NUMERO 9 - **NOVEMBRE 2026** - ANNO LXXIX

DIRIGENTI INDUSTRIA

IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER



Salute e sicurezza sul lavoro

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



Studio odontoiatrico Dr. Alberto di Feo

VIA GIACOMO LEOPARDI 8 -MILANO
CADORNA MM1 MM2

IMPLANTOLOGIA
CARICO IMMEDIATO
RICOSTRUZIONE OSSEA
PRE-IMPLANTARE
PROTESI MOBILE
PROTESI FISSA
PARODONTOLOGIA
(Patologie gengivali)

TAC CONE BEAM
ORTOPANTOMOGRAFIA
TELERADIOGRAFIA
IMPRONTA DIGITALE CON SCANNER
ORTODONZIA LINGUALE
INVISALIGN (Mascherine trasparenti)
PEDODONZIA
(Odontoiatria per bambini)

ORARIO CONTINUATO
LU-VEN: 9.00-20.00
SABATO: 9.00-18.00

L'odontoiatria è scienza medica



024691049

segreteria@studiodifeo.it

Cadorna MM1-MM2

CONVENZIONE DIRETTA

FASI ASSIDAI, FASI OPEN, FASCHIM,
BLU ASSISTANCE, FASCHIM,
POSTE ASSICURA, AXACARING
AON, WELION, INSALUTE, UNISALUTE

Direttore Sanitario: Dr. Alberto di Feo

ANDI Associazione Nazionale Dentisti Italiani

CONVENZIONE DIRETTA

Fasi

Assidai



Giovanni Pagnacco
Presidente ALDAI-Federmanager

Oltre la norma: il manager come promotore della cultura della sicurezza

Ci sono temi sui quali si rischia, a forza di parlarne, di consumare le parole. La sicurezza sul lavoro è uno di questi.

Norme, procedure, responsabilità, formazione, controlli: sono tutti elementi indispensabili. Ma credo che da soli non bastino. Perché la sicurezza vera comincia un passo prima della norma. Comincia dal modo in cui un'organizzazione pensa, decide, lavora. Comincia, in una parola, dalla sua cultura.

Ne avevo già scritto su queste pagine, sostenendo che dobbiamo costruire imprese nelle quali ciascuno senta come propria non soltanto la tutela della sua salute, ma anche quella della persona che lavora accanto a lui. E questa cultura ha bisogno di essere alimentata ogni giorno, deve partire da chi ha responsabilità di guida, ed è qui che noi manager siamo chiamati in causa.

Per questo considero importante l'appuntamento in MAIRE del 29 ottobre scorso nel quadro di un progetto Federale, in cui imprese, manager ed esperienze diverse hanno potuto incontrarsi e interrogarsi su cosa significhi davvero prevenire.

Il progetto ha infatti un'ambizione più ampia: portare il confronto nei territori e farlo vivere anche nelle piccole e medie imprese.

Questa seconda dimensione mi sta particolarmente a cuore.

Le grandi aziende dispongono di strutture, competenze e strumenti organizzativi importanti. Ma l'Italia è anche, e soprattutto, il Paese delle PMI, depositarie di un patrimonio di imprenditorialità, capacità tecnica e creatività. Se vogliamo davvero incidere sulla cultura della sicurezza, dobbiamo raggiungere anche queste realtà, mettere in circolo competenze ed esperienze.

Portare managerialità in un'azienda non significa burocratizzarla. Significa aiutarla a dotarsi degli strumenti per crescere senza perdere la propria identità; trasformare conoscenze, responsabilità e attenzione alle persone in un modo stabile di fare impresa. È una riflessione che stiamo sviluppando anche nel dialogo con il mondo dell'impiantistica e delle filiere industriali, e con realtà come ANIMP.

E la sicurezza è forse uno degli esempi più autentici di questo approccio.

Dietro ogni numero relativo agli infortuni sul lavoro non c'è una statistica. C'è una persona. Ci sono affetti, colleghi, famiglie. Quando ce lo ricordiamo, parlare di sicurezza smette immediatamente di essere un esercizio formale.

Il Presidente della Repubblica ci ha più volte richiamato al valore del lavoro e alla necessità che esso sia inseparabile dalla dignità e dalla tutela della persona. È un richiamo che sento molto vicino alla nostra responsabilità di manager.

Credo che proprio noi dirigenti possiamo fare molto. Il coinvolgimento del management è determinante per spostare l'organizzazione da una cultura del controllo a una cultura autenticamente preventiva.

Fare cultura d'impresa significa esattamente questo: fare in modo che alcuni valori diventino comportamenti naturali anche quando nessuno ci sta osservando.

C'è un'espressione che rischia talvolta di apparire retorica: **mettere la persona al centro**. A me, invece, continua a sembrare tremendamente concreta.

Perché un'impresa che mette davvero la persona al centro non considera la sicurezza un costo o un obbligo. La considera parte del proprio modo di essere impresa.

Ed è forse proprio questo il cambiamento culturale che dobbiamo perseguire insieme.

Non perché ce lo impone una norma.

Perché è giusto. E perché, prima ancora che manager, siamo persone responsabili di altre persone.

ALDAI
ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

- **SEDE E UFFICI**
  Via Larga, 31 - 20122 Milano
  M1 Duomo - M3 Missori
  M4 Sforza-Policlinico
  Mezzi di superficie: 12 - 15 - 16 - 19 - 24 - 27 - 60 - 61 - 94
- **CENTRALINO** 02.58376.1
- **FAX** 02.5830.7557
- **APERTURA AL PUBBLICO**
  Lunedì / Venerdì
  Orari 9:00/12:30 e 14:00/17:00
- **SITO WEB** www.aldai.it
- **PEC** aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

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

DIREZIONE
Direttore:
Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

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

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

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO
Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it
Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it
Donato Freda - donato.freda@aldai.it

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

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

Consulenze previdenziali
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO
Domande telematiche Inps

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

SERVIZIO FASI/ASSIDAI
Cristiana Scarpa
cristiana.scarpa@aldai.it
Salvatore Frazzetto 02.58376.206
salvatore.frazzetto@aldai.it
Serena Vezzosi 02.58376.235
serena.vezzosi@aldai.it
Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento
Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE
Silvia Romagnoli 02.58376.204
orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE
organizzazione@aldai.it
Michela Bitetti - amministrazione@aldai.it
Viviana Cernuschi 02.58376.227
Stefano Corna 02.58376.234
Patrizia Cortese 02.58376.231
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 - lombardia@cida.it

:DENS+
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS



Per noi
il comfort non è un dettaglio.
È parte integrante della cura

ALLINEATORI TRASPARENTI

Il sorriso cambia, discretamente.

Un sorriso armonioso non è soltanto una questione estetica. La corretta posizione dei denti può contribuire anche all'**equilibrio** della bocca e alla possibilità di mantenere una buona igiene orale.

Oggi, in molti casi, è possibile correggere disallineamenti dentali attraverso **allineatori trasparenti**, progettati digitalmente e praticamente impercettibili nella vita quotidiana.

In DENS ogni percorso parte da una **valutazione accurata** e da una **pianificazione personalizzata**. Attraverso tecnologie digitali possiamo studiare il movimento dei denti e definire un trattamento costruito su misura per lei.

Gli allineatori, però, non sono la soluzione indicata per ogni situazione clinica. È la **valutazione specialistica** a stabilire quale percorso ortodontico sia realmente più appropriato.



Perché migliorare il sorriso significa prima di tutto progettare il risultato giusto per quella persona.

DIGITALE | PERSONALIZZATO

DISCRETO

Scopra i percorsi di ortodonzia DENS.

www.dens-italia.it
Direttori Sanitari consultabili sul sito

Assidai | FasiOpen | Fasi | FASDAC

Sommario

NUMERO 9 - **NOVEMBRE 2026** - ANNO LXXIX

FOCUS - Salute e sicurezza sul lavoro

EDITORIALE
1 Oltre la norma: il manager come promotore della cultura della sicurezza
Giovanni Pagnacco

PILLOLE
4 ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS
6 Burnout e sicurezza sul lavoro: prevenire significa prima di tutto prendersi cura delle persone
Matteo Marten-Perolino

10 Un luogo di confronto che genera prevenzione
Generoso Bove

NOTIZIE DA FEDERMANAGER
14 Se l'industria paga di più, perché i giovani non la scelgono?
Valter Quercioli

15 Un potenziale da far emergere
Mario Cardoni

NOTIZIE CIDA
16 CIDA, 80 anni di storia e futuro La celebrazione alla presenza del Presidente della Repubblica
a cura della Redazione CIDA

18 La grande asimmetria italiana

ECONOMIA
24 La questione salariale in Italia
Giampaolo Galli

ENERGIA ECOLOGIA
28 I due volti del domani (seconda parte)
Alfredo Avanzi

SVILUPPO SOSTENIBILE
32 La sinergia strategica tra Industria e Terzo Settore per generare impatto e valore condiviso
Alessio Cinquini

INNOVAZIONE
34 Il venditore che ci mette in guardia dal proprio prodotto
Dante Malcangi

LAVORO
38 Ripensare il ruolo per restare protagonisti
Domenico Piano

FORMAZIONE
40 Investire sui talenti per guidare il cambiamento: la sfida di D20 Leader
Ufficio Stampa Fondirigenti

SOCIETÀ
42 La nuova emigrazione dei giovani italiani e le conseguenze sul nostro sistema economico
Mino Schianchi

PREVIDENZA
48 IRPEF: quando pochi finanziano gran parte del sistema
Antonio Dentato

MINERVA
51 Premio Minerva Merito e Talento

52 WeMentor 2026: l'entusiasmo di crescere insieme!
Milena Di Pascale, Silvia Di Stefano, Sabina Grisorio, Roberta Letorio, Lucia Ronchi, Cristina Teruzzi

DI+
56 Castello Sforzesco sette secoli di storia nel cuore di Milano
Francesca Tasso



In copertina
È della dirigenza la responsabilità della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. La prevenzione e la sensibilizzazione delle persone sono essenziali, in aggiunta alle regole.

DIRIGENTI INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

- Un nuovo slancio - *V. Quercioli*
- La direzione del progresso - M. *Cardoni*
- Verso la Manovra 2027: il difficile equilibrio tra conti pubblici e impegni sociali – *M. Schianchi*
- Pensioni, fisco e sanità: le famiglie pagano il conto
- Manovra, Federmanager: "Le pensioni sono un impegno dello stato, non una riserva di bilancio"
- Viaggiare a benzina costa il doppio dell'elettrico – *F. Del Vecchio*

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

ALDAI-FEDERMANAGER

• WOMEN ON BOARD 2027: APERTE LE PRE-ISCRIZIONI AL PERCORSO PER LA GOVERNANCE DEL FUTURO

Sono ufficialmente aperte le pre-iscrizioni a Women On Board 2027, il percorso nazionale di alta formazione dedicato allo sviluppo delle competenze necessarie per accedere ai Consigli di Amministrazione e agli organi di governance di imprese pubbliche e private.
L'iniziativa nasce con l'obiettivo di favorire una maggiore presenza femminile nei ruoli decisionali e contribuire alla diffusione di una cultura della governance sempre più inclusiva, competente e sostenibile.
Promosso da Federmanager insieme a Manageritalia, AIDP e Hub del Territorio, il progetto si arricchisce quest'anno della collaborazione di CIDA, Confprofessioni, Confcommercio Professioni e dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Bologna, rafforzando ulteriormente il valore e la rete di competenze che caratterizzano il percorso.
Le pre-iscrizioni sono aperte fino all'11 dicembre 2026.
Per maggiori informazioni e pre-iscrizione www.aldai.it

• CV ED EMPLOYABILITY: VALORIZZA IL TUO PROFILO, RAFFORZA IL TUO FUTURO PROFESSIONALE



In un mercato del lavoro in continua evoluzione, aggiornare e valorizzare le proprie competenze è fondamentale per cogliere nuove opportunità professionali.
Per supportare concretamente i propri iscritti e iscritte nei percorsi di crescita, riposizionamento e sviluppo di carriera, ALDAI-Federmanager mette a disposizione un servizio dedicato all'employability.
Grazie a un colloquio individuale con consulenti specializzati, è possibile ricevere una valutazione professionale del proprio curriculum e suggerimenti mirati per renderlo più efficace, aggiornato e in linea con le attuali richieste delle aziende.

