

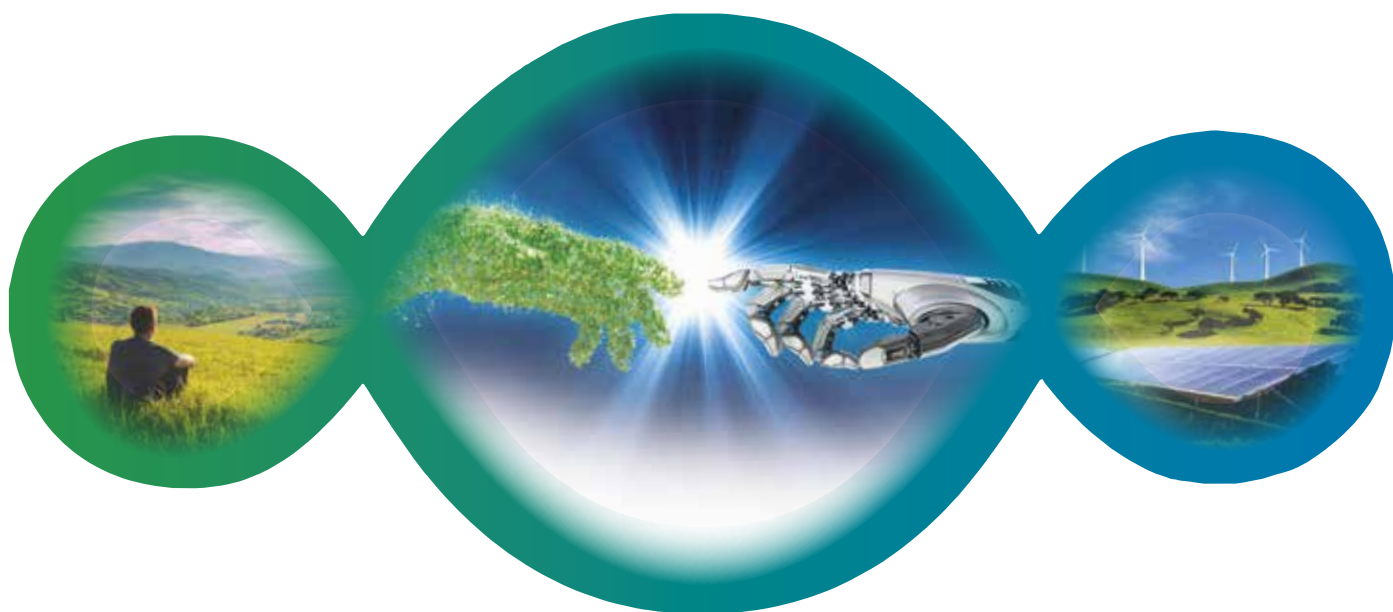
NUMERO 8 - OTTOBRE 2026 - ANNO LXXIX

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA



Armonia

Executive Master of Business Administration EMBA Milano

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

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

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

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

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

SCHEDA MASTER

Tipologia:

Master universitario. Lezioni erogate in presenza: indicativamente un weekend al mese (venerdì h 17-21 e sabato h 9.00-18.00)

Periodo di svolgimento:

Ottobre 2026 - Ottobre 2028

Posti disponibili:

28 (ad esaurimento)

Inizio lezioni: 30 Ottobre 2026

emba@uniud.it

Contenuti:

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

www.uniud.it/emba-milano





La sicurezza come cultura, la managerialità come motore del cambiamento

Negli ultimi mesi ho avuto occasione di confrontarmi con molte realtà industriali, grandi gruppi e PMI, associazioni, manager e professionisti della sicurezza. Da tutti questi incontri emerge una convinzione sempre più chiara: la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro non sono una moda passeggera o un adempimento fine a sé stesso, ma un elemento costitutivo della cultura d'impresa e della qualità della leadership manageriale.

Managerialità e sicurezza sono oggi strettamente collegate. La capacità di raggiungere risultati sostenibili dipende dalla qualità delle persone, dai processi decisionali e della governance. In un sistema industriale sempre più complesso, una cultura della prevenzione matura rende le organizzazioni più affidabili, resilienti e capaci di affrontare il cambiamento.

Per questo, insieme a Federmanager e alla Commissione Federale Salute e Sicurezza, stiamo lavorando a un progetto che vedrà coinvolti i territori attraverso una serie di eventi aperti alle aziende, con l'obiettivo di creare occasioni di confronto, condivisione e diffusione delle migliori pratiche affinché la cultura della sicurezza possa contaminare positivamente tutto il tessuto produttivo. In quest'ottica stiamo lavorando all'evento che si terrà il 29 ottobre 2026 in MAIRE per contribuirne insieme alla crescita.

Credo fortemente che la sicurezza si diffonda soprattutto attraverso l'esempio. Ed è per questo che abbiamo scelto una formula aperta e partecipativa, nella convinzione che una vera cultura cresca quando le esperienze vengono condivise e messe a disposizione della comunità industriale.

La collaborazione avviata con ANIMP ha contribuito a rafforzare una visione comune sulla centralità del tema, della managerialità e delle competenze come fattori essenziali di competitività. Una visione che considera la sicurezza come il

risultato di scelte progettuali, organizzative e gestionali condivise, nelle quali il management svolge un ruolo determinante.

Se la salute e la sicurezza rappresentano oggi una priorità strategica, insieme ai temi ESG nella definizione di cultura d'impresa, anche altre sfide chiamano i manager ad assumersi nuove responsabilità, come confermato dal recente confronto europeo svoltosi a Copenaghen dove è emerso che la domanda non sia più se adottare l'intelligenza artificiale, ma come governarla. Come manager saremo chiamati a utilizzare il potenziale delle nuove tecnologie per accrescere competitività, innovazione, produttività ed efficienza, senza mai perdere di vista ciò che rappresenta il vero patrimonio delle organizzazioni: le persone.

La sicurezza, in fondo, nasce esattamente da questo principio. Mettere la persona al centro significa costruire organizzazioni nelle quali la tecnologia supporta l'uomo senza sostituirne il giudizio, l'efficienza procede insieme all'etica e la competitività si misura anche attraverso la qualità delle relazioni e della leadership.

Ed è qui che vedo uno dei compiti più importanti che ci attende nei prossimi anni: accompagnare le piccole e medie imprese in percorsi di crescita manageriale "consortili" in grado di rafforzare la struttura organizzativa, la capacità di affrontare i rischi e la competitività sui mercati. Managerializzare le PMI significa infatti rendere più forte l'industria del Paese, generare occupazione di qualità, favorire l'innovazione e contribuire alla coesione sociale dei territori.

Come manager abbiamo il privilegio e la responsabilità di guidare questo cambiamento. Facciamolo con competenza, passione, partecipazione attiva e responsabile e soprattutto con la consapevolezza che dietro ogni decisione organizzativa ci sono sempre persone, famiglie e comunità.

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.alдай.it

■ **PEC** aldai@pec.alдай.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

Alessio Musanti 02.58376.234

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 - lobbardia@cida.it

:D E N S +
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

Prevenire è il trattamento più efficace



Molti problemi dentali possono essere evitati o intercettati nelle fasi iniziali grazie a **controlli periodici** e a una corretta **prevenzione**.



Una visita di controllo non serve solo a individuare una carie. Permette di **valutare la salute** di denti, gengive e osso di supporto, monitorando eventuali cambiamenti prima che diventino situazioni più complesse.



In DENS crediamo che la prevenzione sia il primo passo per mantenere il sorriso sano nel tempo. Per questo ogni percorso di cura inizia con un'attenta valutazione clinica e un **piano personalizzato**, costruito sulle reali esigenze del paziente.



Investire nella prevenzione significa spesso evitare trattamenti più invasivi, **ridurre tempi e costi** e **preservare il proprio patrimonio dentale**.



**Prendersi cura del proprio sorriso oggi
significa proteggerlo anche per il futuro.**



Controlli periodici

per mantenere il sorriso sano nel tempo



Piano di prevenzione personalizzato

in base alle tue esigenze e al tuo stile di vita.



Intercettiamo i problemi nelle fasi iniziali, quando sono più semplici da trattare



Più prevenzione, meno trattamenti

invasivi, meno tempi e meno costi



Prenota una visita di controllo presso una delle sedi DENS e scopri il percorso di prevenzione più adatto alle tue esigenze.



www.dens-italia.it

Direttori Sanitari
consultabili sul sito



Sommario

NUMERO 8 - OTTOBRE 2026 - ANNO LXXIX

FOCUS - Il terzo paradiso

EDITORIALE

- 1** La sicurezza come cultura, la managerialità come motore del cambiamento
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS

- 6** I due volti del domani
Alfredo Avanzi
- 10** Le alternative all'iper-urbanizzazione per una vita migliore
Luciano Giannini

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 14** Una nuova stagione per l'acciaio
Valter Quercioli
- 15** Vivere a lungo, vivere bene
Mario Cardoni

SOCIETÀ

- 16** L'Italia davanti alla sfida demografica. Più anziani, meno lavoratori e la necessità di un nuovo modello di sviluppo
Franco Del Vecchio
- 22** Le preoccupazioni degli anziani per il loro futuro
Mino Schianchi

WELFARE

- 26** Vecchio a chi?
a cura della Redazione
- 28** Fasi, nuovo CdA verso il traguardo dei 50 anni
Ufficio Comunicazione Fasi

INNOVAZIONE

- 30** AI & Leadership: dall'entusiasmo all'esecuzione
Loredana Chianelli

INFRASTRUTTURE

- 32** A Messina campata una record: il ponte (in) sospeso
Giovanni Saccà

LAVORO

- 37** Stella al Merito del Lavoro 2027
- 38** Il cambiamento professionale genera crescita e crea nuove opportunità
Domenico Piano

FORMAZIONE

- 40** Dalla formazione alla trasformazione: le nuove competenze per guidare il cambiamento
Marco Bodini
- 45** CEC European Managers: nasce MANAGERS+
Silvia Pugi

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 46** Essere cittadini oggi: proattivi nella sicurezza e nella salute
Fiorenza Trabucchi

MINERVA

- 48** Trasparenza retributiva: leva strategica, visione e cultura aziendale
Adele Genoni

DI+

- 50** Le nuove frontiere del turismo ferroviario in Italia
Servizio Comunicazione Esterna e Relazioni Istituzionali Fondazione FS



Terzo Paradiso

In copertina

Simbolo del "Terzo Paradiso", opera di Michelangelo Pistoletto, Progetto Rebirth/Terzo Paradiso di Cittadellarte – Fondazione Pistoletto ONLUS. Terzoparadiso.org

Il simbolo è stato adattato per illustrare le fasi del passaggio: l'uomo alla scoperta della natura, l'uomo che la utilizza e trasforma per trarne maggiori benefici e, al centro, il 3° paradiso che rappresenta l'armonia, dove ognuno assume maggiore responsabilità nella visione globale

CULTURA

- 54** Concerto d'Autunno
- 56** La distopia tra letteratura e cinema
Alessandro Martini
- 59** L'Associazione Amici di Brera presenta *La Cena in Emmaus* di Caravaggio
Marco Carminati
- 60** Africa tra passato e futuro



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Il venditore che ci mette in guardia dal proprio prodotto – D. Malcangi
- Fondirigenti. Torna il premio di laurea Giuseppe Talierno per valorizzare il merito e la ricerca dei giovani – Ufficio Stampa Fondirigenti
- Africa tra passato e futuro – G. Saccà
- Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager - 10 settembre 2026 – M. Schianchi
- Italia, il 2026 sorprende al rialzo ma la crescita rallenta a fine anno – Centro Studi Confindustria

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

ALDAI-FEDERMANAGER

• FASI: RIMBORSO IN FORMA DIRETTA, COME FUNZIONA E PERCHÈ USARLO



Il rimborso in forma diretta rappresenta una soluzione pratica che consente di ridurre gli adempimenti amministrativi e di evitare l'anticipo di spese coperte dal Fondo.

Nessun anticipo della quota rimborsata dal Fasi: l'assistito paga esclusivamente l'eventuale differenza rimasta a proprio carico.

Zero pratiche amministrative da gestire: la richiesta di rimborso viene gestita direttamente dalla struttura convenzionata, senza necessità di compilare moduli o caricare documentazione.

Una rete capillare di strutture convenzionate: il servizio è disponibile presso numerose strutture distribuite su tutto il territorio nazionale, anche al di fuori della propria città di residenza.

Ricorda: prima di effettuare una prestazione sanitaria, soprattutto in caso di ricovero con o senza intervento chirurgico, è consigliabile richiedere sempre un preventivo di spesa per conoscere con precisione l'eventuale importo che resterà a proprio carico.

• PREVIDENZA COMPLEMENTARE: DAL 1° LUGLIO 2026 AL VIA LE ADESIONI AUTOMATICHE A PREVINDAI

Una novità importante per il futuro previdenziale dei dirigenti industriali: dal 1° luglio 2026 Previndai è ufficialmente idoneo ad accogliere le adesioni automatiche previste dalla normativa sulla previdenza complementare.

Questo risultato è stato reso possibile grazie all'adozione del nuovo modello di investimento *Life Cycle*, progettato secondo le indicazioni della COVIP, l'Autorità di vigilanza sui fondi pensione.

L'introduzione delle adesioni automatiche rappresenta un passo significativo verso una maggiore diffusione della previdenza complementare, favorendo l'accesso alle forme pensionistiche integrative e contribuendo a rafforzare la tutela delle future pensioni dei dirigenti. La misura riguarda i dirigenti industriali ai quali si applica il CCNL sottoscritto da Confindustria e Federmanager, oltre agli altri contratti di riferimento.

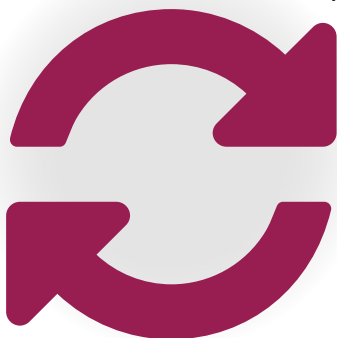


Per approfondire modalità e caratteristiche delle adesioni automatiche, è possibile consultare la documentazione dedicata sul sito Previndai.

IN PILLOLE



• MANTIENI AGGIORNATI I TUOI DATI: RESTIAMO SEMPRE CONNESSI!



Per garantirti comunicazioni tempestive, accesso a servizi e informazioni sempre in linea con il tuo percorso professionale, ti invitiamo a verificare e aggiornare periodicamente i tuoi dati anagrafici e professionali nell'area riservata MyFeder. Indirizzo, recapiti, azienda di appartenenza, ruolo professionale: informazioni corrette e aggiornate consentono all'Associazione di offrirti un servizio ancora più efficace e personalizzato.

Accedere e modificare il proprio profilo è semplice e veloce:

1. Collegati all'Area MyFeder direttamente dal sito www.aldai.it
2. Effettua il login utilizzando **codice Federmanager** e **password**
3. Se non ricordi le credenziali, utilizza la funzione **"Recupero credenziali"**
4. Accedi alla sezione **Dati Personali** e aggiorna i dati anagrafici, i recapiti, l'indirizzo o le informazioni relative alla tua attività professionale
5. Consulta la Rassegna Stampa quotidiana, i documenti e le convenzioni commerciali.

• WOMEN ON BOARD: AL VIA LA NUOVA EDIZIONE DEL PERCORSO PER LA LEADERSHIP E LA GOVERNANCE INCLUSIVA

Federmanager rinnova il proprio impegno nella promozione della leadership inclusiva con una nuova edizione di *Women on Board*, il percorso realizzato insieme a Manageritalia, AIDP e Hub del Territorio, in collaborazione con il Consiglio Nazionale dei Commercialisti e degli Esperti Contabili, l'Associazione Nazionale Forense e il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro. L'iniziativa, aperta a donne e uomini, mira a favorire una governance sempre più qualificata e inclusiva, sostenendo l'accesso delle donne ai ruoli di leadership e ai Consigli di Amministrazione attraverso un percorso formativo gratuito e una qualificata rete di relazioni professionali e istituzionali.

Dopo il successo delle precedenti edizioni, *Women On Board* si prepara a inaugurare quella del 2027 che vedrà l'apertura delle iscrizioni indicativamente nel mese di ottobre 2026 e l'avvio del percorso formativo a gennaio 2027.





I due volti del domani

Convergenze e fratture tra svolta ecologica e rivoluzione digitale

Introduzione

Nel XXI secolo l'umanità affronta due dinamiche globali che ridisegnano economia, geopolitica e società: la **crisi climatica** e l'**accelerazione tecnologica**.

Transizione ecologica e trasformazione digitale, un tempo considerate processi paralleli, appaiono oggi come dimensioni di un medesimo paradigma, spesso definito **Twin Transition**.

La premessa è ambiziosa: non può esistere un futuro a zero emissioni senza tecnologie capaci di analizzare e governare sistemi complessi, ma non può esistere innovazione sostenibile se essa ignora i propri limiti materiali.

L'idea che il digitale sia per natura "verde" è tuttavia un'illusione pericolosa. Server farm, cavi sottomarini, dispositivi elettronici, batterie e data center costituiscono un'infrastruttura fisica che consuma energia, acqua e materie prime, e produce CO₂.

La tesi di questo contributo è che

il digitale non sia neutrale: può favorire la sostenibilità, ottimizzando reti energetiche, produzione, mobilità ed economia circolare, ma può anche intensificare il collasso ecologico se resta guidato solo dall'efficienza commerciale.

Il successo della transizione ecologica dipenderà quindi non soltanto dalla potenza degli algoritmi, ma dalla sostenibilità della loro architettura e dalla qualità della governance che li orienta.

Il digitale come abilitatore della sostenibilità: le sinergie

La convergenza tra ecologia e digitale si fonda sulla capacità delle

tecnologie informatiche di agire come moltiplicatori di efficienza.

Nel percorso di decarbonizzazione, il digitale non è un settore isolato, ma una piattaforma trasversale: sostituisce in parte la movimentazione della materia con la circolazione dell'informazione e consente di coordinare flussi energetici, logistici e produttivi sempre più complessi.

La de-materializzazione e la mobilità virtuale

Il primo vettore di sinergia è la dematerializzazione dei processi economici e dei servizi. La sostitu-



Nel percorso di decarbonizzazione, il digitale non è un settore isolato, ma una piattaforma trasversale: sostituisce in parte la movimentazione della materia con la circolazione dell'informazione

zione di supporti fisici con flussi di dati, alla base del *cloud computing*, ha ridefinito presenza, lavoro e mobilità. Smart working, telemedicina e piattaforme collaborative hanno mostrato che una parte della produttività può essere separata dagli spostamenti quotidiani e dai consumi fossili associati.

Su scala industriale, questa logica raggiunge la sua forma più avanzata nei *digital twins*. Le repliche virtuali di fabbriche, infrastrutture o reti urbane permettono di simulare stress energetici, usura dei materiali e cicli produttivi senza ricorrere a prototipi fisici continui.

Il vantaggio ecologico è duplice: si riducono gli sprechi nella fase di progettazione e si migliora l'efficienza degli impianti reali prima della loro costruzione o modifica.

Le smart grids e il decentramento energetico

Il passaggio da un sistema centralizzato fondato sui combustibili fossili a un modello distribuito basato sulle rinnovabili introduce instabilità.

Solare ed eolico sono intermittenti

e non programmabili; per questo le reti tradizionali devono evolvere in smart grids. Sensori IoT e algoritmi di intelligenza artificiale trasformano la rete da canale passivo a sistema predittivo e bidirezionale.

L'intelligenza artificiale (IA) analizza dati meteorologici, consumi storici e domanda in tempo reale per allineare i picchi di produzione pulita ai picchi di consumo.

Questo coordinamento sostiene le Comunità Energetiche Rinnovabili (CER), nelle quali cittadini, imprese e istituzioni possono produrre, scambiare e stoccare energia local-

mente, riducendo dispersioni e dipendenza dalle centrali di riserva.

L'agricoltura 4.0 e il monitoraggio ambientale

Nel settore primario l'alleanza tra bit e terra produce benefici concreti. L'Agricoltura 4.0 supera le logiche intensive del Novecento attraverso droni, satelliti e sensori nel suolo, che offrono una mappatura precisa dello stato delle colture. I sistemi di supporto alle decisioni calcolano il fabbisogno idrico, nutrizionale e fitosanitario delle diverse porzioni di terreno.



Irrigazione e fertilizzazione non avvengono più in modo uniforme, ma solo dove e quando necessario. Ciò riduce consumo d'acqua, fertilizzanti e fitofarmaci, mitigando il dilavamento dei nitrati, l'inquinamento delle falde e la perdita di biodiversità nei microbiomi del suolo.

Blockchain ed economia circolare

La transizione verso l'economia circolare richiede filiere capaci di passare dal modello lineare "estrai, produci, getta" a cicli chiusi di recupero. Il principale ostacolo è l'asimmetria informativa: a fine vita è spesso difficile conoscere composizione, origine e storia di riparazione di un prodotto.

Le tecnologie di registro distribuito, come la blockchain, possono sostenere il Passaporto Digitale del Prodotto: registrando i passaggi della catena del valore, dall'estrazione alla vendita, rendono più trasparenti riparabilità, disassemblabilità e riciclabilità. I centri di riciclo possono così identificare polimeri e metalli preziosi, standardizzare il recupero e trasformare il rifiuto in risorsa, riducendo la pressione estrattiva.

Il costo ambientale dell'infrastruttura digitale: le criticità

Se l'algoritmo ottimizza e dematerializza, l'infrastruttura che lo ospita genera un'impronta ecologica rilevante.

Il mito di un digitale leggero si scontra con una filiera energivora, estrattiva e spesso lineare. Valutare correttamente la Twin Transition significa guardare all'intero ciclo di vita dell'hardware: dalla miniera al rifiuto elettronico.

L'impronta carbonica dei data center e dell'IA

Il cuore del mondo digitale è costituito dai **data center**, strutture

Secondo le proiezioni più recenti stilate dall'International Energy Agency (IEA) nel recente rapporto *Energy and AI*, entro il 2030 i data center consumeranno circa il doppio dell'elettricità attuale

industriali che ospitano milioni di server attivi senza interruzione. Essi **consumano elettricità** per alimentare i processori e per raffreddare le macchine. L'espansione dell'IA generativa ha intensificato il problema, poiché l'addestramento e l'uso dei grandi modelli linguistici richiedono una densità energetica molto superiore alle ricerche web tradizionali.

