

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





Un'Assemblea che guarda avanti

Il tradizionale appuntamento di ALDAI-Federmanager è stato, ancora una volta, molto più di un adempimento statutario: una giornata intensa, vissuta con partecipazione autentica, nella quale ho avvertito con forza il senso profondo del nostro stare insieme; non come semplice somma di ruoli o appartenenze, ma come comunità di persone che condividono responsabilità, esperienza e una stessa idea di futuro.

Il tema scelto quest'anno, energia e industria, ha toccato un nodo cruciale del nostro tempo. Non abbiamo parlato solo di economia o di sistemi produttivi: sul tavolo i temi erano quelli legati al Paese e alla sua capacità di restare solido, competitivo, giusto. Abbiamo parlato del lavoro, delle competenze, delle persone, ribadendo che il manager non è un osservatore esterno del cambiamento, ma parte di coloro che ogni giorno lo rendono possibile, assumendosi il compito di guidarlo con equilibrio, rigore, competenza e responsabilità.

Sono riecheggiati con chiarezza anche i temi del *Manifesto* che, come Presidente ALDAI-Federmanager, ho voluto richiamare come essenziali: il rilancio dell'industria come priorità nazionale, la necessità di rafforzare una vera infrastruttura manageriale del Paese, il valore strategico della ricerca, delle competenze e del lavoro qualificato, il bisogno di una transizione energetica e digitale governata, senza lasciare indietro nessuno. Si tratta di temi che non riguardano soltanto le imprese, ma anche e soprattutto la qualità della nostra convivenza civile, la tenuta sociale dei territori, la fiducia che sappiamo costruire attorno al futuro per noi e, in larga parte, anche per le prossime generazioni.

Allo stesso modo, l'intervento del Presidente Federale Valter Quercioli ha rafforzato questa visione, restituendoci con chiarezza il senso di una battaglia culturale e civile che oggi non possiamo eludere: rimettere l'industria, e con essa il lavoro di qualità, l'innovazione e la responsabilità sociale, al centro della crescita economica e democratica dell'Italia. Da più voci è emersa la stessa convinzione: non ci sarà sviluppo vero senza energia competitiva, investimenti nelle persone, un welfare capace di accompagnare le trasformazioni, senza regole stabili che restituiscano fiducia a chi lavora, investe, guida processi complessi.

Da parte mia, nel presentare la relazione, ho sentito il

dovere di dare voce a questa consapevolezza. Non soltanto per fare il punto sulle attività svolte, ma per condividere una convinzione che sento profondamente: il management italiano può e deve essere una leva decisiva di coesione, modernizzazione e crescita. Quando parliamo di competenze, merito, responsabilità, sostenibilità, non stiamo evocando parole astratte. Stiamo parlando di donne e uomini che ogni giorno tengono insieme produttività e persone, innovazione e lavoro, competitività e responsabilità sociale.

Il convegno ha accolto ospiti di grande prestigio. La loro presenza non ha rappresentato solo motivo di orgoglio, ma ha testimoniato in modo concreto come noi e Federmanager stiamo dando il massimo per accreditarci sempre più come interlocutori autorevoli e attrattivi, non solo verso i nostri Soci, ma anche verso tutti i nostri stakeholder.

Ma ciò che mi ha colpito più di tutto è stato, ancora una volta, il valore della partecipazione. Guardando l'Auditorium, ascoltando gli interventi, percependo l'attenzione e la vicinanza dei Soci, ho avuto la conferma che ALDAI-Federmanager è una comunità che si conferma viva e partecipe. E questa vitalità non è un fatto scontato: nasce dal desiderio di esserci, contribuire, sentirsi parte di un progetto collettivo che va oltre le singole esperienze professionali.

È anche per questo che l'Assemblea mi ha lasciato una sensazione forte, quasi intima: quella di un legame che si rinnova ogni volta che ci riconosciamo in valori comuni e in una responsabilità condivisa. In un tempo segnato da incertezze e fratture, il nostro compito non è soltanto interpretare il cambiamento, ma accompagnarlo con serietà, passione e spirito di servizio. Credo che questo sia il messaggio più autentico: abbiamo ancora molto da dare, come manager e come cittadini, se saremo capaci di restare uniti attorno a una visione alta del nostro ruolo.

Il 10 giugno ha confermato tutto questo. Che il futuro dell'industria, dell'energia e del lavoro passa anche, e forse prima di tutto, dalla qualità delle persone chiamate a guidare il cambiamento, che il contributo del management non è un tema di categoria, ma una risorsa per il Paese. È con questo spirito che siamo usciti dall'Assemblea: con più consapevolezza, responsabilità, ma anche con una rinnovata fiducia nella forza delle idee che abbiamo condiviso. ■

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

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

salvatore.frazzetto@aldai.it

Serena Vezzosi 02.58376.235

serena.vezzosi@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

La paura del dentista non deve essere un ostacolo.

Per molte persone il timore del dentista rappresenta ancora oggi un motivo di rinvio delle cure. Spesso piccoli problemi vengono trascurati fino a trasformarsi in situazioni più complesse.



In DENS dedichiamo grande attenzione al comfort del paziente, offrendo percorsi personalizzati e, quando indicato, **tecniche** che consentono di affrontare visite e trattamenti con maggiore serenità.



Ogni persona vive l'esperienza odontoiatrica in modo diverso. Per questo il primo passo è sempre **l'ascolto**: comprendere esigenze, aspettative e timori permette di individuare la soluzione più adatta.



L'obiettivo non è soltanto curare un problema dentale, ma creare un percorso di cura vissuto con fiducia e tranquillità.



Prendersi cura del proprio sorriso **non dovrebbe mai essere rimandato per paura.**



Per conoscere i servizi DENS e le soluzioni dedicate al comfort del paziente:



www.dens-italia.it

Direttori Sanitari
consultabili dal sito



FasiOpen

Assidai
Il forum sanitario per il tuo benessere

Sommario

NUMERO 6 - LUGLIO-AGOSTO 2026 - ANNO LXXIX

In copertina
Manager protagonisti
nelle scelte che
disegneranno
il futuro del Paese.



FOCUS - Assemblea 2026

EDITORIALE

- 1 Un'Assemblea che guarda avanti
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4 ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS

- 6 Energia e Industria: il ruolo del manager nella ridefinizione delle politiche produttive
a cura della Redazione
- 12 Energia per il Paese, energia per le imprese
Cosimo Finzi
- 18 L'Assemblea dei Soci ALDAI-Federmanager
Antonella Segù
- ### NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO
- 21 Approvazione Statuto ALDAI-Federmanager
a cura del Servizio Amministrazione e Organizzazione
- ### NOTIZIE DA FEDERMANAGER
- 22 Le traiettorie della competitività
Valter Quercioli
- 23 In rampa di lancio
Mario Cardoni
- 24 Manifesto 2026 Federmanager

MANAGEMENT

- 26 Merito: aspettando Godot, i talenti fanno le valigie
Giorgio Neglia
- 30 Una cultura d'impresa capace di leggere il presente e anticipare il futuro
a cura della Redazione
- 32 Il ruolo del manager nel nuovo mondo del lavoro
a cura dell'Ufficio Stampa INTOO
- 34 Le nuove sinergie per un welfare evoluto e una cultura d'impresa responsabile
a cura della Redazione 4.Manager

LAVORO

- 36 Cambiare lavoro: strategia per restare competitivi
Domenico Piano

ECONOMIA

- 38 Euro digitale: la moneta pubblica digitale nell'era della frammentazione
Roberto Garavaglia

WELFARE

- 40 Welfare aziendale: dalla maturità del mercato alla sfida della personalizzazione
a cura dell'Ufficio Comunicazione Marketing di Praesidium SpA

MINERVA

- 42 I Gruppi di Lavoro Minerva di ALDAI-Federmanager
Mariarosaria Fragasso

ENERGIA ECOLOGIA

- 44 Auto elettriche. Quello che non vi dicono
Vladimiro Sacchetti
- 46 Tradizionale, elettrica o plug-in? Quattro conti sull'auto di oggi
Franco Del Vecchio

PREVIDENZA

- 48 Pensioni: dobbiamo prepararci a nuovi sacrifici?
Mino Schianchi

DI+

- 54 Lombardia in sella... il viaggio continua in Lombardia

CULTURA

- 58 *The Hours* by Michael Cunningham
Alberto Cantoni

TEMPO LIBERO

- 60 Relax alle terme con il Gruppo Sport e Turismo

ESTATE 2026 - CHIUSURA UFFICI

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

Da questo numero gli articoli ripresi dalla rivista federale *Progetto Manager* e le informazioni degli Enti Federmanager, già regolarmente disponibili nell'edizione digitale www.dirigentiindustria.it, saranno pubblicati anche nell'edizione cartacea **DIRIGENTI INDUSTRIA**, per arricchire l'informazione e i benefici per le associate e gli associati.

ALDAI-FEDERMANAGER

• SERVIZI INPS E ASSISTENZA FISCALE: ATTIVE LE CONVENZIONI ALDAI CON 50&PIÙ ENASCO E CAAF



In ALDAI è attiva la convenzione con il **Patronato 50&PIÙ ENASCO** che offre un servizio per l'*invio telematico* di tutte le richieste di prestazioni all'INPS (NASpl, estratto conto certificativo, pensione, riscatto laurea ecc.).

Inoltre, la Convenzione con **50&Più CAAF** garantisce alle iscritte e agli iscritti ALDAI-Federmanager:

1. supporto nella gestione degli adempimenti del rapporto di lavoro dei collaboratori familiari (baby sitter, badanti, colf): contratti denuncia agli Enti, versamenti dei contributi mi.collaboratorifamiliari@50epiu.it
2. assistenza nell'iter di dichiarazione di successione enasco.mi@enasco.it o tel. 02/76013399
3. assistenza per i contratti di locazione, registrazione del contratto, adempimenti successivi caf.mi@caaf50epiu.it

Condizioni e tariffe sono disponibili nell'area riservata MyFeder sul sito www.aldai.it

• SPORTELLO "FORMAZIONE & FINANZIAMENTI – RSA": IL NUOVO SERVIZIO DI FEDERMANAGER ACADEMY A SUPPORTO DELLE RAPPRESENTANZE AZIENDALI



Federmanager Academy rafforza il proprio impegno a fianco delle rappresentanze sindacali aziendali (RSA) con l'attivazione dello Sportello "Formazione & Finanziamenti – RSA", un servizio pensato per facilitare l'accesso a percorsi formativi di qualità e alle relative opportunità di finanziamento.

Attraverso lo Sportello, le RSA possono contare su un supporto strutturato che copre tutte le fasi del processo formativo:

- rilevazione dei fabbisogni aziendali;
- progettazione di percorsi formativi personalizzati;
- individuazione delle migliori opportunità di finanziamento tramite Fondi Interprofessionali (come Fondirigenti e Fondimpresa);
- presentazione di piani formativi già pronti, senza aggravio operativo interno.

L'accesso al servizio è rapido e riservato alle RSA: Federmanager Academy mette a disposizione un team di professionisti che si occupa di tutte le attività – dall'analisi alla progettazione, fino alla gestione e al finanziamento dei percorsi.

Per info: www.federmanageracademy.it

IN PILLOLE



• NUOVA APP FASI: PIÙ SEMPLICE, VELOCE E SICURA

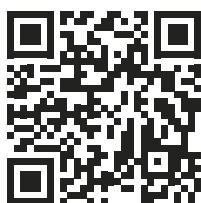


Il Fasi lancia la nuova App, completamente rinnovata per offrire un'esperienza digitale ancora più intuitiva e accessibile.

Grazie a una grafica moderna e a una navigazione semplificata, gli assistiti possono gestire con facilità tutte le principali operazioni.

Tra le novità: maggiore sicurezza con accesso biometrico, prestazioni ottimizzate e nuove funzionalità che permettono di consultare pratiche, gestire dati anagrafici e compilare più rapidamente i documenti di spesa grazie al supporto dell'intelligenza artificiale.

L'App Fasi è già disponibile: uno strumento pratico per avere il Fondo sempre a portata di mano.



Inquadra il QrCode per scaricare l'app

• TORNA IL PREMIO DI ECCELLENZA DUALE!

Sono aperte le candidature alla 9ª edizione del Premio di Eccellenza Duale, il concorso dedicato alle aziende che realizzano percorsi di formazione duale in Italia. Il concorso è coordinato dal 2018 dalla Camera di Commercio Italo-Germanica (AHK Italian) grazie al supporto del Ministero Federale dell'Istruzione (BMBFSFJ) e del suo ufficio GOVET.

ALDAI-Federmanager, da sempre attenta alla formazione duale e in virtù della consolidata sinergia sul territorio con AHK Italian, è anche quest'anno tra i partner promotori del concorso che vanta la collaborazione del Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM) e del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) tra i partner istituzionali.

Il bando è aperto fino all'11 settembre. Per informazioni: premioduale@ahk.it



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

**NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE**



- Pensioni, crescita e sviluppo: la sfida italiana – *M. Schianchi*
- Primo Forum del Gruppo Volontari Per il Sociale dedicato alle Scuole – *A. Segù, G. Isella*

- Maggio: le imprese confermano aspettative stabili – *Centro Studi Confindustria*
- CIDA e AI4I presentano il primo AI Management Index: la sfida non è adottare l'AI, ma governarla

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



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

a cura della Redazione

*Sintesi degli interventi del convegno
tenutosi lo scorso 10 giugno
all'interno dell'Assemblea Annuale
ALDAI-Federmanager*



Nel suo intervento introduttivo, il Presidente ALDAI-Federmanager, **Giovanni Pagnacco**, ha richiamato l'attenzione sul ruolo dei dirigenti e dell'associazione manageriale in una fase caratterizzata da profondi cambiamenti economici, tecnologici e geopolitici. Ha sottolineato come le trasformazioni in atto richiedano competenze, responsabilità e capacità di visione,

evidenziando l'importanza di una leadership orientata al bene comune e alla competitività del Paese. Pagnacco ha ribadito il valore del dialogo tra imprese, istituzioni e corpi intermedi, ricordando che le sfide della transizione digitale, energetica e demografica richiedono risposte condivise e una forte coesione sociale. Ha inoltre richiamato la necessità di investire nelle nuove generazioni, nella formazio-

ne continua e nella diffusione di una cultura manageriale fondata sul merito, sulla competenza e sulla responsabilità.

In conclusione, ha invitato a sostenere i processi di cambiamento con realismo e spirito costruttivo, evitando narrazioni distorsive e favorendo una visione equilibrata e concreta delle sfide che attendono il sistema economico e sociale del Paese.





Alvise Biffi

Il Presidente Assolombarda, **Alvise Biffi**, ha richiamato l'attenzione sulla necessità di rafforzare la competitività dell'industria italiana di fronte alle sfide geopolitiche, energetiche e tecnologiche. Ha evidenziato come il prezzo medio dell'energia elettrica in Italia, pari a 119,35 euro/MWh a maggio, sia significativamente superiore a quello di Germania (97 euro), Spagna (54 euro) e Francia (52 euro), penalizzando soprattutto le imprese energivore. L'energia è un tema centrale, soprattutto nell'era dell'intelligenza artificiale. Questa tecnologia, infatti, vive principalmente nei data center. Una sola di queste infrastrutture consuma energia al pari di una città delle dimensioni di Pavia. Sul territorio che Assolombarda rappresenta ne sono presenti già più di 70 e diversi sono in progetto. L'IA è oggi adottata stabilmente dal 71% delle grandi imprese e dall'8% delle PMI italiane, ancora sotto la media europea. Da qui nasce Forgia, il progetto di Assolombarda per democratizzare l'applicazione industriale dell'IA. Le ricadute positive si traducono in un aumento del 10% della produttività delle PMI di

Milano, Monza Brianza, Lodi e Pavia, che genererebbe 2,4 miliardi di euro di valore aggiunto sul territorio. In uno scenario che sta cambiando così velocemente il ruolo dei manager assume sempre più rilevanza, perché non servono solo nuove tecnologie, ma anche nuove competenze, capacità decisionali e modelli organizzativi. Innovazione, internazionalizzazione e investimenti rappresentano, secondo Biffi, le tre direttrici strategiche per mantenere la leadership del Made in Italy e rafforzare la manifattura del "bello e ben fatto".

L'Assessore al Territorio e Sistemi Verdi di Regione Lombardia **Gianluca Comazzi** ha ribadito il ruolo della Lombardia come motore economico del Paese e tra le regioni più competitive d'Europa. Ha sottolineato l'impegno della Regione nel creare condizioni favorevoli allo sviluppo, semplificando le regole e sostenendo imprese, innovazione e investimenti. Tra i provvedimenti più significativi ha richiamato le leggi sulla logistica, sui data center e sulla transizione energetica, evidenziando la volontà di governare



Gianluca Comazzi

i cambiamenti con regole chiare e una visione strategica. Comazzi ha inoltre sostenuto una concezione della sostenibilità che integri dimensione ambientale, economica e sociale, evitando contrapposizioni ideologiche. Ha infine richiamato la necessità di affrontare con pragmatismo le sfide della transizione energetica e delle nuove normative europee, valorizzando il contributo dei manager e delle imprese alla crescita del territorio.

Energia e industria: il ruolo dei manager nella ridefinizione delle politiche produttive



Moderata da **Ferruccio De Bortoli**, la tavola rotonda ha affrontato uno dei temi più strategici per il futuro dell'Europa e dell'Italia: il rapporto tra energia, competitività industriale e capacità manageriale di guidare le trasformazioni in corso. Al dibattito hanno partecipato **Paolo Magri**, Presidente del Comitato Scientifico ISPI; **Marco Taisch**, Professore del Politecnico di Milano; **Modestino Colarusso**, Direttore Generale di Confindustria Energia; e **Valter Quercioli**, Presidente Federmanager.

In apertura, De Bortoli ha ricordato come l'Italia abbia saputo affrontare le grandi crisi energetiche del passato grazie alla capacità di adattamento del sistema produttivo e della classe manageriale. Oggi, tuttavia, la complessità dello scenario richiede un approccio fondato sul realismo e sulla capacità di leggere i cambiamenti nella loro interezza, evitando semplificazioni e visioni parziali.

PAOLO MAGRI



Paolo Magri: la geopolitica dell'energia e la fine delle certezze

Paolo Magri ha collocato il dibattito nel quadro internazionale, sottolineando che la crisi energetica attuale nasce direttamente dalle tensioni geopolitiche in Medio Oriente. Secondo il Presidente dell'ISPI, esistono due grandi incognite: l'evoluzione del conflitto nell'area del Golfo e la durata delle conseguenze energetiche che ne derivano. A suo giudizio, il mondo non tornerà nel breve – né nel medio termine – alle condizioni precedenti alle recenti crisi internazionali. Magri ha evidenziato come l'attuale crisi energetica sia, per dimensioni, persino superiore a quella degli anni Settanta, paragonabile agli effetti combinati degli shock petroliferi del 1973 e del 1979. Tuttavia, gli impatti economici sono stati finora meno devastanti grazie ai progressi nell'efficienza energetica, alla diversificazione delle fonti e alla presenza di maggiori riserve globali. Un punto particolarmente significativo riguarda la necessità di evitare nuove dipendenze strategiche. Dopo aver sostituito il petrolio mediorientale con il gas russo e, successivamente, il gas russo con il GNL proveniente dal Golfo, l'Europa rischia ora di trasferire la propria dipendenza sulle tecnologie per le energie rinnovabili, controllate in larga misura

dalla Cina. Magri ha quindi sostenuto la necessità di un mix energetico equilibrato, nel quale trovi spazio anche il nucleare di nuova generazione, pur consapevole che i benefici di questa scelta saranno visibili solo nel lungo periodo.

Marco Taisch: energia, digitale e sovranità industriale

Marco Taisch ha invitato a non attribuire esclusivamente alle crisi internazionali le difficoltà energetiche dell'industria europea. Il problema è strutturale e riguarda la competitività stessa del sistema produttivo. Per troppo tempo l'energia è stata considerata soltanto un costo da ridurre, mentre dovrebbe essere riconosciuta come il

“quarto fattore produttivo” accanto a lavoro, capitale e materie prime. Secondo il docente del Politecnico, la vera leva per migliorare l'efficienza energetica non è rappresentata soltanto da impianti più performanti, ma soprattutto dalle tecnologie digitali. Sensori, sistemi intelligenti, automazione avanzata e strumenti riconducibili all'Industria 4.0 consentono infatti di ottimizzare i consumi in modo molto più efficace rispetto agli interventi tradizionali. Taisch ha poi richiamato l'attenzione sulla crescente importanza delle filiere produttive e della logistica, definita il vero collo di bottiglia della globalizzazione. Accorciare le catene del valore attraverso il *nearshoring* è importante, ma non sufficiente se l'Europa continua a dipendere dalla Cina per componenti, macchinari e tecnologie strategiche. Particolarmente innovativa la riflessione sulla *Physical AI*, cioè l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei sistemi fisici e produttivi. Taisch ha osservato che gli umanoidi e i sistemi autonomi diventeranno presto elementi centrali delle fabbriche del futuro. Questo sviluppo richiederà enormi capacità computazionali, data center e quindi grandi quantità di energia, creando una connessione sempre più stretta tra innovazione digitale e politica energetica.

MARCO TAISCH



Modestino Colarusso: una transizione energetica realistica e sostenibile

Il Direttore Generale di Confindustria Energia ha richiamato la necessità di una visione pragmatica della transizione energetica. Le crisi geopolitiche, la volatilità dei mercati e le difficoltà di settori europei come l'automotive hanno evidenziato una verità fondamentale: non può esistere competitività industriale senza energia sicura, sostenibile e disponibile a costi accessibili. Colarusso ha sottolineato che la transizione energetica non deve essere considerata solo come politica ambientale ma deve essere parte integrante della politica economica, industriale e geopolitica. In questo percorso diventano centrali due principi: una valutazione rigorosa degli impatti delle politiche energetiche e industriali su investimenti, occupazione e crescita e il rispetto della neutralità tecnologica, valorizzando tutte le soluzioni in grado di contribuire concretamente alla decarbonizzazione. Richiamando il *Rapporto Draghi* e il *Clean Industrial Deal* della Commissione Europea, ha evidenziato come l'Europa stia finalmente comprendendo che sostenibilità e competitività non possono proce-



dere su binari separati. Tuttavia, ha insistito sull'importanza del "realismo temporale": le trasformazioni industriali richiedono investimenti, competenze, infrastrutture e tempi lunghi. Al centro di questa sfida c'è il ruolo del management chiamato a governare questi processi di trasformazione e ad accompagnare le imprese verso modelli di sviluppo sempre più innovativi e sostenibili.