Info sul sito www.aldai.it - Servizio Orientamento e Formazione, oppure scrivendo a orientamento@aldai.it

Investire sul proprio valore professionale è il primo passo per aumentare l'employability.

IN PILLOLE

• RINNOVO QUOTA ASSOCIATIVA SENZA PENSIERI



Per rinnovare agevolmente la quota associativa ALDAI-Federmanager è possibile attivare l'addebito sul conto corrente.
Alla scadenza del 28 febbraio l'Associazione si attiverà per garantire il rinnovo puntuale senza alcuna ulteriore azione da parte dei Soci.

Attivalo subito: compila il modulo a pag. 55 e invialo entro il 31.1.2027 all'indirizzo organizzazione@aldai.it

Ricorda di accedere all'area MyFeder: nella sezione "Dati personali" potrai verificare e aggiornare i tuoi recapiti telefonici e l'indirizzo mail, e controllare la posizione associativa.

Se l'addebito sul conto corrente è già attivo, è possibile verificare la correttezza dei riferimenti bancari scrivendo a organizzazione@aldai.it

• REVISIONE REGOLAMENTO ALDAI-FEDERMANAGER APPROVATA DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

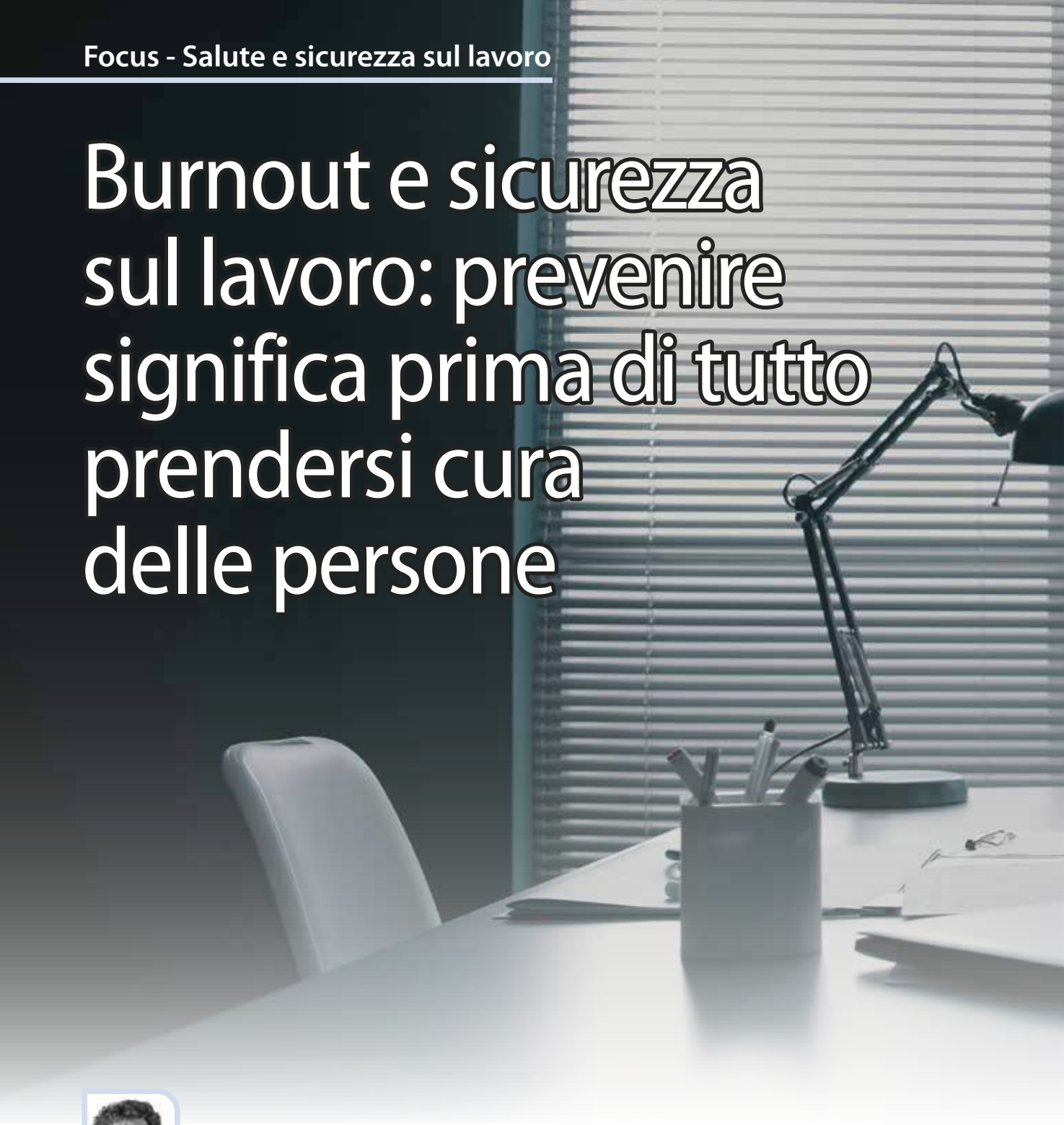


La recente modifica dello Statuto dell'Associazione (giugno 2026) ha reso necessario un lavoro di analisi e aggiornamento del Regolamento con l'obiettivo di allineare i due documenti rafforzando il processo di modernizzazione del funzionamento dell'Associazione.

Gli interventi riguardano prevalentemente aspetti formali e di chiarimento, con particolare attenzione alla materia elettorale e alle procedure per il rinnovo delle cariche sociali, adeguando le disposizioni interessate dalle modifiche statutarie.

I documenti aggiornati sono disponibili sul sito www.aldai.it nella sezione "Chi siamo".

Burnout e sicurezza sul lavoro: prevenire significa prima di tutto prendersi cura delle persone





Matteo Marten-Perolino
Coordinatore della Commissione Salute
e Sicurezza sul Lavoro di Federmanager
e Presidente di Federmanager Valle d'Aosta

La cultura della sicurezza non si costruisce soltanto con regole, DPI e interventi sugli impianti. Passa anche attraverso l'attenzione alle persone, vero valore aggiunto delle nostre organizzazioni e della manifattura italiana



La sicurezza sul lavoro non si esaurisce nell'applicazione delle norme, nelle procedure, nell'utilizzo dei DPI o negli interventi sugli impianti. Passa anche attraverso la capacità delle organizzazioni di proteggere, ascoltare e valorizzare le persone, che rappresentano il vero valore aggiunto delle imprese e, in particolare, della manifattura italiana.

È partendo da questa convinzione che ho fortemente voluto il seminario *"Il burnout: un problema anche di sicurezza sul lavoro"*, organizzato il 15 settembre 2026 presso Podium Advanced Technologies a Pont-Saint-Martin.

Quanto sopra è la visione che applico anche nell'esperienza professionale quotidiana come Direttore Operations e Procuratore Speciale per la salute e sicurezza sul lavoro, dove prevenzione tecnica, organizzazione e attenzione alle persone costituiscono parti dello stesso sistema di gestione della sicurezza.

Prendersi cura delle persone significa anche rendere le nostre organizzazioni più sicure, più solide e più capaci di affrontare il cambiamento. Per questo dobbiamo imparare a considerare anche i rischi meno visibili, senza aspettare che il disagio si trasformi in un problema per la persona e per l'organizzazione.

I numeri aiutano a comprendere la dimensione del fenomeno. Secondo l'indagine *OSH Pulse 2025* di EU-OSHA (Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro),



40%

percentuale dei lavoratori intervistati in Italia che segnala forti pressioni di tempo o sovraccarico di lavoro

Fonte: indagine *OSH Pulse 2025* di EU-OSHA

29%

dei lavoratori riferiscono stress, depressione o ansia causati o aggravati dal lavoro negli ultimi dodici mesi

Fonte: indagine *OSH Pulse 2025* di EU-OSHA

il 40% dei lavoratori intervistati in Italia segnala forti pressioni di tempo o sovraccarico di lavoro, mentre il 29% riferisce stress, depressione o ansia causati o aggravati dal lavoro nei dodici mesi precedenti l'indagine.

Il seminario ha riunito competenze normative, mediche, organizzative e manageriali intorno a una domanda centrale: *quando lo stress e il sovraccarico smettono di essere soltanto un problema individuale e diventano un rischio che l'organizzazione deve imparare a prevenire e governare?*

Dalla norma alla prevenzione

Ad aprire gli approfondimenti tecnici è stato Luca Santagostini, consulente senior dell'Istituto Ricerche Sicurezza Industriale – IRSI, che ha ricostruito l'evoluzione normativa dello stress lavoro-correlato e gli strumenti attraverso i quali le imprese sono chiamate a valutarlo e gestirlo.

Il suo intervento ha evidenziato il percorso che dalla normativa conduce alla valutazione del rischio e, successivamente, all'individuazione delle misure correttive e alla verifica della loro efficacia. Un processo nel quale diventa essenziale la capacità di intercettare le criticità prima che si trasformino in situazioni più difficili da governare.

Quando il rischio non si vede

Il medico del lavoro Marco Manzari, specialista in Medicina del Lavoro e dottore in Neuroscienze e Disturbi del Comportamento, ha approfondito il rapporto tra stress occupazionale, caratteristiche individuali e organizzazione.

Uno dei punti centrali dell'intervento è stato la necessità di distinguere stress e burnout.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità colloca infatti il burnout nell'ICD-11 (undicesima revisione della Classificazione Internazionale delle Malattie) come fenomeno occupazionale, caratterizzato da esaurimento, crescente distanza mentale o cinismo rispetto al proprio lavoro e riduzione dell'efficacia professionale.

Persona, attività lavorativa e ambiente interagiscono tra loro. Per questo sarebbe riduttivo attribuire il disagio esclusivamente alla fragilità individuale, così come sarebbe scorretto ricondurre automaticamente ogni difficoltà alla sola organizzazione del lavoro.

Particolarmente complesso è anche il tema del riconoscimento delle patologie psichiche di origine professionale. Secondo una scheda INAIL pubblicata nel 2025, nel quinquennio 2019-2023 sono state denunciate 2.047 malattie psichiche, delle quali 149 riconosciute. Un dato assicurativo specifico, che non misura la diffusione del burnout nella popolazione, ma rende evidente la complessità nell'identificare e documentare il rapporto fra salute mentale e condizioni di lavoro.