Nel 2024 i data center hanno consumato circa l'1,5% dell'elettricità mondiale, pari a circa 415 TWh (terawattora), con una crescita molto più veloce rispetto alla domanda elettrica complessiva. Quasi la metà di questi consumi (circa il 45%) è concentrata negli Stati Uniti, seguiti da Cina (25%) ed Europa (15%).

In alcuni Paesi l'impatto è ancora più evidente: in Irlanda, ad esempio, nel 2023 i data center avevano già superato le abitazioni urbane (21% vs 18%) in fatto di consumi nazionali, e nel 2024 il sorpasso è stato confermato (22% vs 18%). Questo consumo produce emissioni dirette e indirette, soprattutto dove la rete elettrica dipende ancora da carbone o gas.

Secondo le proiezioni più recenti stilate dall'International Energy Agency (IEA) nel recente rapporto *Energy and AI*, entro il 2030 i data

center consumeranno circa il doppio dell'elettricità attuale.

A spingere verso l'alto la curva sono l'intelligenza artificiale generativa, l'uso sempre più diffuso di acceleratori come le GPU e l'espansione dei servizi cloud.

Le ultime stime elaborate concordano tutte su uno scenario di forte aumento, anche se i numeri cambiano in base alle ipotesi: molto dipende da quanto migliorerà l'efficienza dei chip, dalla velocità di sviluppo delle reti e dalle autorizzazioni per nuovi siti.

Inoltre, la crescita non è uniforme: negli Stati Uniti e in alcuni distretti europei i poli di data center potrebbero registrare incrementi molto elevati ogni anno.

Al **consumo** energetico si aggiunge quello **idrico**: grandi quantità d'acqua dolce vengono impiegate nei sistemi di raffreddamento, sottraendo risorse alle comunità locali e aggravando la siccità nei territori più vulnerabili.

Divulgazioni ambientali di Google e Microsoft, analisi ENEA e ricerche universitarie hanno parlato di valori nell'ordine di milioni di litri al giorno per sito, con un caso specifico documentato di circa 2,1 milioni di litri. I fattori alla base di questi dati, però, variano in base al tipo di raffreddamento (aria, acqua, eva-



porativo), al clima locale e al mix tecnologico.

Il tutto rappresenta un **punto nevralgico** per le preoccupazioni relative ai **prezzi dell'energia** e all'**ambiente**.

I prezzi dell'energia sono diventati una priorità a seguito dello shock inflazionistico causato dal Covid-19 e della crisi energetica globale del 2022, quest'ultima aggravata dal conflitto in Medio Oriente che ha ulteriormente acuito le preoccupazioni.

Oltre al potenziale impatto dei data center sui prezzi dell'elettricità, i sondaggi mostrano sempre più spesso che i cittadini sono preoccupati per gli **effetti dell'IA** sull'**occupazione**, sull'**economia**, sull'**ambiente** e sulla **società in generale**.

Per l'AIE, le emissioni di CO_{2e} dei data center raddoppieranno: circa 200 milioni di tonnellate (Mt) nel 2030 e **350** nel **2035**.

Ogni anno, l'impatto climalterante di questa accelerazione sarà quasi sette volte quello dei primi 15 mesi della guerra a **Gaza (32 Mt - One Earth Cell Press¹)** e pari a due terzi di quello dell'intero conflitto in **Ucraina (311 Mt - Initiative on GHG Accounting of War²)**. Il *Climate and Community Institute*³ stima, inoltre, oltre **5 Mt** di CO_{2e} nelle prime due settimane del conflitto in Iran.

In sintesi, la tecnologia "consuma" in pace quanto la geopolitica distrugge in guerra.

Geopolitica delle materie prime critiche

La digitalizzazione globale richiede microchip, semiconduttori, fibre ottiche e batterie. La loro produzione dipende da materie prime critiche come litio, cobalto, nichel, gallio e terre rare. L'estrazione di questi elementi è tra le attività industriali più impattanti sul piano ecologico e sociale.

La concentrazione geografica dei giacimenti genera tensioni geopolitiche e asimmetrie commerciali. In contesti regolatori deboli, come nel caso del cobalto congolese o della raffinazione delle terre rare in Cina, l'estrazione può comportare distruzione di ecosistemi, contaminazione delle falde e sfruttamento della manodopera. La transizione

verde rischia così di delocalizzare i propri costi: città europee più pulite possono corrispondere a territori estrattivi devastati nel "Sud del mondo".

L'emergenza degli e-waste

L'ultimo anello della catena digitale mostra il fallimento della circolarità tecnologica. Smartphone, computer e server hanno cicli di vita brevi, accelerati da obsolescenza hardware e software. Ne deriva l'aumento dei rifiuti elettronici, la categoria di rifiuti solidi in più rapida crescita al mondo.

Il riciclo è difficile perché i dispositivi integrano decine di materiali in componenti miniaturizzati. Solo una parte limitata viene trattata correttamente; il resto finisce in discariche legali o illegali, spesso nei Paesi in via di sviluppo. Qui i dispositivi vengono talvolta bruciati all'aperto per recuperare metalli nobili, liberando piombo, mercurio e diossine nell'aria, nel suolo e nella catena alimentare.

Conclusioni

Con queste considerazioni si conclude la **prima parte** del nostro percorso nella Twin Transition, tra le promesse di una tecnologia al servizio della sostenibilità e le contraddizioni generate dalla sua stessa espansione.

Ma se l'innovazione rende più efficienti i processi, siamo davvero certi che questo significhi consumare meno?

È una domanda tutt'altro che scontata, dalla quale ripartiremo nel prossimo numero per comprendere il vero paradosso della trasformazione tecnologica. ■

Note

1) One Earth Cell Press - [https://www.cell.com/one-earth/fulltext/S2590-3322\(26\)00049-7](https://www.cell.com/one-earth/fulltext/S2590-3322(26)00049-7)

2) Initiative on GHG Accounting of War - <https://www.planetarysecurityinitiative.org/news/climate-damage-caused-russias-war-ukraine-2>

3) https://climateandcommunity.org/wp-content/uploads/2026/03/Research-Snapshot_Iran-Emissions-Methodology.pdf



L'ultimo anello della catena digitale mostra il fallimento della circolarità tecnologica.

Smartphone, computer e server hanno cicli di vita brevi, accelerati da obsolescenza hardware e software



Le alternative all'iper-urbanizzazione per una vita migliore

Economia della conoscenza e smart working potrebbero invertire la polarizzazione verso le metropoli

Emergenza climatica

A metà del Novecento, l'Italia ha vissuto la sua più grande metamorfosi demografica: il definitivo sorpasso della popolazione urbana su quella rurale. Se allora ci si spostava per inseguire il benessere della grande manifattura, oggi – che quel modello industriale è radicalmente cambiato – la traiettoria non si è fermata. Quasi l'80% degli italiani si concentra nelle aree urbane, un dato che spinge le metropoli verso il collasso strutturale e alimenta la crisi climatica.

Le città sono diventate "isole di calore", responsabili di oltre il 70% delle emissioni globali di CO₂. Ma l'impatto non è solo ambien-

tale, è profondamente economico e sanitario. Secondo recenti studi pubblicati su *Nature Communications*, l'Italia è la "maglia nera" in Europa per i costi sanitari legati alle isole di calore urbane: città come Trieste, Genova e Bologna registrano costi sociali e sanitari pro-capite che superano i **180 euro** all'anno per residente adulto, solo per tamponare gli effetti medici del surriscaldamento da asfalto. Vivere stipati nel cemento ci costa miliardi di euro in spesa pubblica e privata.

Il costo reale della vita urbana

Mentre il termometro sale, la qualità della vita all'interno delle mura

domestiche crolla. La realtà quotidiana per una famiglia media di quattro persone si consuma in appartamenti millimetrici. Genitori in smart working e figli in didattica a distanza o studio si trovano a contendere lo stesso tavolo della cucina, in un ecosistema domestico privo di barriere acustiche e olfattive: aprire la finestra significa respirare il particolato del traffico, ascoltare le telefonate del vicino o subire gli odori dei dirimpettai.

Questo azzeramento della privacy e della salute viene pagato a peso d'oro. I mutui quarantennali, gli affitti esorbitanti e le spese condominiali che divorano fino al **30-40% del reddito familiare** disponibile



non “acquistano” benessere, ma unicamente il “diritto di cittadinanza” in un **ambiente tossico**. Paghiamo cifre stellari per non avere spazio, né aria, né silenzio.

La svolta dei dati in quota: l'Infrastruttura Energetica Ipogea

La transizione ecologica non si fa con la nostalgia, ma spostando i motori dell'economia digitale dove le risorse sono sostenibili. Il cuore di questa rivoluzione risiede nei dati. In Italia il mercato dell'alimentazione dei Data Center è in fortissima espansione (**verso i 500 milioni di dollari**), e Terna ha dovuto stanziare oltre **23 miliardi di euro** nel suo Piano di Sviluppo per gestire le richieste di connessione di queste strutture iper-energivore che pesano sulle reti delle grandi città.

La soluzione per una vera transizione è la decentralizzazione: **data center di tipo ipogeo** collocati nelle gallerie e nelle miniere dismesse o nei vecchi bunker di guerra in ambiente montano. Sottoterra, le temperature naturalmente fresche abbattano drasticamente il PUE (*Power Usage Effectiveness*), riducendo fino al 40% i costi energetici di raffreddamento che in pianura richiedono milioni di litri d'acqua o



gigawatt di condizionamento. Inoltre, **la montagna diventa l'hub di un'economia circolare** basata su un mix di energie rinnovabili locali:

- **mini-idroelettrico** di vallata per sfruttare i salti d'acqua senza grandi invasi;
- **biometano** ricavato dalla gestione degli scarti agro-pastorali;
- **eolico** ad asse verticale e micro-turbina, a basso impatto visivo;
- **fotovoltaico integrato** con sistemi di stoccaggio basati sulla **filiera dell'idrogeno verde**.

Farming 4.0: il valore economico dell'agricoltura di precisione

La tecnologia e la capacità di calcolo locale dei data center ipogei

offrono l'infrastruttura ideale per ridefinire il settore primario. L'agricoltura e l'allevamento di montagna, storicamente sinonimi di sussistenza e povertà, si trasformano in un business ad alto valore aggiunto.

In Italia, il mercato dell'**Agricoltura 4.0 ha superato i 2 miliardi di euro**, con una crescita costante vicina al 10% annuo. Il vecchio e povero contadino cede il passo a un professionista agro-zootecnico altamente specializzato. Questo nuovo manager dell'ecosistema utilizza un arsenale tecnologico che si ripaga in pochissimi anni:

- **zootecnia di precisione:** sensori IoT e collari intelligenti riducono i costi dei foraggi e della veterina-





Il ritorno in montagna è sempre stato frenato dal timore dell'isolamento sanitario. . . hub territoriali di telemedicina collegati ai grandi centri specialistici urbani riducono dell'80% la necessità di spostamenti fisici per visite di controllo

ria del 15%, monitorando la salute del bestiame in tempo reale;

- **sensori e droni nei pascoli:** ottimizzano le risorse idriche e l'uso di fertilizzanti biologici, con risparmi sui costi di produzione fino al 20-30%.

Questo modello non solo protegge attivamente il territorio dal dissesto idrogeologico (che costa all'Italia miliardi di euro ogni anno in fondi di emergenza), ma genera cibo locale, sano e tracciabile, capace di spuntare prezzi premium sul mercato agroalimentare e di sostenere l'economia di vallata.

Telemedicina e la "Silver Economy" della longevità

Il ritorno in montagna è sempre stato frenato dal timore dell'isolamento sanitario. La transizione digitale risolve questo gap attraverso la capillarità: **hub territoriali di telemedicina** collegati ai grandi centri specialistici urbani riducono dell'80% la necessità di spostamenti fisici per visite di controllo. Per le urgenze o la diagnostica avanzata,

l'investimento in ospedali mobili su gomma garantisce flessibilità ed efficienza senza la necessità di costruire costose e inutili cattedrali di cemento nel deserto.

Questa sicurezza, unita alla salubrità ambientale, è la chiave per intercettare la **Silver Economy**, un mercato che muove miliardi di euro in Europa. La popolazione anziana e benestante, orientata al benessere e alla longevità, trova in montagna un ecosistema terapeutico perfetto:

- i trattamenti scientificamente validati di *forest bathing* (lo *Shinrin-yoku* giapponese che consiste nell'immersione consapevole nei boschi con i cinque sensi) che abbattano i biomarcatori dello stress e della pressione arteriosa, riducendo la spesa farmaceutica privata;
- le biblioteche e i centri culturali 4.0 diventano incubatori di socialità e scambio intergenerazionale, combattendo la spesa sociale legata alla solitudine e al decadimento cognitivo.

Il rinascimento alpino: hub tecnologico-artistici

Un territorio cablatto, energeticamente indipendente e salubre diventa irresistibile per la classe creativa. Sulla scia di modelli internazionali consolidati come il centro **PiNA di Capodistria** (Koper), dove scienza, arte, tecnologia e cultura si fondono, le valli montane possono ospitare poli di innovazione e residenze artistiche digitali. Per ogni euro investito in cultura e infrastrutture verdi, il ritorno economico per il territorio (moltiplicatore ecosistemico) varia **da 1 a 3 euro**.

Questo non è un azzardo, ma il recupero di un'antica identità economica. Tra il Quattrocento e il Cinquecento, la splendida Val Maira – oggi quasi interamente spopolata – era un centro economico e culturale così vivo da attrarre e finanziare il celebre pittore fiammingo Hans Clemer (il Maestro d'Elva). Se nel Rinascimento i capitali alpini attiravano le avanguardie artistiche d'Europa, oggi la tecnologia può riaccendere lo stesso motore economico.

Conclusione: un investimento esistenziale

L'iper-urbanizzazione non è una legge di natura immutabile, ma un modello economico inefficiente e saturo che stiamo pagando in termini di salute, tempo e denaro. La transizione ecologica e digitale ci offre la storica opportunità di decentralizzare il Paese. Spostare infrastrutture immateriali, data center energeticamente efficienti, innovazione zootecnica e investimenti sulla longevità nelle aree interne non è un'utopia bucolica per pochi eletti: è una precisa, redditizia e urgente strategia industriale e sociale. È il momento di smettere di ammassare l'80% degli italiani su isole di asfalto rovente e restituire ai cittadini il diritto economico e umano più elementare: quello di scegliere dove vivere e, finalmente, respirare. ■

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.

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

4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER



Una nuova stagione per l'acciaio

Il futuro di **Acciaierie d'Italia** riguarda direttamente l'avvenire industriale ed economico del Paese. Non è soltanto una questione di Taranto – pur decisiva per quel territorio – né riguarda unicamente il settore siderurgico: è **una priorità nazionale ed europea**.

Per troppo tempo il dibattito pubblico è rimasto imprigionato in una contrapposizione tra **produzione industriale e tutela dell'ambiente**, quasi fossero due strade alternative. La sfida, invece, consiste nel tenere insieme ciò che non può più essere separato: **salute, ambiente, lavoro e capacità produttiva**.

È una partita che l'Italia e l'Europa non possono permettersi di perdere, soprattutto in una fase caratterizzata da equilibri geopolitici instabili, politiche commerciali sempre più aggressive e crescente competizione per energia, materie prime e tecnologie.

L'Italia deve decidere quale capacità siderurgica primaria intende preservare e dotarsi degli strumenti necessari per farlo. A Taranto, come negli altri siti coinvolti, occorre realizzare un modello capace di conciliare **tutela della salute, decarbonizzazione, autonomia strategica, competitività industriale e prospettive occupazionali**.

Per il futuro di Acciaierie d'Italia serve quindi **un progetto industriale ed energetico integrato**, sostenibile nel tempo e fondato su una traiettoria tecnologica credibile: capace di utilizzare progressivamente le migliori soluzioni oggi disponibili e di incorporare quelle che nei prossimi anni raggiungeranno la piena maturità industriale.

Un equilibrio così complesso richiede una chiara **regia pubblica**, a partire dal Governo, e l'assunzione di responsabilità da parte di tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti. I progetti presentati dai soggetti industriali interessati all'acquisizione e al rilancio dell'ex Ilva dovranno quindi essere valutati secondo **criteri omogenei, trasparenti e comparabili**: capacità produttiva, investimenti, tempi di realizzazione, livelli occupazionali, fabbisogno energetico, approvvigionamenti, tutela della salute e dell'ambiente, risorse pubbliche richieste, contributo all'autonomia strategica nazionale, valutazione e mitigazione dei rischi industriali, sanitari e ambientali.

Ma la qualità del punto di arrivo non basta. Bisogna governare anche il percorso necessario per raggiungerlo.

Occorre scongiurare **un vuoto industriale e occupazionale** durante la transizione, evitando che la dismissione dell'assetto attuale preceda la concreta disponibilità di quello futuro. La continuità da tutelare riguarda non soltanto lo stabilimento di Taranto, ma anche il *downstream*, gli altri siti del gruppo, l'indotto, le filiere utilizzatrici, l'occupazione e il patrimonio di competenze tecniche e manageriali costruito nel tempo.

In questo passaggio il **manage-**

ment di Acciaierie d'Italia rappresenta un fattore abilitante decisivo. Le professionalità presenti possono garantire continuità operativa, presidiare la sicurezza, governare la complessità della trasformazione e coordinare soggetti, investimenti e tempi differenti.

Per questo Federmanager chiede che tali competenze siano tutelate e pienamente coinvolte nella transizione. Chi è chiamato a gestire impianti strategici in una fase tanto delicata deve inoltre poter operare in un quadro di **responsabilità chiare, adeguate coperture assicurative e certezza delle condizioni giuridiche e operative**.

La Federazione sta mettendo a disposizione dei tavoli sull'ex Ilva il proprio patrimonio di conoscenze e professionalità, anche attraverso il contributo delle sue **Commissioni di settore** e di una specifica **Delegazione Tecnica**, per concorrere alla costruzione di soluzioni industrialmente solide e concretamente realizzabili.

L'Italia non deve limitarsi a gestire il ridimensionamento di un problema. Deve scegliere quale siderurgia vuole conservare, trasformare e sviluppare. Da questa decisione dipendono non soltanto il futuro di Taranto e dell'ex Ilva, ma **la capacità del Paese di restare una grande economia industriale europea**. ■



Vivere a lungo, vivere bene

«In Italia oggi si vive più a lungo», un *refrain* che ascoltiamo spesso. E a confermarlo sono i dati, che ci dicono che il nostro è **tra i Paesi più longevi al mondo**: viviamo in media 83 anni, quasi 86 nel caso delle donne. Ma sempre i dati ci dicono che, in media, solo 58 di questi anni vengono vissuti in buona salute. Gli altri 25 li trascorriamo con una fragilità, una limitazione e, in diversi casi, con una malattia cronica.

Oggi sono infatti oltre 23 milioni le persone che convivono con una **malattia cronica**. La longevità cresce, quindi, grazie ai progressi degli ultimi decenni, ma in merito alle condizioni di salute la situazione presenta diverse complessità, soprattutto dopo una certa età.

Ancora un dato ci aiuta a fare ulteriore chiarezza: tra il 2011 e il 2021 **la fragilità degli over 50** è passata dal 26% al 40%, colpendo soprattutto chi ha minori opportunità economiche o chi risiede in zone più svantaggiate.

La domanda da porsi allora, pensando al futuro, non riguarda più solo quanto vivremo, ma come vivremo. E chi si prenderà cura di noi quando perderemo autonomia? Oggi, in sette casi su dieci, ad assistere una persona anziana non autosufficiente è un **familiare**. Una quota troppo ampia del carico

assistenziale ricade pertanto sulle famiglie.

L'Italia investe nella *Long Term Care* circa l'1,8% del PIL, contro una media OCSE del 2,5%. È necessario quindi intervenire, bene e in tempi brevi, affinché le criticità di sistema non si acuiscono.

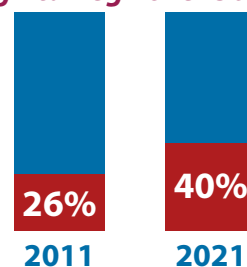
Serve un cambio di paradigma, come Federmanager sollecita da tempo, per ripensare una sanità che veda pienamente coinvolte **tutte le parti** in grado di garantire assistenza. Occorre un **Servizio Sanitario Nazionale** più solido e strutturato, capace di garantire universalità e investimenti stabili. Ma serve altresì, in piena complementarità, una **componente privata** che sappia apportare innovazione e modelli di cura sempre più calibrati sulle diverse situazioni personali. E serve infine anche il contributo della componente sociale: Terzo settore, fondazioni, imprese sociali e reti comunitarie.

In questa cornice, la **sanità integrativa** che promuoviamo attraverso i nostri Fondi **Fasi e Assidai**, sta giocando un ruolo sempre più decisivo.

I nostri Fondi integrano lo straordinario lavoro compiuto dal Servizio Sanitario Nazionale, dimostrandosi suoi robusti alleati: possono intervenire sulla non autosufficienza, sulla cronicità, sulla prevenzione e sulla presa in carico



Fragilità negli over 50



Investimenti nella Long Term Care (% del PIL)



nel tempo, solo per citare alcuni esempi.

Il contributo che ogni giorno i nostri Fondi offrono, in ultima analisi è, e sempre più sarà, strategico per far sì che la **longevità** degli italiani sia sostenuta e accompagnata, e che la **fragilità** non venga vissuta in solitudine né affidata a una famiglia lasciata sola.

Federmanager promuove questa nuova visione, consapevole degli scenari **sociali e demografici** che attendono il Paese. Ma per realizzarla è necessaria l'assunzione di una responsabilità condivisa che riguarda tutti i soggetti di sistema: Stato, imprese, Fondi, comunità.