Valter Quercioli: il ruolo dei manager e la difesa dell'industria

Il Presidente nazionale Federmanager ha riportato il dibattito sul ruolo della classe dirigente. Il tema

dell'energia viene spesso affrontato in modo superficiale, dimenticando che ogni grande transizione richiede tempi molto lunghi, e ha ricordato che la metanizzazione del Paese ha richiesto circa cinquant'anni e investimenti enormi. Quercioli ha individuato nel suo intervento quattro priorità. La prima è il rilancio dell'industria, considerata la principale fonte di benessere, occupazione qualificata e crescita salariale. La seconda riguarda l'accesso a un'energia affidabile e competitiva, indipendentemente dalla fonte utilizzata. La terza è la gestione delle nuove sfide poste dall'intelligenza artificiale, dagli umanoidi e dall'automazione avanzata, che modificheranno profondamente il lavoro e le responsabilità nelle organizzazioni. La quarta riguarda il riconoscimento del ruolo economico e sociale dei manager e dei relativi pensionati, spesso percepiti come privilegiati nonostante il contributo che apportano al sistema produttivo. Sul tema energetico, Quercioli ha confermato l'impegno di Federmanager nel promuovere una riflessione più equilibrata sul nucleare e, più in generale, sulla sicurezza energetica, mettendo a disposizione del Paese le competenze della categoria per affrontare le sfide della transizione.





Conclusioni

Dal confronto è emersa una visione condivisa: energia, industria e innovazione costituiscono oggi un unico sistema strategico. La competitività europea dipenderà dalla capacità di garantire sicurezza energetica, autonomia tecnologica e sviluppo industriale. In questo scenario il ruolo dei manager appare sempre più centrale, non solo come gestori del cambiamento, ma come protagonisti nella definizione delle scelte che determineranno il futuro economico e sociale del Paese.





Energia per il Paese, energia per le imprese

Cosimo Finzi
Direttore AstraRicerche

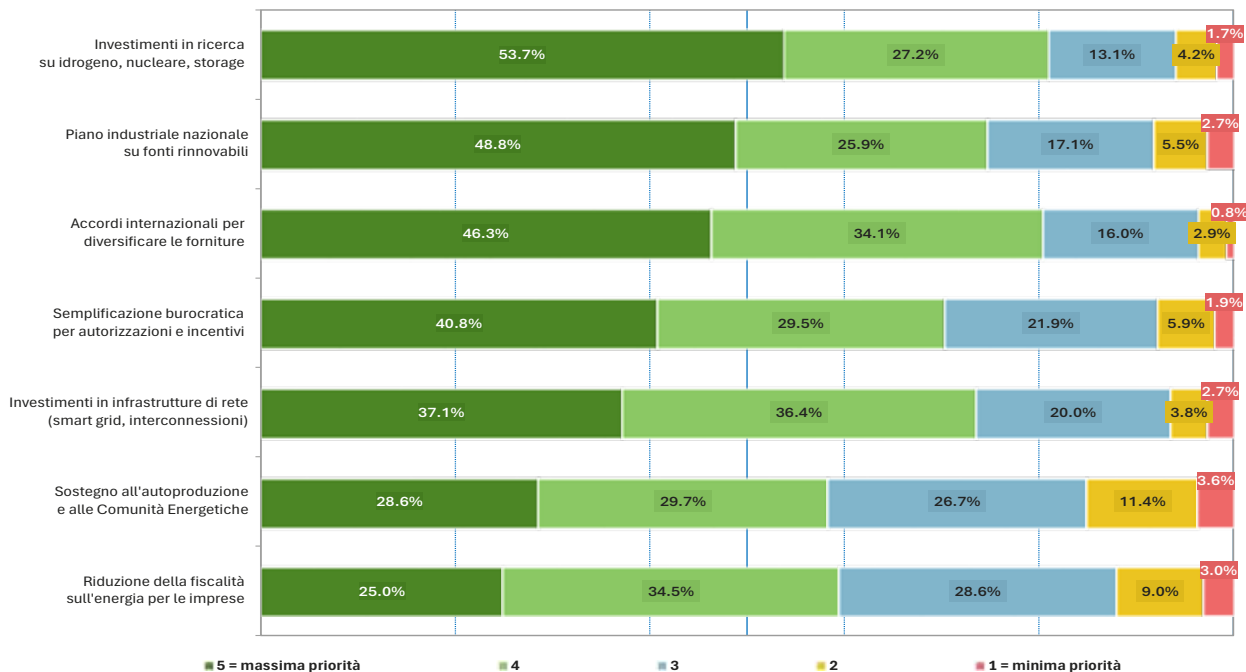
Quale posizione esprimono i manager rispetto alla grande sfida energetica del Paese, e come si sono trasformate – nel corso degli ultimi tre anni – le loro priorità strategiche e le attese verso la politica? Una risposta articolata arriva dalla ricerca condotta da AstraRicerche per ALDAI-Federmanager tra marzo e aprile 2026, a cui hanno partecipato 525 dirigenti iscritti all'Associazione

IL PESO DELL'ENERGIA SULLE IMPRESE

Il tema è 'sentito', rilevante e davvero attuale. Più di un terzo dei dirigenti (**34,5%**) dichiara che la propria azienda sostiene una voce di costo rilevante per l'energia, e 1 su 10 lavora in un'azienda classificata ufficialmente come energivora. In questo contesto le priorità dell'agenda politica energetica lasciano poco spazio al dubbio: **la sicurezza e la garanzia futura degli approvvigionamenti per il sistema Paese** raccolgono il **55,6%** delle indicazioni come massima priorità, seguite dalla riduzione dei prezzi dell'energia per le imprese (**31,4%**). La decarbonizzazione e la neutralità climatica si fermano al 13% come priorità – un dato che segnala una distanza significativa tra il dibattito pubblico e la necessità del management.

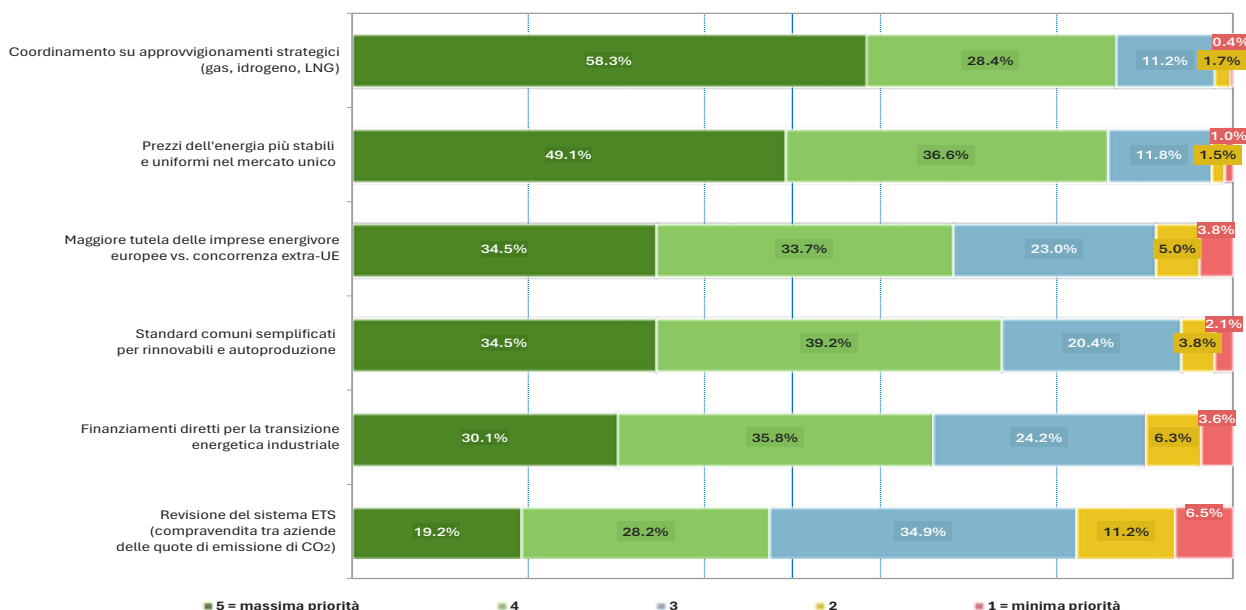
LE RICHIESTE AL GOVERNO ITALIANO

Agli interventi del Governo italiano si chiedono soprattutto investimenti e visione di lungo periodo. Al vertice della classifica si collocano gli **investimenti in ricerca su idrogeno, nucleare e storage (81%** degli intervistati) e gli **accordi internazionali per diversificare le forniture (80,4%)**. Circa tre quarti del campione chiede un piano industriale nazionale sulle fonti rinnovabili (**74,7%**) e investimenti in infrastrutture di rete come smart grid e interconnessioni (**73,5%**), mentre la semplificazione burocratica per autorizzazioni e incentivi raccoglie il **70,3%**: la situazione è negativa, le richieste inevitabilmente numerose e ‘pressanti’. Concentrandosi sulla massima priorità (punteggio 5 su 5), sono gli investimenti in ricerca su idrogeno, nucleare e storage a raggiungere la soglia più alta con un elevatissimo **53,7%**, seguiti dal piano industriale sulle rinnovabili (**48,8%**) e dagli accordi per diversificare le forniture (**46,3%**).



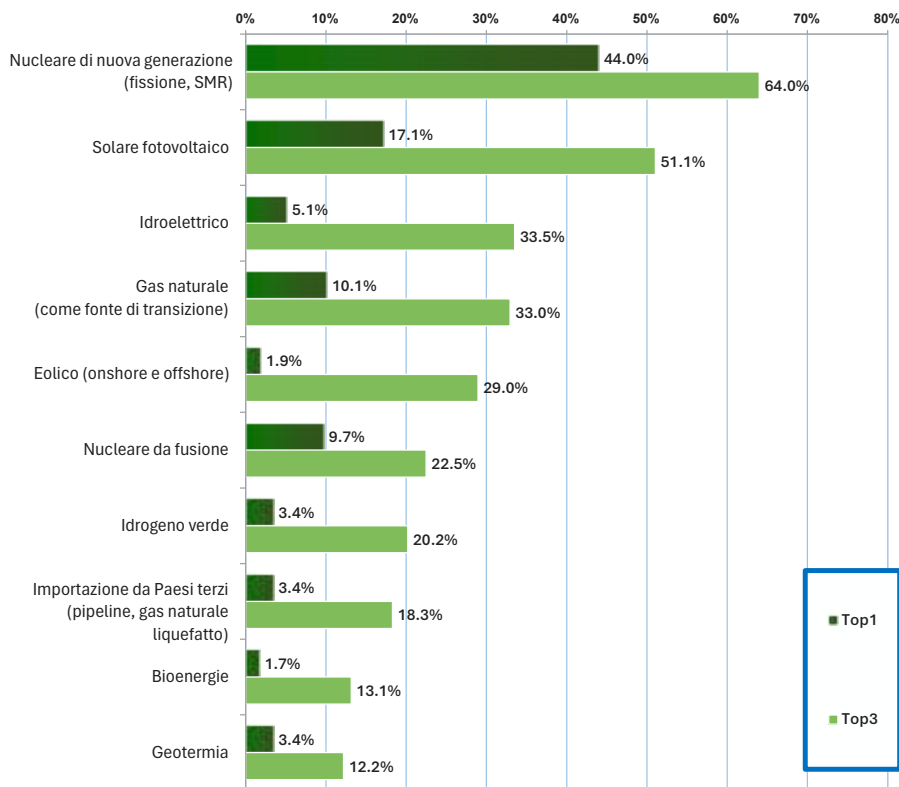
LE RICHIESTE ALL'UNIONE EUROPEA

All'Europa si chiedono coordinamento e stabilità. Due risposte svettano con forza: il **coordinamento su approvvigionamenti strategici – gas, idrogeno, LNG – con l'86,7%**, e **prezzi dell'energia più stabili e uniformi nel mercato unico con l'85,7%**. Notevoli le distanze rispetto alle voci successive: standard comuni semplificati per rinnovabili e autoproduzione si ferma al **73,7%**, la tutela delle imprese energivore rispetto alla concorrenza extraeuropea al **68,2%**, i finanziamenti diretti per la transizione energetica industriale al **65,9%**. Rilevante per metà campione la revisione del sistema ETS (**47,4%**).



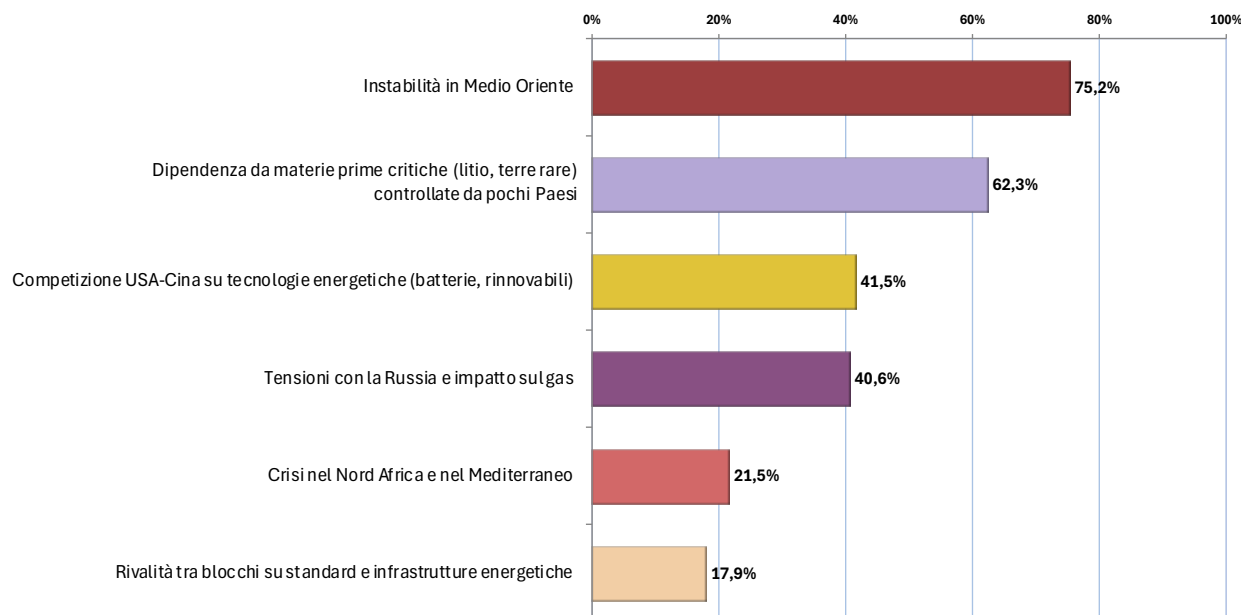
IL NUCLEARE DI NUOVA GENERAZIONE: UNA SCELTA CONVINTA

Su nessun tema come il nucleare emerge una posizione così netta e trasversale. L'**82,3%** del campione si esprime favorevolmente: il **63,6%** è **decisamente favorevole, ritenendolo indispensabile per il mix energetico futuro**, mentre il **18,7%** lo vede come complemento alle rinnovabili. Solo il 9% si dichiara incerto e l'8,2% contrario – in larga parte perché punta esclusivamente sulle rinnovabili (4,6%) o per ragioni di sicurezza e accettabilità sociale (3,6%). La stessa coerenza si manifesta nella classifica delle fonti più strategiche per il futuro dell'Italia. Il **nucleare di nuova generazione** è indicato al primo posto dal **44%** degli intervistati – nettamente davanti al solare fotovoltaico (17,1%), al gas naturale come fonte di transizione (10,1%) e alla fusione nucleare (9,7%). Allargando la scelta alle prime tre fonti strategiche, il nucleare di nuova generazione sale al **64%**, seguito dal solare fotovoltaico (**51,1%**), dall'idroelettrico e dal gas naturale come fonte di transizione (entrambi attorno al 33%).



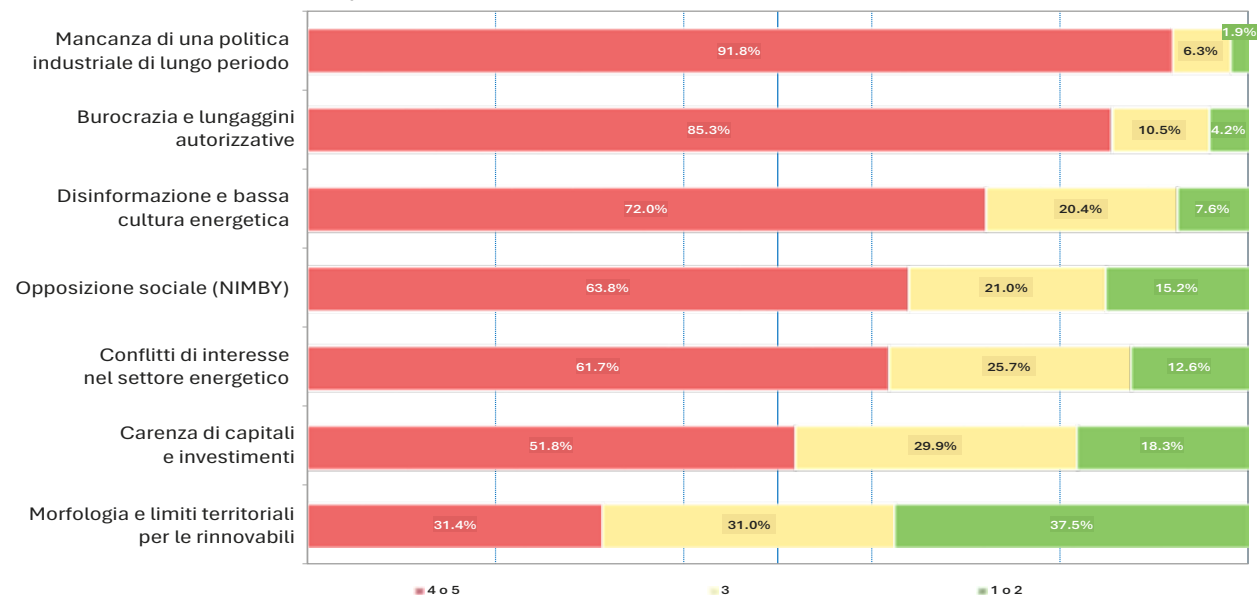
VULNERABILITÀ STRUTTURALE E RISCHI GEOPOLITICI

Il giudizio sull'attuale diversificazione energetica italiana è severo: il **53,9%** del campione considera il Paese ancora in una posizione di **vulnerabilità strutturale**. Solo il 44% riconosce che sono stati fatti progressi, ma appena l'**1,5%** li ritiene già sufficienti. I rischi geopolitici avvertiti come più rilevanti per i prossimi tre anni vedono in testa l'**instabilità in Medio Oriente (75,2%)** e la **dipendenza da materie prime critiche** come litio e terre rare controllate da pochi Paesi (**62,3%**). A metà classifica si collocano la competizione USA-Cina sulle tecnologie energetiche come batterie e rinnovabili (**41,5%**) e le tensioni con la Russia sull'impatto del gas (**40,6%**).



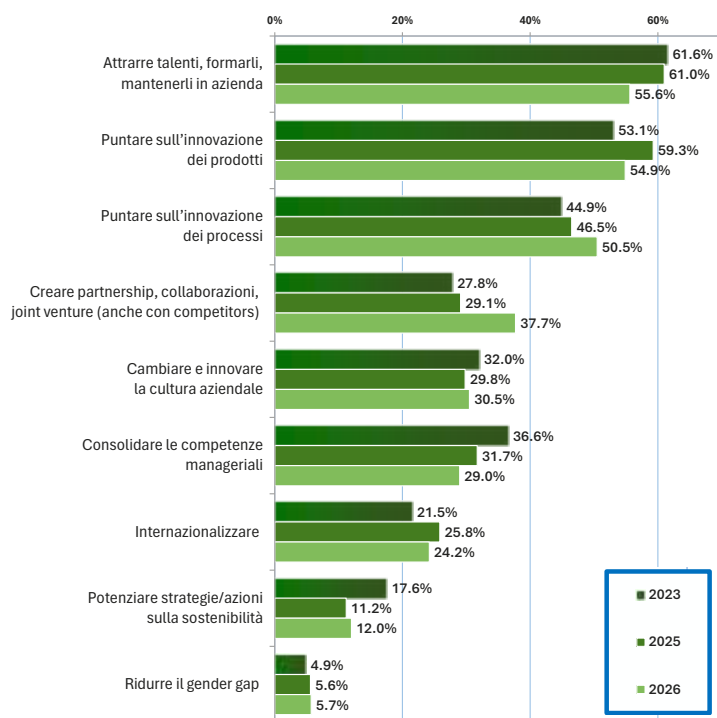
GLI OSTACOLI: LA POLITICA E LE ISTITUZIONI NEL MIRINO

Su chi frena l'autonomia energetica del Paese, i manager non hanno dubbi. **La mancanza di una politica industriale di lungo periodo** è citata dal **91,8%** del campione, **la burocrazia e le lungaggini autorizzative** dall'**85,3%**. La critica è sistemica, non congiunturale: al massimo livello di giudizio (5 su 5), la mancanza di politica industriale sale al **71%** e la burocrazia al **53,7%**. Contano anche la disinformazione e la bassa cultura energetica (**72,0%**) e il fenomeno NIMBY (**63,8%**), mentre la morfologia del territorio e i limiti fisici per le rinnovabili sono percepiti come ostacolo relativamente minore (**31,4%**). Quanto all'orizzonte temporale: solo il **5,3%** pensa che l'Italia possa raggiungere un mix energetico stabile e competitivo già entro il 2030; allargando la finestra al **2040 si sale a un notevole 61,1%**; l'**8,6%** ritiene che non sarà mai davvero raggiunto. A sostenere il percorso anche l'intelligenza artificiale applicata ai processi industriali: il **57,9%** dei manager la indica come contributo rilevante all'efficiamento energetico, con un picco tra i general manager (28% la indica con il massimo livello di aspettativa).