Il manager come elemento del sistema di prevenzione

Con Luca Saccagno, High Performance Coach specializzato nella prevenzione del burnout, il confronto si è spostato sulla gestione concreta del fenomeno e sul ruolo della leadership. La condizione del manager non riguarda infatti soltanto il manager stesso. La capacità di stabilire priorità, distribuire correttamente i carichi, prendere decisioni, ascoltare i segnali provenienti dal gruppo e creare un contesto nel quale sia possibile segnalare una difficoltà senza timore, può avere conseguenze sull'intera organizzazione.

Un rapporto *Workday* pubblicato nel 2024, basato sulle risposte raccolte nel 2023 da circa 2,6 milioni di dipendenti appartenenti a 875 organizzazioni internazionali, evidenzia un'associazione tra contesti organizzativi classificati a maggiore rischio di burnout e livelli elevati di rischio tra manager e collaboratori.

Il punto centrale è il ruolo della leadership: il manager non è soltanto una persona da proteggere dal burnout, ma uno degli attori attraverso cui l'organizzazione può prevenire o amplificare i fattori di rischio.

Il pomeriggio si è concluso con la tavola rotonda *"Dalla conformità normativa alla cultura organizzativa"* che ho avuto il piacere di moderare e alla quale hanno partecipato Luca Santagostini, Marco Manzari e Luca Saccagno, insieme a Daniele Luzzi, HSE & Facility Manager di Podium Advanced Technologies e Presidente Sicurlav, e Marco Bonelli, HSE Manager e RSPP del Casino de la Vallée.

Accanto ai temi affrontati nelle tre relazioni, il confronto ha fatto emergere con particolare evidenza anche la questione delle nuove generazioni e, in particolare, della Generazione Z.

Nel corso della discussione è stata sottolineata una realtà apparentemente contraddittoria: giovani che possono dimostrare elevate capacità, rapidità, competenze e performance, ma che possono al tempo stesso manifestare più rapidamente segnali di fragilità e disagio psicologico quando sottoposti a determinate condizioni di pressione.

È un tema che richiede attenzione e che non può essere liquidato attraverso giudizi generazionali. Piuttosto pone alle organizzazioni una nuova domanda: come conciliare performance, aspettative, velocità del cambiamento e sostenibilità nel tempo del lavoro?

La discussione ha quindi riportato al centro il rapporto fra persona e organizzazione.

Generazioni diverse possono avere aspettative, modalità di relazione con il lavoro e risposte alla pressione differenti. Per il management diventa quindi sempre più importante saper leggere queste differenze, riconoscere tempestivamente i segnali di difficoltà e costruire modelli organizzativi capaci di valorizzare le competenze senza consumare le persone.

Ed è proprio qui che il tema del burnout incontra pienamente quello della sicurezza sul lavoro. Prevenire non significa chiedere alle persone di diventare sempre più resistenti alla pressione. Significa costruire organizzazioni capaci di riconoscere i segnali, intervenire sulle cause e verificare nel tempo l'efficacia delle azioni intraprese.

È il passaggio dalla semplice conformità normativa a una vera cultura organizzativa della sicurezza: una cultura nella quale impianti, procedure e comportamenti rimangono fondamentali, ma nella quale la persona torna a essere al centro del sistema di prevenzione. Perché sicurezza, organizzazione e competitività non sono dimensioni separate: passano tutte dalla qualità delle persone e dalle condizioni che l'impresa crea perché possano esprimere al meglio le proprie capacità. ■

Generoso Bove
Socio ALDAI-Federmanager,
Componente del Comitato Consultivo Provinciale INAIL di Milano



Il Comitato Consultivo Provinciale INAIL

Un luogo di confronto che genera prevenzione

Il contributo della dirigenza per un lavoro più salubre e sicuro



Gli obiettivi del Comitato

Il Comitato Consultivo Provinciale (CO.CO.PRO.) INAIL ha il compito di svolgere funzioni consultive e propositive a livello locale per migliorare la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro attraverso l'analisi dei fenomeni infortunistici e delle malattie professionali, favorendo il confronto tra le parti sociali e istituzionali, promuovendo iniziative in grado di diffondere una cultura della sicurezza sempre più efficace. Al comitato INAIL di Milano partecipano i rappresentanti dei lavoratori: CGIL, CIA, CIDA, CISL, Coldiretti, UIL, UGL; i rappresentati delle imprese: Assolombarda, Assimpredil Ance, PMI, Confcommercio, Confagricoltura, Unione Artigiani, Anmil, oltre all'Agenzie di Tutela della Salute e naturalmente all'INAIL.

La partecipazione

La mia esperienza nel Comitato Consultivo Provinciale di Milano è iniziata il 24 giugno 2026. In quella prima riunione ho ritrovato un principio che ha accompagnato tutta la mia vita professionale in stabilimento: la sicurezza sul lavoro produce risultati concreti quando si passa dall'analisi dei dati alla capacità di tradurli in azioni operative. Durante l'incontro sono stati esaminati gli andamenti infortunistici del territorio e il confronto tra i partecipanti ha immediatamente evidenziato quanto sia importante leggere i numeri non come semplici statistiche, ma come indicatori utili a orientare le priorità delle imprese e delle istituzioni.

Dai dati presentati è emerso un incremento nel numero di denunce in Lombardia e provincia di Milano nel periodo gennaio/aprile 2026 pari all'8%, una crescita che deriva sia dagli incidenti in itinere sia da quelli direttamente riconducibili all'attività lavorativa. Volendo approfondire il discorso sulla base dell'età, le fasce in cui si sono registrati i maggiori aumenti sono quelle 60-64 anni e 65-69.

L'aspetto che considero maggiormente qualificante è la possibilità di trasformare i dati in strumenti di miglioramento. Durante la mia prima partecipazione, ad esempio, ho ritenuto opportuno richiamare l'attenzione sull'aumento degli infortuni che hanno coinvolto le



Denunce di infortunio in Lombardia per luogo di accadimento

Luogo e periodo di accadimento	Aprile		Aumento	Gennaio-Aprile		Aumento
	2025	2026	%	2025	2026	%
Bergamo	925	1.089	**18%**	4.233	4.598	**9%**
Brescia	1.208	1.366	**13%**	5.312	5.720	**8%**
Como	427	488	**14%**	1.782	1.898	**7%**
Cremona	318	363	**14%**	1.408	1.511	**7%**
Lecco	290	271	**–7%**	1.157	1.177	**2%**
Lodi	195	219	**12%**	794	887	**12%**
Mantova	350	428	**22%**	1.558	1.690	**8%**
Milano	2.818	3.137	**11%**	12.314	13.191	**7%**
Monza e Brianza	569	685	**20%**	2.582	2.796	**8%**
Pavia	345	430	**25%**	1.533	1.775	**16%**
Sondrio	154	149	**–3%**	743	787	**6%**
Varese	747	847	**13%**	3.207	3.502	**9%**
Lombardia	**8.346**	**9.472**	**13%**	**36.623**	**39.532**	**8%**

Fonte opendata Inail

lavoratrici (+11% rispetto al +5% degli uomini), un segnale che merita approfondimento e che può aiutare a sviluppare azioni preventive più mirate.
Da dirigente industriale ho sempre considerato la salute e la sicurezza non come un adempimento normativo, ma come una responsabilità diretta verso le persone che ogni giorno contribuiscono ai risultati dell'azienda.
È con questo spirito che guardo all'attività del Comitato, un organismo che rappresenta un importante punto di incontro tra chi produce, chi tutela i lavoratori e chi ha il compito istituzionale di promuovere la prevenzione.

Il valore delle parti sociali

Uno dei punti di forza del Comitato è la presenza delle diverse parti sociali attorno allo stesso tavolo: rappresentanze datoriali, organizzazioni sindacali, enti istituzionali e INAIL. La composizione del Comitato consente di mettere a fattor comune esperienze e competenze differenti, mantenendo sempre al centro la tutela della persona che lavora.
Nel mondo industriale siamo abituati a misurarci quotidianamente con problemi concreti. Per questo considero particolarmente utile un luogo nel quale il confronto non si esaurisce nelle posizioni di principio, ma cerca soluzioni applicabili alle realtà produttive, logistiche e cantieristiche che caratterizzano il tessuto economico milanese.

Denunce di infortunio in Lombardia per modalità di accadimento

Modalità di accadimento	Aprile		Aumento	Gennaio-Aprile		Aumento
	2025	2026	%	2025	2026	%
In occasione di lavoro	7.200	8.225	**14%**	30.781	33.245	**8%**
- Senza mezzo di trasporto	*7.147*	*8.165*	***14%***	*30.240*	*32.598*	***8%***
- Con mezzo di trasporto	*53*	*60*	***13%***	*541*	*647*	***20%***
In itinere	1.146	1.247	**9%**	5.842	6.287	**8%**
- Senza mezzo di trasporto	*913*	*988*	***8%***	*3.263*	*3.553*	***9%***
- Con mezzo di trasporto	*233*	*259*	***11%***	*2.579*	*2.734*	***6%***
Totale Lombardia	**8.346**	**9.472**	**13%**	**36.623**	**39.532**	**8%**

Fonte opendata Inail

Il Comitato Consultivo Provinciale INAIL: un luogo di confronto che genera **prevenzione**



Le attività svolte

Le attività del Comitato si concentrano sull'analisi periodica dell'andamento infortunistico, sull'approfondimento dei principali fattori di rischio e sulla diffusione di strumenti utili alle imprese.

Nel corso della riunione del 24 giugno sono stati esaminati, tra gli altri temi, l'aumento degli infortuni denunciati nel territorio, l'incidenza degli infortuni in itinere, gli indici di frequenza e gravità, nonché la possibilità di approfondire alcuni fenomeni emergenti in comparti particolarmente esposti come la logistica, l'edilizia e l'agricoltura. A fronte dei dati in aumento presentati, è stato però rilevata una diminuzione del 10% a livello regionale e del 25% a livello provinciale degli incidenti mortali.

Particolare interesse ha inoltre suscitato il confronto sull'utilizzo della Banca Dati Statistica INAIL come strumento a supporto delle attività di prevenzione aziendale.

Le opportunità per le imprese industriali

Per le imprese industriali il Comitato rappresenta soprattutto un'occasione per avvicinare il tema della sicurezza alla gestione quotidiana dell'organizzazione.

Le informazioni relative ai bandi ISI, ai sistemi di gestione della sicurezza, ai modelli organizzativi e agli strumenti di reinserimento lavorativo delle persone con disabilità da lavoro costituiscono opportunità concrete che possono aiutare le aziende a investire in prevenzione e innovazione. Nella riunione sono stati illustrati sia gli incentivi previsti dal Bando ISI sia le misure di sostegno promosse dall'INAIL per favorire il reinserimento lavorativo delle persone infortunate.

La convinzione, che ho maturato in molti anni di attività operativa, è che le organizzazioni migliori siano quelle che riescono a integrare la sicurezza nelle decisioni quotidiane. Dove esistono processi ben gestiti, leadership responsabile e attenzione alle persone, normalmente si riscontrano anche migliori risultati in termini di prevenzione.

> Uno dei punti di forza del Comitato è la presenza delle diverse parti sociali attorno allo stesso tavolo: rappresentanze datoriali, organizzazioni sindacali, enti istituzionali e INAIL

Guardare avanti

Le trasformazioni tecnologiche e organizzative stanno cambiando rapidamente il mondo del lavoro. In questo scenario il Comitato Consultivo Provinciale INAIL rappresenta un osservatorio privilegiato e uno strumento utile per accompagnare imprese e lavoratori verso modelli di prevenzione sempre più evoluti.