Costruiamo insieme **un futuro in salute**. ■



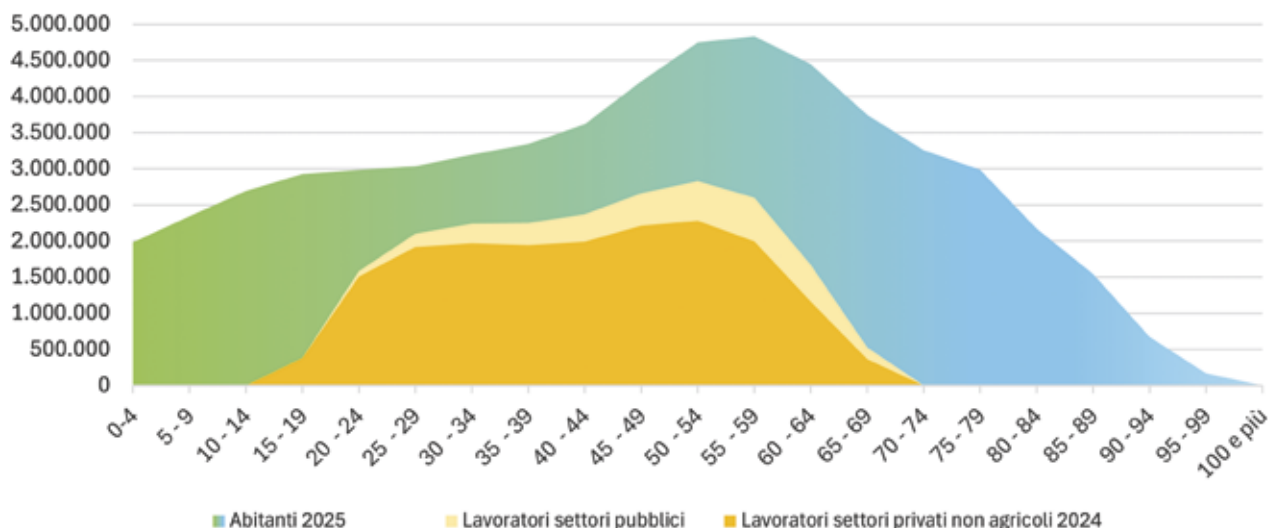


L'Italia davanti alla sfida demografica

Più anziani, meno lavoratori e la necessità di un nuovo modello di sviluppo

Il grafico costruito su dati Istat e INPS restituisce con immediatezza una delle questioni decisive per il futuro dell'Italia: la distanza tra la struttura della popolazione e quella dei lavoratori dipendenti. Non si tratta soltanto di un problema demografico, ma di una trasformazione che coinvolge crescita economica, welfare, pensioni, produttività, scuola, immigrazione e coesione sociale. Per affrontarla non basta aumentare l'occupazione: occorre cambiare il modo in cui il Paese utilizza il proprio capitale umano e costruire le condizioni perché giovani, donne, lavoratori anziani e nuovi cittadini possano contribuire pienamente allo sviluppo

Abitanti Italia, fonte Istat – Lavoratori, fonte INPS



Il profilo demografico dell'Italia racconta una storia che ormai non può essere considerata una semplice tendenza statistica. È una delle principali variabili economiche del nostro futuro. Il grafico, mettendo a confronto la popolazione residente per fasce d'età con i lavoratori dipendenti dei settori privato non agricolo e pubblico, rende visibile una situazione destinata ad avere conseguenze profonde: la popolazione italiana presenta una consistenza molto elevata nelle fasce adulte e mature, mentre la base più giovane è relativamente ridotta. Parallelamente, il numero dei lavoratori raggiunge il proprio massimo nelle fasce centrali dell'età lavorativa e tende poi a diminuire rapidamente con l'avvicinarsi dell'età pensionabile.

La prima evidenza è quindi quella di un Paese nel quale il peso delle generazioni anziane cresce, mentre quello delle generazioni che dovranno sostenere il sistema previdenziale e assistenziale è più contenuto. La questione non riguarda soltanto il rapporto tra pensionati e occupati. Una popolazione più anziana significa anche maggiore domanda di sanità, assistenza, servizi sociali e cura, proprio mentre la platea potenziale di persone che possono lavorare e finanziare questi servizi attraverso imposte e contributi tende a ridursi.

Il problema è reso ancora più evidente osservando le generazioni più giovani. Le fasce fino ai 19 anni appaiono molto meno consistenti rispetto a quelle degli adulti. Questo risultato è il prodotto di decenni

nei quali il numero delle nascite si è progressivamente ridotto. Ogni generazione numericamente più piccola, entrando nel mercato del lavoro, porta con sé un effetto che si propaga per decenni: meno giovani disponibili, minore ricambio occupazionale, minore domanda interna potenziale e, soprattutto, maggiore pressione sulle generazioni che devono sostenere il sistema economico e sociale.

La demografia, tuttavia, non determina automaticamente il destino economico di un Paese. Determina piuttosto le condizioni di partenza. La vera domanda diventa allora: **come può l'Italia trasformare una situazione demografica difficile in un'occasione per aumentare produttività, occupazione e qualità della vita?**

Il nodo centrale è il rapporto tra popolazione e lavoro

Il grafico mostra che la presenza dei lavoratori dipendenti è concentrata soprattutto nelle fasce comprese indicativamente tra i 25 e i 64 anni, con un punto di massima consistenza nelle età centrali. È una caratteristica fisiologica, ma in Italia assume un significato particolare perché le generazioni più numerose si stanno progressivamente spostando verso le età più avanzate. Per molti anni il Paese ha potuto contare su una popolazione in età lavorativa relativamente ampia.

Oggi quel vantaggio demografico si sta esaurendo. Nei prossimi anni, senza un significativo aumento della partecipazione al lavoro, il numero delle persone occupate rischia di crescere molto meno della domanda di beni e servizi generata da una popolazione anziana.

Questo squilibrio può essere affrontato lungo tre direttrici: **aumentare il numero delle persone che lavorano, aumentare il valore prodotto da ciascun lavoratore e aumentare la qualità del lavoro.**

Sono obiettivi apparentemente semplici, ma che richiedono una trasformazione profonda delle politiche economiche.

La prima leva è l'occupazione femminile. L'Italia ha storicamente registrato una partecipazione delle donne al mercato del lavoro inferiore a quella dei principali Paesi europei. Questo rappresenta non soltanto un problema sociale, ma una gigantesca riserva di capitale umano non pienamente utilizzata. Se una maggiore quota di donne potesse entrare, rimanere e crescere professionalmente nel mercato del lavoro, il Paese aumenterebbe immediatamente la propria capacità produttiva.

Per ottenere questo risultato, però, non sono sufficienti incentivi temporanei alle assunzioni. Servono servizi per l'infanzia accessibili, una

rete capillare di asili nido, una migliore organizzazione degli orari, congedi parentali equilibrati, maggiore flessibilità e una cultura aziendale che non penalizzi la maternità. Il punto fondamentale è consentire alle famiglie di non dover scegliere tra figli e carriera.

Giovani: la risorsa che rischiamo di perdere

Il secondo grande fronte è quello dei giovani. L'Italia non può permettersi che una generazione numericamente più piccola sia anche una generazione scarsamente valorizzata.

Il problema non consiste soltanto nella disoccupazione giovanile. È altrettanto importante il fenomeno dei giovani che entrano tardi nel mercato del lavoro, affrontano lunghi periodi di precarietà, rinviando la formazione di una famiglia e incontrano difficoltà nell'accesso alla casa.

Si crea così un circolo vizioso. Se un giovane non dispone di un reddito stabile e di prospettive professionali credibili, tende a rinviare l'autonomia abitativa e la formazione di una famiglia. Il rinvio delle nascite contribuisce a sua volta a ridurre ulteriormente le generazioni future. La demografia e il mercato del lavoro finiscono così per alimentarsi reciprocamente in senso negativo. Una politica seria per la natalità dovrebbe quindi essere considerata anche una politica economica. Non basta un bonus alla nascita: occorre rendere economicamente sostenibile avere figli. Ciò significa servizi, abitazioni, trasporti, scuole, conciliazione tra lavoro e famiglia e soprattutto occupazioni stabili e produttive.

Secondo le analisi del CNEL, 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. Dobbiamo creare

fiducia dei giovani e prospettive di vita e lavoro che incentivino i pochi giovani a rimanere nel "Bel Paese". La Francia, i Paesi nordici e diverse altre nazioni europee hanno sperimentato, con risultati differenti, sistemi più articolati di sostegno alle famiglie. L'Italia dovrebbe evitare di copiare singole misure e costruire un proprio modello, nel quale la natalità sia considerata un investimento sul capitale umano e non una semplice voce di spesa pubblica.

Non basta lavorare di più: bisogna produrre di più

Ma anche un forte aumento dell'occupazione non sarebbe sufficiente se la produttività rimanesse debole. Questa è probabilmente la questione economica più importante. Se il numero dei lavoratori non può crescere rapidamente per ragioni demografiche, la crescita futura dovrà derivare in misura maggiore dalla capacità di ciascun lavoratore di produrre beni e servizi di maggiore valore. In altre parole, **meno lavoratori non devono necessariamente significare meno ricchezza**, se il Paese riesce ad aumentare la produttività.

Qui entrano in gioco digitalizzazione, intelligenza artificiale, automazione, ricerca, infrastrutture, energia, riconoscimento del merito, formazione manageriale e dimensione delle imprese. Una piccola impresa che rimane isolata, sotto-capitalizzata e tecnologicamente arretrata difficilmente potrà competere con aziende europee dotate di maggiore capacità finanziaria e organizzativa.

L'Italia deve quindi favorire la crescita dimensionale delle imprese, la loro aggregazione, l'accesso al capitale e gli investimenti in tecnologia. L'obiettivo non dovrebbe essere semplicemente creare più posti di lavoro, ma creare **posti di lavoro ad alta produttività e ad alto valore aggiunto**.

Il secondo grande fronte è quello dei giovani. L'Italia non può permettersi che una generazione numericamente più piccola sia anche una generazione scarsamente valorizzata

In un Paese caratterizzato da bassa natalità e progressivo invecchiamento, il contributo dell'immigrazione è destinato a diventare sempre più importante...



Questo è particolarmente importante per l'industria, ma anche per servizi, turismo, commercio, logistica, pubblica amministrazione e sanità.

L'intelligenza artificiale, in questo scenario, può diventare una delle risposte alla contrazione della forza lavoro. Non deve essere interpretata esclusivamente come uno strumento per sostituire persone, ma come una tecnologia capace di aumentare le capacità dei lavoratori, automatizzando le attività ripetitive e consentendo di concentrare il capitale umano sulle funzioni a maggiore valore.

Un nuovo ruolo per i lavoratori maturi

Il grafico evidenzia anche un'altra questione: una parte molto consistente della popolazione si trova nelle fasce d'età mature. Considerare automaticamente queste persone come prossime all'uscita dal sistema produttivo sarebbe un errore.

L'aumento dell'aspettativa di vita rende necessario ripensare il rapporto tra età e lavoro. Non significa obbligare tutti a lavorare più a lungo nelle medesime condizioni. Significa creare una maggiore varietà di percorsi.

Un lavoratore di 62 o 65 anni può possedere esperienza, competenze

tecniche, conoscenze organizzative e relazioni professionali che rappresentano un patrimonio per l'impresa. Il problema è evitare che l'uscita dal lavoro avvenga bruscamente o, al contrario, che il prolungamento dell'attività avvenga senza adattare mansioni e condizioni.

Servono quindi formazione continua, part-time negli ultimi anni di carriera, possibilità di passaggio a mansioni meno usuranti, tutoraggio dei giovani e sistemi che permettano il trasferimento delle competenze dalle generazioni più anziane a quelle più giovani.

In questo modo l'invecchiamento può diventare anche un'opportunità: l'esperienza dei lavoratori maturi può essere utilizzata per accelerare la formazione delle nuove generazioni.

Immigrazione: da emergenza a politica economica

In un Paese caratterizzato da bassa natalità e progressivo invecchiamento, il contributo dell'immigrazione è destinato a diventare sempre più importante.

Non si tratta di considerare l'immigrazione come una soluzione miracolosa al problema demografico. Nessun flusso migratorio, da solo, può compensare indefinitamente il calo delle nascite. Tuttavia, una

politica migratoria ben organizzata può contribuire significativamente a mantenere più equilibrato il rapporto tra popolazione e forza lavoro.

La questione decisiva è l'integrazione economica. L'Italia deve passare da una logica prevalentemente emergenziale a una logica di programmazione: individuare i settori nei quali mancano lavoratori, favorire l'ingresso regolare di persone con competenze utili, riconoscere più rapidamente i titoli di studio e professionali conseguiti all'estero, insegnare la lingua e accompagnare l'inserimento lavorativo.

Un immigrato che lavora regolarmente, paga imposte e contributi, acquisisce competenze e costruisce una famiglia rappresenta una risorsa economica e sociale. Ma perché ciò accada è necessario che l'integrazione sia reale e che non si crei una fascia permanente di lavoratori scarsamente qualificati, sottopagati e marginalizzati.

Welfare: da sistema reattivo a investimento sociale

La struttura demografica rappresentata nel grafico impone anche una revisione del welfare.

Un sistema costruito principalmente per trasferire risorse dagli occupati ai pensionati diventa progres-

sivamente più difficile da sostenere quando diminuisce il rapporto tra lavoratori e persone anziane.

Questo non significa mettere in discussione la protezione sociale. Al contrario, significa renderla più efficace e sostenibile.

Una parte maggiore della spesa dovrebbe essere orientata alla prevenzione sanitaria, alla non autosufficienza, alla formazione, alle politiche per l'infanzia e all'inserimento lavorativo. Investire in prevenzione e autonomia delle persone anziane può ridurre la pressione futura sui servizi sanitari e assistenziali.

Allo stesso tempo, bisogna distinguere meglio tra previdenza e assistenza. Il sistema pensionistico deve mantenere un legame credibile tra contributi versati e prestazioni, mentre la solidarietà verso chi si trova in condizioni di bisogno deve essere finanziata attraverso la fiscalità generale.

La sostenibilità del welfare non può essere ottenuta semplicemente aumentando la pressione fiscale sui lavoratori, perché ciò rischierebbe di rendere meno conveniente lavorare e assumere. Occorre invece ampliare la base produttiva e combattere seriamente evasione ed elusione.

Un'Italia più europea significa anche un'Italia più produttiva

Il confronto con gli altri Paesi europei non dovrebbe ridursi alla ricerca di una classifica sulla disoccupazione o sul PIL. Il vero confronto riguarda la capacità di trasformare il capitale umano in benessere.

L'Italia possiede punti di forza straordinari: un tessuto industriale specializzato, una grande capacità manifatturiera, distretti tecnologici e produttivi di eccellenza, università e centri di ricerca, patrimonio culturale e paesaggistico, posizione geografica strategica e una forte propensione imprenditoriale.

Il problema è che questi punti di forza convivono con debolezze strutturali: produttività insufficiente, salari reali sotto pressione, bassi livelli di partecipazione al lavoro in alcune fasce della popolazione, divari territoriali, lentezza amministrativa, difficoltà di accesso alla casa, scarsa capacità di trattenere alcuni giovani altamente qualificati e una dimensione media delle imprese spesso ridotta.

La risposta non può essere una singola riforma. Occorre una strategia nazionale di lungo periodo.

Una possibile agenda dovrebbe poggiare su almeno **otto pilastri**: aumento dell'occupazione femminile; politiche efficaci per la natalità; formazione permanente; maggiore occupazione giovanile qualificata; immigrazione regolare e integrata; prolungamento flessibile della vita lavorativa; forte investimento in produttività, meritocrazia e tecnologia; riforma della pubblica amministrazione e riduzione dei tempi burocratici.

A questi si dovrebbe aggiungere un nono elemento: **la casa**. Un giovane che non può permettersi di abitare vicino al luogo di lavoro o che deve sostenere costi abitativi sproporzionati rispetto al reddito avrà maggiori difficoltà a costruire un progetto di vita. Politiche di edilizia sociale, affitti accessibili e rigenerazione urbana possono quindi diventare strumenti di politica economica oltre che sociale.

La questione territoriale

Non bisogna infine dimenticare che l'Italia non è demograficamente uniforme. Esistono territori relativamente giovani e dinamici e aree nelle quali lo spopolamento è già una realtà consolidata.

Il rischio è che il declino demografico si trasformi in un circolo vizioso territoriale: meno giovani significa meno consumi, meno imprese, meno servizi; la riduzione dei servizi rende il territorio meno attrattivo;

i giovani emigrano e il processo si accelera.

Per questo la politica demografica deve essere anche una politica territoriale. Scuole, sanità, trasporti, connessioni digitali e servizi pubblici devono essere garantiti soprattutto nei territori a rischio di spopolamento.

Il Mezzogiorno, in particolare, può rappresentare una parte importante della soluzione nazionale se riuscirà a trasformare il proprio potenziale demografico, universitario e imprenditoriale in maggiore occupazione e produttività. Ridurre il divario territoriale non è soltanto una questione di equità: è una delle poche grandi riserve di crescita che l'Italia possiede.

La vera sfida è trasformare la demografia in una politica di sviluppo

Il grafico, in definitiva, non dovrebbe essere letto soltanto come la rappresentazione di un'Italia che invecchia. Deve essere letto come un avvertimento e, allo stesso tempo, come una mappa delle priorità. Il Paese dispone ancora di una consistente popolazione in età lavorativa e di una grande quantità di competenze, esperienza e capacità imprenditoriali. Ma la finestra temporale per intervenire non è infinita. Le generazioni numericamente più piccole stanno entrando nel mercato del lavoro proprio mentre quelle più numerose raggiungono l'età pensionabile.

Per questo motivo, aspettare che la demografia si corregga spontaneamente sarebbe un errore. La demografia cambia lentamente, mentre le trasformazioni economiche possono essere molto più rapide.

L'Italia deve quindi agire contemporaneamente su due orizzonti.

Nel breve periodo deve aumentare la partecipazione al lavoro e la produttività; nel lungo periodo deve ricostruire condizioni economiche, sociali e culturali

Strategia nazionale di lungo periodo, poggianti su 8 pilastri + il nono elemento: la casa



che rendano possibile avere figli e costruire famiglie.

La prima strada passa da donne, giovani, lavoratori maturi e immigrati. La seconda passa da casa, salari, servizi, scuola e conciliazione tra lavoro e vita familiare.

Il risultato che dobbiamo perseguire non è semplicemente avere più lavoratori. È avere **più persone che lavorano, lavoratori meglio formati, imprese più produttive, salari più elevati e servizi pubblici più efficienti.**

Solo così sarà possibile mantenere un sistema di welfare solido senza scaricare costi e debiti sulle generazioni future.

La sfida demografica, dunque, non è una condanna. È una scelta politica ed economica. Un Paese che perde abitanti ma aumenta produttività, occupazione e qualità del capitale umano può continuare a crescere. Un Paese che perde giovani, non valorizza le donne, esporta competenze, mantiene bassa la produttività e rinvia le riforme

rischia invece di entrare in una spirale di declino.

L'Italia ha ancora la possibilità di scegliere il primo percorso. Ma per farlo deve smettere di considerare demografia, lavoro, pensioni, scuola, immigrazione, natalità e produttività come problemi separati. **Sono parti dello stesso problema: come costruire una società in cui ogni persona possa contribuire alla crescita e dove questa produca a sua volta le risorse necessarie per una società più giusta.**

Il confronto con gli altri Paesi europei, in questo senso, non dovrebbe essere vissuto come una rincorsa a una graduatoria. Dovrebbe diventare uno stimolo a misurare ciò che davvero conta: quanti giovani riescono a entrare nel lavoro qualificato, quante donne possono scegliere liberamente se e come lavorare, quanta produttività genera ogni ora lavorata, quanto un'impresa investe in innovazione, quanto è efficace la scuola nel formare le

competenze richieste dal futuro e quanto è sostenibile il welfare nel passaggio da una generazione all'altra.

La partita dei prossimi decenni si giocherà quindi meno sul numero assoluto degli italiani e molto di più sulla capacità dell'Italia di valorizzare ogni persona.

È questa la vera risposta possibile a una popolazione che invecchia: non rassegnarsi al declino, ma trasformare il capitale umano, la tecnologia, l'immigrazione qualificata, la maggiore partecipazione femminile e l'esperienza delle generazioni mature nei nuovi motori dello sviluppo.

In questa prospettiva, il grafico non rappresenta soltanto una fotografia dell'Italia di oggi. È soprattutto una domanda rivolta all'Italia di domani: **saremo capaci di fare in modo che una popolazione più anziana e numericamente più contenuta possa vivere meglio, lavorare meglio e produrre più valore?**

La risposta dipenderà dalle decisioni che verranno prese oggi. ■



Le preoccupazioni degli anziani per il loro futuro



Nel Rapporto Censis "Invecchiare nell'Italia della longevità" - luglio 2026 - sono descritte le nuove fragilità: cresce il timore della non autosufficienza, si indeboliscono le reti familiari e diventa sempre più urgente costruire un Paese capace di garantire tutela, assistenza e dignità alla popolazione anziana

Il paradosso della longevità italiana

L'allungamento della speranza di vita fino a una media di 83,7 anni, che storicamente rappresenta un traguardo straordinario, si è progressivamente trasformato, da opportunità, in una colossale criticità sociale ed economica. La contrazione drammatica delle nascite e delle classi giovanili ha privato il sistema del suo pilastro demografico di ricambio. Gli anziani di oggi si trovano così a vivere una condizione paradossale: da un lato sono una risorsa fondamentale per il welfare familiare, dall'altro vengono frequentemente colpevolizzati nel dibattito pubblico come "responsabili" del debito pubblico e dello sfruttamento delle risorse collettive, subendo una latente stigmatizzazione sociale.

La prospettiva futura

L'invecchiamento della popolazione non è un fenomeno passeggero, ma un trend strutturale destinato a intensificarsi radicalmente. Secondo le proiezioni demografiche, entro il 2050 gli over 65 in Italia diventeranno oltre 18,8 milioni, costituendo il 34,6% della popolazione totale: praticamente più di un italiano su tre sarà anziano.