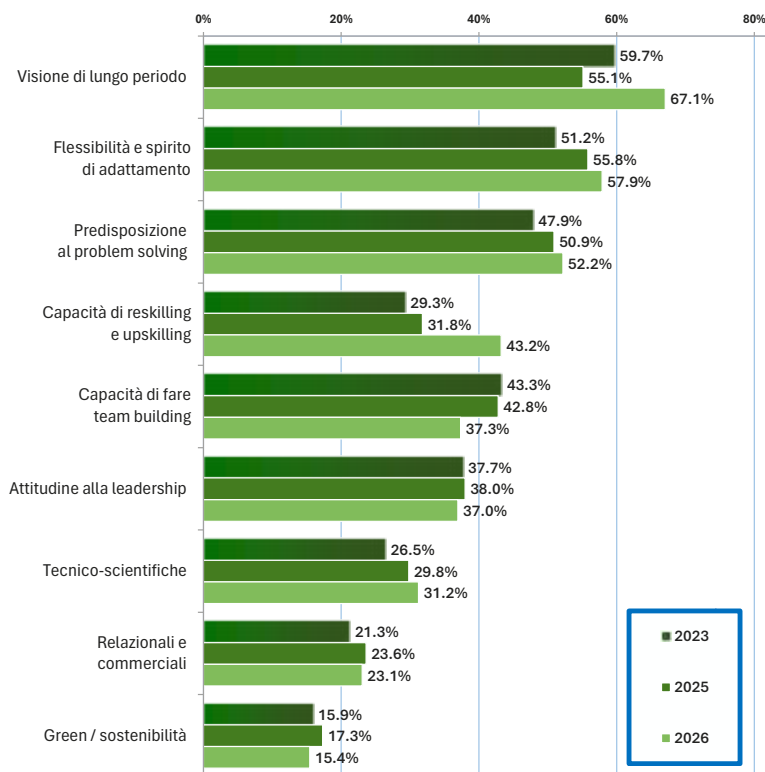
LE PRIORITÀ STRATEGICHE: INNOVAZIONE SI CONSOLIDA, PARTNERSHIP ACCELERANO

Come nelle due rilevazioni precedenti, è stato chiesto ai manager di indicare le priorità per la crescita delle imprese. Il quadro rivela variazioni rilevanti: **puntare sull'innovazione dei prodotti rimane la prima voce** come massima priorità (**24,6%**), ma perde oltre 2 punti percentuali rispetto al 2025; **l'innovazione dei processi guadagna posizioni** portandosi a pari merito con l'attrazione e lo sviluppo dei talenti. Ancora più significativa è la traiettoria del **creare partnership, collaborazioni e joint venture** – anche con competitor: tra le prime tre priorità sale al **37,7%** (dal 29,1% del 2025, dal 27,8% del 2023), una crescita che racconta un cambiamento culturale profondo nel management italiano. In controtendenza, cambiare e innovare la cultura aziendale continua a perdere peso (**9,5%** - dal 13,1% del 2023), così come consolidare le competenze manageriali (dal 36,6% del 2023 al 29,0% del 2026). Rilevanti alcune differenze di profilo: i general manager indicano molto più della media puntare sull'innovazione dei prodotti (**64%**), mentre attribuiscono minor peso all'attrazione dei talenti (**45%**); le aziende estere valorizzano quest'ultima voce ben più delle nazionali, che viceversa indicano l'internazionalizzazione con maggiore frequenza.



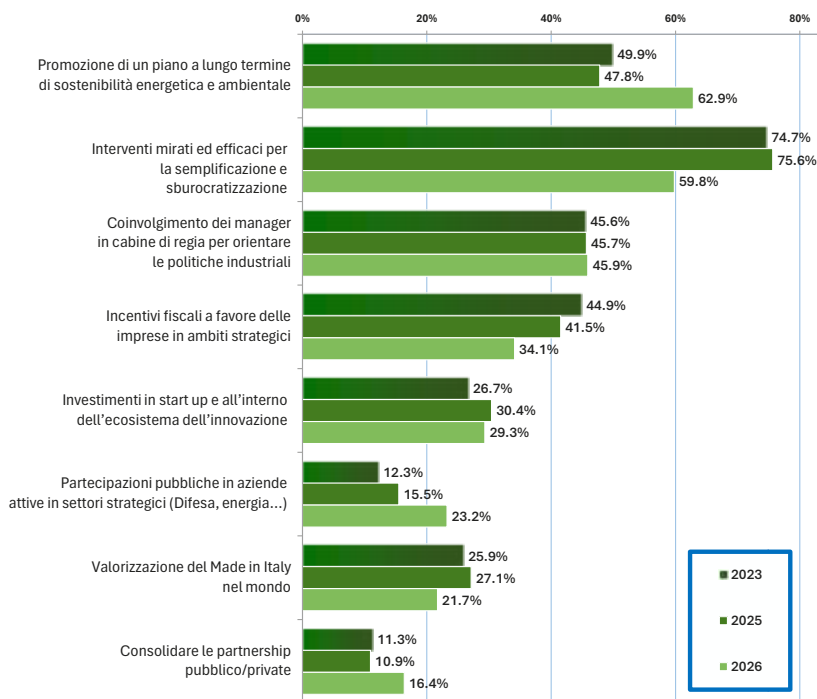
LE COMPETENZE DEL MANAGER 2026

Rispetto alla rilevazione precedente, cambia la vetta della classifica delle competenze più richieste dal mercato: la **visione di lungo periodo** sale al primo posto con il **67,1%** (dal 55,1% del 2025), a conferma che in tempi di discontinuità i dirigenti percepiscono come prioritaria la prospettiva più della tattica. Crescono ulteriormente la flessibilità e lo spirito di adattamento (**57,9%**) e la predisposizione al problem solving (**52,2%**). La variazione più significativa in un solo anno riguarda la **capacità di reskilling e upskilling**, che guadagna quasi 12 punti percentuali arrivando al **43,2%** e salendo di tre posizioni in classifica. Al contrario scende il team building (ora al **37,3%**, dal 43% circa delle due rilevazioni precedenti). La competenza tecnico-scientifica continua la sua crescita pluriennale: dal **26,5%** del 2023 al **31,2%** del 2026. Interessante la prospettiva di genere: le dirigenti donne indicano il reskilling-upskilling molto più degli uomini (**63%** contro 40%) e la flessibilità (**69%** contro 56%), mentre i dirigenti uomini focalizzano maggiormente il team building (**39%** contro 28%). Con l'avanzare dell'età, poi, cresce l'enfasi sulla visione di lungo periodo e sulle competenze tecnico-scientifiche, mentre cala nettamente la rilevanza attribuita al reskilling: tra i dirigenti sotto i 55 anni raggiunge il **66%**, cifra che scende sensibilmente nelle fasce più anziane.



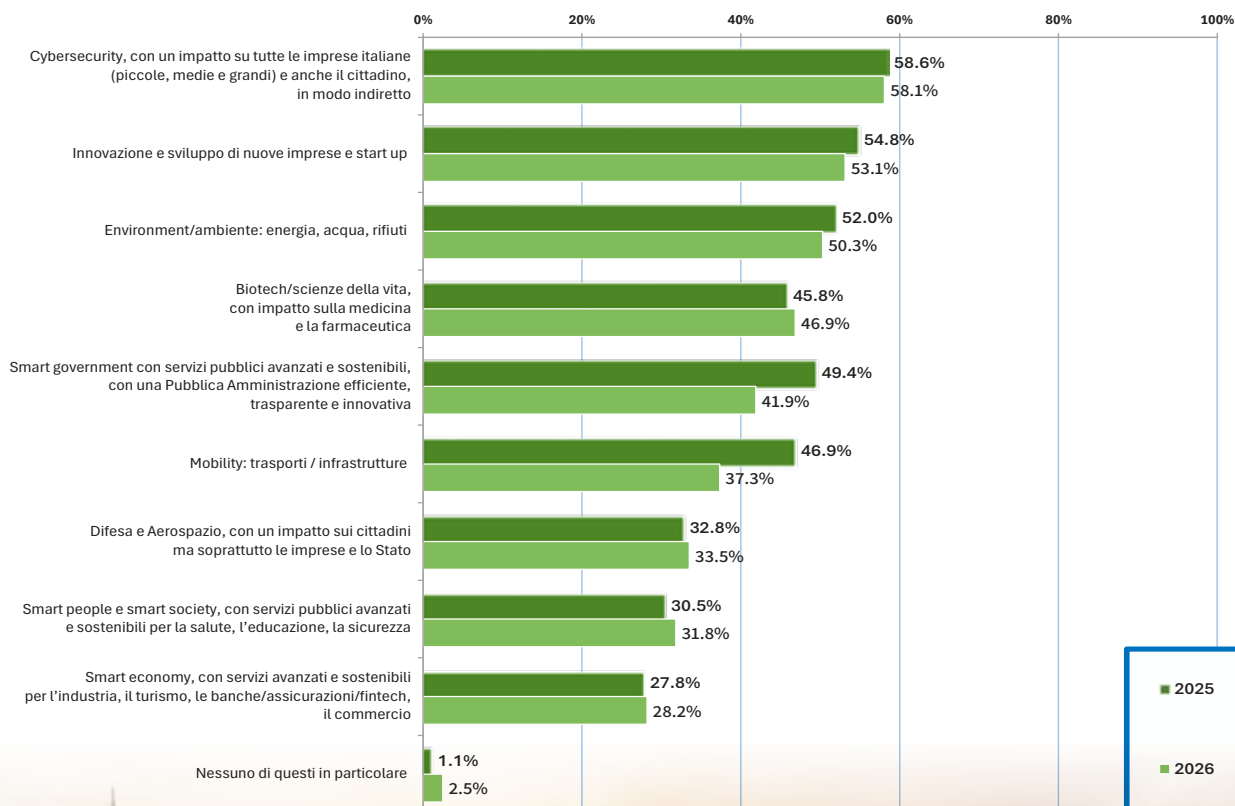
MISURE URGENTI DI POLITICA INDUSTRIALE

Rispetto al 2025, il tema energetico ha lasciato un segno forte anche sulle priorità di policy industriale. Ai vertici della classifica si confermano la **semplificazione e la sburocratizzazione** e – in forte crescita – la **promozione di un piano a lungo termine di sostenibilità energetica e ambientale**: come massima priorità, quest'ultima cresce di quasi **16 punti percentuali** in un solo anno (dal 15,7% al **33,1%**), sorpassando la sburocratizzazione nella classifica assoluta. Resta solido al terzo posto il **coinvolgimento dei manager in cabine di regia per orientare le politiche industriali (45,9%)**, confermando che ciò che si chiede non è l'intervento diretto dello Stato, bensì la voce del management nelle scelte strategiche. Cresce anche – pur partendo da livelli contenuti – la quota di chi chiede la partecipazione pubblica in settori strategici come difesa ed energia (dal 15,5% al **23,2%**), così come il consolidamento delle partnership pubblico-private (**16,4%**, dal 10,9%).



LOMBARDIA: LE MINACCE SI RIDEFINISCONO

Le minacce per l'economia lombarda si ridefiniscono con rapidità. Si conferma al primo posto il tema dei **prezzi alti o crescenti delle materie prime e dell'energia (64,2%, +3 punti percentuali)**. Sale al secondo posto – con un balzo significativo – la **minaccia delle numerose situazioni di guerra** in Europa, nel vicino Oriente e in Africa (**53,3%**, dal 43,0% del 2025). Scende invece di 18 punti percentuali la preoccupazione per i dazi statunitensi (**29,3%**, dal 47,6%): quasi dimezzata in un anno, a segnalare come l'agenda dei rischi percepiti si ridefinisca rapidamente. In calo sensibile anche il timore per il rallentamento industriale della Germania (**45,5%**, dal 52,6%). Gli ambiti strategici per il futuro lombardo vedono stabilità nelle prime posizioni: cybersecurity (**58,1%**), innovazione e startup (**53,1%**), ambiente ed energia (**50,3%**), biotech e scienze della vita (**46,9%**). Diminuisce rispetto al 2025 la rilevanza percepita per Smart Government (**41,9%**) e Mobility (**37,3%**), mentre la Difesa e Aerospazio consolida la propria presenza con il **33,5%**.





L'Assemblea dei Soci ALDAI-Federmanager

Antonella Segù

Socia ALDAI-Federmanager e Segretario Assemblea 2026

Il giorno 10 giugno 2026, a Milano, presso l'Auditorium Testori di Regione Lombardia, si è svolta l'Assemblea Annuale dei Soci di ALDAI-Federmanager. A seguire si è tenuto il convegno pubblico *Energia e Industria: il ruolo del manager nella ridefinizione delle politiche produttive*.



Giovanni Pagnacco e, sotto, Elena Buscemi



Alle ore 16.30 il **Presidente Giovanni Pagnacco** ha aperto ufficialmente i lavori assembleari salutando la Presidenza presente sul palco: le **Vicepresidenti Angela Melissari e Roberta Lovotti**, il **Tesoriere Franco Del Vecchio** e il **Direttore Paolo Ferrario**. Era altresì presente sul palco il **Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti, Gennaro Bersani**.

Prima di dare avvio alla trattazione degli argomenti all'Ordine del Giorno, il Presidente ha invitato sul palco la **Presidente del Consiglio Comunale di Milano, Elena Buscemi**, per un breve saluto istituzionale anche a nome del Sindaco Sala.

Al termine ha preso la parola il **Direttore Paolo Ferrario**, che ha introdotto lo svolgimento dei lavori illustrando i temi all'Ordine del Giorno e specificando le modalità della votazione palese, effettuata mediante cartoncini colorati distribuiti ai Soci in fase di accredito.

Il Direttore ha precisato che il primo e il secondo punto all'Ordine del Giorno prevedevano il voto di approvazione dei Soci rispettivamente sulla Relazione del Consiglio Direttivo e sul Bilancio al 31 dicembre 2025, mentre il terzo punto riguardava la Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti, non soggetta ad approvazione.

Ha quindi concluso il proprio intervento rivolgendo un sentito ringraziamento alle colleghe e ai colleghi dello staff di ALDAI per il supporto garantito durante l'anno nelle numerose attività svolte a favore degli associati.

Successivamente ha ripreso la parola il **Presidente Giovanni Pagnacco**.

In conformità a quanto stabilito dall'articolo 13 dello Statuto ALDAI, il Presidente ha proceduto alla nomina del Segretario della riunione, individuato nella collega Antonella Segù, in considerazione della sua partecipazione alla vita associativa e della disponibilità manifestata.

Il Presidente ha quindi proseguito con la trattazione del primo punto all'Ordine del Giorno relativo alla Relazione del Consiglio Direttivo, già approvata dal Consiglio Direttivo nella seduta del 15 aprile 2026 e sottoposta all'esame e all'approvazione dell'Assemblea.

Il Presidente ha ricordato che la Relazione del Consiglio Direttivo è stata portata a conoscenza di tutti i Soci attraverso la rivista *Dirigenti Industria*, in edizione cartacea e digitale, del mese di maggio 2026, limitandosi pertanto a richiamarne i principali contenuti.





Da sinistra: Paolo Ferrario, Giovanni Pagnacco, Roberta Lovotti, Franco Del Vecchio, Angela Melissari e Gennaro Bersani.



Al termine dell'esposizione, per la trattazione del secondo punto all'Ordine del Giorno, ha preso la parola il **Tesoriere Franco Del Vecchio**, che ha illustrato il Bilancio ALDAI al 31 dicembre 2025 con l'ausilio di slide riepilogative dei principali dati dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, rinviando per gli approfondimenti alla rivista *Dirigenti Industria*. Il Tesoriere, dopo aver evidenziato il positivo risultato conseguito sia sotto il profilo economico sia in termini di crescita del numero degli iscritti, è entrato nel merito delle principali voci di bilancio, soffermandosi in particolare sul valore della produzione, sull'andamento della base associativa, sui costi per servizi, sul personale, sul patrimonio netto, sugli investimenti e sulla fiscalità. Ha quindi concluso il proprio intervento illustrando il risultato d'esercizio e precisando che il bilancio ha presentato un risultato positivo di euro 62.866,28 prima della contabilizzazione delle imposte. Tenuto conto delle imposte IRES e IRAP, pari complessivamente a euro 57.523,00, l'avanzo di gestione è risultato pari a euro 5.342,28. Il Tesoriere ha quindi proposto all'Assemblea l'approvazione del bilancio e la destinazione dell'avanzo alla riserva statutaria.



Al termine dell'esposizione del Tesoriere, il Presidente ha ceduto la parola al **Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti, Gennaro Bersani**, per la trattazione del punto n. 3 all'Ordine del Giorno, relativo alla Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti al Bilancio 2025. Il Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti, Gennaro Bersani, a nome dell'intero Collegio, ha illustrato la Relazione, anch'essa resa disponibile ai Soci attraverso la rivista *Dirigenti Industria*, esprimendo un giudizio favorevole sia in ordine all'attività di vigilanza svolta sul corretto funzionamento dell'Associazione nel rispetto delle disposizioni statutarie, sia in merito alla correttezza della redazione del Bilancio d'Esercizio 2025.

Conclusi gli interventi previsti all'Ordine del Giorno, prima di procedere alle votazioni, il Direttore ha chiesto alla platea degli associati se vi fossero richieste di intervento.

Hanno quindi preso la parola alcuni associati. Un primo intervento ha riguardato le iniziative adottate per incrementare il numero degli iscritti. Il Presidente ha risposto illustrando le attività di sviluppo associativo promosse dalla Struttura e dalla Governance, con particolare riferimento al rafforzamento dell'immagine dell'Associazione, alla valorizzazione dei servizi, allo sviluppo delle relazioni con le aziende, al dialogo con le istituzioni, alle attività di networking e alle iniziative promosse dagli Organi, dalle Commissioni, dai Gruppi e dai Movimenti. Un successivo intervento ha richiesto un chiarimento in merito alla voce di bilancio relativa al rinnovo degli Organi Sociali. È seguita la replica del Direttore, che ha contestualizzato tale voce nell'ambito del bilancio dell'esercizio 2024, anno nel quale si era svolto il rinnovo degli Organi Sociali secondo le modalità previste dallo Statuto allora vigente. Il Direttore ha colto l'occasione per precisare che la recente Assemblea Straordinaria dei Soci, convocata in modalità telematica con votazione per referendum, ha approvato le modifiche statutarie proposte dal Consiglio Direttivo e che, tra queste, è stata introdotta una nuova modalità procedurale relativa alle elezioni delle cariche sociali, destinata a trovare applicazione a partire dal prossimo rinnovo.

Esauriti gli interventi, si è quindi proceduto alle votazioni relative ai punti n. 1 e n. 2 dell'Ordine del Giorno.

1. RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO

La votazione relativa alla **Relazione del Consiglio Direttivo** ha registrato il seguente risultato:

- **203 Soci** partecipanti all'Assemblea per un totale di **238 voti** (comprese le deleghe).
- | | |
|----------|-----|
| SI | 238 |
| CONTRARI | 0 |
| ASTENUTI | 0 |

La Relazione del Consiglio Direttivo è stata approvata all'unanimità.

2. BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2025

La votazione relativa al **Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2025** ha registrato il seguente risultato:

- **203 Soci** partecipanti all'Assemblea per un totale di **238 voti** (comprese le deleghe).
- | | |
|----------|-----|
| SI | 238 |
| CONTRARI | 0 |
| ASTENUTI | 0 |

Il Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2025 è stato approvato all'unanimità.

Al termine delle votazioni, il Presidente ha colto l'occasione per esprimere un sentito ringraziamento a tutti coloro che hanno collaborato e contribuito a sostenere l'evento, con particolare riferimento a EMBA promosso a Milano dall'Università di Udine in collaborazione con la St. John's University di New York, a INTOO partner consolidato di numerose iniziative associative nonché agli Enti e alle Società del sistema Federmanager che da anni affiancano e sostengono l'attività delle Associazioni territoriali: Fasi, Assidai, Fondirigenti, 4.Manager, Praesidium, Fasdapi, PMI Welfare Manager, Previndapi e Fondazione IDI.

Ha rivolto infine un caloroso ringraziamento ai vertici nazionali di Federmanager per la loro presenza e vicinanza all'Associazione e, in modo particolare, al Presidente Quercioli.

Alle ore 17.50 il Presidente ha dichiarato chiusi i lavori assembleari.

Il Direttore ha quindi invitato i presenti a partecipare al successivo convegno pubblico, informando che al termine dello stesso sarebbe stato offerto nel foyer un aperitivo di networking. ■



Approvazione Statuto ALDAI-Federmanager

Assemblea 2026 con votazione per referendum

a cura del Servizio Amministrazione e Organizzazione

Nelle scorse settimane si è concluso il processo referendario relativo alla modifica dello Statuto dell'Associazione.

Come anticipato nel nostro articolo *Statuto 2026 (Dirigenti Industria, aprile 2026)*, il Consiglio Direttivo ha sottoposto all'attenzione delle Socie e dei Soci una proposta di revisione dello Statuto dell'Associazione che giudicava ormai necessaria in una fase di cambiamento del ruolo del management nell'economia e nella società e, parallelamente, del sistema di rappresentanza che fa capo a Federmanager.

Il voto referendario si è chiuso il 3 giugno 2026 e successivamente si è svolto lo scrutinio, alla presenza del Notaio dott. Benedetto Antonio Elia.