Come rappresentante della dirigenza CIDA considero questa esperienza un'importante opportunità di confronto e di crescita. Perché la sicurezza non si costruisce soltanto con norme e procedure: si costruisce ogni giorno, nelle scelte organizzative, nelle relazioni tra le persone e nella capacità di trasformare la prevenzione in un valore concreto per l'impresa e per chi vi lavora. ■

Valter Quercioli
Presidente Federmanager



Se l'industria paga di più, perché i giovani non la scelgono?

Non è solo una questione economica. L'industria deve saper rappresentare una scelta desiderabile per le nuove generazioni, puntando anche su benessere e qualità del lavoro

C'è un paradosso nel **mercato del lavoro** italiano che merita più attenzione di quanta ne riceva. Per comprenderlo conviene partire da tre numeri. Secondo l'ultima rilevazione strutturale Istat, riferita al 2020, il **costo medio** di un'ora di lavoro nell'industria in senso stretto era di 29,2 euro, contro 19,7 nelle attività di alloggio e ristorazione: quasi il 50% in più.

La differenza dipende principalmente dalla retribuzione lorda, 20,7 euro l'ora contro 14,2. **Il lavoro industriale costa di più soprattutto perché è pagato di più**.

Ma c'è un terzo numero, almeno altrettanto importante. Nel 2022 un addetto della manifattura generava mediamente 79.700 euro di **valore aggiunto all'anno**; nell'alloggio e ristorazione appena 24.900: oltre tre volte in meno.

Ma se l'industria genera più valore e paga di più **perché fatica a intercettare e trattenere i giovani di cui ha bisogno?**

Anche in questo caso i numeri aiutano a fare chiarezza. Excelsior ha stimato, per il 2025, 5,8 milioni di entrate programmate dalle imprese italiane, il 27,5% delle quali rivolto esplicitamente agli under 30; ma turismo, commercio e servizi alla persona presentano una quota di ingressi giovanili nettamente superiore alla media.

Criteri della Generazione Z italiana per la scelta del datore di lavoro



Una prima spiegazione è molto concreta: nel turismo e nel commercio la soglia di ingresso tende a essere più bassa. Sono settori ricchi di lavori stagionali e temporanei, praticabili anche durante periodi di studio o di transizione.

L'industria contemporanea richiede invece **competenze** molto specifiche. E queste competenze oggi scarseggiano. Nel 2025 quasi un'assunzione programmata su due, il 47%, risultava difficile da realizzare, con criticità intense nei settori industriali e la mancanza di candidati come causa principale.

Il problema, dunque, potrebbe non essere che il giovane non voglia entrare nell'industria: molto spesso non possiede il **"biglietto" necessario** per entrarvi. E l'accesso non dipende soltanto dalle competenze: per un giovane contano anche trasporti, possibilità abitative, servizi e opportunità sul territorio.

C'è poi una spiegazione che riguarda in maniera diretta la **visione aziendale**: il salario non è più l'unica variabile con cui si compete per il lavoro.

Secondo la *Randstad Employer Brand Research 2025*, per la Generazione Z italiana il primo criterio nella scelta del datore di lavoro è il ***work-life balance*** (57%), seguito da un'atmosfera di lavoro piacevole (55%); retribuzione e benefit arrivano soltanto terzi, al 50%.

Forse, allora, l'industria italiana non ha soltanto un problema di recruiting dei giovani.

Ha anche un problema di **rappresentazione di sé verso di loro**.

Per questo pensiamo che sia necessario un vero e proprio **patto nazionale per l'attrattività del lavoro industriale**.

Un simile impegno dovrebbe poggiare su quattro direttrici: **formare**, **orientare** – costruendo piattaforme di orientamento integrate tra scuola, università, famiglie, imprese e Academy aziendali – **organizzare meglio il lavoro e rendere attrattivi i territori**.

Il paradosso italiano non è soltanto che l'industria non trova giovani. È che stiamo diventando un **Paese con sempre meno giovani** senza aver costruito le condizioni perché possano scegliere i lavori e i luoghi nei quali competenze, capitale e tecnologia generano **più valore aggiunto, salari migliori e benessere**. ■



Mario Cardoni
Direttore Generale Federmanager

Un potenziale da far emergere

I settori interessati dalla blue economy aprono nuove rotte per produrre valore, attrarre investimenti, creare occupazione e rafforzare il posizionamento dell'Italia negli equilibri economici internazionali

Il **mare** è un elemento centrale nella storia economica, commerciale e culturale del nostro Paese. Eppure, non siamo ancora riusciti a coglierne pienamente il potenziale, come **leva di sviluppo industriale e infrastrutturale**. Oggi, invece, la ***blue economy*** ci dà questa grande opportunità e sta conquistando lo spazio che merita nel dibattito nazionale, imponendosi come una delle frontiere più promettenti per la crescita e la competitività. E sono proprio i settori interessati dalla *blue economy* ad aprire nuove rotte per produrre valore, attrarre **investimenti**, creare occupazione e rafforzare il posizionamento dell'Italia negli equilibri economici internazionali.

Un primo tema importante da affrontare riguarda i **porti**. Nonostante gli interventi normativi che negli anni hanno cercato di razionalizzare il sistema portuale italiano, permane troppo spesso una logica di **competizione interna tra scali**, che finisce per indebolire il sistema nel suo complesso.

In un contesto globale come quello attuale, la competizione non può ridursi a una gara tra un porto italiano e l'altro, ma deve guardare alla sfida lanciata dai **grandi *hub* europei e mondiali**. Per questo occorre una maggiore capacità di fare sistema – come del resto necessario anche in altri settori industriali –, valorizzando i diversi scali in coerenza con i propri **obiettivi territoriali,** nel quadro però di una **strategia nazionale condivisa**.

Serve, pertanto, una visione di sistema che non disperda le enormi potenzialità della rete portuale nazionale e sappia fare leva sulle peculiarità costiere dell'Italia e su una posizione geografica invidiabile.

Intermodalità, logistica, avanzamenti tecnologici e connessioni efficienti devono diventare parte di un disegno lungimirante, capace anche di limitare per il Paese il ricorso al trasporto su gomma.

Ma la *blue economy* non riguarda soltanto la portualità, naturalmente. Interessa la cantieristica, la ricerca, l'**energia** e nuovi modelli per la pesca, che deve confrontarsi con risorse marine sempre più fragili. Su questi ambiti occorre rafforzare le **filiere**, irrobustire i **poli industriali** e soprattutto sviluppare **competenze manageriali** specialistiche.

C'è infine un tema di orizzonte, anche culturale, da porsi. Negli ultimi anni l'attenzione diffusa si è concentrata molto sul controllo dello spazio aereo e dello spazio extra-atmosferico. È certamente corretto, ma non bisogna dimenticare che **sotto la superficie del mare** si sviluppa una parte essenziale delle infrastrutture da cui dipendono le nostre economie e la nostra sicurezza, come quelle digitali ed energetiche.

Guardare al cielo e allo spazio è necessario. Ma, se vogliamo costruire il futuro, **il mare è una priorità**: valorizzarne appieno il ruolo significa tutelare la sicurezza energetica, la sovranità dei dati e, in ultima analisi, l'**autonomia strategica** del Paese e del continente europeo. ■

Tratto da *Progetto Manager*

CIDA, 80 anni di storia e futuro

La celebrazione alla presenza del Presidente della Repubblica

All'Auditorium della Conciliazione di Roma, una giornata di grande valore istituzionale per celebrare il contributo della dirigenza allo sviluppo del Paese. Mattarella: «L'Italia ha bisogno del vostro impegno»

Ottant'anni di storia non sono soltanto un anniversario da celebrare. Sono il patrimonio di idee, conquiste, responsabilità e persone che hanno accompagnato la crescita dell'Italia, contribuendo a costruire il Paese che conosciamo oggi. **Per CIDA, nata nel 1946 insieme alla Repubblica, questo anniversario ha rappresentato un momento particolarmente significativo**: l'occasione per riconoscere il valore del cammino compiuto, rendere omaggio alle generazioni che lo hanno reso possibile e rinnovare l'impegno della dirigenza verso il futuro.

Un percorso che il **12 ottobre 2026**, all'Auditorium della Conciliazione di Roma, ha vissuto il suo momento più alto con la partecipazione del **Presidente della Repubblica Sergio Mattarella** alle celebrazioni per gli ottant'anni della Confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità.

Davanti a una platea di circa duemila partecipanti, tra rappresentanti delle istituzioni, del mondo economico e sociale, dirigenti, alte professionalità e numerosi giovani, la cerimonia ***"Il futuro come responsabilità. Valori, Competenze, Visione"*** ha intrecciato memoria e prospettiva, raccontando una storia che appartiene non soltanto a CIDA e alle sue dieci Federazioni, ma anche alla vita economica, sociale e istituzionale dell'Italia.



Il riconoscimento del Presidente della Repubblica

La presenza del Capo dello Stato ha conferito alla celebrazione un valore istituzionale straordinario, ulteriormente rafforzato dalle parole del suo intervento.

Mattarella ha sottolineato il legame tra gli ottant'anni della Repubblica e quelli di CIDA, ricordando il contributo della dirigenza alla ricostruzione del dopoguerra, alla modernizzazione del Paese e al consolidamento delle istituzioni democratiche.

Un riconoscimento al ruolo svolto dalle competenze e dalle alte professionalità, ma anche alla responsabilità sociale che la Confederazione ha assunto fin dalle sue origini, andando oltre la tutela degli interessi professionali per contribuire al progresso dell'intera comunità nazionale.

Il Presidente della Repubblica ha richiamato alcune delle battaglie sostenute da CIDA, a partire dall'equità fiscale, e le grandi sfide del presente: la coesione sociale, il futuro del lavoro, il ruolo dell'Europa e le trasformazioni introdotte dall'intelligenza artificiale, che devono essere poste al servizio della persona e della sua dignità.

Particolarmente significativo il passaggio in cui Mattarella ha ripreso le parole del Presidente CIDA Stefano Cuzzilla: ***«Competenza come coesione; lavoro come sviluppo; futuro come responsabilità»***, ri-



conoscendo in questi principi le ragioni del ringraziamento della Repubblica.
Un messaggio culminato nelle parole conclusive del Capo dello Stato: «***L'Italia ha bisogno del vostro impegno***».

Stefano Cuzzilla: la responsabilità di contribuire a determinare il futuro

Nel suo intervento, il **Presidente CIDA** ha indicato nell'ottantesimo anniversario non soltanto un traguardo, ma l'inizio di una nuova stagione di responsabilità.
Dopo aver ripercorso il contributo della Confederazione e delle sue Federazioni alle principali trasformazioni del Paese, Cuzzilla ha rivolto lo sguardo ai prossimi vent'anni, fino al centenario del 2046.
«Non per prevedere il futuro. Ma per contribuire a determinarlo».
Al centro della sua riflessione, la necessità di ricostruire e rafforzare la fiducia tra cittadini e istituzioni, tra imprese e lavoratori, tra generazioni. Una fiducia che rappresenta una condizione essenziale per la crescita economica, la coesione sociale e la capacità di affrontare il cambiamento.
Ampio spazio è stato dedicato ai giovani, al riconoscimento del merito e alla difesa del ceto medio, temi approfonditi anche dalla **ricerca CIDA-Censis** che restituisce l'immagine di nuove generazioni desiderose di crescere professionalmente, ma sempre meno convinte che impegno e talento trovino un adeguato riconoscimento.
Cuzzilla ha inoltre richiamato l'urgenza di un sistema fiscale più equo, di una pubblica amministrazione capace di valorizzare le competenze e di un sistema produttivo in grado di coniugare innovazione tecnologica e centralità della persona.
Questa visione ha trovato una sintesi nella **Carta della Dirigenza e delle Alte Professionalità**, consegnata al Presidente della Repubblica, che indica i cinque principi che ne definiscono l'impegno: **La libertà si governa. La persona è il fine. Il merito è equità. La fiducia si costruisce. Il futuro si guida**.