Lo spettro della non autosufficienza

Dall'indagine Censis emerge con assoluta chiarezza un dato psicologico e culturale di rottura rispetto al passato. Per gli anziani di oggi l'ingresso nella vecchiaia reale non coincide più con un dato puramente anagrafico (i 65 anni), bensì con un evento clinico ed operativo ben preciso: la perdita dell'autosufficienza. Ben il **69,4%** degli anziani identifica nella perdita dell'autonomia personale la vera porta d'ingresso nella vecchiaia. Al contrario, eventi un tempo densi di significato simbolico come il pensionamento (**8,0%**) o il diventare non-

Struttura per età della popolazione residente in Italia, 1951-2026 (valori assoluti, valori % e indici)

	1951 (1)	2001 (2)	2026 (2)
v.a.			
Fino a 17 anni	14.042.111	9.878.974	8.590.767
18-34 anni	12.919.139	13.710.407	10.479.403
35-64 anni	16.303.155	22.873.817	25.052.158
65 anni e oltre	4.251.132	10.497.494	14.820.500
Totale	47.515.537	56.960.692	58.942.828
val. %			
Fino a 17 anni	29,6	17,3	14,6
18-34 anni	27,2	24,1	17,8
35-64 anni	34,3	40,2	42,5
65 anni e oltre	8,9	18,4	25,1
Totale	100,0	100,0	100,0
Indici			
Dipendenza anziani (3)	13,4	27,4	39,8
Vecchiaia (4)	36,6	129,3	216,3

(1) Dati censimento

(2) Dati al 1° gennaio

(3) Rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione in età attiva (15-64 anni), moltiplicato per 100

(4) Rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione di età 0-14 anni, moltiplicato per 100

Fonte: Invecchiare nell'Italia della longevità - elaborazione Censis su dati Istat

ni (**4,2%**) hanno perso quasi del tutto la loro funzione di marcatori generazionali. Il timore di perdere l'autosufficienza genera una vera e propria ansia sociale pervasiva, che supera di gran lunga la paura della morte (che preoccupa solo il **33,5%** degli intervistati).

In una società dominata dal valore dell'autonomia individuale, la prospettiva di dipendere da terzi per gli adempimenti più intimi e quotidiani viene percepita come una minaccia alla propria dignità. Per tale

motivo, gli anziani preferiscono concentrarsi sulla qualità della vita piuttosto che sulla sua quantità.

Divario tra aspettativa di vita e buona salute

Alla radice delle preoccupazioni materiali ed emotive della popolazione anziana vi è un pesante gap tra la durata biologica della vita e gli anni vissuti in pienezza di forze. I tre indicatori analizzati dal Censis evidenziano una realtà complessa:

- Speranza di vita alla nascita: **83,7** anni.

Speranza di vita e speranza di vita in buona salute alla nascita e speranza di vita senza limitazioni funzionali nelle attività a 65 anni per genere - 2015-2025 (anni)

	Speranza di vita alla nascita		Speranza di vita in buona salute alla nascita		Speranza di vita senza limitazioni nelle attività a 65 anni	
	2015	2025	2015	2025	2015	2025
Totale	82,3	83,7	58,3	59,1	9,7	10,7
Maschi	80,1	81,7	59,2	60,2	9,9	10,8
Femmine	84,5	85,7	57,5	58,0	9,6	10,8
Diff. femmine vs maschi	4,4	4,0	-1,7	-2,2	-0,3	0,0

Fonte: Invecchiare nell'Italia della longevità - elaborazione Censis su dati Istat

Eventi che segnano l'ingresso nella vecchiaia secondo i longevi - confronto 2014-2026 (valori %)

	2014	2026
La perdita dell'autosufficienza	53,8	69,4
La morte di amici e coetanei	22,3	24,9
La morte del coniuge	28,7	22,3
Compiere i 70 anni	22,6	9,7
Andare in pensione	23,7	8,0
Diventare nonni	10,8	4,3
Altro	2,4	2,7

La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Invecchiare nell'Italia della longevità - Indagine Censis, 2014 e 2026

Valutazione delle proprie capacità di svolgere le normali e ordinarie attività quotidiane - confronto 2006-2026 (valori %)

	2006	2026
Sono in grado di fare tutto da solo	78,8	62,0
Sono in grado di fare da solo gran parte delle attività, ma in alcuni casi ho bisogno di aiuto	14,9	31,7
Ho parecchie difficoltà che mi impediscono di svolgere attività ordinarie senza un aiuto	3,4	4,9
Non sono autosufficiente, ho sistematicamente bisogno di supporto	2,9	1,4
Totale	100,0	100,0

Fonte: Invecchiare nell'Italia della longevità - Indagine Censis, 2006 e 2026

- Speranza di vita in buona salute: si ferma drasticamente a **59,1** anni.
- Speranza di vita senza limitazioni nelle attività a 65 anni: è pari a **10,7** anni.

Questo significa che, in media, attorno al **76°** anno di età insorge il rischio concreto ed elevatissimo di manifestare disabilità o limitazioni funzionali stabili. Il longevo si trova a dover gestire un "pezzo di vita inedito" contrassegnato dalla coesistenza con patologie croniche: i dati storici certificano che il **79,2%** degli over 65 è affetto da almeno una malattia cronica, e il **56,9%** ne sperimenta almeno due contemporaneamente.

L'emergenza della "fragilità di massa" e le vulnerabilità minute

Accanto allo spettro della non autosufficienza grave, la ricerca Censis svela una dimensione sommersa, un'ampia "area grigia" caratterizzata dalla fragilità diffusa e

percepita (circa un terzo del totale degli anziani). Si tratta di persone che si considerano formalmente autosufficienti ma che avvertono pesantemente l'erosione quotidiana delle proprie capacità.

La quota di anziani convinti di poter fare tutto da soli è crollata dal **78,8%** del 2006 al **62,0%** del 2026. È raddoppiata l'area grigia di chi necessita di supporti parziali (**dal 14,9% al 31,7%**). Queste "fragilità minute" si manifestano non solo sul piano della salute fisica, ma in ambiti amministrativi e tecnologici: la digitalizzazione forzata di servizi essenziali (gestione del conto bancario online, utilizzo di app per pagamenti o prenotazioni mediche, pratiche burocratiche) genera uno stato continuo di ansia, insicurezza e forte vulnerabilità psicologica.

La solitudine abitativa e l'erosione delle reti di supporto

Un tempo il modello di welfare italiano si poggiava in modo qua-

si esclusivo sulla solidità della rete familiare (assistenza informale fornita da coniugi, figli e reti di prosimità). Oggi questo pilastro si sta sgretolando a causa del progressivo restringimento dei nuclei familiari e dell'atomizzazione abitativa. I dati sulla distribuzione per tipologia familiare mostrano che il **29,5%** degli over 65 vive da solo in famiglie unipersonali. Questa quota subisce un'impennata drammatica all'innalzarsi dell'età: tra gli over 85, ben 1 anziano su 2 (il **49,9%**) vive completamente solo. La prevalenza di donne nelle fasce più avanzate (il **69,4%** degli over 90 è composto da donne, a causa della maggiore speranza di vita) accentua il rischio di isolamento e vedovanza, privando la persona di un supporto convivente proprio nel momento di massima vulnerabilità fisica.

La privatizzazione dei costi

Di fronte al mancato avvio territoriale dell'assistenza sociosanitaria integrata e della sanità a distanza – bloccate da stringenti vincoli di finanza pubblica – si assiste a una progressiva privatizzazione dei costi della longevità. Gli anziani e le loro famiglie sono lasciati soli a far fronte alle spese assistenziali e di cura, dovendo mobilitare le proprie risorse patrimoniali e i risparmi privati. Sebbene la condizione economica attuale dei longevi sia solida (ricchezza netta familiare media pari a **303.397 euro** rispetto ai **270.802 euro** della media nazionale), l'assenza di servizi pubblici strutturati alimenta l'angoscia di un futuro impoverimento legato ai costi del Long Term Care.

In questo contesto, in cui i costi sociali e di assistenza tendono a privatizzarsi a causa delle contrazioni delle reti familiari e pubbliche, diventa imperativo per gli anziani adottare strategie proattive per migliorare le proprie prospettive e qualità di vita futura. L'invecchia-

mento positivo non è un evento fortuito, bensì l'esito di una serie di azioni sinergiche costruite quotidianamente.

Cosa possono fare gli anziani

Mantenere la mente allenata è indicato dal **56,9%** degli anziani come il fattore in assoluto più importante per garantire il benessere nella terza età. La salute mentale e la lucidità cognitiva costituiscono il presidio fondamentale per difendere la propria autonomia decisionale.

Il contrasto proattivo all'invecchiamento biologico è una priorità per il **34,2%** dei longevi. Gli stili di vita sani sono fondamentali nella terza età per ritardare la comparsa di malattie croniche.

La qualità delle relazioni incide direttamente sullo stato di salute fisica: il **90,8%** degli anziani è convinto che una vita ricca di impegni e relazioni interpersonali contrasti l'insorgere delle patologie.

Il **36,7%** degli intervistati considera la solidità economica un pilastro insostituibile del benessere longevo. Per migliorare le prospettive future, gli anziani devono attuare una gestione lungimirante di tali risorse, prevedendo la progressiva necessità di finanziare autonomamente servizi di assistenza sociosanitaria personalizzata.

Una delle principali novità del nostro tempo è la sottomissione degli anziani a forme di vulnerabilità collegate alle piccole incombenze quotidiane burocratiche e amministrative (gestione dei conti bancari, spesa online, prenotazioni sanitarie tramite app). Oltre un terzo degli anziani (**31,7%**) sperimenta questa "area grigia" di fragilità in cui, pur essendo autosufficiente, necessita di ausilio. Per salvaguardare la propria autonomia, è indispensabile che l'anziano persegua un'alfabetizzazione digitale continua, appropriandosi degli strumenti tecnologici per non delegare

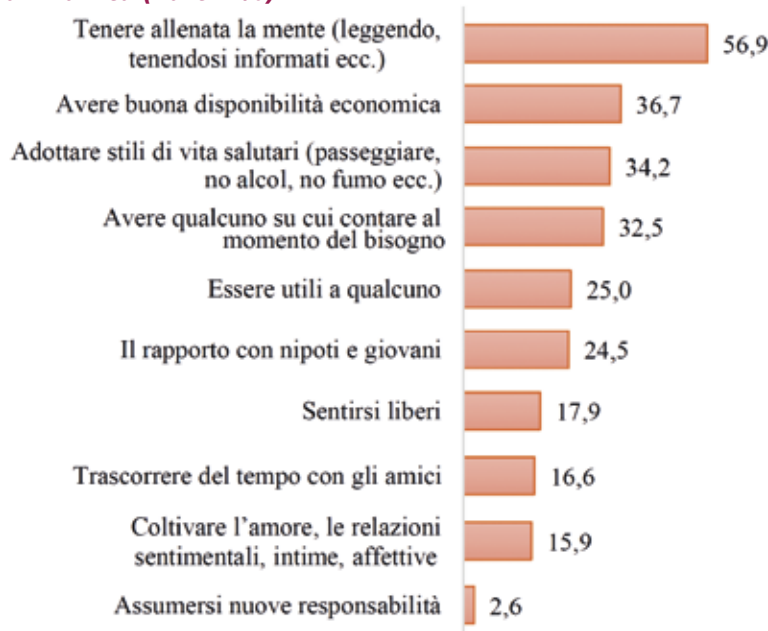
Forme di sostegno fornite dai longevi a figli e nipoti (val. %)

	%
Supporta economicamente figli e/o nipoti	36,4
Si occupa direttamente dei nipoti	37,9
Si rende disponibile per il disbrigo di pratiche burocratiche e/o per piccoli servizi	56,4
Si rende disponibile per piccoli lavoretti di casa	58,4

La somma delle percentuali è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Invecchiare nell'Italia della longevità - Indagine Censis, 2026

Opinioni dei longevi sui fattori importanti per vivere bene l'anzianità (valori %)



La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: Invecchiare nell'Italia della longevità - Indagine Censis, 2026

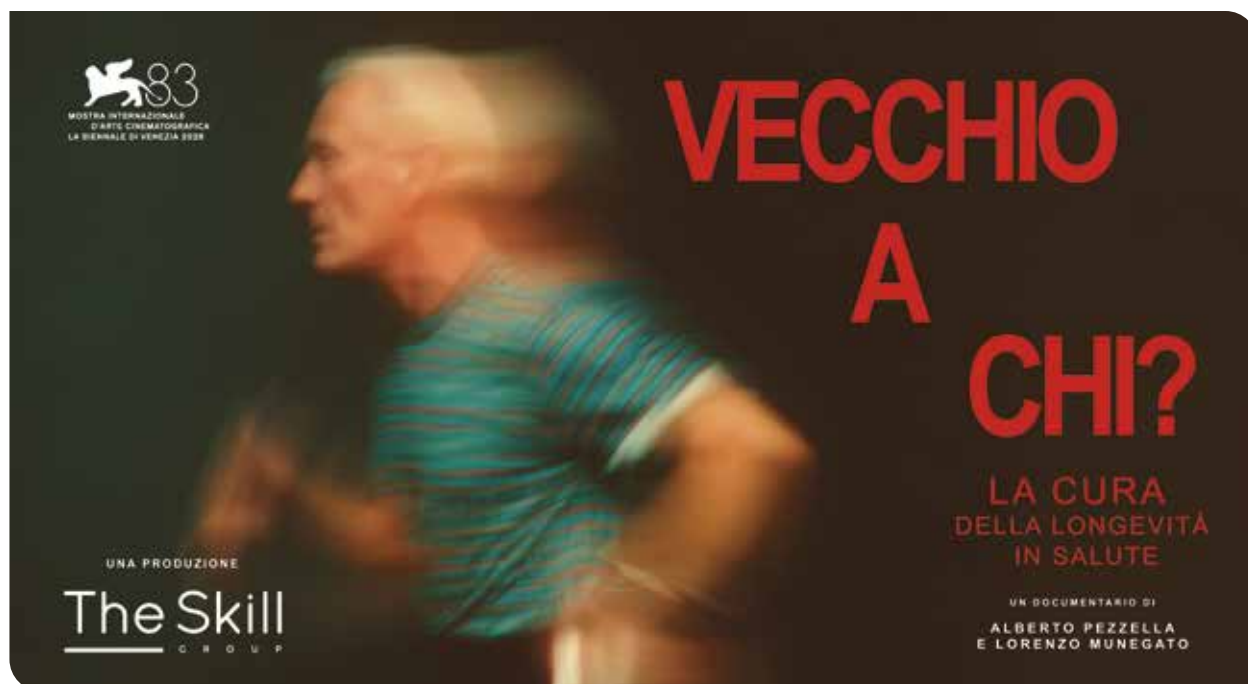
la propria operatività quotidiana e azzerare gli stati di ansia e insicurezza digitale.

La necessità di un Paese a misura di anziani

Il vissuto e la parola degli anziani raccolti dal Censis delineano una chiara domanda politica e sociale, sinora gravemente sottovalutata. Il benessere della terza età non si può delegare unicamente alle strategie proattive individuali (come mantenere la mente allenata o adottare stili di vita sani).

Risulta urgente costruire un'infra-

strutturazione sociale diffusa sul territorio. È necessario colmare il deficit di protezione tramite l'attivazione di forme di assistenza domiciliare integrata e, soprattutto, attraverso modalità di accompagnamento minuto e personalizzato nelle micro-attività quotidiane. Solo riducendo la distanza tra la durata della vita e la durata della vita in salute, la società italiana potrà accogliere la sfida dell'invecchiamento di massa non più come una minaccia sistemica, ma come una compiuta e serena conquista di civiltà. ■



Il rapporto Censis *Invecchiare nell'Italia della longevità* (illustrato nell'articolo *Le preoccupazioni degli italiani per il loro futuro* di Mino Schianchi pubblicato a pagina 22) evidenzia in maniera chiara come nel 2050 – secondo le proiezioni demografiche – gli over 65 saranno oltre 18,8 milioni, pari al 34,6% della popolazione totale. A oggi la speranza di vita alla nascita è pari a 83,7 anni – era 82,3 nel 2015 – con un distinguo tra uomini e donne: 80,1 per i primi e 85,7 per le seconde. Ma l'allungamento della vita rispetto al passato, ottenuto indubbiamente grazie ai progressi della medicina, al miglioramento dell'igiene, all'alimentazione e alle condizioni di vita più sicure, cela anche la principale preoccupazione della popolazione anziana: la perdita dell'autosufficienza, una paura che supera di molto quella della morte (69,4% vs. 33,5%).

Il tema della longevità in salute è fortemente sentito dalle fasce di popolazione adulte; il modello del welfare italiano è sensibilmente cambiato: la parcellizzazione dei nuclei familiari, e una rete familiare

sempre più allentata anche per le distanze, rendono l'autosufficienza, lo "star bene", un pilastro fondamentale per affrontare con serenità l'invecchiamento.

La questione dell'età che avanza è sbarcata anche a Venezia: in coincidenza con il Festival del Cinema, è stato proiettato il cortometraggio *Vecchio a chi? La cura della longevità in salute*, prodotto dal Gruppo The Skill in collaborazione con Fasi – Fondo di assistenza sanitaria integrativa e Sport e Salute e firmato da Lorenzo Munegato e Alberto Pezzella.

Partendo dal dato che l'Italia è uno dei Paesi con la più alta speranza di vita, gli autori si concentrano – attraverso i racconti di alcuni campioni olimpici quali Manuela Di Centa, Venanzio Ortis e Andrea Lucchetta – sui quattro pilastri della longevità: salute fisica, psicologica, attività sportiva e alimentazione; 4 aree strettamente connesse che rappresentano anche le dimensioni su cui intervenire in termini di prevenzione. Nel documentario non mancano poi le testimonianze di medici, psicologi ecc.

"Recentemente – racconta Daniele

Damele, Presidente Fasi – *abbiamo concluso un progetto pilota di ricerca in quattro regioni italiane, approvato dal Comitato Etico Nazionale dell'Istituto Superiore di Sanità e incentrato su salute, fragilità e autonomia della nostra popolazione assistita over 65. Nel campione analizzato, i report evidenziano che oltre la metà (circa il 57-59%) dei soggetti coinvolti convive con una o più patologie croniche diagnosticate nel corso della vita, una quota che richiede modelli di presa in carico continuativi. Su questo fronte è necessario intervenire, lavorando sulla prevenzione, per garantire una vita in salute e autonomia a quante più persone possibile.*

"Investire nella longevità in salute – afferma Luca Del Vecchio, Vicepresidente Fasi – significa investire nel futuro del Paese e delle sue imprese. Iniziative come questa dimostrano come sanità integrativa, sport e cultura della prevenzione possano lavorare insieme per cambiare il modo in cui affrontiamo l'invecchiamento, trasformandolo da un limite in una risorsa".

Un viaggio attraverso i segreti di una vita lunga e in salute. ■

Ortodonzia invisibile: una scelta da manager?



**Sorriso curato
e mascherine
trasparenti.**

**Ne parliamo qui:
inquadra
il QR Code.**



Al: questa immagine è stata elaborata con l'uso di strumenti AI sotto il controllo di professionisti.

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



Centro Implantologico Tramonte®

Convenzione diretta FASI/ASSIDAI dal 2004

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

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

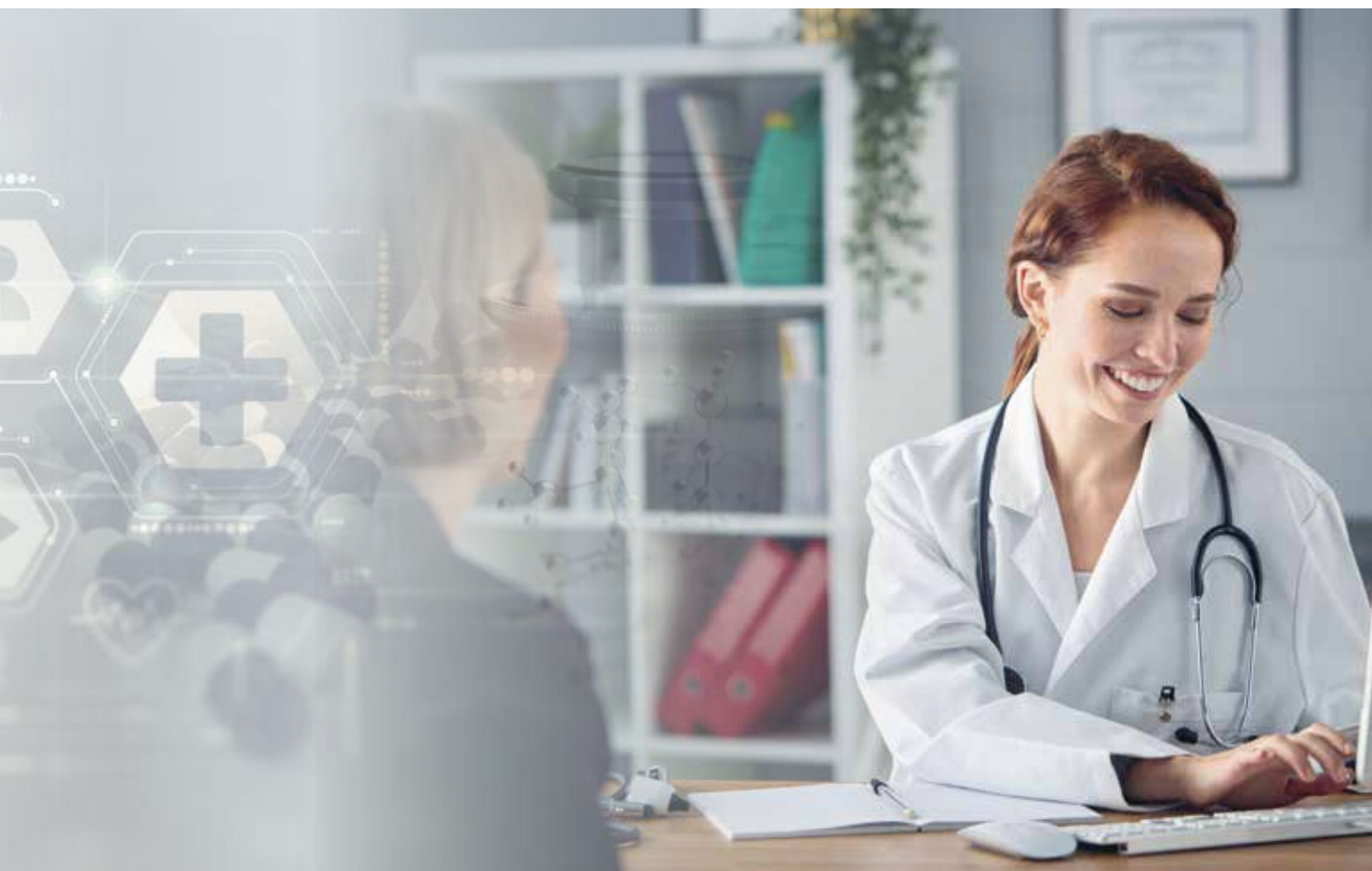
Fasi, nuovo CdA verso il traguardo dei 50 anni

Seduta d'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione del Fondo sanitario integrativo dei dirigenti industriali costituito da Confindustria e Federmanager: Luca Del Vecchio nuovo Vicepresidente, Daniele Damele confermato alla guida

Si è insediato il nuovo CdA del Fasi, il Fondo di assistenza sanitaria integrativa dei dirigenti industriali promosso da Confindustria e Federmanager, che resterà in carica per il triennio 2026-2029. L'avvio del nuovo mandato apre una fase significativa per il Fondo, che si prepara a celebrare nel 2027 il cinquantésimo anniversario dalla sua costituzione. La principale novità riguarda il ritorno di Luca Del Vecchio alla vicepresidenza, espressione di Confindustria, che già in passato aveva ricoperto lo stesso incarico all'interno del Fondo. Confermato invece alla presidenza Daniele Damele, in rappresentanza di Feder-

manager, che proseguirà alla guida del Fasi per un secondo mandato consecutivo, garantendo continuità all'azione strategica e allo sviluppo delle attività dell'Ente. Il nuovo Consiglio di Amministrazione segna inoltre la riconferma di Anna Luisa Maria Arnaudo, Francesco Ballarè e Roberta Lovotti per Federmanager, e accoglie l'ingresso di Augusto Magliocchetti. Per Confindustria entrano invece Giorgio Ciron, Massimiliano Ricci, Gianmarco Russo e Annarita Sofia. Il primo incontro del nuovo CdA ha tracciato le linee guida del mandato 2026-2029. Tra le priorità individuate figurano il rafforzamento delle attività di prevenzione, una





maggiore attenzione ai bisogni degli assistiti e lo sviluppo di nuove risposte sul fronte della non autosufficienza. In questa direzione si inserisce la copertura per odontoiatria, psicoterapia e fisioterapia, tre aree che incidono in misura crescente sui budget sanitari delle famiglie. A ciò si affianca anche il consolidamento e la valorizzazione del confronto con le Istituzioni, in una fase di profonda evoluzione dei bisogni di salute e del ruolo della sanità integrativa nel sistema di welfare a fronte dei cambiamenti demografici e sociali del Paese. Guardando al traguardo del cinquantesimo anniversario e alle sfide dei prossimi anni, il Presidente Daniele Damele ha dichiarato che il Fondo continuerà a rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni degli assistiti, puntando sul potenziamento della prevenzione,

sullo sviluppo di nuovi strumenti di tutela e assistenza e su un confronto sempre più stretto con le Istituzioni.