L'esito delle votazioni, svoltesi in modalità telematica o cartacea secondo l'indirizzo presente nei sistemi dell'Associazione, è il seguente:

APPROVAZIONE MODIFICHE STATUTARIE

Totale votanti **n° 596**

Scrutinio

– Voti favorevoli n° 550

– Voti contrari n° 15

– Astenuti n° 31

– Schede nulle n° 0

– Schede bianche n° 0

Le modifiche statutarie risultano pertanto approvate con il voto favorevole di più dei due terzi dei votanti, come previsto dall'art. 15 dello Statuto.

L'intervento si inserisce in un più ampio percorso di aggiornamento e rafforzamento dell'assetto associativo, al fine di renderlo pienamente coerente con gli sviluppi del contesto professionale, organizzativo e normativo di riferimento.

In particolare, per quanto riguarda gli obiettivi di modernizzazione del funzionamento dell'Associazione ricordiamo che il nuovo testo dello Statuto prevede un esteso ricorso alla modalità telematica per la gestione sia degli invii di convocazioni che delle votazioni (approccio già recepito nel Regolamento).

Oltre agli interventi strettamente funzionali si è poi provveduto a introdurre modifiche minori rivolte a semplificare l'enunciazione di alcune disposizioni, a migliorare la coerenza complessiva del testo e a uniformarne lo stile; si è inoltre introdotta la nuova denominazione "ALDAI-Federmanager". ■

Le modifiche statutarie risultano pertanto approvate con il voto favorevole di più dei due terzi dei votanti, come previsto dall'art. 15 dello Statuto



Per visualizzare il testo aggiornato dello Statuto ALDAI accedi all'area MyFeder sul sito www.aldai.it



Le traiettorie della competitività

Valter Quercioli
Presidente Federmanager

Oggi, chi controlla dati, infrastrutture orbitali e tecnologie spaziali controlla una parte crescente della competitività economica e della sicurezza strategica dei prossimi decenni

L'economia dello spazio è indicata tra le filiere del nuovo Made in Italy definite dal Libro Bianco del MIMIT. Una scelta che guarda al **futuro**, consapevole però dell'importanza della **storia industriale e tecnologica** che il nostro Paese vanta nel settore. Oggi, chi controlla dati, infrastrutture orbitali e tecnologie spaziali controlla una parte crescente della **competitività economica** e della **sicurezza strategica** dei prossimi decenni.

L'Italia è stata tra le prime nazioni al mondo a mettere in orbita un proprio satellite con il **"Progetto San Marco"**, sviluppando **competenze** che hanno reso l'aerospazio uno degli ambiti più qualificati della nostra manifattura. Un percorso consolidato grazie al lavoro dell'Agenzia Spaziale Italiana, in sinergia con l'ESA, e al contributo di **grandi donne e uomini del nostro Paese** che, come astronauti, sono stati, nel tempo, protagonisti di missioni spaziali fondamentali.

Parlare di *space economy* significa parlare di satelliti, telecomunicazioni, sensoristica, gestione dei dati, cartografia avanzata e IA applicata a sicurezza, ambiente e mobilità. L'Italia dispone di eccellenze riconosciute globalmente: accanto a Thales Alenia Space si è sviluppata una **filiere tecnologica di primo livello**, al centro di progetti che fino a poco tempo fa sarebbero sembrati futuribili.

Eppure, emergono fragilità tipiche del sistema industriale italiano. Nella filiera spaziale, oltre 11mila addetti, il 6% delle imprese sono grandi aziende, il 90% sono PMI e il 4% *startup*. Una fragilità strutturale in un comparto con **standard rigorosi**, procedure specialistiche e **sistemi regolatori complessi**.

Per questo la **managerializzazione** diventa decisiva. Governare innovazione, compliance, sicurezza e crescita richiede competenze manageriali adeguate. La *space economy* non è un'isola: coinvolge fornitori, *system integrator* e aziende di servizi spesso lontane dall'idea di impresa spaziale, ma parte integrante della filiera. È in questa prospettiva che la nostra Federa-

zione punta a **managerializzare ulteriori 20mila imprese**, generando impatti positivi su tutte le filiere, inclusa quella spaziale.

In un contesto in cui Stati Uniti e Cina ridisegnano le architetture orbitali globali e l'Europa cerca autonomia strategica nello spazio, la **qualità del management** non è solo una questione industriale: è una questione di posizionamento geopolitico.

Perché nello spazio, come altrove, le **infrastrutture invisibili** – a partire dalla qualità del management – decidono chi è davvero in orbita e chi resta a terra. ■

Tratto da *Progetto Manager*





In rampa di lancio

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

L'ecosistema della space economy costituisce un vero modello virtuoso di trasferimento tecnologico e diffusione della conoscenza verso l'intero tessuto produttivo nazionale

Il settore aerospaziale rappresenta una delle principali direttrici dello **sviluppo industriale e tecnologico globale**.

La **space economy** si configura infatti come nuova frontiera di incontro tra innovazione, telecomunicazioni, gestione dei dati, energia e sicurezza. Chi sarà alla testa delle tecnologie del settore, sarà in grado di consolidare un **primato competitivo** destinato a dettare l'agenda dei prossimi anni, sul piano economico e inevitabilmente anche politico.

Controllare satelliti e infrastrutture spaziali significa infatti presidiare le connessioni attraverso cui si muovono informazioni, comunicazioni e servizi strategici. Per questo la sfida dell'aerospazio non riguarda soltanto l'industria del settore, ma la **leadership** industriale globale. In tale scenario, l'Italia può muo-

versi con autorevolezza, grazie a un **network di competenze** di assoluto valore. Il nostro Paese, infatti, può contare su realtà industriali e scientifiche all'avanguardia, collocate in diverse aree della Penisola, dal Nord al Sud. Si tratta di un **Made in Italy** ad altissimo contenuto tecnologico, capace di esprimere ricerca avanzata, **manifattura** di qualità, progettazione e organizzazione industriale. Per questo come Federmanager abbiamo voluto dedicare appositamente al tema della **space economy** una delle nostre **Commissioni nazionali**, che si pone come polo qualificato di idee e proposte da avanzare nel dialogo con le istituzioni.

Occorre poi segnalare un altro aspetto particolarmente significativo: l'industria aerospaziale rappresenta un potente **acceleratore di innovazione** anche per molti

altri comparti. Le tecnologie lì sviluppate trovano infatti successiva applicazione nella manifattura avanzata, nella **cybersecurity**, nel settore sanitario, solo per enunciarne alcuni esempi. Per questa ragione, l'ecosistema della **space economy** costituisce un vero modello virtuoso di **trasferimento tecnologico e diffusione della conoscenza** verso l'intero tessuto produttivo nazionale.

E guardando in prospettiva, continuano ad aprirsi orizzonti nuovi quanto promettenti. Alcune primarie industrie e centri di ricerca stanno già sperimentando soluzioni legate a **infrastrutture energetiche e digitali** collegate allo spazio, a conferma di come i processi tecnologici stiano progressivamente estendendo il loro raggio d'azione: dalla Terra allo spazio.

In questi percorsi evolutivi, le **competenze manageriali** rappresenteranno, ancora una volta, un fattore decisivo. Proprio in forza del prestigio italiano nel settore, i manager che hanno maturato **esperienza**, nell'ambito della **space economy**, costituiscono risorse preziose per il sistema industriale nel suo complesso.

Le loro **consenze** tecnologiche, organizzative e strategiche possono rappresentare un grande patrimonio a cui attingere per le nuove generazioni, contribuendo così alla diffusione di una **cultura manageriale** orientata all'innovazione e alla visione di lungo periodo. ■

Tratto da *Progetto Manager*

PIÙ INDUSTRIA, PIÙ ITALIA

IL PIANO PER RAFFORZARE ECONOMIA, LAVORO E WELFARE

L'Italia è una grande potenza industriale che deve giocare un ruolo da protagonista nello scenario internazionale.

Rafforzare l'industria non è una scelta settoriale: è una scelta strategica di sicurezza economica, sociale e democratica. Più industria significa produrre maggior valore aggiunto, più crescita e una più equa redistribuzione.

Più industria infatti significa più lavoro qualificato, più autonomia tecnologica, più capacità di affrontare le transizioni energetiche, digitali e demografiche. Oggi la quota dell'industria sul PIL nazionale, al netto delle costruzioni si è ridotta intorno al 15%, allontanandosi da quel 20% e oltre che caratterizza le economie industriali avanzate più solide, resilienti e competitive e che garantisce crescita stabile, salari più alti, innovazione diffusa e sostenibilità del welfare (sanità, assistenza sociale, scuola, pensioni).

Questo obiettivo risponde primariamente all'esigenza di rafforzare la solidità industriale del Paese e di aumentarne l'autonomia strategica e digitale, riducendo così le vulnerabilità del sistema economico nazionale e delle catene del valore industriale ma passa altresì da un impegno a sistema sui principali filoni di sviluppo della **ricerca**. Un Paese che non investe nella ricerca taglia i ponti con il proprio futuro.

Il rilancio industriale dell'Italia passa in particolare dalla **capacità di fare del Mezzogiorno** una nuova piattaforma industriale euro-mediterranea, connessa alle grandi filiere del Made in Italy, ai grandi corridoi intermodali e alle nuove catene globali del valore.

In questa sfida il Paese ha bisogno di **un'infrastruttura spesso invisibile ma decisiva: la rete dei manager** capace di organizzare, innovare, gestire sistemi complessi, governare le transizioni. Questa è la responsabilità del management: trasformare strategie pubbliche e investimenti in risultati concreti per imprese, lavoratori e territori.

Federmanager è convinta che questo obiettivo sia raggiungibile solo valorizzando in maniera decisa una componente oggi indispensabile per rendere il nostro Paese ancor più competitivo insieme al sistema di infrastrutture materiali e immateriali: **l'infrastruttura manageriale**, vale a dire dirigenti, quadri, alte professionalità, competenze organizzative e capacità di governo dei sistemi complessi.

I dirigenti, i quadri apicali e le alte professionalità rappresentate da Federmanager sono ogni giorno in prima linea nell'affrontare le principali sfide strategiche del Paese: dalla riconversione produttiva alle transizioni energetica e digitale, fino alle riorganizzazioni complesse che incidono su filiere, territori e occupazione.

Il loro impegno si misura non solo nel successo quotidiano delle proprie imprese ma anche, e soprattutto, nella gestione delle grandi crisi industriali. In questi contesti, il contributo manageriale è visibile perché concreto e responsabile nel governare la complessità, tenere insieme competitività e coesione sociale, trasformare le crisi in opportunità di rilancio industriale.

Con questa consapevolezza, proponiamo alle forze politiche e alle Istituzioni un **Manifesto in 10 punti con proposte di policy** concrete e realizzabili, per rimettere l'industria – e chi la governa – al centro della crescita economica e sociale dell'Italia.



01
ACCREScere
L'INFRASTRUTTURA
MANAGERIALE DEL PAESE



02
MANAGERIALIZZARE
LE PMI



03
INTEGRARE
LA SOSTENIBILITÀ
AMBIENTALE E SOCIALE



04
PUNTARE A UN'ENERGIA
COMPETITIVA PER
LA SOVRANITÀ INDUSTRIALE



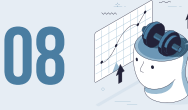
05
ASSICURARE
STABILITÀ NORMATIVA



06
GOVERNARE
L'INTELLIGENZA
ARTIFICIALE



07
DIFFONDERE LA CULTURA
DELLA PREVENZIONE
DEI RISCHI



08
RAFFORZARE LA
FORMAZIONE CONTINUA



09
RIFORMARE IL FISCO
SUL LAVORO QUALIFICATO
E RESPONSABILE



10
MODERNIZZARE IL SISTEMA
PENSIONISTICO E DI WELFARE
IN CHIAVE EQUA E SOSTENIBILE

INNOVAZIONE E TRANSIZIONE DIGITALE

Promuove la trasformazione digitale delle imprese supportando l'evoluzione dei modelli organizzativi.



PARITÀ DI GENERE E INCLUSIONE

Sostiene la leadership femminile, l'equità retributiva e l'inclusione, valorizzando il talento manageriale in tutte le sue dimensioni.



COMPETENZE E MERCATO DEL LAVORO MANAGERIALE

Analizza l'evoluzione delle competenze e del mercato del lavoro, valorizzando il capitale umano e favorendo l'incontro tra domanda e offerta di managerialità.



SVILUPPO SOSTENIBILE E CONTINUITÀ D'IMPRESA

Promuove sinergie tra manager e imprenditori per rafforzare competitività, innovazione e sostenibilità del tessuto produttivo nazionale.



 **4.MANAGER**

Cultura **d'impresa** e **manageriale**.
Imprese e **manager** insieme
per **crescere**.

4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER



Merito: aspettando Godot, i talenti fanno le valigie

L'undicesima edizione del Meritometro: Italia sempre ultima in Europa, 159 miliardi di capitale umano esportato, un'agenda che non ammette rinvii. Ora tocca al management

Giorgio Neglia

Vicepresidente Forum della Meritocrazia ETS, ideatore e responsabile scientifico del Meritometro e di Meritorg

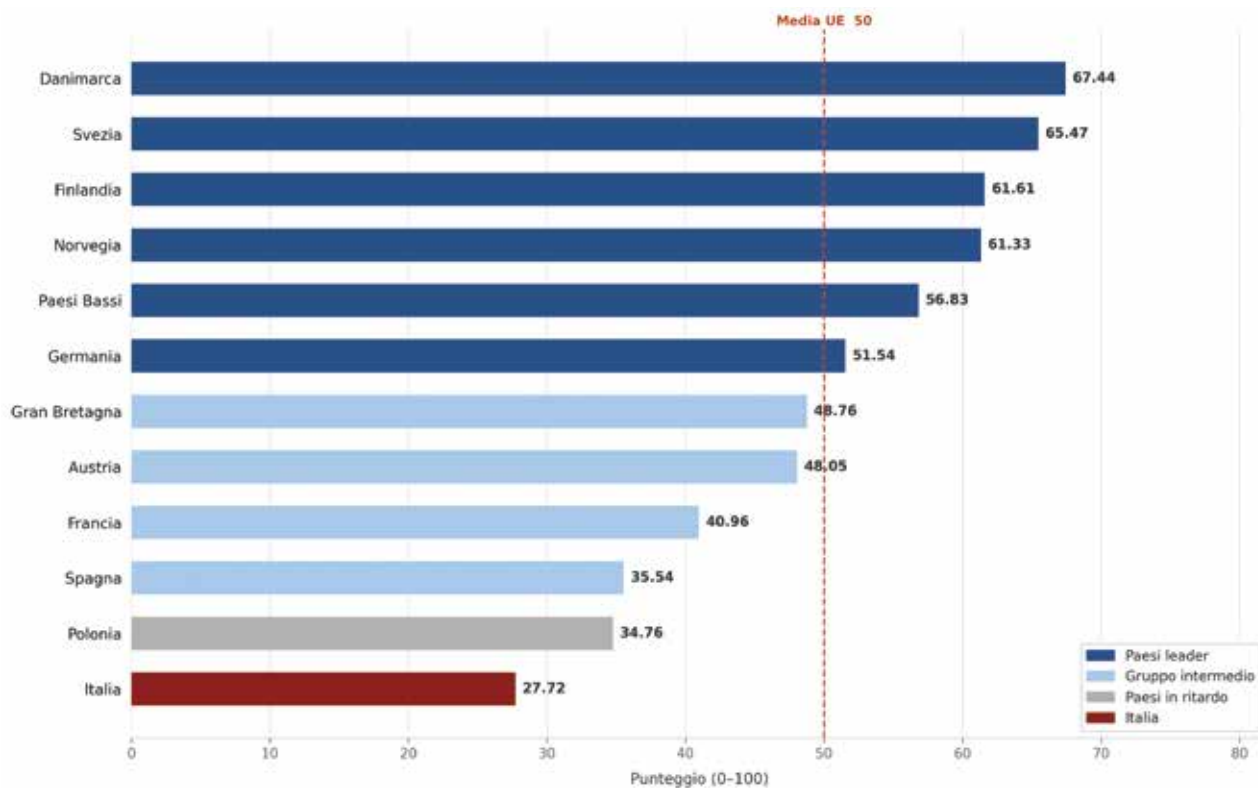
La mappa europea: un continente a tre velocità

L'undicesima edizione del Meritometro – l'indice elaborato dal Forum della Meritocrazia in collaborazione con l'Università Cattolica per misurare il livello di meritocrazia nei Paesi europei – restituisce l'im-

agine di un continente sostanzialmente fermo. In uno scenario segnato dalla crescente instabilità geopolitica e dalla doppia transizione digitale e ambientale, l'Europa continua a muoversi secondo una struttura a tre velocità. In testa si confermano i Paesi scan-

dinavi. La Danimarca guida la classifica con 67,44 punti, seguita da Svezia, Finlandia e Norvegia. Sono realtà che condividono ecosistemi coerenti – libertà economica, istituzioni credibili, investimento strutturale nel capitale umano, mobilità sociale reale – in cui il me-

Ranking Meritometro 11ª edizione



Fonte: elaborazione Forum della Meritocrazia su dati OCSE, Eurostat, Heritage Foundation, INSEAD, Transparency International, World Justice Project

rito non è uno slogan, ma una delle principali infrastrutture immateriali su cui poggia la competitività. Paesi Bassi, Germania, Gran Bretagna, Austria e Francia presiedono una fascia intermedia solida, con margini di miglioramento ancora visibili soprattutto su parità di genere e attrattività dei talenti. Più indietro Spagna e Polonia. E infine c'è l'Italia. Distante. Isolata. Ultima per l'undicesimo anno consecutivo.

L'anomalia italiana: la crescita (troppo) lenta e il costo della fuga

Con 27,72 punti, l'Italia segna un incremento di 0,67 punti nell'ultima rilevazione. Una variazione che potrebbe sembrare incoraggiante. Non lo è. Il distacco dalla Danimarca supera i quaranta punti; quello dalla Polonia è di oltre sette. E soprattutto: la crescita media annua dal 2015 a oggi è di appena 0,44 punti. Al ritmo attuale, raggiunge-

remo la media europea nel 2076. Non è una provocazione: è la proiezione aritmetica di una stagnazione strutturale che il Paese sembra aver progressivamente normalizzato.

Dentro quel +0,67 convivono segnali opposti. La qualità educativa guadagna terreno – l'aumento graduale dei laureati nella fascia 25-34 anni (Eurostat) produce effetti misurabili – e la libertà economica avanza di 0,8 punti grazie ad alcuni interventi di semplificazione burocratica (Heritage Foundation). Ma li controbilanciano due arretramenti pesanti.

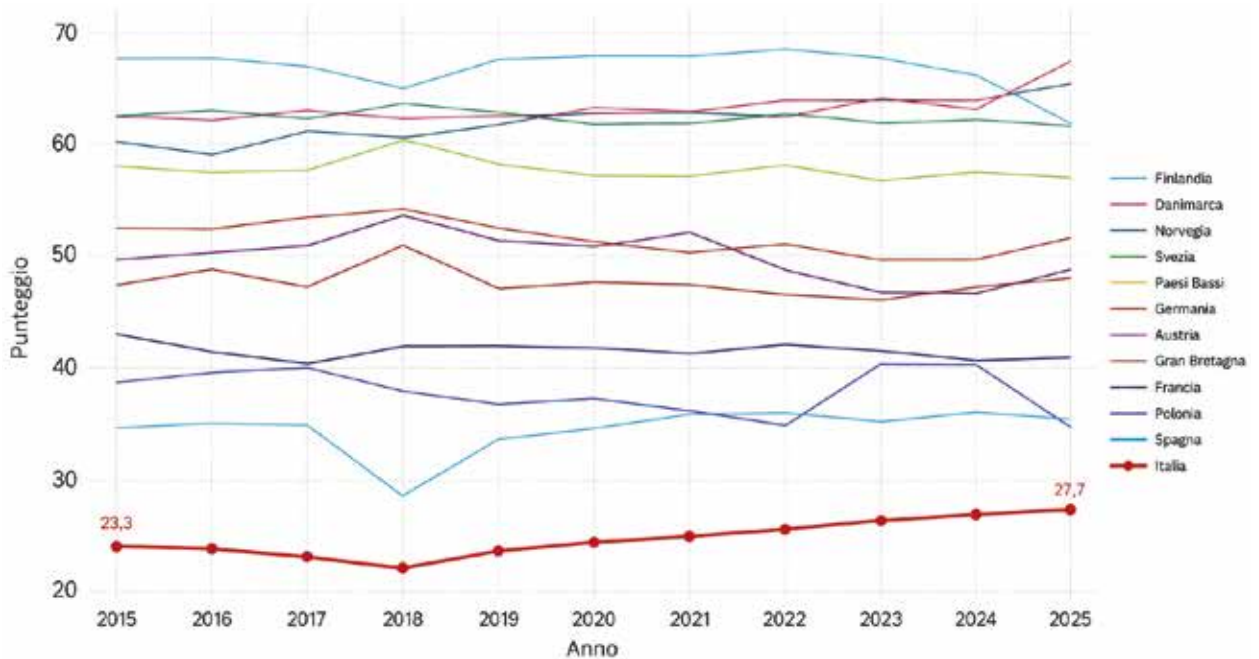
La trasparenza perde un punto: al 52° posto su 180 Paesi (Transparency International), l'Italia registra il secondo peggioramento consecutivo, con lacune normative persistenti su conflitto di interessi, lobbying e tutela dei whistleblower. L'attrattività per i talenti cede 0,65 punti (Insead): per ogni giovane

qualificato straniero entrato in Italia nell'ultimo decennio, nove italiani qualificati hanno lasciato il Paese, con una perdita stimata di 159,5 miliardi di euro di capitale umano (CNEL).

I numeri hanno anche un indirizzo. La Lombardia è la prima regione italiana per perdite assolute: 28,4 miliardi di euro, con il 56,2% degli emigrati laureati. A Milano quella quota sale al 61,3%. Non sono persone in fuga dalla disoccupazione: sono le più formate, quelle su cui famiglie e Stato hanno investito di più, che scelgono di costruire il proprio futuro – e generare valore – altrove.