La storia di CIDA e delle sue dieci Federazioni: ottant'anni di impegno per il Paese

La celebrazione ha dedicato uno spazio centrale alla storia della Confederazione e al contributo delle sue **dieci Federazioni**, espressione di professionalità e competenze diverse, unite da una comune idea di responsabilità.
Attraverso una **mostra immersiva allestita nel foyer dell'Auditorium**, i partecipanti hanno potuto ripercorrere gli ottant'anni di CIDA, suddivisi in quattro grandi stagioni, dal 1946 al 2026, attraverso immagini, contenuti multimediali e testimonianze. Un percorso che, partendo dalla memoria, si è proiettato verso il presente e il futuro della dirigenza.
A dare voce a questo racconto è stata la **Direttrice di CIDA**, **Teresa Lavanga**, che ha ripercorso le tappe fondamentali della Confederazione, dalle intuizioni del fondatore Giuseppe Togni fino alle trasformazioni più recenti.
Un viaggio attraverso la ricostruzione del dopoguerra, la nascita dei grandi strumenti di welfare, l'evoluzione del sistema produttivo, le riforme economiche e sociali e l'ampliamento della rappresentanza confederale.
Al centro del suo intervento, il valore delle dieci Federazioni, ciascuna portatrice di una storia, di competenze e di conquiste specifiche, ma tutte parte di un progetto comune. Un racconto che ha restituito la ricchezza e la pluralità della rappresentanza confederale, mostrando come CIDA abbia saputo tenere insieme esperienze professionali diverse e accompagnare, attraverso di esse, le grandi trasformazioni del Paese.
La partecipazione dei Presidenti delle Federazioni e la consegna condivisa della Carta al Capo dello Stato hanno reso tangibile il significato più profondo della rappresentanza confederale: **una pluralità di competenze che trova nell'unità la propria forza**. ■

Sul sito CIDA – e nell'edizione digitale Dirigenti Industria – sono disponibili maggiori informazioni sui tre appuntamenti dell'80° anniversario CIDA e i relativi documenti.

Inquadra il QrCode a lato per visionare il materiale

La grande asimmetria italiana

Dare, avere, redistribuire: un equilibrio sempre più difficile!



L'ultimo Osservatorio Itinerari Previdenziali, presentato al CNEL nel corso delle celebrazioni per l'80° anniversario CIDA, evidenzia l'insostenibilità del sogno italico di un welfare generoso, finanziato però con il contributo di pochi: quasi la metà degli italiani non ha redditi e quindi vive di fatto "a carico" di qualche altro cittadino, e in particolare di quel 18,78% di contribuenti che dichiara redditi dai 35mila euro in su, corrispondendo da solo circa il 65% di tutta l'IRPEF. Dati che non si spiegano con la sola evasione ma che affondano le loro radici in anni di politiche assistenzialiste e incentivi impliciti al non lavoro

Il totale dei redditi prodotti nel 2024 e dichiarati nel 2025 ai fini IRPEF è ammontato a 1.076 miliardi, per un gettito generato al netto del TIR di 216,24 miliardi di euro (193,316 per l'IRPEF ordinaria; 16,17 per le addizionali regionali e 6,76 per quelle comunali). **Un conto da 200 miliardi che a pagare sono però i "soliti noti"**: nonostante aumentino sia i dichiaranti, vale a dire 42.837.963 persone che hanno presentato una dichiarazione dei redditi, sia i versanti, vale a dire 34.105.072 soggetti che hanno effettivamente corrisposto almeno 1 euro di IRPEF, **il carico fiscale del Paese continua a gravare sulle spalle di quei circa 8 milioni di contribuenti che dichiarano 35mila euro lordi l'anno** – all'incirca 2mila euro netti al mese – e versano il 65% di tutta l'Imposta sui Redditi delle Persone Fisiche. **Sul versante opposto, sono circa 24,8 milioni gli italiani che non dichiarano redditi, corrispondendo poco o nulla** delle imposte dirette necessarie, tra le altre cose, a sostenere i costi del nostro welfare.

Quello che emerge dall'ultimo Osservatorio Itinerari Previdenziali sulle entrate fiscali, presentato lo scorso 24 settembre al CNEL nel corso di un convegno promosso in collaborazione con CIDA-Confederazione Italiana Alti Dirigenti e Professionalità, è dunque un quadro complesso, e soprattutto distante da quella narrazione che vuole (tutti) gli italiani oppressi dalle tasse, che dovrebbe quantomeno invitare a riflettere media, sindacati e classi politiche **su equità e sostenibilità del sistema di protezione sociale del Paese**.

Per Stefano Cuzzilla, Presidente CIDA, i dati dell'Osservatorio pongono una questione che non è più rinviabile: «*La redistribuzione senza reciprocità rischia di diventare la grande asimmetria italiana. Abbiamo universalizzato le prestazioni, ma non la responsabilità di finanziarle. Oggi meno del 19% dei contribuenti sostiene da solo quasi due terzi dell'intera IRPEF. A questa forte concentrazione del prelievo si accompagna un altro paradosso: in sedici anni la spesa assistenziale è più che raddoppiata, passando da 73 a oltre 180 miliardi, senza una corrispondente riduzione della povertà. È il segnale che non basta redistribuire di più: occorre redistribuire meglio. La progressività è un principio di equità, ma non può trasformarsi nella penalizzazione permanente di chi lavora, produce e dichiara integralmente il proprio reddito. Serve un cambio di rotta: meno pressione su chi già sostiene il sistema, più contrasto all'evasione, un welfare capace di concentrare le risorse su chi ne ha realmente bisogno e di accompagnare le persone verso il lavoro e l'autonomia, aumentando la base di chi contribuisce*».

Chi sostiene il finanziamento del welfare italiano?

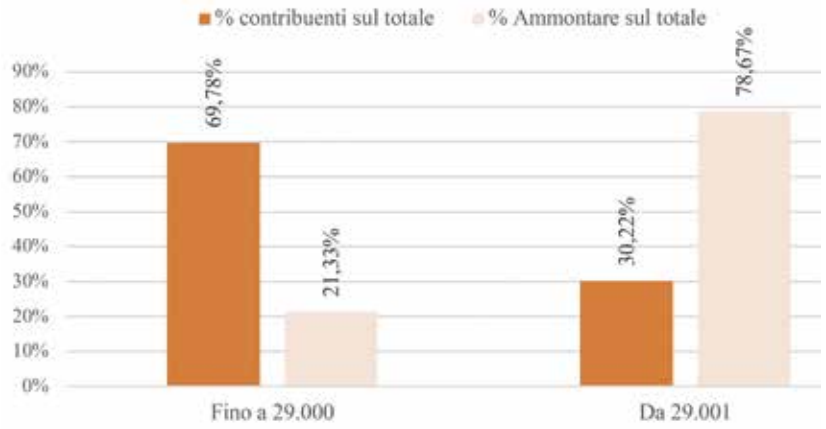
Come rilevato dal Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, nel 2024 sono occorsi 138,33 miliardi per la spesa sanitaria, 180,5 per l'assistenza sociale e altri 13,5 per il welfare degli enti locali. **Per finanziare solo queste tre funzioni** che, in assenza di contributi di scopo pesano sulla fiscalità generale, **è stato sostanzialmente necessario utilizzare tutte le imposte dirette** (IRPEF, IRES, IRAP, ISOST e addizionali territoriali), **per un totale di 325,27 miliardi, e almeno altri 7 miliardi di imposte indirette**.

«*Un'enorme redistribuzione di ricchezza* – ha spiegato il Professor **Alberto Brambilla** – *di cui non solo la maggior parte dei cittadini che fruisce, appunto gratuitamente, di quei servizi non si rende neppure conto ma che lascia oltretutto alle altre funzioni statali solo le residuali imposte indirette, le accise e la pericolosa strada del debito, negli ultimi anni cresciuto spaventosamente nell'indifferenza quasi generale. Con buona pace di investimenti e sviluppo, e infatti siamo ultimi in Europa per produttività e occupazione*».

Un primo paradosso che si fa ancora più evidente analizzando dettagliatamente le dichiarazioni dei redditi rese lo scorso anno. I dichiaranti fino 7.500 euro lordi sono 7.968.832 e pagano in media 19 euro di IRPEF annui, che salgono a 204 euro per i 7.426.239 dichiaranti con redditi tra 7.500 e 15mila euro lordi l'anno. A seguire la scomposizione mostra quindi 4,79 milioni di cittadini che dichiarano tra i 15mila e i 20mila euro l'anno e versano un'imposta media di 1.773 euro (che si riduce a 1.288 euro se rapportata al numero di abitanti): valore, per avere un ordine di confronto, ben al di sotto del costo pro capite della sanità, ammontata nel 2024 a 2.347euro. **Per garantire la sola sanità a questa metà della popolazione, occorre dunque che altri cittadini si carichino di una spesa pari a 54,45 miliardi**. A salire, con redditi lordi tra 20 e 26mila euro si contano poi 6,65 milioni di cittadini, che versano in media 3.284 euro (2.384 per cittadino), mentre tra 26 e 29mila euro lordi, altri 3 milioni e poco più di versanti, che corrispondono 4.413 euro ciascuno, vale a dire 3.205 euro se rapportato al numero di cittadini. **In sintesi, quindi, gli italiani con redditi fino a 29mila euro**

> Quello che emerge dall'ultimo Osservatorio Itinerari Previdenziali sulle entrate fiscali… è dunque un quadro complesso, e soprattutto distante da quella narrazione che vuole (tutti) gli italiani oppressi dalle tasse…

Figura 1 – Percentuale di IRPEF versata dai contribuenti per raggruppamenti di reddito (anno di imposta 2024)



Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate 2026 dedicato alle dichiarazioni dei redditi ai fini IRPEF, Itinerari Previdenziali

rappresentano il 69,78% del totale e pagano il 21,33% di tutta l'IRPEF, un'imposta di 46 miliardi, pari a un terzo della spesa sanitaria *(vedi figura 1)*.

Quanti dichiarano dai 35mila euro lordi in su rappresentano invece il 18,78% del totale contribuenti e pagano il 65% di tutta l'IRPEF. Tenendo conto anche dei redditi tra i 29mila e i 35mila euro (l'11,44% del totale), l'analisi mostra come il 30,22% degli italiani corrisponda il 78,67% dell'IRPEF. Una fotografia appunto distante dal falso mito **che vuole l'intera popolazione italiana tartassata dal fisco e dalle eccessive imposte**.