Il Vicepresidente Luca Del Vecchio ha invece affermato che il nuovo Consiglio di Amministrazione è un organismo di grande qualità, spiegando come il Fasi sia pronto a contribuire al dibattito pubblico sulla sanità integrativa, mettendo a disposizione il patrimonio di competenze e di relazioni costruito in quasi cinquant'anni di attività. Rinnovato anche il Collegio Sindacale: alla presidenza è stata nominata Cecilia Andreoli, espressione di Confindustria. A comporre il Consiglio sono Claudio Besenon, confermato per Federmanager, e le new entry Paola Pulidori, per Federmanager, e Francesco Rocco, per Confindustria. Sindaci supplenti Michele Ettore, per Confindu-

stria e Annarita Succi, per Federmanager.

Un nuovo assetto anche per l'Organismo di Vigilanza, presieduto da Maurizio De Magistris, espressione di Federmanager, con Cecilia Andreoli e Jacopo Ruscio per Confindustria e Paola Pulidori per Federmanager.

Il nuovo CdA accompagnerà il Fasi verso il traguardo del 2027, una tappa significativa che offrirà l'occasione per valorizzare il percorso compiuto dal Fondo e, al tempo stesso, per riaffermarne il ruolo nel processo di evoluzione della sanità integrativa e del welfare italiano. ■


FONDO ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA



AI & Leadership: dall'entusiasmo all'esecuzione

Intervista ad Alessandro La Volpe



Alessandro La Volpe

Executive business leader con oltre 29 anni di esperienza nel settore tecnologico, specializzato in Intelligenza Artificiale, Cloud e Trasformazione Digitale. In IBM ha affiancato grandi organizzazioni nei percorsi di trasformazione del business, coniugando innovazione, creazione di valore e attenzione ai risultati economici. È stato membro del WW Performance Team, il gruppo ristretto dei top leader globali che riportano direttamente al CEO di IBM, ed è riconosciuto per la capacità di guidare il cambiamento organizzativo, sviluppare modelli di crescita scalabili e trasformare la tecnologia in impatto concreto per imprese e persone.

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una straordinaria accelerazione dell'AI. Secondo te siamo ancora nella fase dell'entusiasmo o stiamo finalmente entrando nella fase della creazione di valore reale?

Siamo passati nella fase della creazione del valore più velocemente di quanto avessimo immaginato. Eravamo così impegnati a parlare di potenziale *hype*, dal non renderci conto che l'AI generativa è entrata nella vita di tutti i giorni, anche in questo caso dalla porta del mondo consumer, dall'adozione da parte delle singole persone. Mentre le aziende continuano a interrogarsi, il potenziale offerto da questa rivoluzione tecnologica è decisamente superiore alla capacità di saperlo cogliere da parte della maggior parte delle aziende.

L'AI viene spesso raccontata come una rivoluzione inevitabile. Tu hai sempre mantenuto una forte attenzione al ritorno

economico. Quali domande dovrebbe porsi un CEO prima di investire?

Le domande tipiche di un board: quali le linee strategiche, quali le fonti del vantaggio competitivo attuale e futuro? E quindi, abbiamo i dati su cui concretizzare questo vantaggio competitivo e abbiamo le competenze e i talenti per realizzarlo? Solo a questo punto, come l'AI può trasformare i processi aziendali per accelerare l'esecuzione della strategia, spargliare gli equilibri interni e di mercato? Da qui in poi tutta una serie di domande relative a quale AI, dove farla girare, come governarla con trasparenza.

Hai spesso sottolineato che per portare l'AI in produzione non bastano i modelli. Quali sono oggi i principali ostacoli che impediscono alle aziende di scalare le iniziative AI?

Hai ragione, i modelli e la tecnologia ci sono e sono un fatto, ma

non bastano. Ciò che conta davvero sono i due punti che abbiamo appena menzionato: dati e competenze. Insieme alla propria base clienti, queste sono le uniche fonti di vantaggio competitivo e allo stesso tempo costituiscono le barriere principali a poter guidare una piena adozione dell'AI.

Quali capacità dovrebbero sviluppare manager e professionisti per restare rilevanti in un contesto sempre più AI-driven?

Il mix di competenze richiesto è davvero molto interessante. La capacità di capire e saper governare l'AI, abbinata alla massima espressione di competenze soft di leadership: capacità di ascolto, abilità di prendere decisioni rapidamente, saper prendere rischi calcolati, resilienza e incredibile capacità di adattamento. Il tutto mirato a due soli obiettivi: costruire i nuovi talenti e definire una nuova fonte di trust, di fiducia, con i propri clienti e partner.



Qual è la responsabilità principale di un leader quando introduce l'AI in azienda?

Guidare un processo di trasformazione che potremmo chiamare *AI adoption*, con l'obiettivo di conquistare i cuori e le menti della propria organizzazione, alla base del nuovo rapporto di fiducia da costruire con i clienti e col mercato di riferimento. Trasparenza, comunicazione continua, *lead by example*, coerenza tra intenti, parole e azioni: questo è ciò che deve essere alla base di questa trasformazione.

Nel corso della tua carriera hai guidato fusioni, cambiamenti organizzativi e nuovi modelli di go-to-market. Quali insegnamenti restano validi anche nell'era dell'AI?

Il punto di partenza e quello di arrivo sono sempre gli stessi: le persone, i talenti, la loro motivazione, il loro livello di coinvolgimento emotivo e le loro competenze. I cambiamenti vanno affrontati con totale autenticità, facendone parte dall'interno, con la continua ricerca di feedback. I cambiamenti impli-

cano errori, inevitabilmente; ciò che conta è farne il meno possibile, correggendoli il più velocemente possibile, imparando il più possibile.

Come si costruisce un equilibrio tra innovazione, velocità e responsabilità nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale?

Questa è forse la domanda più difficile. L'innovazione non aspetta e l'AI sta accelerando in maniera esponenziale: o la si guida o si verrà travolti. Muoversi, farlo in fretta, all'interno di un pensiero strategico top down, facendosi le domande giuste fin dall'inizio, sbagliando e imparando dai propri errori in maniera costruttiva. Siamo usciti dalla palude della prototipizzazione dell'AI, siamo nella fase in cui i board devono guidare la trasformazione più profonda derivante dalla piena *AI adoption*, in maniera

responsabile, governabile e trasparente.

Quali caratteristiche distingueranno i leader di successo nei prossimi dieci anni?

Dieci anni è davvero un periodo di tempo troppo lungo, ma se potessi guardare in una sfera di cristallo, vedrei un connubio di caratteristiche e conoscenze umanistiche e scientifiche: l'uomo al centro, la tecnologia tutta intorno. Una piccola provocazione? Per anni abbiamo spinto le competenze STEM, oggi proporrei alcuni corsi di filosofia e psicologia in tutte le facoltà scientifiche.

Se dovessi sintetizzare in una frase la sfida che attende le aziende nei prossimi tre anni, quale sarebbe?

La capacità di reinventare una nuova formula di vantaggio competitivo, ripensando e trasformando i propri processi di business, sempre partendo da dati, base clienti e talenti. In tutti i settori industriali, in ogni ruolo aziendale. Guardando al profitto, ma con l'uomo e il bene collettivo al centro. ■

Il punto di partenza e quello di arrivo sono sempre gli stessi: le persone, i talenti, la loro motivazione...



A Messina campata unica

Un labirinto giuridico e tecnico, tra deroghe nazionali e riforme europee, mette a rischio la realizzazione del progetto, mentre crescono gli interrogativi irrisolti sulla complessità ingegneristica dell'opera. L'articolo di Giovanni Saccà, un ingegnere messinese che da anni segue il progetto, approfondisce in modo pragmatico gli aspetti tecnici e procedurali a beneficio di coloro che non si accontentano degli slogan

La realizzazione del collegamento stabile tra la Sicilia e la Calabria rappresenta una delle sfide ingegneristiche e amministrative più complesse e discusse della storia d'Italia. Se da un lato l'opera viene definita di "preminente interesse nazionale" e strategica per il corridoio transeuropeo Scandinavo-Mediterraneo della rete TEN-T, dall'altro il suo iter realizzativo si trova stretto in una morsa di paradossi tecnici, colpi di scena legislativi e, non da ultimo, l'imminente arrivo di una rivoluzione normativa da Bruxelles: il **Public Procurement Act** europeo.

La collisione delle norme: codice ordinario contro legge speciale

Il primo grande paradosso del Ponte sullo Stretto risiede nella profonda frattura tra la disciplina ordinaria dei lavori pubblici in Italia e la legislazione speciale creata *ad hoc* per l'opera.

Nel regime ordinario, governato dal Codice dei Contratti Pubblici (**D.Lgs. 36/2023**), la progettazione

è rigidamente strutturata per garantire la massima certezza tecnica ed economica prima di procedere all'affidamento. Il Codice stabilisce infatti che non si possa passare alla Progettazione Esecutiva (PE) in presenza di signi-

ficative incertezze progettuali o lacune nel quadro conoscitivo.

Il livello precedente di progettazione (il Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica - PFTE) deve completare tassativamente tutte le indagini geologiche, sismiche e ambientali necessarie a definire con precisione i costi e la fattibilità



Giovanni Saccà

Componente del Comitato ITL –
Infrastrutture Trasporti e Logistica
ALDAI-Federmanager

record: il ponte (in) sospeso



dell'opera. Per il Ponte, tuttavia, si è scelto di seguire una strada diversa. Il **Decreto-Legge 31 marzo 2023, n. 35** agisce come norma speciale (*lex specialis*) e, in forza del principio di specialità, deroga alla disciplina generale del Codice dei Contratti Pubblici. L'articolo 3 del DL 35/2023 stabilisce infatti che il Progetto Definitivo (PD), approvato nel lontano 2011, venga integrato da una **Relazione del Progettista (RP)**. È proprio questa relazione a indicare le ulteriori prescrizioni e gli adeguamenti tecnici (norme sismiche NTC 2018, prove del vento, sicurezza e ambiente) che il Contraente Generale potrà sviluppare e risolvere **direttamente nella**

successiva fase di Progettazione Esecutiva (PE).

Il Comitato Scientifico della Stretto di Messina S.p.A. ha convalidato questo approccio nel suo parere del 29 gennaio 2024, sostenendo che le attività rimandate alla progettazione esecutiva non influenzano la determinazione degli aspetti tecnici generali e dei costi dell'opera nel suo complesso. Un rinvio che, tuttavia, crea una frizione evidente con lo spirito di tutela del contribuente e di certezza del diritto che ispira il D.Lgs. 36/2023.

Il blocco della Corte dei Conti e il DL 32/2026

Questo percorso accelerato ha subito un arresto storico nel 2025. Nell'agosto di quell'anno, il CIPESS (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica e lo Sviluppo Sostenibile) aveva appro-

vato con prescrizioni il Progetto Definitivo dell'opera. Tuttavia, il 29 ottobre 2025, la **Sezione Centrale di Controllo della Corte dei Conti ha ricusato la delibera del CIPESS**, rifiutandosi di ammetterla al visto di legittimità.

Per superare l'impasse e salvare l'opera, il Governo è dovuto intervenire con un nuovo provvedimento d'urgenza: il **Decreto-Legge 11 marzo 2026, n. 32**. Questo decreto ha imposto al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) di svolgere nuovi adempimenti istruttori propedeutici a una nuova delibera CIPESS, stabilendo l'**obbligo tassativo di sottoporre il progetto al Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici (CSLP)** per un parere sui profili di particolare complessità tecnica (ponte sospeso, viadotto Pantano e raccordi).

La "parcellizzazione" del Progetto Esecutivo: Fase A e Fase B

L'Assemblea Generale del CSLP, riunitasi il **6 agosto 2026 (Affare n. 15/2026)**, ha emesso un pare-

re monumentale che ridisegna la mappa temporale del progetto. Consapevole della straordinaria unicità dell'opera, il Consiglio ha sancito che la gestione tecnica debba essere strutturata per passi successivi e verifiche intermedie. Per fare ciò, il CSLP ha introdotto una **rigorosa suddivisione della Progettazione Esecutiva in due sotto-fasi distinte e propedeutiche**:

• **FASE A - Integrazione del Quadro Conoscitivo (Propedeutica)**: prima di poter calcolare un solo bullone del progetto esecutivo finale, il Contraente Generale deve eseguire sul campo indagini sismotettoniche e geognostiche integrative, indagini paleosismologiche per escludere la presenza di Faglie Attive e Capaci (FAC) nelle aree di fondazione delle torri (come Cannitello e Pezzo), e completare le cruciali prove sperimentali in galleria del vento ad alti numeri di Reynolds per l'impalcato e le torri.

• **FASE B - Sviluppo della Progettazione Esecutiva**: solo dopo che il soggetto verificatore e la Stretto di Messina S.p.A. avranno validato i risultati della Fase A, si potrà passare alla redazione dei calcoli strutturali di dettaglio. Questa fase dovrà affrontare la modellazione avanzata nel dominio del tempo degli effetti del vento turbolento (*buffeting*), le verifiche in campo non lineare fino al collasso per le torri e l'impalcato, le analisi *multihazard* e la robustezza strutturale nei confronti di scenari eccezionali, come la perdita di due pendini consecutivi.



Il paradosso degli espropri in assenza di certezza

Questa parcellizzazione tecnica introdotta dal CSLP solleva un paradosso sociale e amministrativo di proporzioni drammatiche, legato alle procedure di **esproprio e demolizione di circa 450 edifici** che coinvolgono migliaia di famiglie tra la Calabria e la Sicilia.

L'approvazione del Progetto Definitivo da parte del CIPESS costituisce *ex lege* dichiarazione di pubblica utilità e impone il vincolo preordinato all'esproprio. Tuttavia, come emerge chiaramente dal parere del CSLP del 2026, per poter completare le indagini sismiche e geologiche fondamentali della **Fase A** (necessarie a scrivere il Progetto Esecutivo), il Contraente Generale deve materialmente accedere a terreni e proprietà private che finora sono rimasti inaccessibili per "difficoltà amministrative e fisiche". Il parere del CSLP mette nero su bianco che l'esecuzione di queste indagini integrative sul campo è resa possibile proprio **"potendo disporre dei decreti di esproprio e di mezzi di cantiere per la rea-**

lizzazione di piste provvisorie per raggiungere i siti".

Si configura così una situazione straordinaria: **le abitazioni dei cittadini dovranno essere espropriate e in molti casi demolite per consentire le indagini e le trivellazioni della Fase A, ossia in un momento in cui non vi è alcuna certezza che il Progetto Esecutivo finale (Fase B) venga mai validato o approvato**. Se le analisi sismotettoniche sulle faglie attive o le prove in galleria del vento dovessero rivelare criticità insuperabili, l'iter del Progetto Esecutivo si arresterebbe e il Ponte non potrebbe essere costruito; tuttavia, l'esproprio e la distruzione del tessuto urbano circostante sarebbero già avvenuti.

La nuova variabile di Bruxelles: il Public Procurement Act europeo

A rendere ancora più instabile il futuro del progetto si aggiunge la prospettiva delle riforme comunitarie in corso a Bruxelles. La Commissione Europea sta attivamente preparando una radicale sempli-

ficazione e modernizzazione del mercato dei contratti pubblici attraverso il **Public Procurement Act**, atteso come proposta legislativa formale nella seconda metà del 2026, con l'obiettivo di chiudere i negoziati entro il 2027.

Il cuore politico del dibattito europeo tocca temi che potrebbero scardinare la struttura stessa dell'operazione Stretto di Messina:

1. Il passaggio da Direttiva a Regolamento: se la riforma dovesse essere emanata sotto forma di Regolamento Europeo (direttamente applicabile negli ordinamenti nazionali senza necessità di recepimento), verrebbe meno lo spazio di manovra per le leggi di accelerazione nazionali. Le norme europee, gerarchicamente superiori, non ammetterebbero deroghe o "percorsi speciali" nazionali come quelli previsti dal DL 35/2023.

2. I limiti alle concessioni "in-house" pluri-servizio: lo schema societario della Stretto di Messina S.p.A. – che concentra in un'unica entità pubblica lo studio, la progettazione, la costruzione e l'esercizio dell'opera

– potrebbe scontrarsi con norme europee più stringenti sulla separazione societaria (*unbundling*) per garantire la trasparenza ed evitare monopoli nei servizi di interesse economico generale.

3. L'obbligo di indicatori ambientali standardizzati (LCA, DNSH): il *Public Procurement Act* intende rendere vincolanti criteri rigorosi di sostenibilità, come l'analisi del ciclo di vita dei materiali (*Life Cycle Assessment* - LCA) e il principio del "non arrecare danno significativo" (*Do No Significant Harm* - DNSH). Sebbene il Comitato Scientifico e il CSLP abbiano già raccomandato di ispirarsi a tali principi, la loro imposizione come norme europee rigide e direttamente sanzionabili potrebbe costringere il progetto a varianti sostanziali e dolorose per ricalibrare l'impronta di carbonio di acciai e calcestruzzi.

4. Clausole di revisione e varianti: il Codice dei Contratti nazionale pone limiti severi alle varianti in corso d'opera (max 50% di incremento di costo). Un irrigidimento europeo in tal senso ridurrebbe a zero la flessi-

bilità per assorbire i quasi inevitabili aumenti di costo derivanti dagli adeguamenti tecnologici e strutturali che emergeranno durante le Fasi A e B.

Conclusioni: un futuro sospeso nel vento dello Stretto

Il Ponte sullo Stretto si trova oggi in un limbo in cui il tempo e il diritto sembrano scorrere a velocità diverse. Da un lato, la macchina amministrativa spinge per l'avvio degli espropri e la cantierizzazione della Fase A; dall'altro, la scienza ingegneristica (tramite il CSLP) impone di fermarsi a verificare la stabilità strutturale, la ventosità e la sismicità prima di redigere il progetto esecutivo vero e proprio.

Sullo sfondo, l'ombra del *Public Procurement Act* europeo minaccia di spazzare via il fragile castello di deroghe nazionali su cui poggia l'intera operazione. In questa monumentale sfida tra la sovranità delle leggi speciali italiane e la supremazia dei regolamenti europei, il rischio concreto è che l'opera rimanga impigliata per altri decenni nei tribunali, mentre le ruspe avranno già cambiato per sempre il volto delle coste messinesi e calabresi. ■



Bilateralità, quanto è conosciuta



Nell'ecosistema imprenditoriale contemporaneo, il successo di una piccola o media impresa (PMI) si lega indissolubilmente non solo alle capacità intrinseche dell'imprenditore ma anche alla costruzione di un solido nucleo dirigenziale e manageriale. Quest'ultimo si rivela cruciale per assicurare una crescita sostenibile dell'azienda e per prevenire potenziali insuccessi a lungo termine. Il manager moderno e l'azienda moderna tuttavia, non sono soli nel difficile panorama lavorativo/produitivo attuale, infatti il grande interesse verso le opportunità offerte agli imprenditori e ai loro dipendenti è più che mai sentito e ricercato.

I numerosi strumenti disponibili per le PMI e i manager attraverso gli enti bilaterali come FASDAPI, PMI-Welfare Manager, Previndapi, che spaziano dall'assistenza per dirigenti e quadri superiori, ai fondi pensione, alla certificazione delle competenze fino al sostegno al reddito sono estremamente importanti e imprescindibili per la crescita delle imprese ed in particolare delle PMI italiane.



Il FONDO PMI WM tutela il profilo del manager

Offre garanzie di sostegno al reddito e politiche attive per dirigenti e quadri superiori in caso di disoccupazione involontaria, incluse dimissioni per giusta causa e licenziamento per cessata attività o procedura concorsuale.

Tutele previste

- Sostegno al reddito disponibile dopo 12 mesi di politiche attive.
- Certificazione delle competenze per agevolare la ricollocazione.

Contributi per Dirigenti e Quadri superiori

- Contribuzione annuale di € 200 a carico dell'azienda e € 200 a carico del dirigente.
- Contribuzione per quadri superiori: € 60 a carico dell'azienda e € 60 a carico del quadro superiore.