A completare il quadro: una mobilità sociale in cui il titolo di studio dei genitori pesa più del talento dei figli (WEF), una quota di NEET che, pur in decremento, resta tra le più alte d'Europa, e una partecipazione femminile al lavoro ancora lontana dagli standard europei (EIGE).

Andamento Meritometro 2015-2025



Fonte: elaborazione Forum della Meritocrazia.

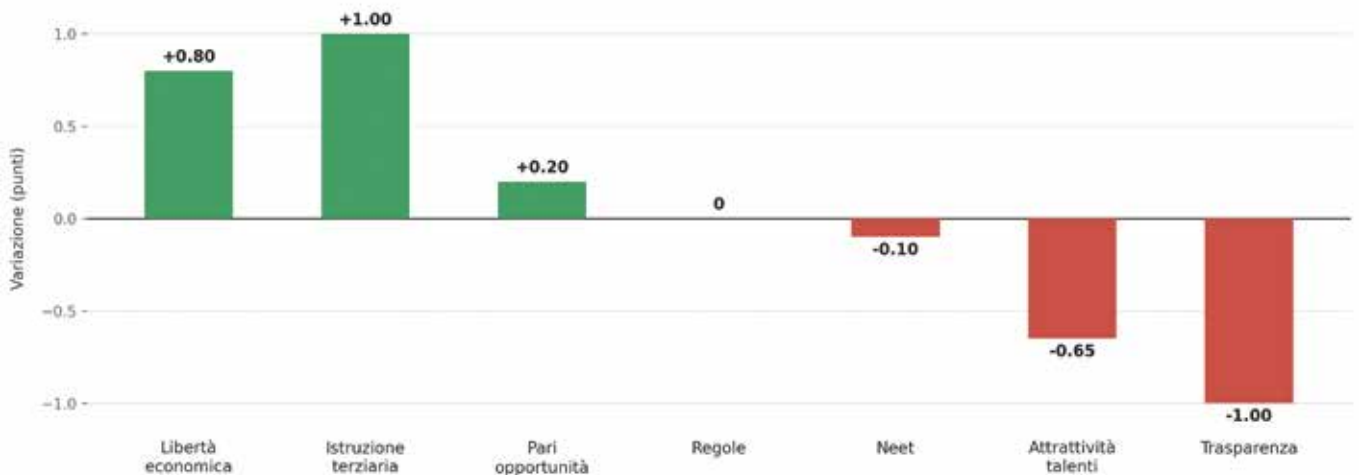
Tre direttrici per invertire la rotta

Il Meritometro non si limita a misurare il ritardo: ne individua le principali direttrici di superamento, facendo sintesi delle raccomandazioni che le principali istituzioni internazionali rivolgono all'Italia. Un'agenda articolata su tre assi interdipendenti, nessuno dei quali è

ulteriormente rinviabile. Il primo riguarda istituzioni e legalità: senza certezza del diritto nessun investimento produce effetti duraturi. Significa riforma della giustizia civile, lotta strutturale alla corruzione e una Pubblica Amministrazione realmente trasparente e responsabile. Il secondo tocca capitale umano ed equità: contrasto alla disper-

sione scolastica, percorsi scuola-lavoro seri, accesso alla formazione meno condizionato dall'origine familiare, politiche strutturali per la parità di genere. È l'asse con il maggior potenziale nel medio periodo: il punto guadagnato sulla qualità educativa dimostra che quando le riforme vengono attuate con continuità, gli indicatori rispondono.

Variazione per pilastro ultimo biennio - Italia



Fonte: elaborazione Forum della Meritocrazia.

Agenda meritocratica



Istituzioni & Legalità

- Efficienza della giustizia civile
- Lotta strutturale alla corruzione
- Trasparenza e accountability della PA



Capitale Umano & Equità

- Investimento in istruzione e riduzione dei NEET
- Accesso universale all'alta formazione
- Parità di genere nel lavoro e nelle carriere



Competitività & Apertura

- Semplificazione normativa e libertà d'impresa
- Attrazione e retention dei talenti
- Competenze digitali per l'economia della conoscenza

Fonti delle raccomandazioni:

OCSE · Eurostat · Heritage Foundation · Transparency International · World Justice Project (WJP)

Il terzo punta su competitività e apertura: semplificazione normativa, incentivi stabili per attrarre e trattenere talenti, investimento massiccio nelle competenze STEM e digitali, oggi più che mai indispensabili nell'era dell'intelligenza artificiale.

Dal Macro al Micro: il merito come pratica manageriale (e civile)

Un'agenda necessaria, che rischia però di restare sulla carta se non trova un terreno operativo pronto a recepirlo. Le riforme calate dall'alto si arenano invariabilmente senza la mediazione delle parti sociali – chiamate a fungere da cerniera tra istituzioni e aziende – e senza un unico, vero punto di caduta: la singola organizzazione.

È proprio a livello micro, all'interno dei confini fisici e culturali di ciascuna struttura, che il merito vive o muore. I numeri lo confermano con precisione scomoda: quasi otto imprese su dieci segnalano difficoltà nel trovare le competenze che cercano, con perdite stimate in 38 miliardi di euro annui per mismatch (Unioncamere); al contempo, il 74% dei dipendenti dichiara di non

sentirsi adeguatamente valorizzato nel proprio contesto lavorativo (Osservatorio HR, Politecnico di Milano). Il paradosso è geometrico: cerchiamo fuori quello che non sappiamo trattenere dentro.

La radice del problema non risiede soltanto nel mercato del lavoro, ma nella qualità dei processi con cui selezioniamo, valutiamo, promuoviamo e sviluppiamo le persone. Quando quei processi non sono trasparenti e fondati sulle competenze, i profili migliori – quelli con più alternative – sono i primi ad andarsene, ma purtroppo non gli ultimi.

Il dirigente che costruisce sistemi equi, criteri trasparenti e percorsi di crescita fondati sul merito non sta attuando solo una saggia *people strategy*: sta esercitando una funzione civile. I benefici interni sono concreti e misurabili – meno turnover, maggiore capacità di attrarre e trattenere talenti, un clima di fiducia che trasforma i collaboratori nei primi *ambassador* dell'azienda – e ogni decisione meritocratica ha un micro-impatto sul ranking dell'intero Paese. In un contesto in cui i criteri ESG condizionano sempre di più l'accesso ai capitali, certificare

la governance del merito diventa inoltre un asset reputazionale essenziale agli occhi degli investitori. È qui che entra in gioco il Meritorg – il protocollo di misurazione e certificazione della meritocrazia organizzativa del Forum della Meritocrazia – nato per rendere questo contributo misurabile e verificabile, con la stessa serietà con cui si certifica la qualità o si rendiconta la sostenibilità.

Smettere di aspettare Godot: manager, il tempo è scaduto

Undici edizioni fa l'Italia era ultima. Lo è ancora. L'errore più grave che la classe dirigente possa commettere oggi è continuare ad aspettare che la meritocrazia arrivi "per decreto". Godot non arriverà né da Roma, né da Bruxelles. Il merito non si attende: si costruisce, decisione dopo decisione, nelle organizzazioni pubbliche come in quelle private.

Il cambiamento o lo fanno i manager, ora, oppure tra undici anni scriveremo il resoconto della ventiduesima edizione del Meritometro. Con le stesse identiche parole di quest'anno. ■

Una cultura d'impresa capace di leggere il presente e anticipare il futuro

a cura della Redazione

Intervento del Prof. Giuseppe Torre del 21 maggio scorso (presso la sede 24 Ore Business School a Milano) durante l'incontro "Managerial Cultural Path", il progetto nato dalla collaborazione tra l'Osservatorio 4.Manager e Digit'Ed

Secundo il Professor Giuseppe Torre, i cambiamenti epocali che stiamo vivendo impongono una riflessione profonda sul ruolo dell'impresa e del management.

Il progetto **Managerial Cultural Path**, promosso da Osservatorio 4.Manager e Digit'Ed, nasce proprio dalla consapevolezza che il paradigma che ha guidato l'impresa per oltre un secolo, quello dell'efficienza, non è più sufficiente per affrontare le sfide attuali.

Per decenni organizzazioni, competenze e modelli manageriali sono stati costruiti per massimizzare l'efficienza produttiva. Oggi, però, le tecnologie e l'intelligenza artificiale sono in grado di svolgere molte attività in modo più efficiente degli esseri umani. Continuare a perseguire esclusivamente questo obiettivo rischia quindi di far perdere opportunità, perché il contesto economico e sociale è radicalmente cambiato.

Secondo Torre ci troviamo davanti a una vera e propria rivoluzione storica. Dopo l'economia agricola e quella industriale, sta emergendo l'**economia della conoscenza**, alimentata da investimenti crescenti



in ricerca, dati, tecnologie digitali e intelligenza artificiale. Oggi produciamo in pochi giorni una quantità

di dati equivalente a quella generata nei secoli precedenti; miliardi di persone sono connesse digital-

mente e miliardi di sensori raccolgono informazioni che l'intelligenza artificiale è in grado di elaborare e trasformare in nuova conoscenza. Questo fenomeno, definito da 4.Manager come **"conoscenza aumentata"**, sta penetrando rapidamente nella manifattura. Le filiere produttive non sono più soltanto luoghi in cui si muovono materie prime e prodotti, ma sistemi attraverso cui circolano sapere, cultura, ricerca e competenze. I saperi diventano saper fare e si trasformano in prodotti e servizi innovativi.

Torre evidenzia, inoltre, come negli ultimi anni sia emersa una nuova consapevolezza sul valore della manifattura. Per lungo tempo si è ritenuto che il futuro appartenesse esclusivamente ai servizi e al turismo, trascurando il ruolo strategico dell'industria. Eventi recenti hanno invece dimostrato quanto sia importante mantenere capacità produttive avanzate. Al tempo stesso, la crescente competitività asiatica in settori chiave come le terre rare, l'automotive e le tecnologie avanzate ha riportato al centro il tema industriale.

L'industria del futuro, però, non potrà essere quella tradizionale. Dovrà essere un **"industria colta"**, fondata sulla conoscenza come principale fattore produttivo. Questo cambiamento modifica profondamente il ruolo dei manager. Il modello basato su comando, controllo e pianificazione lascia il posto a una leadership capace di valorizzare metacompetenze, creatività, apprendimento continuo e gestione della complessità.

I nuovi leader devono operare in organizzazioni nelle quali convivono fino a cinque generazioni diverse e nelle quali lavorano contemporaneamente persone e agenti artificiali. Torre osserva come stia-

no già nascendo aziende che impiegano inizialmente solo sistemi di intelligenza artificiale e assumono personale umano in una fase successiva. Le competenze richieste diventano quindi sempre più trasversali e orientate alla gestione della conoscenza.

In questo scenario, l'Italia possiede, secondo Torre, un vantaggio competitivo significativo. La tradizione della manifattura del "bello e ben fatto", la cultura delle filiere produttive e la capacità di coniugare creatività e produzione rappresentano risorse preziose. Il Paese ha già dimostrato in passato di saper generare innovazione economica e organizzativa, dalle Repubbliche marinare alla nascita delle banche e della finanza moderna. Oggi esiste una nuova opportunità: reinventare prodotti e servizi alla luce del paradigma della conoscenza.

La trasformazione in atto non è però soltanto tecnologica. Torre sottolinea che l'errore più grave sarebbe considerarla una semplice questione di aggiornamento tecnico. Sta cambiando l'intero ecosistema economico e organizzativo, e la **cultura d'impresa** diventa il vero fattore competitivo. La cultura è il "sistema operativo" dell'organizzazione e deve essere aggiornata per affrontare la nuova realtà.

Tra gli elementi che stanno modificando la cultura aziendale vi sono i nuovi modelli di leadership, l'attenzione al benessere delle persone, l'evoluzione delle competenze e la diffusione dell'intelligenza artificiale. Le competenze non sono più esclusivamente verticali e specialistiche, ma assumono una struttura sempre più trasversale, basata sul senso critico, sulla capacità di interpretare i fenomeni e di integrare saperi differenti.

Un altro elemento fondamentale è

la sostenibilità. Secondo Torre, l'Europa dispone oggi di un vantaggio competitivo proprio grazie al percorso intrapreso negli ultimi anni sui temi ambientali e sociali. Anche il linguaggio delle organizzazioni sta cambiando: termini e concetti tradizionali vengono messi in discussione da una nuova sensibilità verso le persone, l'inclusione e la qualità delle relazioni.

Ripercorrendo gli errori del passato, Torre evidenzia come l'eccesso di efficientismo abbia impoverito alcune aree industriali del Paese e indebolito la capacità di valorizzare creatività, identità e cultura produttiva. Richiama l'esempio di Giovan Battista Giorgini, che negli anni Cinquanta seppe unire moda e Rinascimento, contribuendo alla nascita del Made in Italy moderno. Allo stesso modo, molte imprese hanno perso valore quando hanno rinunciato alla propria identità per diventare semplici fornitori di grandi marchi internazionali.

Il rischio maggiore riguarda oggi la perdita di competenze e cultura industriale, aggravata dalla difficoltà del ricambio generazionale e dalla convinzione diffusa che l'industria sia un settore poco attrattivo. Al contrario, Torre ricorda come la manifattura continui a offrire opportunità professionali e retributive importanti.

Per affrontare queste sfide, manager e imprenditori devono sviluppare la capacità di leggere i cambiamenti, cogliere i segnali emergenti e governare la complessità. È proprio questo l'obiettivo del **Managerial Cultural Path**: promuovere una nuova cultura d'impresa capace di valorizzare conoscenza, innovazione, sostenibilità e armonia organizzativa, trasformandole nei fattori distintivi della competitività futura. ■



Leggi su dirigentindustria.it l'intervista integrale a Giuseppe Torre

Il ruolo del manager nel nuovo mondo del lavoro

a cura dell'Ufficio Stampa INTOO

Il mondo del lavoro sta attraversando una trasformazione strutturale. Attraverso fenomeni come la transizione ecologica, l'innovazione tecnologica e i trend demografici, il risultato è un contesto in cui non esistono più modelli stabili o percorsi lineari.

Tutto evolve rapidamente, senza fermarsi, imponendo a organizzazioni e persone di adattarsi con maggiore velocità e consapevolezza.

"La ridefinizione dei modelli produttivi e organizzativi rende evidente quanto il cambiamento sia impattante su tutto il mondo del lavoro" afferma Marco Rosso, Regional Head INTOO *"al punto che sta trasformando non solo il panorama di competenze e ruoli, ma anche modelli di organizzazione del lavoro. In questo scenario, il manager assume un ruolo ancora più centrale. Non può più limitarsi a gestire l'esistente e l'operatività, ma deve interpretare il cambiamento e guidare l'organizzazione nella complessità"*.

Questo implica una trasformazione profonda della leadership, che diventa capacità di leggere il contesto e anticipare le evoluzioni, traducendole in azione strategica.

La leadership si fonda oggi sull'orientamento: dare direzione in contesti incerti, costruire priorità chiare, abilitare decisioni rapide e favorire collaborazione tra competenze diverse.

Il manager deve inoltre rendere il cambiamento sostenibile per le persone. Guidare una transizione non significa solo introdurre nuo-

vi strumenti o nuove procedure, ma aiutare i team a comprendere il "perché" delle scelte, ridurre ambiguità e dispersione, gestire resistenze legittime e mantenere motivazione e senso di appartenenza. È qui che la trasformazione diventa concreta e che l'organizzazione riesce a passare dalle intenzioni ai comportamenti.

Marco Rosso aggiunge che *"Il manager oggi è chiamato a gestire tanto l'evoluzione dei ruoli dei propri collaboratori quanto a comprendere l'evoluzione del proprio ruolo. In generale, la trasformazione che stiamo vivendo riguarda anche il modo in cui si costruisce la stabilità professionale. In un mercato del lavoro sempre più dinamico, non è più il ruolo a garantire continuità, ma la capacità di evolversi nel tempo"*.

La stabilità si sposta quindi dal "ruolo" alla "persona": conta la possibilità di restare rilevanti, aggiornati e occupabili, anche quando cambiano strumenti, processi, priorità e richieste del mercato.

Per questo il manager deve essere il primo promotore di una cultura dell'apprendimento continuo, accompagnando lo sviluppo delle competenze e sostenendo l'adattabilità delle persone. Non si tratta solo di formazione tecnica: entra-



Marco Rosso, Regional Head INTOO.

no in gioco competenze trasversali come la gestione dell'incertezza, la capacità di lavorare per obiettivi, la comunicazione, la lettura dei dati e la costruzione di fiducia.

In definitiva, il ruolo del manager nel nuovo mondo del lavoro è quello di interprete e guida del cambiamento. La complessità non è un'eccezione: è la condizione di partenza.

Per questo il manager deve evolvere, integrando visione, competenze e capacità di accompagnare le persone, così da rendere l'organizzazione più adattabile, più resiliente e capace di restare competitiva nel tempo. ■

Il manager deve evolvere, integrando visione, competenze e capacità di accompagnare le persone, così da rendere l'organizzazione più adattabile, più resiliente e capace di restare competitiva nel tempo

Il domani non si improvvisa

Chi prende decisioni ogni giorno sa assumersi la responsabilità delle scelte che proteggono il proprio domani.

Ogni **scelta determina un risultato** non solo nel presente, ma anche nel futuro.

Chi ha grandi responsabilità questo lo sa, così come sa che per offrire il meglio agli altri deve mettere al centro la propria salute e il proprio benessere.

Scegliere **Assidai**, il Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa dedicato alle dirigenze, ai dirigenti, ai quadri e alle alte professionalità, vuol dire **affidarsi a una realtà che con costanza ed esperienza** risponde in modo concreto ai bisogni di una **dirigenza chiamata ogni giorno a grandi impegni e responsabilità**.

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

www.assidai.it



a cura della Redazione 4.Manager

Le nuove sinergie per un welfare evoluto e una cultura d'impresa responsabile

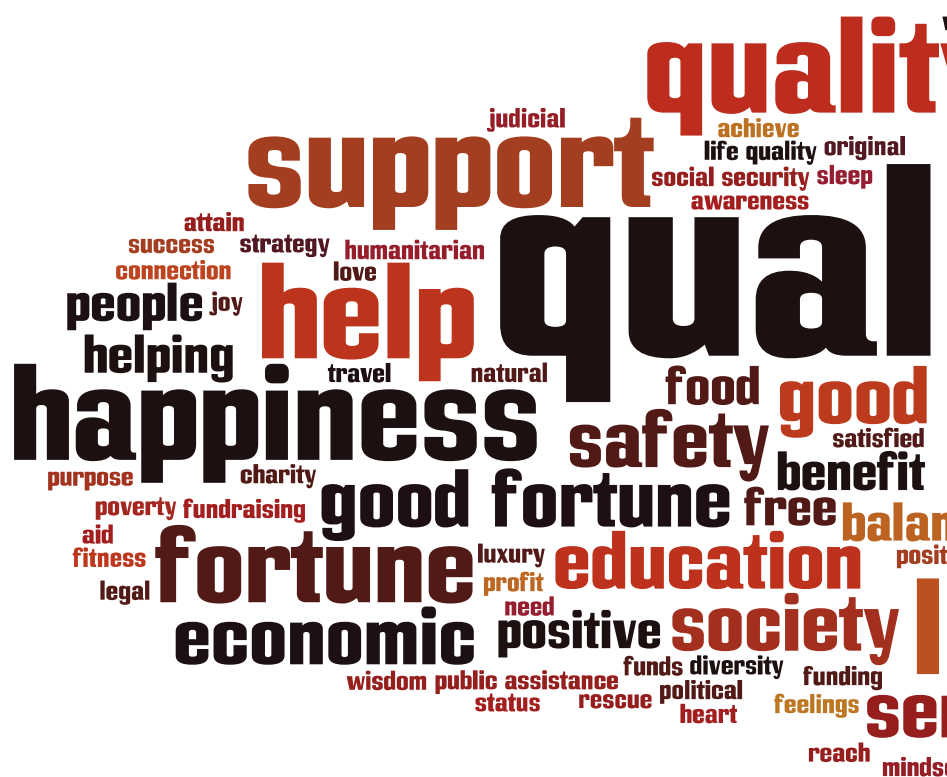
In uno scenario economico e sociale in rapida trasformazione, la costruzione di un sistema Paese più solido passa sempre più attraverso la collaborazione tra istituzioni, mondo manageriale e imprese. È in questo contesto che si inseriscono le recenti iniziative promosse da 4.Manager, che rafforzano il dialogo con attori chiave come INPS e Arma dei Carabinieri, delineando un modello di sviluppo fondato su competenze, responsabilità e cultura.

Il protocollo siglato con INPS punta a un obiettivo strategico: diffondere la cultura previdenziale tra manager e imprese. Un tema spesso percepito come tecnico, ma in realtà cruciale per la sostenibilità organizzativa delle aziende e per una gestione più consapevole del capitale umano.

L'accordo prevede la realizzazione di attività formative, contenuti divulgativi e progetti pilota, con l'ambizione di rafforzare l'integrazione tra welfare pubblico e welfare aziendale e accompagnare lavoratori e imprese lungo tutto l'arco della vita professionale.

Non si tratta solo di informazione, ma di un vero cambio di paradigma: la previdenza diventa leva di pianificazione strategica, capace di incidere sulle scelte organizzative delle imprese e sulla qualità del lavoro. In questo percorso, anche l'innovazione tecnologica – inclusa l'intelligenza artificiale – è chiama-

Il protocollo siglato con INPS punta a un obiettivo strategico: diffondere la cultura previdenziale tra manager e imprese. Un tema spesso percepito come tecnico, ma in realtà cruciale per la sostenibilità organizzativa delle aziende e per una gestione più consapevole del capitale umano





Cambiare lavoro: strategia per restare competitivi

Occorrono metodo e progettualità

Domenico Piano

Head Hunter e Career Consultant - Arpa Consulting e Op Solution



Nel mercato del lavoro 2026 si sta affermando un nuovo paradigma professionale: cambiare azienda con maggiore frequenza non è più percepito, dalle stesse aziende, come un segnale di instabilità, ma come una vera e propria strategia di crescita e di mantenimento della competitività. In un contesto caratterizzato da trasformazioni tecnologiche rapide, nuove modalità organizzative e aspettative differenti da parte dei lavoratori, la mobilità professionale sta diventando un elemento centrale nella costruzione della carriera.