I paradossi del fisco italiano

A dichiarare 300mila euro lordi l'anno (circa 155mila euro al netto di imposte, contributi e oneri indeducibili) sono solo 58.700 cittadini, lo 0,1% della popolazione italiana. Nel complesso, questa fascia di contribuenti versa il 6,49% di tutta l'IRPEF, per un valore di 14,03 miliardi e un importo pro capite di 238.006 euro: **da soli, corrispondono cioè più IRPEF di 27,8 milioni di cittadini con redditi fino a 20mila euro i quali, in totale, versano 10,84 miliardi**. Tra 200 e 300mila euro di reddito si colloca lo 0,21% dei contribuenti, 89.558 persone che pagano il 3,63% dell'IRPEF, e tra 100mila e 200mila euro altri 597.357 versanti, che versano 26,2 miliardi di euro, pari al 12,14% del totale. Complessivamente, dunque, questi tre scaglioni di reddito – cui corrispondono 745.615 persone, l'1,75% dei contribuenti/versanti - pagano il 22,25% dell'IRPEF: soggetti che, pur dando con le loro imposte un contributo fondamentale al Paese – sono **sostanzialmente trascurati da ogni proposta di sindacati e politica**, e anzi spesso "minacciati" di ulteriori imposte o tagli, come la patrimoniale.

«***L'Italia, unica nel suo genere, è del resto il Paese della tripla (o forse anche più) progressività*** – commenta Brambilla, nel precisare che – *la prima riguarda il fatto che più un soggetto guadagna e più paga; la seconda, altrettanto legittima, è data dall'incremento dell'aliquota. La terza, invece, è una progressività che si potrebbe definire quasi "occulta", perché mai evidenziata dai fautori della riduzione delle imposte, i quali di rado considerano che, all'aumentare del reddito diminuiscono fino a sparire del tutto deduzioni, bonus e sgravi, incentivando così implicitamente eventuali fenomeni di sotto-dichiarazione. Provocatoriamente verrebbe infatti da chiedersi: perché dichiarare quanto davvero si percepisce se questo significa rinunciare a possibili prestazioni sociali o altre agevolazioni (mense scolastiche, bonus trasporti e così via) da parte di Stato, Regioni e Comuni?*».

Non solo, come rileva la pubblicazione, tra riduzioni di imposte, indetraibilità e indeducibilità, **frutto di un sistema di norme stratificate nel tempo e mai armonizzate**, le 3 teoriche aliquote fiscali finiscono per diventare almeno dieci, alimentando la confusione generale. Per CIDA, è proprio qui che il principio della progressività rischia di perdere il suo equilibrio: «*CIDA non chiede privilegi per chi guadagna di più. Chiede che chi cresce attraverso il lavoro e la professionalità e dichiara integralmente il proprio reddito non venga sistematicamente penalizzato. Pagare di più al crescere del reddito è progressività; perdere contemporaneamente detrazioni, agevolazioni e prestazioni può trasformarsi invece in una vera e propria benefit trap. Un welfare efficace deve proteggere chi è in difficoltà e accompagnarlo verso l'autonomia, non creare nuovi disincentivi al lavoro e alla crescita professionale. Per questo occorre correggere gli effetti-soglia e rendere il sistema più neutrale, evitando disparità di trattamento fiscale tra redditi da lavoro dipendente e autonomo a parità di capacità contributiva*», sottolinea Cuzzilla.

Proseguendo nell'analisi per scaglioni di reddito, seguono poi 1,9 milioni di contribuenti che dichiarano redditi annui compresi tra 55mila a 100mila euro, i quali versano 39,75 miliardi di IRPEF per un importo medio di 20.634 euro, e i dichiaranti tra 35mila e 55mila euro (5,33 milioni), che pagano 52,6 miliardi di imposta con un versamento medio di 9.815 euro. «***Numeri***

più vicini a quelli di un Paese povero che di uno Stato membro del G7, e che parrebbero oltretutto poco veritieri se relazionati a consumi e abitudini di spesa degli italiani», ha spiegato il Professore nel corso della presentazione. **Esemplificativo, e appunto paradossale, il caso del gioco d'azzardo**: *«Nel 2025 la raccolta è ammontata a 165,3 miliardi, con entrate erariali pari a 11,4 miliardi; se si tiene conto anche del gioco illegale, i nostri concittadini (bambini compresi!) hanno speso circa* ***3.144 euro a testa, una cifra che vale più dell'imposta media versata da gran parte dei contribuenti italiani****» (vedi tabella 1).*

Un altro grande paradosso riguarda poi la narrazione politico-sindacale che vuole le imposte, e soprattutto l'IRPEF, corrisposte dai soli (o quasi) dipendenti. Anche in questo caso i dati restituiscono però un quadro parzialmente diverso: il 61,4% dei lavoratori subordinati dichiara redditi fino a 26mila euro e paga quindi il 12,64% dell'IRPEF che, per i redditi fino a 15mila euro, viene sostanzialmente azzerata dal TIR e dalle altre deduzioni/agevolazioni. Il grosso del carico IRPEF, il 79,66% viene così a gravare sul 29,96% con redditi da 29mila euro in su e, in particolare, su quel 16,46% che dichiara oltre 35mila euro, corrispondendo il 63,14% dell'IRPEF della categoria. Discorso simile per i pensionati: quelli con redditi fino a 26mila euro lordi annui sono il 66% e versano il 26,64% del totale IRPEF (all'interno di questa fascia si concentrano del resto le prestazioni parzialmente o totalmente assististe); il grosso delle imposte (66,19%) grava quindi sui pensionati con redditi dai 29mila euro in su e, ancora di più oltre i 35mila euro, i quali versano il 49,7% dell'IRPEF pur rappresentando solo il 16,4% del totale.

«I lavoratori dipendenti pagano le tasse ma, come dimostra la scomposizione per fasce di reddito, ***si tratta soprattutto di quadri, funzionari e dirigenti, categorie ormai scarsamente rappresentante sia dalla politica sia dai sindacati****, che invece concentrano le proprie proposte su ulteriori riduzioni di imposte e contributi sociali a favore delle fasce di reddito più basse le quali però, dati alla mano, già oggi versano poco o nulla».* Con un ulteriore errore: trascurare i salari i quali, anche a causa di un sistema contrattuale vetusto, **più propenso alla ricerca di sgravi fiscali che di stimoli per la produttività**, sono rimasti al palo davanti all'impennata inflazionistica degli ultimi anni. Secondo l'OCSE, l'Italia è il Paese peggiore tra le grandi economie avanzate: il potere d'acquisto delle nostre retribuzioni è sotto del 6,1% rispetto al primo trimestre 2021.

Proposte e possibili "soluzioni"

Dinanzi a differenze tra le diverse classi e categorie di contribuenti troppo marcate per risultare piena-

Tabella 1 – Dichiarazioni redditi ai fini IRPEF 2025 relative a tutti i contribuenti (anno di imposta 2024, ammontare IRPEF in migliaia)

Classi di reddito complessivo in euro	Numero contribuenti	DETTAGLI						Imposta media in euro per cittadino
		Numero versanti	Ammontare IRPEF in migliaia di euro	% Ammontare sul totale	Media in euro per contribuente	n. abitanti corrispondenti ai contribuenti	% contribuenti sul totale	
zero o inferiore	1.148.697	4	-15	0,00%	0	1.582.006	2,68%	0
da 0 a 7.500	6.820.135	2.021.341	213.097	0,10%	31	9.392.811	15,92%	23
Fino a 7.500 compresi negativi	7.968.832	2.021.345	213.082	0,10%	27	10.974.817	18,60%	19
da 7.500 a 15.000	7.426.239	5.311.066	2.090.533	0,97%	282	10.227.548	17,34%	204
da 15.000 a 20.000	4.793.797	4.426.804	8.501.161	3,93%	1.773	6.602.102	11,19%	1.288
da 20.000 a 26.000	6.650.736	6.507.713	21.840.013	10,10%	3.284	9.159.511	15,53%	2.384
da 26.000 a 29.000	3.053.842	3.006.430	13.477.507	6,23%	4.413	4.205.805	7,13%	3.205
da 29.000 a 35.000	4.899.564	4.848.590	29.567.515	13,67%	6.035	6.747.766	11,44%	4.382
da 35.000 a 55.000	5.367.761	5.326.563	52.682.935	24,36%	9.815	7.392.575	12,53%	7.126
da 55.000 a 100.000	1.926.533	1.910.946	39.751.629	18,38%	20.634	2.653.255	4,50%	14.982
da 100.000 a 200.000	601.622	597.357	26.245.407	12,14%	43.624	828.564	1,40%	31.676
da 200.000 a 300.000	90.098	89.558	7.844.357	3,63%	87.065	124.085	0,21%	63.218
sopra i 300.000	58.939	58.700	14.027.852	6,49%	238.006	81.172	0,14%	172.816
Totale	**42.837.963**	**34.105.072**	**216.241.991**	**100,00%**		**58.997.201**	**100,00%**	

NOTA: l'ammontare IRPEF indicato in tabella è pari alla somma dell'IRPEF ordinaria e delle addizionali regionali e comunali, al netto delle detrazioni (pari a 79,683 miliardi); nella parte 3 della tabella l'importo dell'IRPEF così calcolata è anche al netto del TIR per i lavoratori dipendenti.

Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate 2026 dedicato alle dichiarazioni dei redditi ai fini IRPEF, Itinerari Previdenziali



mente credibili, anche alla luce delle statistiche che vogliono il nostro Paese primeggiare in Europa anche per economia sommersa, la pubblicazione propone dunque soluzioni **che sappiano superare il fin troppo banalizzante dualismo tra "ricchi" e "poveri"** e soprattutto maggiormente calate sulla realtà. In particolare, se il contrasto di interessi tra clienti e fornitori diretti di beni e servizi potrebbe rivelarsi un buon modo per favorire l'emersione e al tempo stesso agevolare le finanze delle famiglie italiane, **una profonda revisione dell'ISEE e la messa a punto di una banca dati centralizzata dell'assistenza** sembrano le vie lungo le quali limitare fenomeni di elusione fiscale, consentendo allo Stato di aiutare in maniera più mirata ed efficace solo quanti si trovano in una condizione di reale bisogno. Nel 2025 sono stati 10,369 milioni i nuclei familiari che hanno fatto richiesta per la DSU, la Dichiarazione Sostitutiva Unica necessaria a ottenere la certificazione ISEE: tenendo conto di una media di 2,9 componenti a nucleo, sono più di 29 milioni gli italiani che dunque hanno usufruito di agevolazioni sotto forma di denaro o servizi. Cifre che descrivono la parabola di uno strumento pensato per le vere fragilità ma **oggi divenuto di massa e spesso inefficiente, in assenza di controlli e prove dei mezzi meno facilmente aggirabili**.