Prestazioni per i Dirigenti e Quadri Superiori involontariamente disoccupati

Per accedere al sostegno al reddito, Dirigenti e Quadri Superiori devono completare un percorso di politiche attive entro i 12 mesi successivi alla scadenza del preavviso.

Il trattamento economico integrativo sarà legato all'indennità mensile NASPI.

Al fine di agevolare la ricollocazione del dirigente inoccupato è inoltre previsto un servizio di Certificazione delle Competenze con copertura totale del costo per i dirigenti involontariamente disoccupati e parziale per gli altri.

La Domanda di prestazione va presentata entro 90 giorni dalla cessazione del rapporto di lavoro o dalla scadenza del preavviso, utilizzando il modulo sul sito del Fondo.

Assistere le Aziende ed i Manager vuol dire anche prevedere servizi di politiche attive. In quest'ottica, il Fondo PMI-WM prevede ogni anno Servizi e Bandi quali:

Certificazione delle competenze

Interpretare adeguatamente i bisogni formativi all'interno delle aziende e certificare le competenze del manager rappresenta uno strumento fondamentale per perseguire e gestire in modo efficace e affidabile i propri obiettivi di sviluppo. La certificazione si focalizza su 5 profili: Export Manager, Internazionalizzazione, Innovation Manager, Temporary Manager, Manager di Rete e Manager per la Sostenibilità.

Eccellenza nelle imprese: sostenibilità e digitalizzazione

Questi temi si stanno sempre più imponendo come elementi strategici per la crescita delle Aziende, dell'economia e del mondo del lavoro, e incidono sempre più sui comportamenti delle persone di fronte alle sfide ambientali attuali. Il Bando premia, con un contributo economico, le Aziende che hanno realizzato un progetto nei settori su menzionati.

Bando Mamme Manager

La finalità del Bando è quella di contribuire a sostenere le spese necessarie per conciliare tempo famiglia-lavoro per donne manager, con figli di età fino a 5 anni compiuti iscritti ad un nido o scuola materna.

Borse di studio

Nell'ottica di valorizzare il merito anche in famiglia il Fondo PMI WM, ha predisposto una call dal titolo: "10 borse di studio laureati – PMI Welfare Manager" e "10 borse di studio diplomati – PMI Welfare Manager" rivolte ai/alle figli/e degli Iscritti che abbiano completato con successo il percorso di studi.

Questi Bandi sono riproposti anche nel 2026.

Maggiori informazioni sul sito www.pmiwfm.it



Il PREVINDAPI costruisce il futuro previdenziale dei manager delle PMI partendo da solide certezze

È il fondo pensione per dirigenti e quadri superiori della piccola e media industria italiana, costituito nel 1990 da Confapi e Federmanager che offre prestazioni previdenziali integrative rispetto alle pensioni di legge.

L'adesione è possibile anche per i dirigenti di imprese con contratti collettivi diversi da quello Confapi-Federmanager.

Contributi e benefici

Con l'iscrizione dell'aderente l'azienda è tenuta contrattualmente a versare una contribuzione pari al 5% della RAL con un minimo annuale pari a € 6.000 (3% per i quadri superiori e € 3.000.) Dal 2017 è stato inoltre introdotto un contributo annuale a carico del datore di lavoro pari allo 0,50% della RAL per tutti i dirigenti e quadri superiori, iscritti o non iscritti e la possibilità di iscrivere i famigliari a carico.

Funzionamento

I contributi versati trimestralmente dalle aziende vengono investiti in polizze assicurative che permettono la rivalutazione annua delle rendite, che nel corso degli anni sono sempre risultate positive.

Le prestazioni pensionistiche erogabili dipendono dai contributi versati, dalla capitalizzazione dei rendimenti e dall'età del beneficiario.

Prestazioni offerte

Le prestazioni offerte dal Previndapi sono state progettate per offrire flessibilità e sicurezza agli aderenti del fondo pensione e permettono di rispondere alle diverse esigenze e situazioni che possono manifestarsi durante la vita lavorativa e personale. In particolare:

- Liquidazione per pensionamento: rendita vitalizia o capitale fino al 50% dell'accumulato.
- Anticipazione: fino al 75% per spese sanitarie, acquisto/ristrutturazione della prima casa, o esigenze personali.
- In caso di perdita dei requisiti: riscatto, trasferimento o richiesta della RITA (Rendita Integrativa Temporanea Anticipata).

Vantaggi per gli iscritti

- Integrazione della pensione pubblica
- Beneficiario di agevolazioni fiscali (deducibilità fino a € 5.300) e applicazione di una tassazione ridotta (tra 15% e 9%).
- Possibilità di anticipazioni maggiori del TFR (fino al 75%) e senza specifiche necessità fino al 30%.
- Ottenere un supporto economico in caso di necessità o inoccupazione fino al raggiungimento dell'età pensionabile (RITA).

I Numeri del Fondo

- Circa 3.900 iscritti al 31 dicembre 2025.
- 23 milioni di euro di contribuzione media annua.
- 2,25% tasso di rendimento medio 2025.
- 2,22% tasso di rendimento medio degli ultimi 3 anni.
- 323 milioni di euro di riserve matematiche al 1° gennaio 2026.

Maggiori informazioni sul sito del fondo www.previndapi.it



Un imprenditore e un manager creano valore per l'impresa, FASDAPI li assiste entrambi

Fondo di Assistenza e Solidarietà per i dirigenti e i quadri superiori di azienda della PMI, il cui rapporto di lavoro è regolato in base agli accordi sindacali stipulati tra Confapi (Confederazione Italiana della piccola e media industria) e Federmanager (Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali). FASDAPI ha esclusive finalità assistenziali, solidaristiche e mutualistiche.

Il Programma Assicurativo rappresenta un concreto momento di bilateralità offerto da FASDAPI ai manager e alle imprese e comprende:

Per i Dirigenti:

- Indennità per morte o invalidità permanente da malattia: € 300.000.
- Indennità per morte da infortunio: 5 annualità retributive.
- Indennità per invalidità permanente da infortunio: fino a 6 annualità retributive in base al punteggio IPM.
- assistenza integrativa gratuita Long Term Care.

Per i Quadri superiori:

- Indennità per morte o invalidità permanente da malattia: € 150.000.

- Indennità per morte da infortunio: 5 annualità retributive.
- Indennità per invalidità permanente da infortunio: fino a 6 annualità retributive in base al punteggio IPM.

Professional:

- Coperture assicurative per invalidità permanente da malattia professionale e infortuni.
- Indennità per morte: € 120.000.
- Indennità per invalidità permanente da malattia: € 144.000.

Assistenza sanitaria integrativa per Dirigenti e Quadri Superiori e Professional:

- 2 Piani Sanitari uno di primo livello (ad integrazione o sostituzione del SSN) l'altro ad integrazione del Fasi o altri Fondi similari
- Rimborso spese mediche per il manager iscritto e l'intero nucleo familiare

Sul sito www.fasdaapi.it è disponibile un'area dedicata per consultare le condizioni contrattuali ed economiche.

Stella al Merito del Lavoro 2027

Termine per la presentazione delle candidature
30 ottobre 2026

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha avviato la procedura per la presentazione delle proposte di candidatura per la **Stella al Merito del Lavoro** per l'anno 2026.

La cerimonia di consegna ai soggetti insigniti avverrà, come previsto dalla legge 5 febbraio 1992, n. 143, il 1° maggio.

Le proposte di candidatura, fermo restando l'osservanza dei requisiti previsti dalla predetta legge 5 febbraio 1992, n. 143, seguendo le modalità già in uso, devono essere inoltrate agli Ispettorati d'Area Metropolitana e agli Ispettorati Territoriali del Lavoro, **entro e non oltre il termine del 30 ottobre 2026, corredate dei seguenti documenti** in carta semplice, a pena di irricevibilità:

1. autocertificazione relativa alla nascita resa ai sensi dell'art. 46 D.P.R. 445/2000 con allegata fotocopia della carta di identità o di documento equivalente e fotocopia del codice fiscale;
2. autocertificazione relativa alla cittadinanza italiana resa ai sensi dell'art. 46 D.P.R. 445/2000;
3. attestato di servizio o dei servizi prestati presso una o più aziende fino alla data della proposta o del pensionamento indicando obbligatoriamente l'attuale o l'ultima sede di lavoro del dipendente e non la sede legale dell'azienda;
4. attestato relativo alla professionalità, perizia, laboriosità e condotta morale in azienda;
5. curriculum vitae;
6. autorizzazione da parte dell'interessato al trattamento dei dati personali (artt. 13-14 GDPR – Regolamento UE 2016/679 – Modulo Informativa "INL-GDPR03.28");
7. residenza, recapito telefonico ed e-mail dell'interessato;
8. estratto Conto Previdenziale INPS aggiornato.

Le attestazioni di cui ai punti 3) e 4) ed eventualmente il curriculum vitae di cui al punto 5) possono essere anche contenuti in un documento unico rilasciato dalla Ditta presso cui il lavoratore presta servizio.

Si fa inoltre presente che le proposte avanzate per gli



anni passati debbono ritenersi decadute e quindi dovranno, eventualmente, essere rinnovate per il conferimento dell'onorificenza per il 2027.

Conferimento dell'onorificenza circoscrizione regionale Lombardia – anno 2027

L'istruttoria delle proposte di conferimento dell'onorificenza viene svolta dagli Ispettorati del Lavoro competenti per territorio, tenuto conto del luogo di residenza del candidato o del domicilio abituale dello stesso e del relativo codice di avviamento postale. Si precisa che il criterio adottato per stabilire la competenza territoriale è quello di "dimora abituale" del candidato all'atto della presentazione della proposta.

Il vademecum recante le principali indicazioni operative è reperibile sul sito dell'Ispettorato del Lavoro Area Metropolitana di Milano www.ispettorato.gov.it o inquadrando il QRCode a lato



Le proposte per il conferimento della decorazione in oggetto sono presentate utilizzando i modelli INL 28 (istanza presentata dal lavoratore) o INL 28-1 (istanza presentata dall'azienda) reperibili accedendo al **Portale istituzionale INL** (<https://www.ispettorato.gov.it/servizio/onorificenza-stella-al-merito-del-lavoro/>) e devono essere inviate **entro il termine tassativo del 30 ottobre 2026 all'indirizzo di posta elettronica di seguito indicato:** **IAM.Milano@pec.ispettorato.gov.it**

Una copia della documentazione dovrà essere inviata o consegnata ad ALDAI – Via Larga 31, 20122 Milano, indicando sulla busta Stella al Merito del Lavoro 2027 o inviate via pec all'indirizzo: aldai@pec.aldai.it. Un rappresentante CIDA sarà presente nella Commissione per l'istruttoria delle pratiche.



Il cambiamento professionale genera crescita e crea nuove opportunità

È un tema molto (e sempre) attuale che si presta ad attenzione costante nel tempo affinché il cambiamento professionale non sia solo considerato come una necessità, ma come una potenziale leva di crescita.

Cambiare lavoro non significa necessariamente essere insoddisfatti di quello che si sta facendo. E, soprattutto, non dovrebbe essere considerato come un segnale di fallimento o di discontinuità nel proprio percorso professionale. In un mercato del lavoro che evolve rapidamente, il cambiamento può rappresentare una scelta consapevole, un'occasione di crescita e, in molti casi, il modo migliore per continuare a essere competitivi.

Per molto tempo la carriera è stata associata a un percorso lineare: entrare in un'azienda, crescere al suo interno, assumere progressivamente maggiori responsabilità e costruire nel tempo una posizione stabile. Oggi questo modello non è più l'unico possibile. Le organizzazioni cambiano, i ruoli si trasformano, nuove competenze diventano necessarie e altre perdono progressivamente valore. Anche le aspettative delle persone nei confronti del lavoro sono cambiate.

In questo scenario, rimanere fermi non è prudenza ma a volte può essere proprio la scelta meno sicura.

Cambiare per continuare a crescere

Il cambiamento professionale può assumere forme molto diverse.

Può significare cambiare azienda, settore o funzione, assumere un ruolo di maggiore responsabilità, trasferirsi in un altro Paese oppure intraprendere un percorso completamente nuovo.

Il punto non è quindi il cambiamento in sé, ma la capacità di comprenderne il significato all'interno della propria storia professionale.

Un professionista che decide di cambiare dovrebbe avere un atteggiamento proattivo e non difensivo e innanzitutto chiedersi: **che cosa voglio costruire nei prossimi anni?** La domanda è più importante di «da quale azienda voglio andare via?».

Partire da ciò che non funziona rischia infatti di trasformare il cambiamento in una semplice fuga. Partire invece da un progetto permette di trasformarlo in una scelta strategica.

Ogni esperienza professionale, anche quella che si conclude, lascia competenze, relazioni, conoscenze e consapevolezza. Il cambiamento diventa allora un'occasione per rileggere il proprio percorso e capire quali elementi possono essere valorizzati nel futuro.

Uscire dalla propria zona di comfort

Uno dei principali effetti positivi del cambiamento è la possibilità di confrontarsi con contesti nuovi.

Un nuovo ruolo obbliga spesso a imparare, ad ascoltare, a mettere in discussione sé stessi e le abitudini consolidate. Cambiare settore si-

gnifica confrontarsi con linguaggi, logiche e interlocutori differenti. Entrare in una nuova organizzazione significa imparare a leggere una cultura aziendale diversa e costruire nuove relazioni.

È proprio questa discontinuità a generare apprendimento.

La crescita professionale, infatti, non avviene soltanto attraverso la progressione gerarchica. Può avvenire anche attraverso l'ampliamento delle proprie competenze, l'esposizione a situazioni complesse e la capacità di affrontare problemi che non avevamo mai incontrato prima. Per questo il cambiamento, se affrontato con consapevolezza, può aumentare il valore professionale di una persona molto più di una semplice permanenza prolungata nello stesso ruolo.

Le opportunità non sono sempre visibili

C'è però un altro elemento da considerare: le opportunità professionali raramente arrivano già confezionate. Spesso devono essere costruite, arricchite, a volte progettate. Questo significa saper leggere il mercato, comprendere quali competenze vengono ricercate, sviluppare una rete di relazioni e, soprattutto, saper comunicare il proprio valore.

Non è sufficiente dire «so fare questo». Oggi sono cambiati i paradigmi: è necessario consapevolizzarsi e saper rappresentare **quale valore poter portare in un nuovo contesto**.



Per un manager, ad esempio, non conta solo aver ricoperto un determinato ruolo. Diventa fondamentale raccontare quali risultati ha ottenuto, quali trasformazioni ha guidato, quali problemi ha risolto e in quali situazioni la sua esperienza può diventare un vantaggio competitivo per una nuova organizzazione.

Il cambiamento richiede quindi anche una capacità di posizionamento professionale.

Il rischio di confondere stabilità e immobilità

Uno dei principali ostacoli al cambiamento è la paura di perdere la sicurezza acquisita.

È comprensibile. Un percorso consolidato offre conoscenze, relazioni, status e spesso anche una maggiore prevedibilità. Ma stabilità e immobilità non sono la stessa cosa. La vera stabilità professionale oggi può essere rappresentata dalla capacità di essere spendibili in contesti diversi, di aggiornare continuamente le proprie competenze e di mantenere aperte più possibilità. In altre parole, la sicurezza non deriva necessariamente dal rimanere sempre nello stesso posto, ma dalla capacità di continuare ad avere valore anche quando il contesto cambia.

È un passaggio culturale importante: dalla ricerca della «sicurezza del posto» alla costruzione della propria **occupabilità**.

Cambiare non significa ricominciare da zero

Un'altra convinzione che spesso frena il cambiamento è l'idea che cambiare direzione significhi azzerare ciò che si è costruito. Non è così.

Le competenze professionali sono spesso trasferibili. Capacità di leadership, gestione delle persone, negoziazione, analisi, orientamento al risultato, gestione delle crisi e capacità relazionali possono trovare applicazione in settori e organizzazioni differenti.

Anche gli errori e le esperienze difficili diventano parte del capitale professionale di una persona.

Cambiare, quindi, non significa necessariamente ricominciare. Significa spesso **ricomporre ciò che si è imparato in una prospettiva nuova**.

È proprio questa capacità di rileggere la propria esperienza che permette di trasformare una transizione in un'opportunità.

Dalla carriera lineare alla carriera consapevole

Il concetto stesso di carriera sta cambiando. Non è più necessariamente una scala da salire, ma un percorso fatto di esperienze, scelte, accelerazioni, pause e talvolta anche cambi di direzione.

In questo scenario diventa fondamentale assumere un ruolo attivo nella gestione della propria vita professionale.

Aspettare che sia l'azienda a decidere quale sarà il prossimo passo può non essere sufficiente. È neces-

sario interrogarsi periodicamente sulle proprie motivazioni, sulle competenze sviluppate, sulle aree da rafforzare e sulle opportunità che il mercato può offrire. La domanda non dovrebbe essere soltanto «dove sono oggi?», ma soprattutto **«dove voglio essere domani e che cosa devo fare per arrivarci?»**.

Il valore di essere accompagnati

Proprio perché il cambiamento professionale coinvolge contemporaneamente aspetti razionali ed emotivi, affrontarlo da soli non è sempre semplice.

Un percorso di *career coaching* o di consulenza di carriera può aiutare a fare chiarezza, a rileggere il proprio percorso, identificare competenze e risultati, definire un obiettivo professionale e costruire una strategia coerente per raggiungerlo.

L'obiettivo non è trovare semplicemente «un altro lavoro», ma costruire un progetto professionale sostenibile e coerente con le proprie competenze, aspirazioni e con le evoluzioni del mercato.

Perché il cambiamento produce davvero crescita quando non è soltanto una risposta a ciò che sta accadendo, ma diventa una scelta consapevole.

In fondo, ogni transizione professionale porta con sé una domanda e un'opportunità. La domanda è se siamo pronti a lasciare qualcosa che conosciamo. L'opportunità è scoprire che il nostro valore può essere molto più grande del ruolo che abbiamo ricoperto fino a quel momento.

Cambiare, quindi, non significa necessariamente perdere una posizione. Può significare conquistare una nuova possibilità di crescita. ■

Dalla formazione alla trasformazione: le nuove competenze per guidare il cambiamento

Marco Bodini

Presidente Fondirigenti

Le imprese non si confrontano più con un cambiamento alla volta. Innovazione digitale, sostenibilità, nuovi equilibri geopolitici, trasformazione delle filiere e attrazione dei talenti agiscono contemporaneamente. E modificano non soltanto i mercati e i modelli organizzativi, ma anche il modo stesso di esercitare la responsabilità manageriale. Adattarsi non basta. Occorre comprendere le connessioni tra fenomeni diversi, anticiparne per quanto possibile gli effetti e tradurli in scelte. È un compito complesso, reso ancora più difficile dalla velocità con cui tecnologie, competenze e assetti competitivi diventano obsoleti. In questo scenario prende forma la figura del «**leader integrativo**»: un manager capace di mettere in relazione tecnologia e persone, innovazione e sostenibilità, visione strategica e responsabilità. Un dirigente che non si limita ad accompagnare il cambiamento, ma ne interpreta la complessità e la traduce in decisioni, comportamenti organizzativi e risultati. La formazione manageriale è chiamata a sostenere questa evoluzione. Non può essere considerata soltanto uno strumento di aggiornamento individuale. Deve diventare una leva di trasformazione delle imprese, delle filiere e dei territori. In altre parole, deve contribuire a ridurre la distanza, ancora troppo ampia, tra la conoscenza e la capacità di metterla concretamente a frutto. È questa la prospettiva nella quale si collocano le



Iniziative Strategiche di Fondirigenti:

attività di analisi e ricerca, ascolto, sperimentazione e modellizzazione sviluppate insieme ai sistemi associativi, alle imprese e ai manager. L'obiettivo è individuare tempestivamente i fabbisogni professionali emergenti e tradurli in percorsi formativi, modelli operativi e buone pratiche concretamente utilizzabili.

Da oltre venticinque anni Fondirigenti osserva i nuovi fenomeni che stanno trasformando il lavoro e il modo di fare impresa: dall'intelligenza artificiale alla sostenibilità ambientale e sociale, dal welfare alle nuove filiere industriali, fino alla governance e alla capacità di attrarre e valorizzare i talenti.

L'elemento distintivo di questo approccio risiede nel legame tra analisi e azione. I risultati delle ricerche non rimangono confinati nei documenti di studio, ma alimentano la progettazione di percorsi formativi, strumenti operativi ed esperienze replicabili. È un passaggio essenziale. La qualità di una ricerca, infatti, si misura anche dalla sua capacità di incidere sulle decisioni e di produrre cambiamenti osservabili nelle organizzazioni.

Le conoscenze raccolte vengono rese disponibili attraverso la **Open Innovation Library (OIL)**, lo spazio digitale di Fondirigenti nato per favorire la circolazione delle esperienze e la condivisione dei risultati. Perché la conoscenza genera valore soprattutto quando esce dal perimetro dei singoli progetti, viene trasferita e diventa patrimonio del sistema produttivo.

UN LABORATORIO DIFFUSO DI INNOVAZIONE MANAGERIALE

Le Iniziative Strategiche attualmente in corso restituiscono l'immagine di un Paese che, dal punto di vista produttivo, è impegnato a governare transizioni diverse, ma strettamente collegate. Dai rapporti con l'Africa alla mobilità ferroviaria, dall'intelligenza artificiale alla diversificazione industriale, ogni progetto prende le mosse da una sfida concreta. E prova a rispondere a una domanda altrettanto concreta: quali competenze servono ai manager per affrontarla?

ERMES, Competenze in viaggio guarda alle nuove sinergie economiche e produttive col continente africano. Promossa da Confindustria e Federmanager a livello nazionale, l'iniziativa intende formare manager capaci di operare efficacemente in contesti internazionali e interculturali, trasformando le opportunità offerte anche dal Piano Mattei in progetti di collaborazione industriale e sviluppo. Attraverso ricerche, rilevazioni e laboratori dedicati a energia, agricoltura, acqua, salute e istruzione, ERMES punta a delineare il profilo del manager interculturale, una figura destinata ad assumere un ruolo crescente nel processo di internazionalizzazione delle imprese italiane.

Automotive e Aerospazio: convergenze e percorsi di trasformazione esplora le opportunità di diversificazione aperte dall'incontro tra due filiere industriali ad alta intensità tecnologica. Promosso da Unione Industriali Torino e Federmanager Torino, il progetto nasce in una fase nella quale la transizione elettrica e la ridefinizione delle catene del valore stanno inducendo numerose imprese dell'automotive a guardare verso nuovi mercati. Governance, certificazioni, gestione della supply chain e processi decisionali sono alcuni degli ambiti analizzati per individuare le competenze manageriali necessarie a entrare nella filiera aerospaziale. Diversificare, però, non significa semplicemente trasferire tecnologie. Richiede culture organizzative, regole e competenze adeguate ai nuovi contesti.