Negli ultimi anni sono stati messi in discussione alcuni dei pilastri tradizionali del lavoro. Luogo e orario, per decenni punti di riferimento imprescindibili dell'organizzazione aziendale, sono stati profondamente ridefiniti.

L'affermazione del lavoro da remoto e dei modelli ibridi ha modificato non solo le modalità operative, ma anche le relazioni professionali, i processi decisionali e le aspettative reciproche tra aziende e collaboratori.

Questa evoluzione ha generato nuove opportunità, ma anche nuove complessità. Manager e lavora-

tori si trovano oggi a dover gestire contesti più fluidi, caratterizzati da cambiamenti continui e dalla necessità di adattarsi rapidamente a tecnologie, procedure e modelli organizzativi in costante evoluzione. In questo scenario, la flessibilità è diventata uno dei principali criteri di scelta professionale, talvolta persino più rilevante della componente economica. Sempre più candidati valutano un'offerta di lavoro non soltanto sulla base della retribuzione, ma considerando aspetti quali l'equilibrio tra vita privata e professionale, la possibilità di lavorare da remoto, la qualità dell'am-

biente aziendale e le opportunità di sviluppo delle competenze.

Il lavoro ibrido o completamente remoto, ormai considerato da molti professionisti un requisito essenziale, rappresenta spesso una linea di confine nelle decisioni di carriera. Non sono rari i casi di lavoratori che rinunciano a proposte economicamente vantaggiose o che decidono di interrompere un rapporto professionale quando vengono meno condizioni di flessibilità.

Parallelamente è cambiato anche il concetto stesso di benessere lavorativo. Quello che fino a pochi anni fa veniva considerato un benefit accessorio è oggi un elemento determinante nella valutazione di un ambiente di lavoro. Cresce infatti il numero di professionisti che scelgono di lasciare contesti caratterizzati da elevata pressione, scarso riconoscimento o limitate prospettive di crescita.

Il 2026 conferma questa tendenza registrando un aumento delle dimissioni volontarie legate alla mancanza di flessibilità, a carichi cognitivi eccessivi, a modelli organizzativi rigidi e all'assenza di programmi strutturati di sviluppo professionale. Le persone sono sempre più attente non solo a ciò che fanno, ma anche a come si opera e a quale impatto il lavoro ha sulla loro qualità di vita.

Un altro fattore determinante riguarda l'innovazione. Molti lavoratori scelgono di cambiare azienda per entrare in organizzazioni che investono in nuove tecnologie, intelligenza artificiale, automazione e formazione continua. Operare in realtà percepite come tecnologicamente arretrate viene sempre più spesso considerato un rischio

Il cambiamento professionale, tuttavia, non può essere improvvisato. Affrontare con successo una transizione richiede metodo, conoscenza del mercato, capacità di comunicare efficacemente il proprio valore professionale e una strategia chiara di posizionamento

per la propria occupabilità futura. Restare aggiornati significa infatti preservare il proprio valore sul mercato e aumentare le opportunità professionali nel lungo periodo.

In questo contesto, cambiare azienda negli anni (anche ogni quattro o cinque anni) viene visto da un numero crescente di professionisti come una scelta naturale e, in alcuni casi, necessaria. Ogni transizione rappresenta l'occasione per confrontarsi con nuovi modelli organizzativi, acquisire competenze differenti, ampliare il proprio network e sviluppare una maggiore capacità di adattamento.

Il cambiamento professionale, tuttavia, non può essere improvvisato. Affrontare con successo una transizione richiede metodo, conoscenza del mercato, capacità di comunicare efficacemente il proprio valore professionale e una strategia chiara di posizionamento. Per questo motivo cresce la richiesta di servizi specializzati in grado di accompagnare le persone nei momenti di svolta della carriera.

"La sfida per le persone – osserva **Domenico Piano**, Managing Partner di Op Solutions, società di outplacement che opera a livello nazionale e internazionale – **è quella di adattarsi a cambiamenti sempre più veloci. Da qui nasce la necessità di accompagnare e**

sostenere le transizioni di carriera. Sarà sempre più importante utilizzare un supporto strutturato per il reinserimento e per la ricollocazione professionale, attraverso percorsi di outplacement capaci di fornire un sostegno concreto nelle fasi di cambiamento, anche quando queste sono volontarie e finalizzate alla crescita professionale o al miglioramento della qualità della vita".

Secondo Piano, **l'outplacement non rappresenta più soltanto uno strumento da utilizzare nelle situazioni di crisi occupazionale, ma una leva strategica per gestire l'evoluzione delle carriere.** *"Diventa uno strumento indispensabile per manager, lavoratori e aziende. Anche le organizzazioni, per continuare a competere e trattenere i talenti, dovranno investire sempre di più in progetti strutturati di assessment, coaching e formazione, capaci di accompagnare le transizioni professionali all'interno dell'azienda stessa".*

Nel mercato del lavoro del futuro la stabilità non coinciderà necessariamente con la permanenza prolungata nella stessa organizzazione. **La vera sicurezza professionale sarà rappresentata dalla capacità di apprendere continuamente, adattarsi ai cambiamenti e cogliere nuove opportunità. In questa prospettiva, il cambiamento di lavoro non è più un evento eccezionale, ma una componente strutturale della vita professionale e uno degli strumenti più efficaci per mantenere competitività e occupabilità nel tempo.** ■

Le persone sono sempre più attente non solo a ciò che fanno, ma anche a come si opera e a quale impatto il lavoro ha sulla loro qualità di vita



Euro digitale: la moneta pubblica digitale nell'era della frammentazione

*Una lettura strategica
tra pagamenti digitali,
sovranità monetaria
e competizione geopolitica*

Roberto Garavaglia

Innovative Payments and blockchain Strategic Advisor

L'euro digitale non è un esercizio tecnologico per specialisti. È una domanda strategica: quale ruolo deve avere la moneta pubblica in un'economia in cui pagamenti, dati, piattaforme e infrastrutture finanziarie sono digitali, globali e geopolitici? L'euro digitale non sarebbe una nuova valuta, né una criptovaluta europea. Sarebbe **una nuova forma dell'euro**: moneta di banca centrale disponibile anche in forma digitale per i pagamenti quotidiani. In altri termini, un **mezzo di pagamento fondato su moneta pubblica**, complementare al contante. Lo strumento attraverso cui utilizzarlo sarebbe, invece, un wallet, messo a disposizione da ban-

che, intermediari autorizzati e, in alcuni casi, anche dalla BCE.

Perché parlarne ora? Perché il pagamento non è più un gesto neutrale. Dietro il tap di una carta, il click su un sito o il trasferimento da un app sottendono infrastrutture, standard, commissioni, dati e giurisdizioni. L'Europa usa l'euro come moneta ufficiale, ma molti pagamenti digitali poggiano su circuiti e piattaforme non sempre governati in ambito europeo. In tempi ordinari può sembrare concorrenza. In tempi di guerra, sanzioni e vulnerabilità cyber, diventa autonomia strategica.

La differenza rispetto all'euro che già usiamo è sottile solo in apparenza. La banconota è **moneta**

pubblica fisica. Il deposito sul conto corrente è **moneta bancaria**, ossia una passività della banca commerciale. Carte, bonifici, app e wallet sono strumenti che trasferiscono moneta, ma non ne modificano la natura. L'euro digitale porterebbe invece la moneta pubblica dentro l'ambiente digitale.

I vantaggi potenziali sono rilevanti: resilienza nei pagamenti, soluzione europea utilizzabile nell'area euro, inclusione digitale, più concorrenza e minore dipendenza da infrastrutture esterne. Le criticità, tuttavia, sono parimenti rilevanti: privacy, limiti di detenzione, costi per banche ed esercenti, rischio di disintermediazione, accettazione dei merchant ed esperienza uten-

te. Una moneta digitale pubblica dovrà essere comprensibile, conveniente, affidabile e realmente usabile.

Vi è poi una dimensione talora sottovalutata. Il progetto non appartiene solo alla BCE. Si muove dentro un equilibrio complesso fra Commissione Europea, Parlamento Europeo, Consiglio e Stati membri. Le tensioni istituzionali sono il luogo in cui si decide il compromesso fra **sovranità monetaria, mercato, protezione del cittadino, sostenibilità bancaria e libertà di scelta nei pagamenti**.

La scala del problema non si ferma ai pagamenti al dettaglio. L'euro resta la seconda valuta internazionale, ma la sua quota nei principali indicatori di uso globale è rimasta stabile, intorno al 19%, dopo l'invasione russa dell'Ucraina.¹

Allo stesso tempo, la competizione sulle infrastrutture monetarie digitali è globale: secondo la BIS (Bank for International Settlements), già nel 2024, 85 banche centrali su 93, pari al 91%, stavano esplorando una CBDC (Central Bank Digital Currency) retail, wholesale o entrambe.²

Questi numeri collocano l'euro digitale nel suo perimetro più autentico. Non si tratta solo di innovare i pagamenti domestici, ma di capire come commercio mondiale, pagamenti internazionali, riserve delle banche centrali e ruolo delle valute stiano entrando in una competizione più esplicita.

La Cina lavora da anni sullo yuan digitale. Gli Stati Uniti hanno raf-

forzato il quadro delle **stablecoin ancorate al dollaro**, anche con il *GENIUS Act* firmato il 18 luglio 2025.³ Le **global stablecoin USD-pegged** possono diventare canali privati di diffusione internazionale del dollaro.

Il tema si intreccia con una debolezza più ampia dell'architettura finanziaria europea: la difficoltà di trasformare il risparmio interno in capitale paziente per imprese, innovazione, difesa e transizione industriale. Secondo la BCE, circa metà dell'esposizione azionaria diretta e indiretta delle famiglie dell'area euro riguarda strumenti emessi fuori dall'Unione Europea.⁴ Non è solo un problema di pagamenti. È profondità dei mercati, disponibilità di asset in euro e capacità dell'Unione di finanziare la propria autonomia strategica.

È qui che l'euro digitale cambia significato. Non è soltanto la possibile risposta europea all'evoluzione dei pagamenti retail. È un tassello di una partita più ampia: chi emette moneta, chi controlla le infrastrutture, chi definisce gli standard, chi presidia i dati, chi garantisce la continuità dei pagamenti quando il contesto internazionale diventa instabile. In un mondo più frammentato, la moneta è anche **infrastruttura di fiducia e influenza**.

Quanto ai tempi, l'euro digitale non è imminente. L'Eurosistema punta a essere pronto per una possibile prima emissione nel 2029, a condizione che il quadro legislativo europeo sia adottato nel 2026.⁵ Ma l'apparente distanza temporale

non deve trarre in inganno. Le infrastrutture monetarie diventano rilevanti molto prima di entrare nelle abitudini quotidiane: quando vengono disegnate, negoziate e integrate nell'architettura istituzionale e tecnologica di un'area economica.

Per questo l'euro digitale non dovrebbe essere osservato soltanto come un futuro servizio di pagamento al dettaglio. È anche un passaggio nel processo con cui l'Unione Europea cerca di definire **il proprio spazio di autonomia in un ambiente finanziario digitale, competitivo e frammentato**. La sua importanza dipenderà dall'equilibrio che saprà costruire tra moneta pubblica, mercato, intermediari, cittadini e ruolo internazionale dell'euro.

L'euro digitale non chiede soltanto di immaginare un nuovo modo di pagare. Chiede di comprendere quale spazio di autonomia monetaria l'Europa intenda preservare nel secolo delle infrastrutture finanziarie digitali. ■



L'incontro Euro digitale: la moneta pubblica digitale nell'era della frammentazione si terrà

mercoledì 30 settembre 2026 alle ore 17:15 in ALDAI, in Sala Viscontea Sergio Zeme

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

NOTE

- 1 Banca Centrale Europea, *The international role of the euro*, giugno 2025 <https://www.ecb.europa.eu/press/other-publications/ire/html/ecb.ire202506.en.html>
- 2 Bank for International Settlements, *Results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto*, BIS Paper No. 159, 2025 <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap159.htm>
- 3 The White House, *Fact Sheet: President Donald J. Trump Signs GENIUS Act into Law*, 18 luglio 2025. <https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2025/07/fact-sheet-president-donald-j-trump-signs-genius-act-into-law/>
- 4 Banca Centrale Europea, *Financial integration and structure in the euro area*, maggio 2026 <https://www.ecb.europa.eu/press/fie/pdf/ecb.fie202605~c4c6cabe93.en.pdf>
- 5 Banca Centrale Europea, *Digital euro – overview* https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/html/index.en.html

Welfare aziendale: dalla maturità del mercato alla sfida della personalizzazione

a cura dell'Ufficio Comunicazione e Marketing di Praesidium SpA

In occasione del ventesimo anniversario, Praesidium ha promosso, insieme a DataHubs – centro studi e ricerca del sistema Federmanager – un progetto dedicato ad analizzare il ruolo e lo stato dell'arte del welfare aziendale e del benessere organizzativo in Italia. L'iniziativa nasce con un duplice obiettivo: da un lato coinvolgere gli stakeholder in una riflessione strutturata sul tema, dall'altro valorizzare il posizionamento maturato nel mercato attraverso un percorso di ricerca articolato e progressivo. Dopo una prima fase di analisi desk sulle principali tendenze e sulle best practice del settore, il progetto è entrato nel vivo con una rilevazione quantitativa rivolta ad aziende e manager, finalizzata a confrontarne aspettative, percezioni e priorità, anche alla luce delle differenze generazionali e dei diversi cluster professionali. La finalità è individuare le leve strategiche che possano rendere il welfare uno strumento sempre più efficace di benessere, engagement e competitività organizzativa.

L'indagine, condotta tra luglio e settembre 2025 su un campione di 128 dirigenti, restituisce una fotografia chiara del welfare aziendale in Italia: un sistema ormai maturo, ma chiamato a compiere un ulteriore salto di qualità. L'82% delle aziende dispone infatti di piani di welfare attivi e, in oltre la metà dei

Aziende con piani di welfare attivi

82%



Soddisfazione rispetto agli sforzi messi in campo

da 6,9 a 7,3 su 10



Fattori che incidono maggiormente sul benessere lavorativo

46,9%

riconoscimento delle competenze e delle opportunità di crescita professionale

41,4%

bilanciamento tra vita privata e lavoro

casi, questi strumenti sono presenti da più di cinque anni. Si tratta quindi di un'infrastruttura organizzativa consolidata, non più percepita come un elemento accessorio. Allo stesso tempo, la soddisfazione rispetto agli sforzi messi in campo si colloca in un range moderato, tra 6,9 e 7,3 su una scala da 1 a 10, segnalando aspettative crescenti e ampi margini di miglioramento.

Un primo elemento di interesse riguarda i fattori che incidono maggiormente sul benessere lavorativo. In testa emerge il riconoscimento delle competenze e delle opportunità di crescita professionale (46,9%), seguito dal bilanciamento tra vita privata e lavoro (41,4%). Questo dato evidenzia un cambiamento culturale significativo: il benessere non coincide più esclusivamente con la dimensione

economica. Se da un lato i livelli retributivi mantengono il punteggio più elevato in termini di impatto percepito (8,5 su 10), dall'altro vengono citati spontaneamente da meno di un terzo dei dirigenti. Lo stipendio è ormai considerato un prerequisito, mentre a fare la differenza sono soprattutto le politiche di welfare (8,0) e lo stile di leadership (7,9).

Le priorità di investimento risultano altrettanto chiare. L'assistenza sanitaria si conferma l'area su cui concentrare maggiormente le risorse (52,3%), seguita dagli strumenti di work-life balance (43,8%). Più distanziati risultano ambiti come coperture assicurative, flexible benefits e formazione. Il welfare contemporaneo viene dunque interpretato come un sistema integrato che combina protezione



I Gruppi di Lavoro Minerva di ALDAI-Federmanager

6 "We" per trasformare il networking in impatto

Mariarosaria Fragasso

Coordinatrice Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager



La Lombardia è oggi uno dei territori italiani più dinamici per l'occupazione femminile. Negli ultimi anni è cresciuta la presenza delle donne nel mondo del lavoro, nelle professioni qualificate e nei ruoli manageriali, contribuendo in misura crescente allo sviluppo economico e sociale della regione.

I numeri raccontano però anche un'altra realtà: il divario occupazionale rispetto agli uomini rimane rilevante, così come persistono le difficoltà di accesso ai percorsi di crescita verso i vertici delle organizzazioni.

È in questo scenario che si inseriscono le azioni del Gruppo Minerva di ALDAI-Federmanager: un sistema di iniziative dedicate a rafforzare la rappresentanza e il networking.

Presentati il 23 giugno 2026, insieme al nuovo Comitato esecutivo, e arricchiti da una nuova area dedicata allo sviluppo della comunità, sono sei i Gruppi di Lavoro che mettono a fattor comune competenze ed esperienze delle Socie, rappresentando una leva strategica per le attività della comunità Minerva. ■



I Gruppi di Lavoro opereranno in modo coordinato, favorendo la collaborazione tra competenze ed esperienze diverse. La presenza di più referenti in ciascun gruppo contribuirà a rendere le attività più partecipate e continuative. I Gruppi resteranno sempre aperti al contributo di nuove associate interessate a prendere parte ai progetti e alle iniziative di Minerva.

La scelta dei nomi racconta già la filosofia del progetto.
Ogni gruppo inizia con "We", un pronome che mette al centro
il valore del fare insieme



WeBoard

portare più donne
dove si decide

Entrare nei Consigli di Amministrazione significa partecipare ai processi decisionali che orientano imprese e organizzazioni. Con WeBoard, Minerva punta a rafforzare la presenza femminile nei CdA attraverso strumenti concreti: percorsi di formazione, occasioni di confronto con head hunter, incontri con aziende e istituzioni. L'obiettivo è contribuire alla diffusione di una cultura della governance più aperta e orientata al futuro.

Referenti:  **Claudia Schmiedt, Sabina Grisorio e Cristina Teruzzi**



WeEngage

dare forza
alla voce di Minerva

Per crescere e incidere sul territorio, una rete professionale ha bisogno di una visione riconoscibile e di una presenza capace di generare valore. WeEngage nasce per consolidare l'identità di Minerva e rafforzarne il ruolo come punto di riferimento nel dialogo con imprese, istituzioni, territorio e nuove generazioni di manager. Il gruppo lavorerà sul posizionamento della comunità Minerva, rafforzando un racconto condiviso delle esperienze e dei percorsi di leadership femminile.

Referente:  **Michela Colamussi**



WeGrow

accrescere la base associativa
per amplificare l'impatto

Tra le novità del percorso 2026 si distingue la nascita di WeGrow, il Gruppo di Lavoro dedicato allo sviluppo e al rafforzamento di Minerva. Obiettivo è promuovere la partecipazione attiva delle Socie e favorire l'ingresso di nuove professioniste, ampliando la rete di competenze e relazioni che costituisce il patrimonio del network. Le prime iniziative inviteranno ogni associata a diventare ambasciatrice di Minerva, coinvolgendo colleghe e professioniste interessate a conoscere l'Associazione e a partecipare alle sue attività.

Referenti:  **Lucia Ronchi e Valentina Salvadalena**



WeInspire

il Premio Minerva
come motore di ispirazione

Le storie hanno la capacità di ispirare, creare modelli positivi e contribuire al cambiamento. Per questo WeInspire rilancia il Premio Minerva con una visione rinnovata: valorizzare manager, aziende e giovani talenti che si distinguono per l'impegno nella promozione di una leadership inclusiva e generativa. Un riconoscimento che vuole essere anche uno spazio di visibilità e condivisione per esperienze capaci di ispirare il futuro del lavoro e dell'impresa.

Referente:  **Chiara Catti**



WeMentor

crescere attraverso
l'esperienza condivisa

La crescita professionale passa anche dall'ascolto e dalla possibilità di essere accompagnate nei momenti di cambiamento. WeMentor mostra come l'esperienza maturata nel percorso professionale possa essere condivisa e diventare una risorsa preziosa per la crescita di altre professioniste. Sono 44 le manager già coinvolte nell'edizione 2026 del programma, organizzate in 22 coppie Mentor/Mentee, in due cicli: il primo ciclo è partito a marzo, il secondo a maggio.

Referenti:  **Silvia Di Stefano e Cristina Teruzzi**



WeNetwork

creare relazioni
che aprono opportunità

Le connessioni rappresentano uno dei motori più potenti della crescita professionale. WeNetwork nasce per rafforzare la presenza territoriale di Minerva e creare occasioni di incontro continuative durante l'anno. Collaborazioni con associazioni e istituzioni, approfondimenti su temi di interesse per le associate e supporto strategico all'evento annuale Minerva saranno gli strumenti attraverso cui consolidare una rete sempre più attiva e partecipata.

Referenti:  **Emanuela Gallo e Lucia Pecora**



Auto elettriche. Quello che non vi dicono



A un anno dall'acquisto di un'auto elettrica, una riflessione su quanto ciò che viene raccontato sulle auto elettriche non corrisponda al vero: le difficoltà insite nell'auto elettrica sono decisamente maggiori rispetto a ciò che dicono ma, dall'altro lato, vi sono anche aspetti positivi che stranamente non vengono evidenziati

Autonomia

Quando si parla di autonomia WLTP (*Worldwide harmonized Light duty vehicles Test Procedure*) ci si riferisce a condizioni ideali, che non sono da tenere in considerazione nella realtà, mentre per **"Autonomia media"** si considera un insieme di percorsi: città, strade statali, autostrada, sia a velocità 100 km/h che a 130 Km/h, che potrebbe essere molto diversa dalla propria media. Sarebbe più utile un'informazio-

ne sull'autonomia autostradale a **130 Km/h, quando purtroppo il consumo è notevolmente superiore.**

A questa velocità le percorrenze effettive sono circa di 3,5 Km/Kwh, sebbene ci siano grandi differenze fra i diversi modelli in funzione dell'aerodinamica e della capacità della batteria, meglio se piuttosto grande, oltre i 75 KWh, in caso contrario si avrà purtroppo un'autonomia inferiore a 300 Km, costringendo a frequenti soste.