Esattamente come quanto accaduto alla spesa assistenziale a carico della fiscalità generale, cresciuta a dismisura negli anni (dai 73 miliardi del 2008 ai 180,5 del 2024), di pari passo però – altro paradosso – con il numero di poveri relativi e assoluti registrati da Istat. *«Rincorsa a nuovi bonus e agevolazioni da parte di una politica alla perenne ricerca di consenso elettorale, da una parte, e inefficienze della macchina organizzativa anche in termini di verifiche e controlli* – la chiosa di Brambilla – *hanno purtroppo alimentato il mito del "meno dichiari e più avrai dallo Stato", cui oggi il Paese appare pericolosamente aggrappato»*. Per CIDA, è da qui che occorre ripartire per ristabilire un equilibrio tra solidarietà ed equità. *«Ora serve un nuovo patto tra fisco e welfare: riportare l'ISEE alla sua funzione originaria, costruire una banca dati unica per sapere chi riceve cosa e concentrare le risorse sulle reali condizioni di bisogno. E ogni recupero strutturale dall'evasione deve tradursi, per quanto possibile, in un minor carico su lavoro e redditi regolarmente dichiarati. Dobbiamo passare a un welfare responsabile, che protegga le fragilità ma favorisca lavoro e autonomia: non nuove tasse sugli stessi contribuenti, ma più contribuenti chiamati a fare la propria parte»*, conclude Cuzzilla. ■

Per consultare l'ultimo Osservatorio Itinerari Previdenziali

ANIMP
ASSOCIAZIONE NAZIONALE DI IMPIANTISTICA INDUSTRIALE

FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER



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

CORSI NOVEMBRE - DICEMBRE 2026

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
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	
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	
TECNICHE DI CONSTRUCTABILITY: UN VANTAGGIO COMPETITIVO PER PMI ED EPC CONTRACTORS	17 - 19-20 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, NEL 2027

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

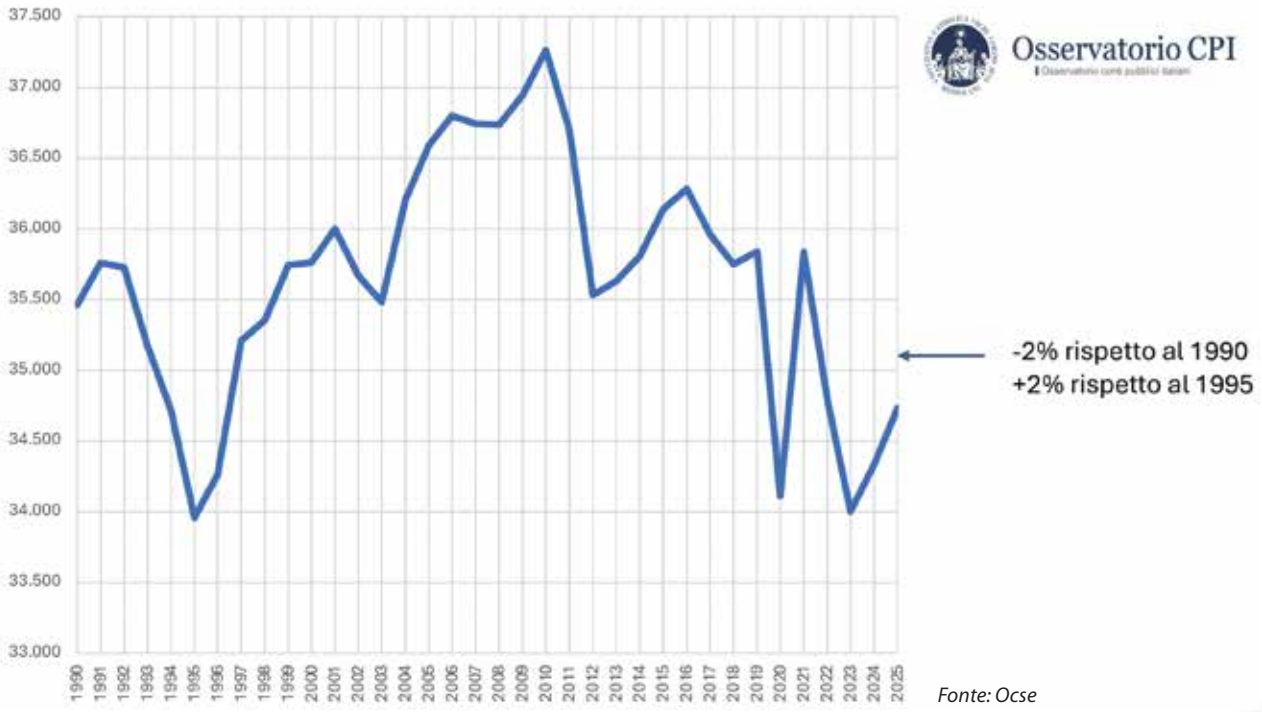
Giampaolo Galli
Professore e Direttore Scientifico dell'Osservatorio
sui Conti Pubblici dell'Università Cattolica del Sacro Cuore*



La questione salariale in Italia

L'egualitarismo che scoraggia i talenti

Retribuzione annua per dipendente - A prezzi costanti Eur 2025



Fonte: Ocse

L'Italia si trova di fronte a una questione salariale che non può essere affrontata limitandosi a discutere di aumenti contrattuali. Il dato di partenza è particolarmente significativo: secondo i dati OECD, nel 2025 la retribuzione annua lorda reale per dipendente era ancora circa il 2% inferiore a quella del 1990. Dopo una crescita dell'8% tra il 1996 e il 2007, i salari hanno risentito prima della crisi finanziaria e poi dell'impennata dell'inflazione del 2022-2023. La ripresa è iniziata, ma non è stata ancora sufficiente a recuperare pienamente il terreno perduto. Il problema salariale è strettamente collegato a quello della produttività. Tra il 1996 e il 2000 la produttività del lavoro era cresciuta di circa il 6%, ma successivamente è rimasta sostanzialmente stagnante. Il confronto con la Germania è emblematico: dal 1995 la produttività del lavoro tedesca è aumentata di circa 25 punti percentuali in più rispetto a quella italiana. Nello stesso periodo il costo del lavoro per unità di prodotto italiano, rispetto a quello tedesco, è salito fino a un indice vicino a 135, partendo da 100 nel 1995.

Questi dati indicano una questione fondamentale: non è possibile aumentare stabilmente gli stipendi senza creare le condizioni perché aumenti anche il valore prodotto per lavoratore. La crescita delle retribuzioni deve essere compatibile con la crescita della produttività e con l'obiettivo di inflazione, soprattutto all'interno di un'unione monetaria nella quale la competi-

tività relativa tra Paesi rappresenta un elemento decisivo. Gli aumenti salariali non accompagnati da una crescita della produttività rischiano infatti di tradursi in una perdita di competitività, anziché generare automaticamente maggiori investimenti ed efficienza.

La produttività, però, non dipende soltanto dai lavoratori. Dipende dalla qualità degli investimenti, dall'innovazione tecnologica, dal funzionamento della pubblica amministrazione, dai tempi della giustizia, dalla burocrazia, dalla capacità di attrarre investimenti esteri e dall'organizzazione delle imprese. Per aumentare gli stipendi in modo duraturo occorre quindi creare un ambiente nel quale le aziende possano investire, crescere e generare maggiore valore aggiunto.

Un secondo tema riguarda il modo in cui vengono distribuite le retribuzioni. Il sistema italiano presenta un certo grado di appiattimento salariale: lavoratori con contributi, responsabilità e livelli di produttività differenti vengono spesso trattati in modo troppo uniforme. I contratti collettivi nazionali determinano ancora una parte rilevante della remunerazione e lasciano spazi limitati alla valorizzazione delle differenze di produttività tra persone, imprese e territori. La quota di salario collegata ai risultati aziendali rimane inoltre modesta, soprattutto nelle piccole imprese.

Una maggiore crescita degli stipendi richiede quindi anche una maggiore valorizzazione del merito. Occorre sviluppare sistemi capaci di riconoscere il contributo individuale, quello dei gruppi di lavoro e quello dell'impresa nel suo complesso. Non significa abbandonare le tutele contrattuali, ma creare maggiori spazi per una componente della retribuzione legata ai risultati e alla produttività.

> Il sistema italiano presenta un certo grado di appiattimento salariale: lavoratori con contributi, responsabilità e livelli di produttività differenti vengono spesso trattati in modo troppo uniforme





La questione del merito riguarda anche il sistema universitario e della ricerca. Non tutte le università e i dipartimenti hanno lo stesso livello di eccellenza e non tutte le attività producono lo stesso impatto. È necessario riconoscere le realtà migliori e rafforzare il rapporto tra ricerca e imprese. Gli esempi di Stanford e del MIT mostrano come università, ricerca e sistema produttivo possano interagire efficacemente trasformando conoscenza e competenze in innovazione industriale. Per l'Italia sarebbe importante rafforzare questo collegamento e creare condizioni più favorevoli per valorizzare i talenti.

Anche il funzionamento del mercato del lavoro rappresenta un elemento decisivo. L'Italia si colloca al 165° posto su 167 Paesi per flessibilità nella determinazione dei salari, nelle assunzioni e nei contratti. Non tutta la flessibilità, tuttavia, ha lo stesso significato. Occorre distinguere una flessibilità regolare da quella che può essere definita "flessibilità malata", basata su esternalizzazioni estreme, falsi lavoratori autonomi, precarietà, lavoro irregolare e forme di remunerazione fuori busta. Queste pratiche possono ridurre apparentemente la rigidità del sistema, ma non favoriscono gli investimenti, l'innovazione e la crescita dimensionale delle imprese.

La struttura produttiva italiana rappresenta infatti un ulteriore ostacolo. Il nostro Paese ha un numero molto elevato di lavoratori autonomi e piccole imprese. La densità di nuove imprese ci colloca al 28° posto tra i Paesi avanzati, mentre nel Regno Unito ne nascono circa il doppio. Anche sul terreno dell'innovazione il divario è significativo: l'Italia è al 23° posto per domande di brevetto, con circa 535 domande per milione di abitanti, mentre la Svizzera supera di oltre dieci volte questo valore.

La crescita dimensionale e manageriale delle imprese è quindi una delle condizioni per aumentare la produttività e, conseguentemente, le retribuzioni. Nelle imprese familiari italiane, inoltre, i componenti della famiglia sono spesso presenti non soltanto nei Consigli di Amministrazione, ma anche nelle posizioni operative. Questo può comprimere il ruolo dei manager professionali e ridurre gli incentivi al merito. Valorizzare maggiormente le competenze manageriali significa dunque creare condizioni migliori per innovazione, produttività e crescita.

Un altro elemento da considerare è il sistema fiscale. Una fiscalità elevata sui redditi medio-alti può ridurre l'incentivo a incrementare le remunerazioni e a riconoscere economicamente maggiori responsabilità e risultati. Anche sotto questo profilo, favorire la crescita dei salari significa creare condizioni fiscali più favorevoli per il lavoro qualificato e per le componenti retributive legate alla produttività.

Infine, una grande opportunità è rappresentata dall'intelligenza artificiale. L'IA può fornire quel boost di produttività necessario per sostenere la crescita degli stipendi e, contemporaneamente, contribuire ad affrontare gli effetti della denatalità sull'economia e sul welfare. La tecnologia non è però una soluzione automatica: deve essere accompagnata da formazione, capacità manageriali e adeguati controlli pubblici, anche per affrontare i rischi legati alla disoccupazione, alle frodi online e alla diffusione delle fake news.

La questione salariale italiana va quindi affrontata con una strategia articolata. Aumentare gli stipendi non significa semplicemente aumentare il costo del lavoro: significa fare in modo che le imprese producano più valore, che una parte maggiore di questo valore venga riconosciuta alle persone e che il sistema premi maggiormente competenze, responsabilità e risultati. Più produttività, più innovazione, più formazione, maggiore crescita dimensionale delle imprese e una più efficace valorizzazione del merito sono le condizioni per costruire una crescita salariale solida e duratura. ■

*** Profilo del Prof. Giampaolo Galli**

- Ricercatore Banca d'Italia per 15 anni dal 1980 al 1995, e negli ultimi tre responsabile della Direzione Internazionale del Servizio Studi di Banca d'Italia
- Capo Economista di Confindustria per 8 anni, dal 1995 al 2003
- Direttore Generale per 9 anni dell'ANIA (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici)
- Direttore Generale Confindustria dal 2009 al 2012
- Deputato alla Camera dal 2013 al 2018, componente della Commissione Bilancio, Tesoro e Programmazione
- Docente Università Cattolica del Sacro Cuore dal 2018
- Direttore scientifico dell'Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani dell'Università Cattolica dal 2021.