Tralnds, Train Industries si concentra sul settore ferroviario toscano e sulla sua tripla transizione digitale, sostenibile e sociale. Promosso da Federmanager Toscana e Confindustria Toscana Nord, il progetto mette in rete imprese, università e centri di ricerca per sperimentare nuovi strumenti di trasferimento delle competenze manageriali. Intelligenza artificiale, Internet of Things, blockchain e Big Data stanno ridefinendo processi, professionalità e modelli produttivi. Comprenderne le implicazioni diventa quindi decisivo per rafforzare la competitività di una filiera strategica per la mobilità del futuro.

Nel distretto senese delle scienze della vita, **GEN.O. MA, Generare Orientamento Manageriale per guidare l'AI nel DNA del Life Science**, supporta manager e imprese della filiera nell'adozione consapevole dell'intelligenza artificiale. Promosso da Federmanager Siena e Confindustria Toscana Sud, il progetto intende colmare la distanza tra innovazione tecnologica e capacità manageriale, definendo un modello di leadership fondato su competenze, strumenti operativi e linee guida per un utilizzo etico, responsabile e strategico dell'AI. Una distinzione importante, perché disporre di una tecnologia non equivale necessariamente a saperla governare.

Con **OLEP, Oltre l'Efficienza e la Produttività**, l'attenzione si sposta sulle piccole e medie imprese del territorio napoletano. Promossa da Unione Industriali Napoli e Federmanager Napoli, l'iniziativa accompagna manager e imprese nell'adozione di strumenti di pianificazione strategica utili a interpretare scenari complessi, gestire l'incertezza e costruire percorsi di crescita sostenibili. Per molte PMI, infatti, la sfida non consiste soltanto nel migliorare l'efficienza, ma nel dotarsi di una visione capace di sostenere lo sviluppo nel lungo periodo. L'efficienza è necessaria, ma senza una direzione rischia di produrre soltanto risultati di breve periodo.

Infine, **NextZES, Manager per lo sviluppo del territorio** guarda alle opportunità offerte dalla ZES Unica per il Mezzogiorno. Promossa da Federmanager Calabria e Unindustria Calabria, l'iniziativa sviluppa attività di ricerca e laboratori di co-design dedicati alle principali filiere regionali. L'obiettivo è rafforzare le competenze manageriali nella governance, nella digitalizzazione, nell'innovazione e nella gestione del cambiamento, contribuendo alla crescita di una nuova generazione di dirigenti capace di accompagnare la trasformazione del territorio calabrese e di consolidarne l'attrattività. Gli incentivi possono aprire opportunità. Per renderle durature servono, però, qualità manageriale e capacità progettuale.

LE NUOVE DIRETTRICI PER IL 2026

Nel 2026 questo laboratorio diffuso si arricchisce di **sei nuove Iniziative Strategiche**, dedicate ad altrettante questioni decisive per il futuro del management, che esplorano le competenze manageriali necessarie per governare la trasformazione di imprese, amministrazioni e filiere.

- ACADEMY AZIENDALI
- PUBLIC AFFAIR MANAGEMENT
- RISCHIO GEOPOLITICO
- GESTIONE MULTICULTURALITÀ
- KOSMO MANAGER
- FARMACEUTICO/AEROSPAZIO



Di particolare interesse per il sistema industriale milanese e lombardo è il progetto dedicato alle **Academy aziendali**, promosso da Assolombarda e ALDAI. La ricerca approfondirà le condizioni necessarie per trasferire i saperi maturati nelle imprese, mettendo in relazione conoscenza teorica, esperienza operativa e capacità di innovazione. È una sfida decisiva in una fase caratterizzata dal ricambio generazionale, dalla rapida evoluzione delle competenze e dalla necessità di preservare il patrimonio di conoscenze delle organizzazioni. Un patrimonio che spesso non compare nei bilanci, ma può rappresentare uno degli attivi più preziosi dell'impresa.

Un'altra iniziativa riguarda il **Public Affair Management** e la sua evoluzione di fronte alle trasformazioni tecnologiche, economiche e geopolitiche. Promossa da Unindustria e Federmanager Roma, l'iniziativa analizzerà come stanno cambiando il ruolo, le competenze e le responsabilità dei manager delle relazioni istituzionali. La qualità delle relazioni con le amministrazioni non è separabile dalla competitività del sistema produttivo.

Una terza iniziativa, promossa da Unione Industriali Torino e Federmanager Torino APDAI, studierà le



possibili convergenze tra i comparti **farmaceutico-sanitario e aerospaziale**, con particolare attenzione all'intelligenza artificiale, alla logistica e alla gestione della supply chain. La ricerca analizzerà le competenze necessarie per favorire il dialogo tra filiere che presentano linguaggi e applicazioni differenti, ma condividono un'elevata intensità tecnologica, requisiti stringenti e una forte attenzione alla sicurezza e alla qualità dei processi.

Le altre tre iniziative saranno promosse da Confindustria e Federmanager a livello nazionale. La prima riguarderà la **multiculturalità nella gestione delle risorse umane**, con particolare riferimento alle competenze manageriali necessarie per attuare politiche di diversità e inclusione e per gestire team internazionali. La seconda sarà dedicata ai rischi geopolitici, per aiutare imprese e manager ad affrontare l'instabilità dei mercati, le difficoltà di approvvigionamento e la crescente vulnerabilità delle catene globali del valore. La terza, **Kosmo Management**, si concentrerà sulla filiera cosmetica italiana, uno dei comparti più dinamici e rappresentativi del made in Italy.

Pur partendo da ambiti differenti, le sei iniziative progettuali condividono la medesima prospettiva: aiutare i manager a leggere in anticipo i fenomeni specifici che stanno modificando le organizzazioni e fornire loro gli strumenti per trasformare l'incertezza in capacità di azione. Non esistono formule in grado di eliminare il rischio. Esistono, invece, competenze che consentono di comprenderlo meglio e di assumere decisioni più consapevoli.

LA FORMAZIONE COME RESPONSABILITÀ MANAGERIALE

Le esperienze maturate negli ultimi anni mostrano con chiarezza quanto il profilo del dirigente stia cambiando. Alle competenze tradizionali si affiancano capacità



di integrazione, ascolto, interpretazione e costruzione di relazioni.

Il leader integrativo non rinuncia alla competenza specialistica, ma sa collegarla a una visione più ampia. Comprende le potenzialità della tecnologia e, insieme, le sue implicazioni organizzative ed etiche. Governa i processi, creando le condizioni affinché le persone possano contribuire al cambiamento. Persegue i risultati economici, mettendoli in relazione con la sostenibilità e la creazione di valore nel lungo periodo.

Integrare non significa aggiungere indistintamente nuove responsabilità alla figura del dirigente. Significa riconoscere che le decisioni economiche, tecnologiche e organizzative producono conseguenze sempre più interdipendenti. La qualità del management si misura anche nella capacità di tenerle insieme, senza perdere chiarezza negli obiettivi e responsabilità nelle scelte.

Questa evoluzione assume una rilevanza ancora maggiore alla luce del ruolo crescente attribuito alla formazione nelle politiche attive del lavoro e nel rafforzamento della competitività. Anche l'evoluzione del quadro di riferimento dei fondi interprofessionali conferma la centralità dello sviluppo delle competenze nell'accompagnare le trasformazioni del lavoro e delle organizzazioni.

Il messaggio è chiaro: i manager non sono soltanto destinatari della formazione. Sono protagonisti delle transizioni economiche, tecnologiche e sociali in corso e hanno la responsabilità di tradurre le conoscenze acquisite in capacità organizzativa, innovazione e sviluppo. La vera sfida, dunque, non consiste soltanto nell'aggiornare le competenze. Consiste nel trasformarle in decisioni, comportamenti e risultati. È nel passaggio dalla formazione all'azione che si misura oggi il valore del management. Ed è anche da questo passaggio che dipende una parte importante della competitività futura delle nostre imprese e del Paese. ■



PREMIO GIUSEPPE TALIERCIO 2026: AL VIA LA SESTA EDIZIONE

Fondirigenti promuove la sesta edizione del **Premio Giuseppe Taliercio**, dedicato alle migliori tesi di laurea magistrale sui temi del management e dello sviluppo delle competenze.

Il concorso mette in palio **tre premi da 3.000 euro ciascuno** ed è rivolto a laureati under 29 che abbiano conseguito, presso un'università italiana, una laurea magistrale con voto non inferiore a 105/110 tra il 31 ottobre 2025 e l'8 novembre 2026.

Le tesi dovranno approfondire il ruolo del management nelle trasformazioni che stanno ridefinendo imprese, organizzazioni e mercato del lavoro, con riferimento a quattro ambiti:

- strategie e governance per affrontare i nuovi scenari globali;
- intelligenza artificiale e innovazione digitale;
- sostenibilità e creazione di valore;
- people management, modelli organizzativi e sviluppo del capitale umano.

Le candidature sono aperte
fino all'8 novembre 2026.

Gli esiti della selezione saranno pubblicati entro dicembre 2026 sul sito www.fondirigenti.it

FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

CORSI OTTOBRE - DICEMBRE 2026

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
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
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	4 e 11 Dicembre
AREA PROJECT MANAGEMENT / SUSTAINABILITY	
IL CONTROLLO DI PROGETTO - PROGRESS E REPORTING	13-16-21-22-28 Ottobre – 2 Novembre
SUSTAINABILITY MANAGER & PRACTITIONER	5-12-19-26 Novembre – 3-10-17 Dicembre
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. D – 5 MODULI	
AREA ENGINEERING - CONSTRUCTION	
IL COORDINAMENTO TRA LA GESTIONE DI PROGETTO E LA COSTRUZIONE	29-30 Ottobre
GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE IMPIANTISTICA E INFRASTRUTTURE	5-6 - 12-13 Novembre
L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'IMPIANTISTICA – L'INNOVAZIONE DIGITALE	12-13 Novembre
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	2 - 4 – 9 – 16 – 18 Dicembre

I CORSI SONO EROGABILI ANCHE *IN-HOUSE*, su richiesta, per gruppi di partecipanti di singole aziende

PER ISCRIZIONE AI CORSI 2° SEMESTRE:

<https://animp.it/web/formazioneProgrammaCorsi.php>

I CORSI SARANNO RIPROGRAMMATI, IN DUE EDIZIONI CIASCUNO, NEL 2027

PER INFORMAZIONI: Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Formazione – beatrice.vianello@animp.it



Silvia Pugi
Vicesegretario Generale
e componente del Board CEC Managers



Formazione

CEC European Managers: nasce MANAGERS+

Innovation Exchange Network, un programma transfrontaliero progettato per il networking professionale ad alto impatto

La competitività futura delle aziende europee dipende dalla capacità dei propri manager di navigare un panorama tecnologico in rapida e costante evoluzione.

Ma i modelli di formazione tradizionali faticano a tenere il passo con la velocità e la complessità dell'innovazione e i manager hanno sempre troppo poco tempo. Come si rimane competitivi quando le regole del gioco cambiano continuamente?

Una risposta risiede nello scambio diretto e sul campo con chi affronta gli stessi problemi.

Nasce così il programma **MANAGERS+** di **CEC European Managers**.

Si tratta di un **Innovation Exchange Network**, un programma transfrontaliero progettato per il networking professionale ad alto impatto.

Il programma MANAGERS+: apprendimento tra pari

Sfruttando la ricchezza della sua rete europea di un milione di manager, CEC European Managers ha ideato MANAGERS+ per fornire ai leader un'esposizione diretta all'innovazione reale. Il programma facilita:

- **Upskilling diretto:** condivisione pragmatica di conoscenze ed esperienze tra pari.
- **Cross-Fertilization:** scambi collaborativi tra manager di settori e Paesi diversi per stimolare nuove prospettive.

Un format disegnato per chi ha poco tempo

Sappiamo che il tempo dei professionisti è una risorsa scarsa. Per questo, il programma parte con un **incontro online di un'ora**, starà poi a voi decidere se organizzare altri incontri.

- **Matching intelligente:** i partecipanti vengono abbinati in base a seniority, ruolo e al desiderio di ottenere una prospettiva internazionale.
- **Dialogo strutturato:** ogni call di 60 minuti è suddivisa

in presentazioni aziendali, analisi approfondite di un problema (o opportunità) specifico, e un libero scambio di idee.

- **Tematiche mirate:** le discussioni si concentrano sulle vostre priorità di business reali, dall'implementazione dell'IA nelle operation alle catene di fornitura, decidete voi.
- **Qualità garantita:** vige una rigorosa regola di niente vendite e niente consulenze. L'impegno per la riservatezza assicura un focus esclusivo sulla crescita professionale in un autentico scambio inter-professionale.

Come partecipare

Questa iniziativa rappresenta il pilota inaugurale e vuole essere la prima di una serie più ampia di attività future di CEC European Managers.

Invitiamo i manager a partecipare e a plasmare il futuro del programma.

- **Il profilo dei partecipanti:** manager attivi (o che desiderano operare) in ambito innovazione, R&D, Intelligenza Artificiale, o che collaborano a stretto contatto con startup e centri di ricerca. Oppure semplicemente manager che vogliono scambiare idee con un collega di un altro Paese europeo.
- **L'impegno richiesto:** partecipare a una call di un'ora per condividere le proprie competenze con un collega europeo, e fornire un feedback a CEC European Managers per perfezionare il format.
- **I costi:** Nessuno. Questo programma è gestito da CEC European Managers in esclusiva e a titolo gratuito per i manager associati.

Portate la vostra sfida aziendale attuale; ne uscirete con una prospettiva fresca, pragmatica e qualche nuova idea. ■



Essere cittadini oggi: proattivi nella sicurezza e nella salute

Una proposta per le associate e gli associati ALDAI-Federmanager

In linea con il programma Federmanager volto a promuovere e diffondere la cultura della sicurezza e facendo leva sull'esperienza che deriva dai corsi di Primo Soccorso di Emergenza proposti da anni a studenti, docenti e personale ausiliario nelle scuole, il Gruppo Volontari Per il Sociale propone di partecipare al corso

ESSERE CITTADINI OGGI: PROATTIVI NELLA SICUREZZA E NELLA SALUTE

L'applicazione del principio costituzionale della Cittadinanza Attiva (Cost. art. 118) rende cittadini e associazioni protagonisti e responsabili della vita della propria comunità.

Questo è un collante della vita sociale che ci trasforma da spettatori in protagonisti e che ci stimola a promuovere il bene comune, la coesione, la tutela dei diritti.

In un contesto di Cittadinanza Attiva sviluppare e diffondere la cultura della prevenzione e della sicurezza e conoscere le manovre salvavita sono due temi strettamente connessi. Sono entrambi un dovere civico e un modo concreto per prendersi cura della propria comunità.

Questo è quanto il corso si propone di fare: sviluppare e diffondere la cultura della prevenzione e far conoscere le tecniche del Primo Soccorso d'emergenza, entrambi finalizzati a identificare in anticipo casi di pericolo e a sapere come comportarsi nel caso di eventi imprevisti che richiedano interventi immediati a difesa della salute.

PROGRAMMA DEL CORSO

Il corso si sviluppa in due parti come segue:

PARTE A - L'ATTENZIONE ALLA SICUREZZA PROPRIA E ALTRUI

Sicurezza vuol dire anzitutto cultura della prevenzione. Sui giornali troviamo continuamente notizie che parlano di incidenti sul lavoro, ma non solo, molte riguardano quelli stradali che coinvolgono automobilisti, scooteristi, ciclisti ma anche pedoni. Meno spesso si parla degli incidenti domestici, ma i dati statistici sono impressionanti. In Italia si registrano ogni anno oltre 1.000 morti sul lavoro, più di 3.000 per incidenti stradali e addirittura 6-7.000 per incidenti domestici. Decine di morti tutti i giorni!

Spesso definiamo "fatalità" gli incidenti mortali, ma è proprio così? Come andavano le cose in passato, e come vanno in altri Paesi? Che cosa fa la differenza? I dispositivi di sicurezza sono importanti, ma ancora di più lo sono l'approccio, i comportamenti, il modo di fare le cose.

È necessario dunque sostenere e diffondere la cultura della prevenzione anche nell'ambiente domestico e nella nostra comunità, intervenendo in modo appropriato e dando l'esempio.

I temi che toccheremo:

- 1) L'attenzione alla Sicurezza:
statistiche, trend e confronti**
 - Incidenti sul lavoro
 - Incidenti stradali
 - Incidenti domestici
- 2) Perché e come sviluppare
una cultura della prevenzione efficace**
 - Fattori culturali
 - Fattori di cambiamento
 - Responsabilità individuale



PARTE B - IL PRIMO SOCCORSO D'EMERGENZA

Può capitare in qualsiasi momento di dover intervenire in soccorso di chi sta improvvisamente male. Sappiamo tutti che bisogna subito chiamare il 112 direttamente o tramite l'app 112 *Where Are U*, ma in attesa dei soccorsi ci sono azioni che anche noi possiamo fare, e saperle fare in modo corretto – in quei minuti di attesa – può salvare una vita.

Il corso seguirà le linee guida emanate da AREU – Agenzia Regionale Emergenza Urgenza della Lombardia. Illustreremo i casi più ricorrenti nei quali possa essere richiesto di intervenire, i comportamenti utili a soccorrere la persona in modo corretto e senza procurare danni all'infortunato e ai soccorritori, l'attenzione all'immediato e costante contatto con il servizio di pronto intervento garantito 24h/24h dal 112.

Per ogni tipo di intervento i partecipanti faranno prove pratiche di soccorso facendo uso di manichini, kit e DAE (il defibrillatore semi-automatico/esterno).

In sintesi si affronteranno le seguenti situazioni:

A - Persona accasciata a terra con particolare attenzione al massaggio cardiaco e all'utilizzo del defibrillatore.

B - Persona colpita da crisi epilettica.

C - Ostruzione delle vie aeree da corpo estraneo e manovra di Heimlich.

CARATTERISTICHE, DATA E DURATA DEL CORSO

Il corso ha una durata complessiva di 6 ore comprensive delle esercitazioni pratiche all'uso del DAE e delle tecniche di de-ostruzione.

Nelle esercitazioni pratiche gli iscritti al corso verranno seguiti da Istruttori certificati AREU Lombardia nella misura di un Istruttore ogni 6 iscritti. Ai partecipanti ritenuti idonei verrà rilasciato da AREU Lombardia l'attestato di **"Operatore laico di rianimazione cardio-polmonare di base e defibrillazione precoce"** valido su tutto il territorio Nazionale.

Il corso si svolgerà in ALDAI

**giovedì 19 novembre 2026,
dalle ore 9:00 alle 15:00.**

Per motivi organizzativi verranno ammessi a partecipare non più di 24 Soci.

Il corso è gratuito.

MODALITÀ DI ISCRIZIONE

Le iscrizioni verranno accolte in base alla data di ricevimento della domanda di iscrizione.

Le domande di partecipazione vanno inviate a
volontariiperilsociale@aldai.it

e dovranno contenere le informazioni seguenti:

- Nome e Cognome (inclusi eventuali secondi nomi, come riportato su Tessera Sanitaria)
- Codice Fiscale
- Comune e data di nascita
- Comune di residenza
- Indirizzo mail
- N. cellulare
- N. iscrizione ALDAI-Federmanager

Le iscrizioni dovranno pervenire entro
venerdì 30 ottobre 2026.





Trasparenza retributiva: leva strategica, visione e cultura aziendale

La Direttiva europea sulla Pay Transparency è una opportunità per promuovere la cultura del riconoscimento del merito, la gestione manageriale e l'inclusione a prescindere da genere, età, status



Il Decreto Legislativo n. 96/2026, che ha dato attuazione alla Direttiva UE sulla *Pay Transparency* è entrato in vigore il 7 giugno 2026 e l'Italia è in prima linea tra i Paesi membri.

Per le nostre imprese non si tratta solo di fare un piccolo ritocco tecnico agli annunci di lavoro o di adempiere a un obbligo formale. Siamo davanti a una potenziale trasformazione profonda della governance e dei modelli di leadership. Lo spunto per riflettere su questo cambiamento nasce dall'incontro dell'8 luglio, organizzato in collaborazione con il Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager, ADVANT Nctm e Carter & Benson. In questa occasione, avvocati, esperti di selezione del personale, HR e accademici si sono confrontati sugli impatti concreti della nuova norma. Il dibattito ha chiarito come la trasparenza sia, prima di tutto, un'opportunità per dare una nuova forma alla cultura aziendale, grazie a un confronto ricco di spunti tra i relatori: le Socie Mariarosaria Fragasso e Claudia Schmiedt e gli altri speaker Chiara Arosio, Patrizio Bernardo, Anna Gabriella Ferrari, Elena Gramano, William Griffini e Francesca Pittau.

Per i Senior Executive, la trasparenza retributiva è un'arma fondamentale per essere più competitivi sul mercato. Nei settori che soffrono da tempo di una forte carenza di personale – come il manifatturiero avanzato, l'ingegneria, il life sciences e il digitale – scegliere politiche aperte semplifica la selezione, elimina i dubbi e accelera le decisioni dei candidati. Indicare fasce salariali chiare e oggettive attrae i profili migliori, crea da subito fiducia e riduce il rischio che le risorse abbandonino i colloqui a metà strada.

In questo scenario, la trasparenza diventa la chiave per superare la carenza di personale valorizzando i talenti femminili. Le donne offrono competenze strategiche di alto livello, ma sono storicamente sottopagate rispetto ai colleghi uomini. La nuova norma permette di scardinare queste disparità e riconoscere il merito in modo oggettivo: così le aziende colmano la mancanza di figure chiave e diventano subito più competitive.

“Il paradigma cambia radicalmente: la valutazione non si fa più sullo stipendio storico del candidato, ma sul valore reale della posizione. Questo approccio rafforza l'Employer Value Proposition e rende il brand aziendale molto più attrattivo.”