Prestazioni

L'auto elettrica ha una fantastica accelerazione e una ripresa decisamente superiore alle equivalenti auto a benzina. **Si apprezza** particolarmente l'accelerazione **quando ci si immette nel flusso dei veicoli**, in particolare in autostrada. **Entusiasmante percorrere i tornanti di montagna.** Non si sente nessun rallentamento in curva e si esce dal tornante con una bella accelerazione, come si fosse sui binari.

Ricarica

Molte delle perplessità espresse dagli automobilisti non riguardano la qualità delle vetture elettriche, ma le modalità con cui nella vita quotidiana effettuiamo il rifornimento di energia.

Occorre distinguere innanzitutto tra ricariche pubbliche e ricariche domestiche. Le prime possono essere effettuate presso **colonnine a corrente alternata (AC)**, generalmente più lente e più economiche, oppure presso **colonnine a corrente continua (DC)**, molto più rapide ma anche sensibilmente più costose.

Le colonnine rapide consentono normalmente di portare la batteria dal 20% all'80% in circa 20-30 minuti e rappresentano la soluzione ideale durante i viaggi. Tuttavia, il loro utilizzo sistematico presenta due limiti: il costo elevato dell'energia e il maggiore stress imposto alle batterie.

La situazione cambia radicalmente quando si dispone della possibilità di effettuare la cosiddetta **ricarica domestica**. In questo caso l'esperienza d'uso diventa estremamente semplice: una volta rientrati a casa è sufficiente collegare l'auto alla presa elettrica e ritrovarla completamente carica il mattino successivo, come avviene per il proprio smartphone.

Per **chi vive in una casa indipendente** la soluzione è relativamente semplice, essendo il box normalmente collegato all'impianto elettrico domestico, basta installare una **wallbox** che gestisce la ricarica evitando sovraccarichi dell'impianto quando vengono utilizzati contemporaneamente altri elettrodomestici. Meglio ancora se è installato un impianto fotovoltaico con accumulo che permette di utilizzare energia rinnovabile al

costo dell'ammortamento dell'investimento iniziale. La situazione è invece molto diversa per la maggioranza degli italiani che **vive in un condominio** in cui la realizzazione di una ricarica privata può risultare tecnicamente più complessa e costosa.

Per alimentare la wallbox del box nel piano interrato dell'edificio bisogna collegarla al contatore dell'abitazione mediante una **linea dedicata**. L'installazione di una wallbox con circa 70 metri di cavo elettrico e la necessaria certificazione antincendio comportano una spesa di circa 3.000 euro.

Considerando un ammortamento su 6 anni e con una percorrenza media, questa spesa porta il costo complessivo della ricarica domestica arriva a circa 0,60 euro per kWh, che è un costo simile a quello delle colonnine pubbliche AC.

Quando il box non è collegabile al contatore dell'abitazione, l'unica alternativa consiste nell'installazione di una **nuova fornitura elettrica** dedicata. Questa soluzione presenta però ulteriori svantaggi: aggiunta di costi fissi e IVA al 22% anziché al 10%, in quanto, stranamente, le società elettriche classificano tali utenze come "uso non domestico".

Un'ulteriore possibilità consiste nella realizzazione di un **impianto condominiale**, con derivazio-

La vera sfida per la diffusione della mobilità elettrica non riguarda quindi soltanto le auto, ma soprattutto lo sviluppo di punti di ricarica, in particolare nei box condominiali

ni verso i singoli box e sistemi di contabilizzazione dei consumi. Dal punto di vista tecnico questa soluzione è relativamente semplice e consentirebbe di attribuire correttamente a ciascun proprietario i costi dell'energia utilizzata. Nella pratica, tuttavia, l'ostacolo principale è rappresentato dall'approvazione dell'assemblea condominiale.

Per quanto riguarda **la disponibilità delle colonnine pubbliche**, la mia esperienza personale è complessivamente positiva. Avendo a disposizione tre punti di ricarica entro 300 metri dalla mia abitazione e avendo effettuato numerosi viaggi, posso confermare di aver quasi sempre trovato colonnine libere. La situazione potrebbe essere diversa durante i grandi esodi estivi o nei periodi di maggiore traffico turistico, quando già oggi si formano code ai distributori tradizionali. Considerando che una ricarica richiede circa mezz'ora contro i pochi minuti necessari per un pieno di carburante, è plausibile che nei giorni di punta possano verificarsi problemi di attesa.

In conclusione posso affermare che se da un lato l'auto elettrica offre prestazioni elevate e una qualità di guida molto apprezzabile, dall'altro le criticità legate alla ricarica sono reali. Per chi dispone di una ricarica domestica, l'esperienza è estremamente positiva; per chi vive in condominio senza infrastrutture dedicate, invece, la gestione quotidiana può risultare più complessa e meno conveniente dal punto di vista economico. La vera sfida per la diffusione della mobilità elettrica non riguarda quindi soltanto le auto, ma soprattutto lo sviluppo di punti di ricarica semplici, accessibili ed economicamente sostenibili, in particolare quelle nei box condominiali. ■



Leggi su dirigentiindustria.it la versione integrale dell'articolo



Tradizionale, elettrica o plug-in? Quattro conti sull'auto di oggi

Franco Del Vecchio

Coordinatore Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione

Negli ultimi anni il dibattito sull'auto elettrica è stato spesso dominato da posizioni ideologiche. Per questo motivo può essere utile confrontare dati ed esperienze concrete. Dopo oltre un anno di utilizzo di un SUV elettrico e diversi mesi con una vettura ibrida plug-in, ecco una valutazione basata sui costi reali, sulle prestazioni e sull'esperienza quotidiana

Auto elettrica: autonomia e costi reali

Uno degli aspetti più discussi riguarda l'autonomia. Le prove effettuate a velocità autostradali mostrano come i consumi siano superiori a quelli dichiarati nei cicli omologativi. A 130 km/h un moderno SUV elettrico percorre mediamente circa 4 km per kWh, sebbene la mia esperienza indichi oltre 5 km per kWh, garantendo un'autonomia reale circa 300 km con l'80% della batteria, inferiore ai valori WLTP (*Worldwide harmonized Light duty vehicles Test Procedure*), ma comunque adeguata alla maggior parte degli spostamenti. Per chi percorre lunghe distanze è importante considerare che non conviene utilizzare tutta la capacità della batteria. Normalmente si viaggia mantenendo una riserva del 20% e si effettua la ricarica fino all'80%, soglia oltre la quale i tempi aumentano sensibilmente. La strategia più efficiente consiste quindi nell'effettuare soste brevi e frequenti anziché attendere la ricarica completa.

L'esperienza pratica dimostra che la ricarica rapida è semplice: si collega il cavo, si avvia il processo tramite app, si riceve la conferma sullo smartphone e, dopo circa venti-trenta minuti, si riparte. Con circa 20 euro è possibile ricaricare dal 20 all'80% la batteria e percorrere almeno 250 Km in autostrada. Nei viaggi più lunghi il sistema di navigazione individua automaticamente le colonnine lungo il percorso e preriscalda la batteria per ottimizzare i tempi di alimentazione.

Un'esperienza di guida diversa

Il vero vantaggio dell'auto elettrica non riguarda soltanto il costo, ma soprattutto la qualità della guida. Silenziosità, accelerazione immediata, assenza di vibrazioni, comfort e semplicità di utilizzo rappresentano elementi difficili da apprezzare fino a quando non vengono sperimentati direttamente. L'auto riconosce il conducente e si apre, pronta a partire senza accensione tradizionale e si chiude auto-

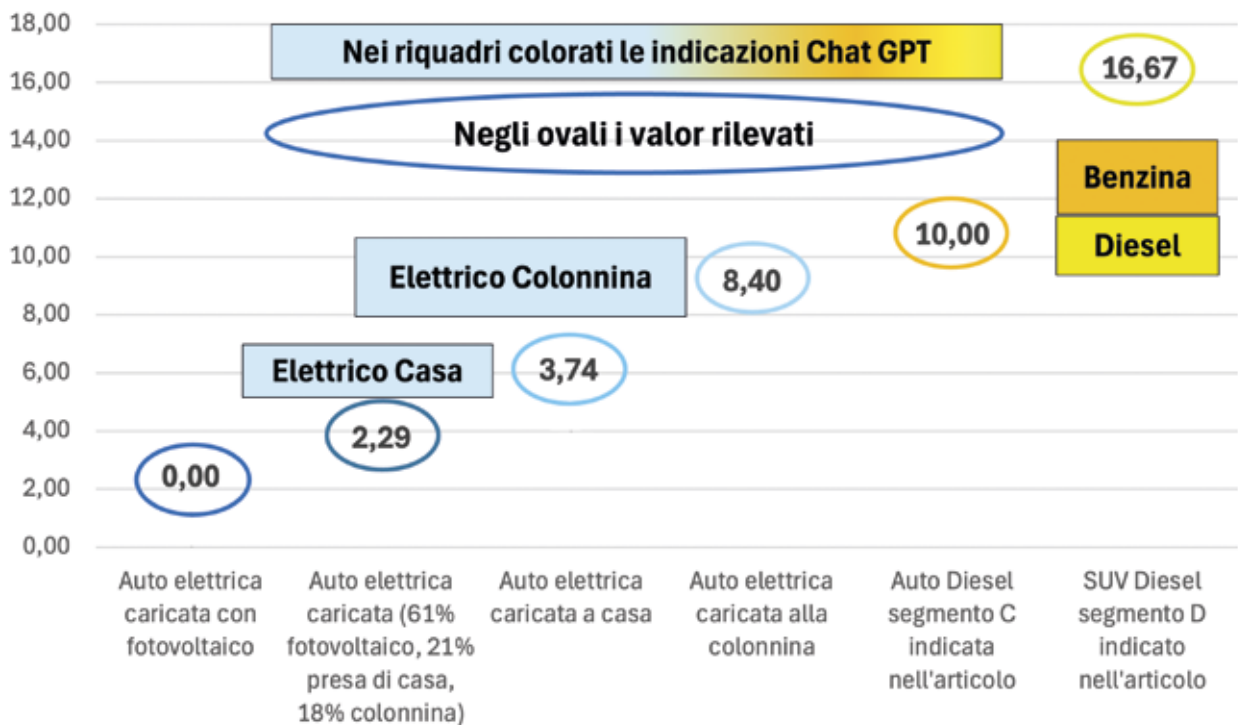
nomamente al termine del viaggio. Molte operazioni tipiche delle vetture a combustione scompaiono, rendendo l'utilizzo più semplice e intuitivo. Nel corso di numerosi viaggi effettuati in Italia e in Francia, ho dovuto attendere una colonnina libera una sola volta e per circa dieci minuti. Considerando la velocità di ricarica e l'autonomia posso giudicare la mia esperienza pienamente soddisfacente.

L'unico vero difetto che posso segnalare riguarda alcuni sistemi di assistenza alla guida, talvolta eccessivamente prudenti e invasivi.

Il ruolo del fotovoltaico

La convenienza economica aumenta sensibilmente quando la ricarica avviene utilizzando energia prodotta da impianti fotovoltaici domestici. In questo caso il costo per chilometro diventa particolarmente competitivo rispetto alle motorizzazioni tradizionali. L'integrazione tra auto elettrica, impianto fotovoltaico e sistemi di accumulo consente di ridurre ulteriormente la dipendenza dai combustibili fos-

Costo energia in centesimi di Euro per Km percorsi



sili e di migliorare l'efficienza energetica complessiva dell'abitazione.

L'esperienza con l'ibrido plug-in

La seconda vettura di famiglia è una compatta ibrida plug-in con autonomia elettrica dichiarata di 66 km e una percorrenza sperimentata di circa 5,2 km per kWh. Nei primi cinque mesi sono stati percorsi 2.132 km effettuando soltanto due rifornimenti di benzina. Dopo otto mesi, il totale è salito a circa 4.000 km, dei quali 3.000 percorsi in modalità elettrica e solo 1.000 con il motore termico, utilizzato principalmente per completare il rodaggio del veicolo.

La vettura viene ricaricata abitualmente tramite wallbox domestica e viene utilizzata prevalentemente in ambito urbano e periurbano. In queste condizioni l'autonomia elettrica è sufficiente per coprire quasi tutti gli spostamenti quotidiani senza ricorrere alla benzina.

Una soluzione di transizione

Dall'esperienza maturata emerge che l'ibrido plug-in rappresenta una soluzione particolarmente interessante per chi percorre meno di 100 km al giorno ma desidera mantenere la libertà di affrontare occasionalmente lunghi viaggi senza preoccuparsi delle soste di ricarica.

Per questo motivo viene considerata una tecnologia di transizione efficace, capace di avvicinare gradualmente gli automobilisti alla mobilità elettrica senza modificare radicalmente le proprie abitudini.

Conclusioni

L'esperienza descritta porta a una valutazione positiva sia dell'auto elettrica sia dell'ibrido plug-in. Le due tecnologie rispondono a esigenze diverse, ma consentono entrambe una significativa riduzione dei consumi e delle emissioni. L'auto elettrica offre il massimo in

termini di comfort, prestazioni e semplicità d'uso, risultando ideale per chi dispone di punti di ricarica domestici e percorre tragitti compatibili con l'autonomia disponibile.

L'ibrido plug-in rappresenta invece un compromesso molto efficace per una transizione graduale, soprattutto nella mobilità quotidiana con percorrenze inferiori ai 50-100 km.

Per comprendere realmente vantaggi e limiti della mobilità elettrica occorre provarla direttamente, superando pregiudizi e valutazioni teoriche. L'esperienza concreta dimostra infatti che la mobilità innovativa e sostenibile è una realtà praticabile e soddisfacente per molti automobilisti, in particolare coloro che possono accedere a fonti energetiche rinnovabili di casa, condominiali o colonnine pubbliche a condizioni competitive rispetto ai carburanti per motori termici. ■



Leggi su dirigentindustria.it la versione integrale dell'articolo



Pensioni: dobbiamo prepararci a nuovi sacrifici?

Mino Schianchi

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

*Mentre si ripropongono interrogativi sulla spesa pensionistica, restano aperti i grandi problemi strutturali del Paese: lavoro, produttività, demografia, evasione fiscale...
E cresce tra i pensionati del ceto medio il timore di essere chiamati ancora una volta a sostenere il peso degli squilibri di bilancio*

Negli ultimi anni abbiamo sentito parlare molte volte di pensioni: sostenibilità del sistema, equilibrio dei conti pubblici, solidarietà tra generazioni, tutela delle persone più fragili. Sono tutti temi importanti e meritevoli di attenzione. Eppure c'è una domanda che molti pensionati continuano a porsi: perché, ogni volta che emergono problemi di finanza pubblica, si torna così spesso a parlare di interventi sulle pensioni? Perché non si affrontano con maggiore decisione quei problemi strutturali che stanno alla radice delle difficoltà economiche del Paese e che, se lasciati irrisolti, finiscono inevitabilmente per ripercuotersi anche sul sistema previdenziale?

È una domanda che trova ulteriore fondamento nella lettura del *Rapporto Istat 2026*, dal quale emerge un quadro tutt'altro che rassicurante: crescita economica debole, salari reali che alla fine del 2025 risultano ancora inferiori dell'8,6% rispetto ai livelli del 2019, produttività stagnante e prospettive previdenziali sempre più condizionate dall'evoluzione demografica.

Il *Rapporto* evidenzia con chiarezza

za che la sostenibilità del sistema pensionistico dipende in misura crescente dall'andamento della popolazione attiva e dalla partecipazione al lavoro. E proprio qui si concentra una delle principali fragilità del nostro Paese. L'Italia continua infatti a registrare il più basso tasso di attività dell'Unione Europea nella fascia di età compresa tra i 15 e i 64 anni: appena il 66,7%.

Le proiezioni sono ancora più preoccupanti se gli attuali livelli di partecipazione al lavoro dovessero rimanere invariati, entro il 2050 la popolazione attiva potrebbe ridursi a circa 19,7 milioni di persone, contro i 24,8 milioni del 2025. In altri termini, oltre cinque milioni di lavoratori in meno. Un dato che incide direttamente sugli equilibri del sistema previdenziale: diminuisce la platea di coloro che versano contributi, mentre cresce il numero delle persone in pensione.

Lo stesso *Rapporto Istat* indica chiaramente le direttrici lungo le quali occorrerebbe intervenire: aumentare l'occupazione femminile, favorire l'ingresso stabile dei giovani nel mercato del lavoro, attrarre immigrazione qualificata, accrescere la produttività e investire

nelle competenze professionali e digitali.

Si tratta di questioni sulle quali il dibattito pubblico è aperto da anni e che chiamano in causa ritardi storici del nostro modello di sviluppo. Sono problemi strutturali, che richiederebbero riforme coraggiose e di lungo periodo. Eppure, troppo spesso, tali riforme vengono rinviate, mentre si preferisce intervenire sugli effetti piuttosto che sulle cause.

È per questo che, puntualmente, la questione torna a riproporsi, anche quest'anno. Leggendo i documenti che preparano le future manovre finanziarie dello Stato emerge infatti una preoccupazione che non può essere ignorata.

Nel *Documento di Finanza Pubblica* recentemente presentato dal Governo si richiama espressamente l'attenzione sugli effetti che una maggiore inflazione potrebbe produrre su importanti capitoli di spesa, tra cui le pensioni.

La spesa pensionistica torna così a essere osservata speciale. Quasi come se si stesse nuovamente preparando il terreno per possibili interventi di contenimento. Naturalmente ciò non significa che

EVOLUZIONE DEI SALARI REALI IN ITALIA (2019-2025)





siano già state assunte decisioni in tal senso. Tuttavia, alcuni segnali meritano attenzione, soprattutto alla luce di quanto accaduto negli ultimi decenni.

Una storia che abbiamo già visto

Negli anni passati è successo molte volte. Ogni volta che il Paese si è trovato davanti a difficoltà economiche – crisi finanziarie, aumento dell'inflazione, crisi energetiche, guerre o tensioni internazionali – si è tornati a intervenire sulle pensioni. Prima si parla di misura eccezionale. Poi di intervento temporaneo. Poi di sacrificio necessario.

Il problema è che, con il passare degli anni, molti di questi interventi si sono ripetuti. E quando interventi temporanei vengono riproposti continuamente, il rischio è che diventino una regola stabile.

Ma chi ha pagato davvero?

Su questo punto spesso si fa un po' di confusione.

Quando si parla di pensionati sembra che tutti si trovino nella stessa situazione. In realtà non è così.

Negli ultimi venticinque anni molti interventi hanno colpito soprattutto i pensionati del ceto medio, cioè coloro che percepiscono pensioni superiori a quattro volte il minimo INPS. Non stiamo parlando neces-

sariamente di pensioni elevate o di privilegi. Nella maggior parte dei casi si tratta di persone che hanno lavorato quarant'anni o più, che hanno versato contributi importanti e che hanno pagato regolarmente imposte e tasse. Eppure, proprio questa categoria è stata spesso chiamata a fare sacrifici. Blocchi o riduzioni della rivalutazione, contributi straordinari, sistemi di calcolo meno favorevoli: misure diverse, ma con destinatari spesso molto simili. Molti pensionati hanno ormai la sensazione di essere diventati una sorta di "bancomat" al quale si ricorre quando occorre far quadrare i conti pubblici.

Un problema poco conosciuto: l'effetto trascinarsi

C'è poi un aspetto che non viene spiegato a sufficienza. Quando una pensione non viene rivalutata pienamente in un anno, il danno non riguarda soltanto quell'anno. La pensione cresce meno e da quel momento in avanti parte da una base più bassa. Significa che anche negli anni successivi gli aumenti saranno calcolati su un importo ridotto. In pratica, un sacrificio che viene presentato come temporaneo si trasforma automaticamente in una perdita permanente e crescente.

Tutti parlano di evasione fiscale, ma il problema resta

C'è un'altra questione che molti pensionati fanno fatica a comprendere. Ogni Governo dice di voler combattere l'evasione fiscale. È una promessa che sentiamo da anni. Eppure l'evasione continua a essere stimata attorno ai 100 miliardi di euro l'anno.

È inevitabile che sorga una domanda: se si recuperassero anche solo una parte di queste risorse, sarebbe davvero necessario intervenire ancora sulle pensioni?

Molti pensionati si chiedono perché sia spesso più semplice chiedere sacrifici a chi paga tutto regolarmente piuttosto che recuperare somme così ingenti.

Pensionati: non solo redditi, ma anche una risorsa per la società

C'è poi un aspetto di cui si parla troppo poco.

I pensionati non rappresentano soltanto una voce di spesa nei bilanci pubblici. Sono anche una risorsa fondamentale per il Paese.

Moltissimi pensionati aiutano economicamente figli e nipoti. Altri dedicano tempo all'assistenza di familiari anziani o disabili. Molti svolgono attività di volontariato nelle associazioni, nelle parrocchie, nel terzo settore e nei servizi di assistenza.

In tanti casi i pensionati svolgono una funzione che integra o addirittura sostituisce servizi che la mano pubblica fatica a garantire.

Pensiamo ai nonni che accompagnano i nipoti a scuola, assistono le famiglie durante l'orario di lavoro, aiutano figli che vivono situazioni economiche difficili oppure dedicano tempo e cure a persone fragili.

È un lavoro silenzioso, spesso invisibile, ma dal valore sociale enorme. E proprio per questo il tema della valorizzazione del ruolo dei

Tre richieste che ALDAI-Federmanager sottopone all'attenzione delle forze politiche

1

STABILIZZARE
il meccanismo
di perequazione
delle pensioni,
evitando
continue modifiche
e interventi penalizzanti

Senior sta assumendo un'importanza crescente.

Non a caso tra le priorità indicate dagli iscritti ALDAI-Federmanager emerge la proposta di promuovere una forma di **servizio civile per gli over 65**, con l'obiettivo di riconoscere e valorizzare il patrimonio di competenze, esperienza e impegno sociale che i Senior possono mettere a disposizione della collettività. Eppure, nonostante questo contributo, non esistono ancora forme significative di riconoscimento diretto o fiscale per queste attività.

Bonus, aiuti e ricerca del consenso

Nessuno mette in discussione l'importanza di aiutare chi si trova in difficoltà.

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una continua successione di bonus, incentivi e aiuti straordinari. Molti sono stati certamente necessari.

Tuttavia, molti cittadini hanno l'impressione che si proceda spesso attraverso interventi temporanei e misure emergenziali, senza affrontare i problemi alla radice.

Si distribuiscono risorse da una parte e poi si cercano coperture da un'altra, spesso tornando sulle stesse categorie.

2

VALORIZZARE
il ruolo sociale dei Senior,
anche attraverso
la proposta
di un servizio civile
per gli over 65

La preoccupazione più grande

Forse la questione che preoccupa maggiormente è anche un'altra.

Di fronte a questa situazione, molti pensionati del ceto medio hanno la sensazione di non avere una vera forza politica o sociale che li rappresenti.

Le tematiche relative alla tutela delle pensioni sono certamente affrontate da CIDA, che rappresenta presso il Governo e le istituzioni il mondo delle alte professionalità. Tuttavia, appare altrettanto importante che questi temi siano oggetto di un confronto ampio e continuo anche all'interno di tutte le strutture di Federmanager, dove i pensionati rappresentano circa il 50% degli iscritti.

Non si tratta soltanto di discutere di importi pensionistici. Occorre affrontare una visione più ampia della condizione dei Senior.

Tra le priorità indicate dagli iscritti ALDAI-Federmanager da sottoporre all'attenzione delle forze politiche emergono tre richieste molto concrete:

- stabilizzare il meccanismo di perequazione delle pensioni, evitando continue modifiche e interventi penalizzanti;
- valorizzare il ruolo sociale dei Senior, anche attraverso la proposta

3

INTRODURRE
interventi fiscali nel settore
sanitario, trasformando
le spese mediche degli
ultrasessantacinquenni
da detraibili a deducibili e
abolendo il limite di 40.000
euro per la detrazione delle
spese di assistenza ai non
autosufficienti

di un servizio civile per gli over 65;

- introdurre interventi fiscali nel settore sanitario, trasformando le spese mediche degli ultrasessantacinquenni da detraibili a deducibili e abolendo il limite di 40.000 euro per la detrazione delle spese di assistenza ai non autosufficienti.

Si tratta di richieste che nascono dall'esperienza concreta delle persone e dai bisogni che molti pensionati vivono ogni giorno.

In sintesi

Il futuro delle pensioni non dipende soltanto dal contenimento della spesa previdenziale, ma dalla capacità del Paese di affrontare problemi ormai noti: bassa occupazione, scarsa produttività, crisi demografica, evasione fiscale e insufficienza degli investimenti in competenze e innovazione. Sono questioni troppo spesso rinviate, dalle quali dipende la sostenibilità del sistema e la crescita della base contributiva. I pensionati chiedono certamente la tutela del loro potere d'acquisto, ma anche che il tema della previdenza sia inserito in una più ampia strategia di sviluppo economico e sociale. Solo così si potrà evitare che, ancora una volta, i sacrifici vengano chiesti ai "soliti noti". ■

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
Ricerca per la Salute Integrativa

PRO.GE.SA
Assistenza Integrativa



WELL
WORK
Salute e Benessere

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
Centro di Specialità Odontoiatrica



UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance



Edenred



FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

CORSI SETTEMBRE - NOVEMBRE 2026 AREE COMPANY & PROJECT MANAGEMENT

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE E APPROCCIO DOCUMENTALE	23-24 Settembre - 30 Settembre - 1 Ottobre
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	6-7 Ottobre
NEGOTIATING WITH EPC CONTRACTORS – BEST PRACTICES	13-14 Ottobre
I FATTORI DI SUCCESSO NELLA BUSINESS PRESENTATION E NEL PARLARE IN PUBBLICO	22-23 Ottobre
PROPOSAL MANAGEMENT	27-28-29 Ottobre – 3-4-5 Novembre
RICONOSCERE E VALORIZZARE I TALENTI DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE	10-11 Novembre
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE: ANALISI DEI RISCHI E PERCORSI NEGOZIALI	17-18-19 Novembre
AREA PROJECT MANAGEMENT	
MS PROJECT PROFESSIONAL: FUNZIONALITÀ E UTILIZZO	16 e 17 Settembre
NOVITÀ - SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT	8-9-10 Ottobre + 14 Ottobre
IL CONTROLLO DI PROGETTO PROGRESS E REPORTING	13-16-21-22-28 Ottobre – 2 Novembre
PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA - ICB4 - LIVELLI C-B-A	9-10 - 16-17 Novembre
COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI – 12 MODULI	E-LEARNING ordinabili on-line tutto l'anno
PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE PM IPMA - LIV. – 5 MODULI	Quotazione agevolata per l'acquisto di entrambi i corsi

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

Lombardia in sella... il viaggio continua

Continua il nostro approfondimento dedicato al cicloturismo e ai percorsi più suggestivi della Lombardia, questa volta con uno sguardo rivolto agli itinerari di montagna. Tra vallate panoramiche e strade immerse nella natura, pedalare diventa un'esperienza che unisce avventura, scoperta e contatto autentico con il territorio. La montagna lombarda offre itinerari capaci di raccontare curva dopo curva, tra paesaggi spettacolari, borghi alpini e tradizioni locali.

Brescia e il Lago di Garda: pedalare tra luce e limonaie

Il viaggio **continua** dalla provincia di Brescia, dove il Lago di Garda regala alcuni degli scorci più iconici del cicloturismo italiano. Qui, la natura incontra l'ingegno umano in uno dei progetti più affascinanti degli ultimi anni: la celebre ciclabile sospesa di Limone sul Garda, conosciuta anche come **Ciclabile dei Sogni**.

Questo tratto panoramico, sospeso a picco sul lago, offre un'esperien-

za sensoriale unica. Pedalare qui significa sentirsi sospesi tra cielo e acqua, accompagnati dal riflesso del sole sul Garda e dalla brezza leggera che accarezza il viso. È un percorso accessibile a tutti, perfetto anche per famiglie e ciclisti occasionali.

Ma Brescia non è solo Garda. Le colline moreniche dell'entroterra offrono itinerari più tranquilli, tra vigneti e piccoli borghi. Le limonaie storiche, veri e propri monumenti agricoli, raccontano una tradizione che affonda le radici nei secoli.



Gargnano (BS): terrazzamenti di limonaie. - @inLombardia



Visitare questi luoghi significa comprendere il legame profondo tra uomo e territorio.

Dal punto di vista enogastronomico, la zona è un vero paradiso. L'olio extravergine del Garda DOP, leggero e delicato, accompagna piatti di pesce di lago e verdure locali. I vini, come il Lugana e il Chiantetto, rappresentano l'eccellenza delle produzioni locali. Nelle valli bresciane, invece, si possono assaporare formaggi dal carattere deciso come il Bagòss, simbolo di una tradizione casearia ancora viva.

Sondrio e la Valtellina: la montagna accessibile su due ruote

Proseguendo verso nord, la provincia di Sondrio accoglie il viaggiatore con scenari alpini spettacolari. La Valtellina, con i suoi vigneti terrazzati e le cime imponenti, è una delle destinazioni più affascinanti per chi ama la bicicletta.

Il **Sentiero Valtellina** rappresenta una delle ciclovie più lunghe e apprezzate della regione. Questo percorso segue il corso del fiume Adda, collegando Bormio al Lago di

Como. Nonostante il contesto montano, il tracciato è accessibile anche ai meno esperti, grazie alla sua pendenza moderata.

Pedalando lungo il sentiero, si attraversano paesaggi che cambiano continuamente: prati alpini, vigneti, boschi e piccoli centri abitati. Ogni sosta diventa un'occasione per scoprire tradizioni locali e sapori autentici. Chiavenna è una tappa imperdibile. Qui si trovano i famosi crotti, cavità naturali utilizzate per la conservazione degli alimenti. Sedersi a un tavolo di pietra all'aperto



Ciclabile in Valtellina. - @APF Valtellina



e gustare specialità locali è un'esperienza unica.

La gastronomia valtellinese è ricca e sostanziosa: pizzoccheri, sciatt, bresaola e formaggi come il Bitto raccontano una cultura profondamente legata alla montagna. Il tutto accompagnato da vini robusti e strutturati, perfetti per completare l'esperienza.

Bergamo: tra valli verdi e percorsi dal fascino storico

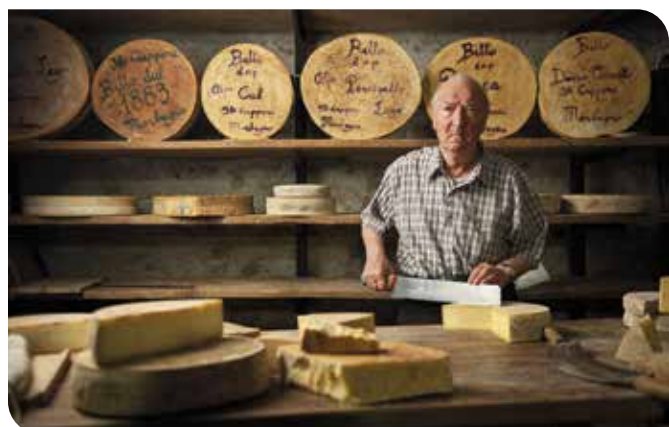
La provincia di Bergamo offre una rete di ciclovie che unisce natura, storia e cultura. La **Ciclovia della Val Brembana** è uno degli esempi più riusciti di recupero di infrastrutture dismesse: segue infatti il tracciato di una vecchia ferrovia, trasformata in un percorso ciclabile

suggestivo. Gallerie scavate nella roccia, ponti e vecchie stazioni raccontano un passato industriale che oggi si fonde con la bellezza del paesaggio naturale. Pedalare qui significa attraversare un territorio ricco di contrasti, dove la memoria storica convive con la natura incontaminata.

La Valle Imagna, con la **Ciclabile**



Pizzoccheri, celebre piatto della Valtellina. - @APF Valtellina_Gaia Menchicchi



Forme di Bitto della Valtellina. - @VisitBergamo



del Chitò, offre invece un'esperienza più intima e raccolta. Il percorso, breve, di soli 3 Km ma ugualmente affascinante, si snoda lungo un canale idroelettrico e attraversa boschi freschi e silenziosi.

Bergamo è anche una terra di eccellenze gastronomiche. I formaggi, tra cui numerosi DOP, rappresentano il fiore all'occhiello della produzione locale. La polenta, i salumi e i dolci tradizionali completano un'offerta culinaria ricca e autentica.

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 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. ■



Bergamo, città alta. - @inLombardia

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



Ciclabile brembana, nelle Orobie bergamasche. - @Oprandi

The Hours by Michael Cunningham

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

Alberto Cantoni

Socio ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Cultura

Premio Pulitzer 1999 per la narrativa, *The Hours* è un romanzo che con libera fantasia descrittiva traccia una giornata particolare di tre donne fra loro distanti, ma intimamente legate e spesso dominate dalle parole e dalle ragioni che Virginia Woolf ha tracciato nella sua opera *Mrs. Dalloway* del 1925, il cui titolo originale avrebbe dovuto essere appunto *The Hours*.

Non è casuale la scelta di narrare una singola giornata di una persona che con il passare del tempo – le Ore – percorre un momento di vita reale che nasce e muore con la luce del giorno stesso e rimanda al tempo successivo proprio come il sole nasce e muore in uno dei tanti giorni sempre uguali eppure sempre diversi. Una giornata come è accaduto a Leopold Bloom e Stephen Dedalus che hanno camminato nella Dublino del 16 giugno 1904 fra innumerevoli eventi narrati con lucido e immaginario realismo fino a riconoscersi, escludersi e lasciare voce solitaria a Molly, moglie infedele e passionale, con la quale tutto si conclude in commosse memorie di una vita che deve realizzarsi nell'amore. Ancora non casuale è la scelta di tracciare in uno stesso romanzo tre racconti quasi totalmente separati e necessariamente autonomi nello spazio-tempo del loro realizzarsi, come acutamente aveva fatto anche Mario Vargas Llosa nella *Casa Verde* del 1966 svilup-



Virginia Woolf nel 1902, fotografia di George Charles Beresford.

pando un racconto ricco di dettagli in oltre quaranta anni di vicende fra Piura e l'Amazzonia peruviana di Santa Maria de Nieva. Non potendo e volendo separare esperienze fra loro conseguenti, Michael Cunningham ha realizzato un romanzo distopico di una società spesso indesiderabile per inconsistenza di relazioni sociali, di genere e di trascurata metafisica. Esasperando spesso immagini di vita contemporanea, su vie parallele ha scritto un'opera di solida trama unitaria e già predisposta alla successiva realizzazione cinematografica di fatto conclusa con attori di grande valore quali Meryl Streep.

Le donne sono la stessa Virginia Woolf ripresa nel 1923 ai confini di Richmond mentre scrive *Mrs. Dalloway*, sotto l'angoscia della malattia, del vuoto che la lacerava e che la porterà al suicidio del 1941. Vive la sua giornata in attesa della sorella Vanessa e con la mente corre a immaginare cosa scrivere della giornata di *Mrs. Dalloway*, quale trama e finale dare al suo nuovo romanzo. Romanzo simbolo del vuoto della vita quando i valori sono quelli dei fatti e degli interessi personali e non quelli dell'intimo di una persona che dai fatti viene appunto travolta. Il romanzo di Cunningham non inizia però con la giornata di Virginia del 1923, ma con Virginia che esce di casa il 28 marzo 1941, lascia un messaggio commosso per Leonard come ultimo atto di un amore che non si è mai realizzato ma solo dichiarato come il meglio possibile per due persone che si sono comprese. Esce e si uccide nel fiume Ouse che scorre a lato della casa, e nell'assoluta solitudine di una giornata qualunque si affoga immaginando se stessa morta e schiacciata contro un pilastro del vicino ponte su cui la vita continua la sua regolare evidenza. *The Hours* è un libro in cui la morte, il suicidio, incombe come irreparabile, ma saprà trovare sfogo, oltre la morte, con tratti di vita reale che si realizzano comunque in una società estranea e di cui tutti siamo parte integrante.

La seconda donna è Laura Brown nella Los Angeles del 1949, incinta del secondo figlio, mentre saluta il marito che si reca al lavoro nel giorno del suo compleanno. Coinvolge senza successo il figlio per preparare la festa del marito al suo ritorno la sera e trascorre la giornata sola in un motel a pensare alla vanità della vita tenendo sul comodino proprio il libro *Mrs. Dalloway* di Virginia Woolf. La festa di compleanno del marito chiude la giornata come se tutto si fosse svolto nella gioia di una famiglia felice.

La terza donna è Clarissa Vaughan, intellettuale affermata, mentre esce una mattina degli anni Novanta nel downtown di New York per comperare i fiori – rose gialle – per la festa della sera stessa a casa sua in onore del suo irrealizzato amore Richard Brown, grande poeta e destinatario di un prestigioso premio

letterario che non potrà ricevere perché morto suicida la sera del premio e della festa. Nel fare visita a Richard, che la saluta come sempre con un allusivo “Mrs. Dalloway”, veniamo a conoscenza di una intricata vicenda a molteplici personaggi che, nel corso di lunghi anni, si realizzano, si riprendono e si lasciano come se la vita sia una morsa che può solo costringere le persone all'affanno di continue mutazioni di ragione e di luogo senza mai poter avere una casa dove vivere e amare per un futuro e non per una perdita del presente. Sconfitto dalla vita e dalla malattia, Richard si uccide davanti a Clarissa che, sconvolta, può solo scendere le scale e inginocchiarsi vicino al corpo di Richard in un atto di amore e di abbandono. Ritorna a casa, cancella la festa per quanto è possibile e affronta nel silenzio una notte in casa sua come

mai avrebbe pensato: con la figlia Julia, cresciuta senza un padre, la compagna Sally assente per tutta la giornata e la madre di Richard – Laura Brown – carica di anni e di dolore. Un vero finale che non lascia speranza, ma non è morte, e apre a infinite possibilità di vita che permettono di andare avanti come si può e come ci è concesso dal destino. ■



L'incontro *The Hours* si terrà

**mercoledì 16 settembre 2026
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

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

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

La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:

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

OPPURE

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

APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

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

Relax alle terme con il Gruppo Sport e Turismo

Dopo l'affascinante viaggio di aprile alla scoperta della Cappadocia, il Gruppo Sport e Turismo propone un rilassante e rigenerante soggiorno di 5 giorni **(dal 4 al 9 ottobre 2026)** presso il **Grand Hotel Terme Spa di Montegrotto (5*)**, in una delle più famose località termali.

L'hotel dispone di ampie piscine scoperte e coperte con acque termali a 33°/37° attrezzate con numerosi idromassaggi e cascate, oltre a saune, stanza del sale e possibilità di effettuare cure termali e di wellness.

Una bella opportunità per trascorrere un ultimo scorcio d'estate combinando relax e terme senza però rinunciare, volendo, alla scoperta dei dintorni ricchi di tesori da scoprire: la Cappella degli Scrovegni di Padova, la medioevale Monselice, le ville del Brenta o la vicinissima Venezia sono solo alcune delle perle da ammirare.

Prezzo riservato alle Socie e ai Soci ALDAI-Federmanager: 148 €/notte a persona in camera doppia con trattamento di mezza pensione. ■



Programma dettagliato e modalità di prenotazione su www.aldai.it/sport-e-turismo/

DIRIGENTI
IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER **INDUSTRIA**

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 - Pioletto - 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, Cosimo Finzi, Antonella Segù,
Servizio Amministrazione e Organizzazione,
Valter Quercioli, Mario Cardoni, Giorgio Neglia,
Ufficio Stampa INT00, Redazione 4. Manager,
Domenico Piano, Roberto Garavaglia,
Ufficio Comunicazione Marketing di Praesidium SpA,
Mariosaria Fragasso, Vladimiro Sacchetti,
Franco Del Vecchio, Mino Schianchi, in Lombardia,
Alberto Cantoni

Il copyright delle immagini a pagina:
Copertina, 3 box Estate, 6 in alto, 12, 17 in basso, 22-23,
26, 34-35, 36, 38, 42, 44, 48, 49, 50,
appartiene a stock.adobe.com.
Alcune immagini sono state create o modificate
con l'ausilio dell'IA.
Altri copyright indicati direttamente
sulle immagini corrispondenti.

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

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).



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

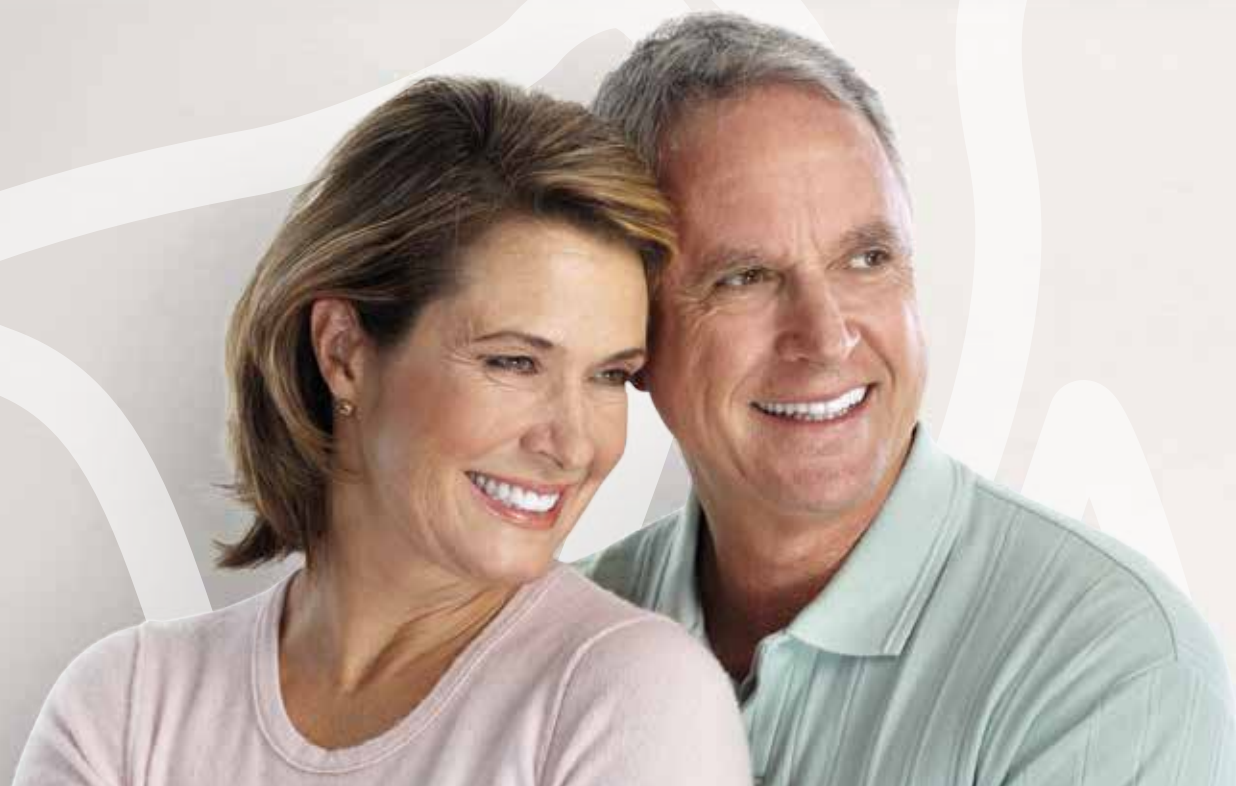
Orario continuato Lun-Ven 8.30/20.30 Sabato 8.30/16.00



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