PRIMA	CON IL DECRETO LEGISLATIVO
Retribuzione negoziata con criteri non sempre espliciti	Retribuzione definita secondo criteri oggettivi e documentabili
Scarsa informazione nella fase di selezione	Retribuzione comunicata prima dell'assunzione
Limitata visibilità sui criteri di crescita economica e professionale	Criteri di crescita e retributivi trasparenti
Decisioni prevalentemente affidate a HR e manager	Decisioni motivate e documentabili anche ai collaboratori
Controlli prevalentemente interni	Obblighi di reporting e monitoraggio del gender pay gap
Tema percepito come amministrativo/HR	Tema di governance aziendale

Questo modo di lavorare mira a cancellare le disuguaglianze e a fortificare l'identità aziendale. Inoltre, muoversi verso la trasparenza spinge i vertici a riorganizzare la struttura dei ruoli (*job architecture*). Significa mettere in ordine i dati e collegare chiaramente competenze, responsabilità e retribuzioni. Le imprese costruiscono così politiche di compenso solide, capaci di trattenere i professionisti chiave e di ridurre i costi legati al turnover dei profili senior. È anche l'occasione per fare evolvere i sistemi premianti. L'epoca degli aumenti e dei bonus basati su dinamiche relazionali o criteri arbitrari e discrezionali potrebbe essere superata nel momento in cui le aziende scelgano di applicare con serietà i criteri prescritti dalla direttiva, cogliendo l'occasione per costruire piani di incentivazione e di *Total Reward* davvero paritari e trasparenti, ripensati con metriche chiare, basate sul merito e su risultati misurabili.

“La vera sfida strategica non è decidere “quanti” dati pubblicare, ma saper spiegare i criteri che guidano le scelte. La norma non cancella affatto l'autonomia dell'azienda: i leader potranno continuare a premiare le competenze rare, le performance e la complessità di una mansione. Il vero passo avanti sta nel trasformare questa libertà in una scelta spiegabile, fondata su criteri oggettivi e uguali per uomini e donne.”

Valorizzare il merito oggi significa unire alla parte monetaria un pacchetto di valore più ampio, dal welfare su misura a soluzioni reali per bilanciare vita privata e lavoro. Un sistema premiante trasparente elimina ogni sospetto di parzialità, motiva chi lavora bene e trasforma la retribuzione in un motore di reale coinvolgimento.

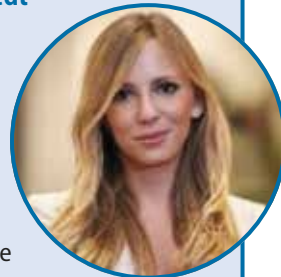
“Governare la trasparenza retributiva richiede una visione strategica e competenze che molte realtà devono ancora strutturare. Poiché si tratta di un processo lungo e complesso, il rischio, per chi si limiterà a un'applicazione tardiva o puramente formale, è di perdere i propri talenti e competitività.”

Per gestire questo percorso servono nuove competenze a tutti i livelli del management. I manager devono imparare a gestire conversazioni aperte sui percorsi di crescita; chi fa selezione deve saper discutere delle fasce salariali senza creare false aspettative; la direzione HR deve guidare l'evoluzione dei compensi con una roadmap strutturata. Serve certamente tecnica, ma soprattutto la capacità di vedere la norma come un acceleratore di fiducia, equità e crescita. In conclusione, la normativa sulla *Pay Transparency* è una opportunità per promuovere la cultura del riconoscimento del merito, la gestione manageriale e l'inclusione a prescindere dal genere, età, ecc.



IL PUNTO DI VISTA LEGALE

**Avv. Claudia Schmiedt
(ADVANT Nctm)**



Pur presentando alcune criticità interpretative, ritengo che la normativa sulla trasparenza retributiva rappresenti un importante passo verso la parità di genere. Il suo merito principale è quello di spingere le imprese a interrogarsi sui criteri con cui oggi determinano le retribuzioni e sulla loro effettiva oggettività e coerenza. L'auspicio è che le aziende ne diano un'interpretazione coraggiosa, andando oltre la mera compliance e cogliendo questa riforma come un'opportunità di cambiamento. Perché, se ben applicata, la trasparenza retributiva può diventare non solo uno strumento di equità, ma anche una potente leva di employer branding e di competitività sul mercato.



**IL PUNTO DI VISTA
DEL GRUPPO MINERVA
ALDAI-FEDERMANAGER
Mariasoria Fragasso
(Coordinatrice Comitato esecutivo)**



Il percorso avviato dalla Direttiva sulla *Pay Transparency* assume un valore ancor più significativo perché sono proprio le donne a subire gli effetti più evidenti delle discontinuità di carriera. La parità retributiva non è un principio nuovo: è riconosciuta da decenni dalla nostra Costituzione e dall'ordinamento europeo. Eppure i numeri raccontano un'altra storia. Il divario retributivo tende ad ampliarsi nel corso della vita professionale, fino a riflettersi anche sul trattamento pensionistico. Un fenomeno che non può essere ricondotto esclusivamente alle imprese, ma che riflette anche un contesto economico e sociale che continua a non favorire una partecipazione piena e continuativa delle donne al mercato del lavoro.

“La Pay Transparency è una vera e propria occasione di change management che richiede visione strategica e il coraggio di guidare il cambiamento oltre il semplice rispetto della legge.”



REPORTAGE
SOCIETÀ
TERRITORIO
ATTUALITÀ

Servizio
Comunicazione
Esterna e Relazioni
Istituzionali
Fondazione FS

Le nuove frontiere ferroviario in Italia

Con le carrozze panoramiche sulla Ferrovia del Sebino

Dal 27 giugno 2026, giorno della presentazione ufficiale, è possibile viaggiare a bordo di carrozze panoramiche completamente aperte su una delle più suggestive linee turistiche italiane, la Palazzolo-Paratico/Sarnico, che nel breve volgere di appena 10 km consente di arrivare direttamente in treno sulle sponde del Lago d'Iseo.

Un viaggio che unisce e valorizza bellezza e storia proprio nell'anno in cui la Palazzolo-Paratico celebra i suoi 150 anni. I lavori per la realizzazione di questa breve tratta che attraversa i vigneti della Franciacorta iniziarono nel 1874 e fu inaugurata il **31 agosto 1876**. Il suo scopo principale era industriale: collegare le acciaierie e le industrie del Lago d'Iseo con la direttrice ferroviaria



del turismo



Milano-Venezia e trasportare il calcare per il cementificio di Palazzolo. La linea divenne celebre a livello europeo per la sua intermodalità ferro-acqua. A Paratico, i carri merci venivano caricati su apposite chiatte e trainati via lago fino alle acciaierie di Lovere, un sistema unico nel suo genere che ha sempre attirato fotografi e amatori da tutto il mondo. Come tutte le linee secondarie anche la Palazzolo-Paratico nel secondo dopoguerra iniziò ad essere annoverata tra i cosiddetti "rami secchi". Nel 1966 fu completamente soppresso il trasporto passeggeri con automotrici, mentre resistette ancora per circa un trentennio il traffico merci, seppur soggetto a progressivo ridimensionamento, fino al 1998 con la chiusura definitiva della breve tratta ferroviaria.



Fu grazie all'azione delle associazioni di volontariato prima e della Fondazione delle Ferrovie dello Stato poi che la linea ha potuto continuare a vivere come tratta turistica. Grazie ai treni storici organizzati, che furono battezzati *Sebino Express*, la Palazzolo-Paratico fu gradualmente rilanciata fino ad essere annoverata tra le principali linee ad uso esclusivamente turistico in Italia.

L'ultima innovazione introdotta da Fondazione FS è stata quindi quella delle nuove carrozze panoramiche. Vetture che in origine erano antichi carri pianali in disuso, un tempo adibiti al trasporto di rotaie, rigenerati e trasformati in vetture passeggeri nelle ex Officine Grandi Riparazioni di Rimini. Definite come un vero e proprio **"belvedere in movimento"**, si distinguono per la **struttura completamente aperta**, prive di finestrini chiusi, progettate per offrire un viaggio *open-air* a diretto contatto con la natura, i profumi e i suoni del Fiume Oglio e della Franciacorta. All'interno ospitano panche in legno con **schienali reversibili** (o sedute rivolte verso l'esterno), posizionate appositamente per permettere ai passeggeri di orientarsi sempre a favore del pa-



Fondazione FS Italiana

La Fondazione FS Italiana è il custode e gestore del grande patrimonio storico delle Ferrovie italiane: costituita il 6 marzo 2013 riunisce sotto la sua tutela un parco di rotabili storici composto da 400 mezzi, i fondi archivistici e bibliotecari, i musei di Pietrarsa e Trieste Campo Marzio e le linee ferroviarie un tempo sospese, oggi recuperate ad una nuova vocazione turistica con il progetto «Binari senza Tempo».



norama. Il treno turistico scorre sui binari della Palazzolo-Paratico a velocità molto contenuta, consentendo di ammirare i vigneti, i campi coltivati e gli scorci del Lago d'Isèo. Grazie ai carri panoramici il viaggio, quindi, diventa un'esperienza immersiva e coinvolgente. La lentezza del convoglio permette di osservare ogni dettaglio del paesaggio, respirare i profumi della campagna e vivere il territorio con



uno sguardo diverso, più autentico e consapevole.

Un itinerario breve, ma capace di offrire emozioni inaspettate, ideale per chi desidera trascorrere una giornata all'aria aperta alla scoperta di una linea storica che torna a vivere in chiave turistica. Una volta giunti a destinazione, il paesaggio invita a proseguire l'esperienza a terra. L'area offre percorsi ciclopeditoni, cammini lungo il fiume, bor-

ghi e iniziative locali che permettono di costruire la giornata secondo i propri ritmi.

Nella prima estate di sperimentazione sulla ferrovia Palazzolo-Paratico i passeggeri che hanno scelto di viaggiare a bordo delle carrozze panoramiche sono stati oltre 10mila, circolando solo il sabato. Considerato il successo dell'iniziativa, la Fondazione FS, che ha avuto il supporto della Regione Lombardia

per la programmazione 2026, intende arricchire ulteriormente l'offerta commerciale per il 2027.

Ad oggi l'esperienza di viaggio con le Carrozze Panoramiche, per ragioni di normativa, può essere vissuta solo su due linee ferroviarie ad uso esclusivamente turistico in Italia: oltre alla Palazzolo-Paratico possono circolare anche sulla Noto-Pachino in Sicilia, linea attualmente in corso di recupero. ■

CONCERTO D'AUTUNNO

 **ALDAI** ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI
 **FEDERMANAGER**

17 NOVEMBRE 2026
MILANO
TEATRO DAL VERME

direttrice d'orchestra
M^{re} Roberta Peroni

Arnold Bax
Trio elegiaco per flauto, viola e arpa

Camille Saint-Saëns
Settimino in mi bemolle maggiore, op. 65

Maurice Ravel
Introduction et allegro

Camille Saint-Saëns
Il Carnevale degli animali

**Ensemble dei Pomeriggi
Musicali di Milano**

*Ingresso libero con prenotazione obbligatoria
sul sito www.aldai.it fino a esaurimento posti*



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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen





Vedere e immaginare

La distopia tra letteratura e cinema

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



mostra e rende immediatamente percepibile l'oppressione.

La conferenza inviterà a riflettere su come il cinema distopico abbia costruito alcune delle immagini più memorabili delle nostre paure collettive. Ogni film, a suo modo, non parla soltanto di un futuro possibile, ma interroga il presente da cui nasce. La distopia, infatti, non serve solo a immaginare catastrofi. **Serve soprattutto a riconoscere segnali, derive e fragilità del nostro tempo.** Per questo continua a essere una forma narrativa così attuale: perché ci costringe a chiederci non solo che cosa potrebbe accadere, ma che cosa stia già accadendo sotto i nostri occhi, nelle nostre abitudini e nelle nostre scelte quotidiane.

L'incontro sarà dunque un viaggio tra pagine e schermi, tra immaginazione e critica sociale, per comprendere come il racconto del peggio possa aiutarci a leggere meglio il mondo in cui viviamo. ■



L'incontro Vedere e immaginare: la distopia tra letteratura e cinema si terrà

**mercoledì 28 ottobre 2026
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

La **distopia** è stata quel sottile fil rouge su cui il **Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager** ci ha invitato a concentrarci nel corso dell'anno, facendoci assaporare ciò che sul tema è stato scritto da grandi autori della letteratura di genere come Ishiguro, Bradbury, Cunningham e Orwell. Dagli incontri dedicati, proprio come succede quando un libro ci prende e non ci lascia andare, non ci sono rimaste addosso soltanto le parole: **siamo stati portati a creare immagini, a rendere più viva e duratura la memoria di quanto abbiamo letto** e di ciò che, dopo la lettura, sentiamo ormai nostro. A completamento di questo percorso sensoriale, e per tenere vive le immagini che abbiamo generato in noi, ci è sembrato naturale chiudere il ciclo sulla distopia analizzando come il genere sia stato trattato dal cinema e dai grandi registi cinematografici.

La distopia non è semplice previsione catastrofica e negativa del domani, ma uno specchio deformante del presente, porta all'estremo paure, tensioni e contraddizioni che appartengono già al nostro mondo: vederle rappresentate in

una sala cinematografica avvicina ancora di più l'immaginario e il reale, là dove il verosimile e il vero diventano spesso difficili da separare e riconoscere. La conferenza di **Simone Spoladori, produttore, critico e docente di Cinema**, ci guiderà in questo viaggio attraverso alcune delle principali rappresentazioni della distopia, con particolare attenzione al rapporto tra letteratura e cinema. **L'incontro mostrerà come la distopia cambi linguaggio a seconda del mezzo con cui è raccontata e come le nostre percezioni ne vengono influenzate.**

Nel romanzo, la distopia agisce spesso attraverso il pensiero, la parola e l'interiorità dei personaggi. Il lettore entra nella mente di chi vive sotto un regime, in una società rigidamente organizzata o in un mondo in cui la libertà è stata progressivamente svuotata di significato. Il cinema, invece, traduce queste paure in immagini: città verticali e labirintiche, folle uniformate, schermi onnipresenti, architetture fredde, corpi sorvegliati, paesaggi devastati. **Dove la letteratura suggerisce e approfondisce, il cinema**



SCOPRI LA
NOVITÀ

Audika Blink Air

L'apparecchio acustico tutto in uno

SCOPRI LA NUOVA SOLUZIONE ACUSTICA
CHE UNISCE DISCREZIONE E TECNOLOGIA

Chiama il numero verde **800 24 0911**

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



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

FAI PIÙ CONTROLLI AL SUO MOTORE CHE AL TUO.

PRENOTA SUBITO IL TUO CHECK UP CARDIOVASCOLARE COMPLETO.

CHECK UP
Monzino



Centro Cardiologico
Monzino

L'Associazione Amici di Brera presenta *La Cena in Emmaus* di Caravaggio

Le straordinarie vicende che nel 1939 hanno portato alla sua acquisizione nelle collezioni del museo

Caravaggio dipinse la *Cena in Emmaus* nel 1606, probabilmente a Paliano, feudo dei Colonna, presso i quali si era rifugiato dopo aver ucciso Ranuccio Tomassoni, prima della fuga definitiva da Roma seguita alla condanna; riuscì a venderla, per il tramite di Ottavio Costa, al marchese Patrizi e nel palazzo romano della famiglia si trovava ancora nel 1939, quando fu acquistato per la Pinacoteca dall'Associazione Amici di Brera. L'attribuzione è confermata dalla provenienza, ma anche dalle indagini (riflettografia e radiografia) che hanno permesso di individuare una versione preliminare diversa, ad attestare che non si tratta di una copia.

La rappresentazione del tavolo ricoperto da tappeto è un motivo tipico di Caravaggio, presente anche nella prima versione del soggetto che l'artista aveva già trattato nel dipinto ora alla National Gallery di Londra. Rispetto alla precedente versione il dipinto si caratterizza per una maggiore intimità ed essenzialità cromatica insieme a un uso drammatico e teatrale della luce che risaltano la sacralità del momento raffigurato.

L'acquisizione dell'opera alla Pinacoteca, avvenuta nel 1939 in circostanze a dir poco rocambolesche,

è una vicenda straordinaria, che coinvolge figure chiave come Ettore Modigliani, il presidente di allora, Conti, e alcuni generosi sostenitori rimasti a lungo nell'ombra. Una storia emozionante che verrà narrata dal Vicepresidente dell'Associazione Amici di Brera, Marco Carminati.

L'Associazione, tra le più antiche di Milano, opera da sempre per la conoscenza, la tutela e la valorizzazione dello storico Palazzo di Brera (con le istituzioni museali e di ricerca in esso ospitate) e dei musei civici milanesi. Fondata nel 1926, soppressa durante il fascismo e ricostituita nel 1949, promuove conferenze e incontri, visite e viaggi a Milano, in Italia e all'estero, attività didattiche di conoscenza e aggiornamento.

Il suo principale scopo è da sempre quello di avvicinare la città a Brera, diffondendo la conoscenza del patrimonio artistico in essa custodito. Amici di Brera offre ai partecipanti occasioni di formazione e di scambio con un ricco calendario di attività e appuntamenti destinato a soci



e non, costruito anche grazie a una rete di contatti e convenzioni con altre istituzioni ed enti no-profit.

L'Associazione sostiene il patrimonio di Brera attraverso sponsorizzazioni dirette, campagne di raccolta fondi, donazioni di importanti opere d'arte per arricchire le collezioni presenti, restauri.

Per maggiori informazioni
<https://amicidibrera.org/>



L'incontro *La Cena in Emmaus* di Caravaggio si terrà

**mercoledì 4 novembre 2026
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

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

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano
www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Alfredo Avanzi, Luciano Giannini,
Valter Quercioli, Mario Cardoni, Franco Del Vecchio,
Mino Schianchi, Ufficio Comunicazione Fasi, Loredana
Chianelli, Giovanni Saccà, Domenico Piano, Marco
Bodini, Silvia Pugi, Fiorenza Trabucchi, Adele Genoni,
Servizio Comunicazione Esterna e Relazioni Istituzionali
Fondazione FS, Alessandro Martini, Marco Carminati

Il copyright delle immagini a pagina:

Copertina tre foto interne al simbolo "Terzo Paradiso",
6, 7, 8, 9, 10 in alto, 12, 14, 15 in basso, 16, 19, 22 in
alto, 29 in alto, 31, 32-33, 35, 39, 42-43 in alto, 47, 56,
appartiene a stock.adobe.com.
Alcune immagini sono state create o modificate
con l'ausilio dell'IA: 10 e 11 in basso (IA), 54, 60.
Altri copyright indicati direttamente
sulle immagini corrispondenti.

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 25 SETTEMBRE 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".



AFRICA TRA PASSATO E FUTURO

Le ferrovie come motore di sviluppo continentale e le opportunità per l'industria italiana

**Un incontro che approfondirà lo sviluppo delle infrastrutture ferroviarie nel Nord Africa - Agenda 2063 -
nella prima parte - e illustrerà la modernizzazione delle linee ferroviarie e un nuovo modello organizzativo
per la manutenzione e il rinnovo delle linee esistenti in Paesi emergenti dell'Africa
con un focus particolare sull'Egitto nella seconda parte**



MARTEDÌ 10 NOVEMBRE 2026 DALLE ORE 17:00
presso la Sala Viscontea Sergio Zeme
e in videoconferenza Zoom
Per partecipare è necessaria la registrazione su www.aldai.it

PER
SAPERNE
DI PIÙ

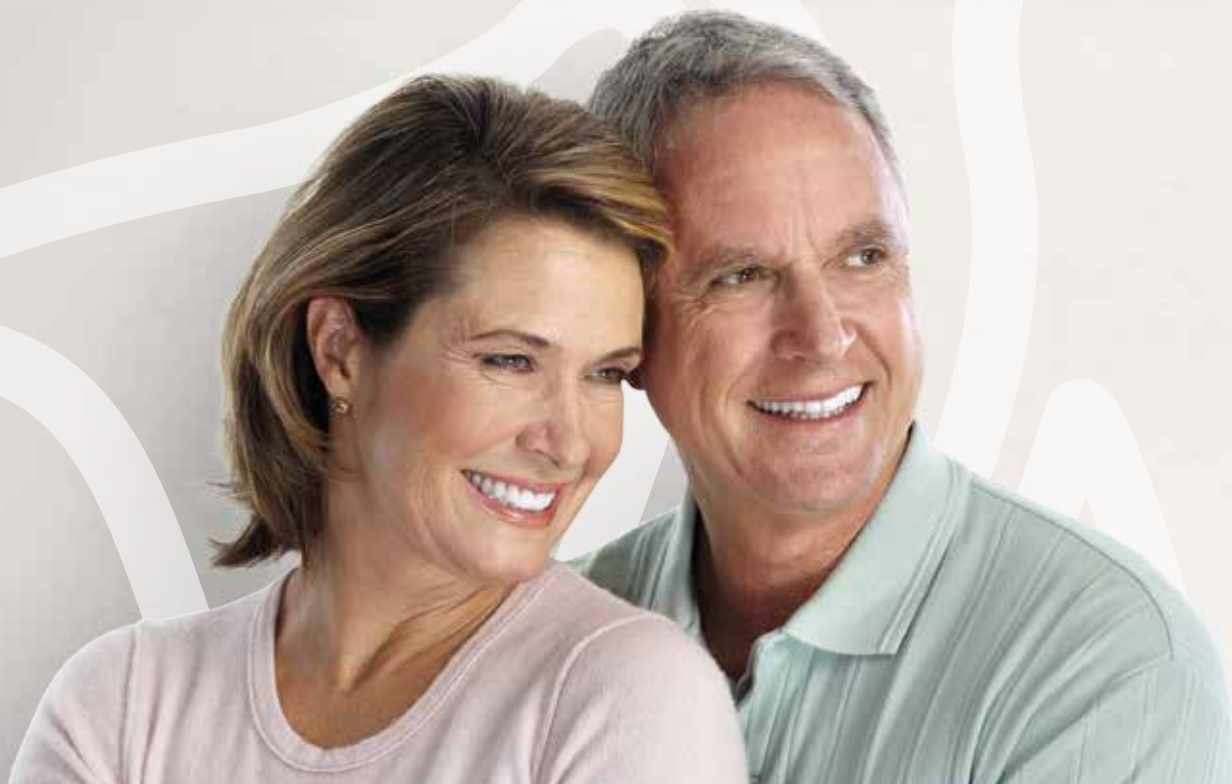




ODONTOBI

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.

**Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati
FASI Nord Italia e Assidai**



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





Diagnosticare,
curare, conservare.

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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

☎ **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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