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.



4.MANAGER



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

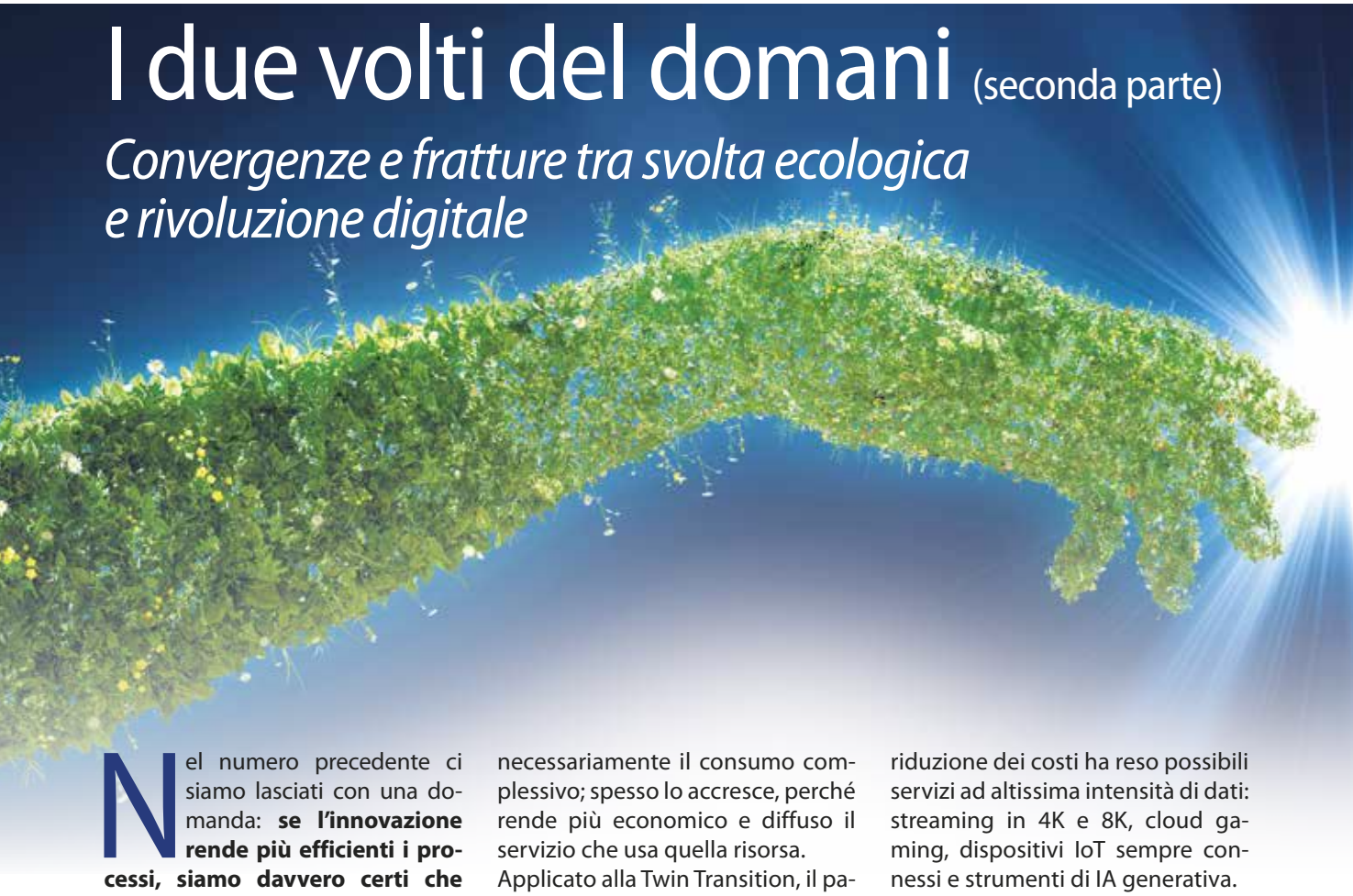
CONFINDUSTRIA FEDERMANAGER

Alfredo Avanzi
Ambasciatore del Patto Europeo per il Clima
Socio ALDAI-Federmanager e componente dei Gruppi di Lavoro
Energia ed Ecologia e CIDA Sviluppo Sostenibile



I due volti del domani (seconda parte)

Convergenze e fratture tra svolta ecologica e rivoluzione digitale



Nel numero precedente ci siamo lasciati con una domanda: **se l'innovazione rende più efficienti i processi, siamo davvero certi che questo significhi consumare meno?** La risposta conduce al cuore del paradosso tecnologico: l'aumento dell'efficienza non determina necessariamente una riduzione dei consumi complessivi e può, al contrario, alimentarli.

È il cosiddetto **effetto rimbalzo**, una dinamica che nella Twin Transition assume una rilevanza strategica e chiama direttamente in causa le scelte delle imprese, la qualità della governance e la responsabilità del management industriale.

Il paradosso tecnologico: l'effetto rimbalzo

L'ottimismo tecnologico incontra un limite decisivo nell'effetto rimbalzo, o **Paradosso di Jevons**.

Il principio, formulato nell'Ottocento a proposito del carbone, mostra che l'aumento dell'efficienza nell'uso di una risorsa non riduce necessariamente il consumo complessivo; spesso lo accresce, perché rende più economico e diffuso il servizio che usa quella risorsa.

Applicato alla Twin Transition, il paradosso spiega perché la digitalizzazione, pur ottimizzando singoli processi, possa aumentare l'impronta ecologica complessiva.

L'effetto diretto si verifica quando l'efficienza riduce il costo di archiviare, elaborare o trasmettere dati, stimolando una domanda molto più ampia.

L'effetto indiretto emerge quando il risparmio economico viene reindirizzato verso altri consumi ad alta intensità di carbonio, come nuovi dispositivi, viaggi o beni materiali.

L'infrastruttura di rete e l'esplosione dei dati

L'evoluzione delle reti rende evidente questo paradosso. Data center e telecomunicazioni sono diventati più efficienti, e il passaggio dal 4G al 5G ha ridotto i watt necessari per trasmettere una singola unità di informazione. Tuttavia la riduzione dei costi ha reso possibili servizi ad altissima intensità di dati: streaming in 4K e 8K, cloud gaming, dispositivi IoT sempre connessi e strumenti di IA generativa.

Il volume globale di dati generati, scambiati e archiviati cresce rapidamente. Di conseguenza, l'impatto aggregato del settore ICT continua ad aumentare in termini assoluti. L'efficienza del singolo microchip o algoritmo non produce automaticamente un beneficio sistemico, perché la società tende a espandere il volume delle attività digitali. Senza regole, tassazione ambientale e limiti d'uso, l'efficienza può diventare il motore di un consumo crescente di energia e risorse.

Governance e Green IT

Il superamento delle contraddizioni della Twin Transition non può essere affidato alle sole forze di mercato.

Serve una governance politica coordinata e un paradigma industriale centrato sul **Green IT**.

Solo norme stringenti e progetta-



> «…È il cosiddetto effetto rimbalzo, una dinamica che nella Twin Transition assume una rilevanza strategica e chiama direttamente in causa le scelte delle imprese, la qualità della governance e la responsabilità del management industriale»

zione sostenibile possono costringere il digitale a diventare un alleato reale del clima.

Il quadro normativo europeo e la responsabilità delle imprese

L'Unione Europea sta definendo un framework multilivello che affronta le esternalità negative della tecnologia.

La **Direttiva sulla Due Diligence di Sostenibilità Aziendale** impone alle grandi imprese di identificare, prevenire e mitigare impatti ambientali e violazioni dei diritti umani lungo la catena del valore, incluse le filiere estrattive delle materie prime critiche.

Per i data center, le norme spingono verso approvvigionamento da fonti rinnovabili e recupero del calore di scarto per il teleriscaldamento urbano. Le aziende non possono più trattare l'impatto dei propri sistemi informatici come un costo invisibile: devono integrarlo nella contabilità delle emissioni e nelle strategie industriali.

Il ciclo di vita dell'hardware e il diritto alla riparazione

Per contenere e-waste ed estrazione di terre rare, la governance punta ad allungare la vita dei dispositivi. La normativa sul diritto alla riparazione obbliga i produtto-



ri a garantire riparabilità tecnica e prezzi ragionevoli per componenti e interventi. Essa richiede accessibilità dei pezzi di ricambio, apertura ai riparatori indipendenti, divieto di blocchi software contro parti compatibili o rigenerate e manuali tecnici più chiari. In questo modo viene messo in discussione il modello lineare fondato sulla sostituzione accelerata.

Green IT ed eco-progettazione del software

Accanto all'hardware, il Green IT introduce la sostenibilità nell'architettura logica del digitale. Il *green coding* ridefinisce la programmazione: non conta soltanto la velocità di esecuzione, ma anche la riduzione del carico computazionale e del consumo energetico. Un codice più leggero diminuisce i dati scambiati sulle reti e l'energia necessaria per addestrare o interrogare modelli di IA.

La retrocompatibilità del software contrasta inoltre l'obsolescenza di un hardware ancora funzionante, spezzando il ciclo che costringe ad aggiornare computer e server per sostenere sistemi inutilmente pesanti. La convergenza diventa autentica quando l'immaterialità del bit viene progettata nel rispetto dei confini fisici del pianeta.

Ruolo dei manager industriali nella Twin Transition

Leadership e competenza sistemica

Nelle imprese, la convergenza tra obiettivi ecologici e strumenti digitali non avviene spontaneamente. Richiede manager capaci di tradurre norme e innovazioni in processi operativi. Il manager industriale non può più limitarsi all'efficienza economica o alla digitalizzazione separata dei processi: deve diventare un orchestratore di complessità, capace di valutare insieme benefici operativi e costi ecologici della tecnologia.





Dal silo funzionale alla governance integrata

Storicamente, sostenibilità e innovazione digitale sono state gestite da dipartimenti distinti: uno si occupava di ambiente ed emissioni, un altro di infrastrutture IT e software.

La Twin Transition impone di superare questi silos. Un leader industriale deve comprendere l'impatto energetico degli algoritmi in fabbrica e valutare se un nuovo cloud generi un risparmio netto di emissioni o alimenti l'effetto rimbalzo.

Questa governance integrata richiede competenze ibride e uso sistematico del *Life Cycle Assessment* (LCA: Analisi del ciclo di vita).

La sostenibilità deve diventare criterio di progettazione nativo, non correzione successiva.

La gestione del capitale umano e il reskilling

La transizione gemella produce anche rischi sociali.

Automazione, IA, IoT e robotica non devono tradursi in semplice



riduzione dell'organico, ma in percorsi di upskilling e reskilling.
Il management deve trasformare operai e tecnici in operatori 4.0, capaci di collaborare con sistemi digitali, leggere dati dei sensori e gestire manutenzione predittiva.
La sostenibilità di un'impresa è ambientale e sociale: escludere la forza lavoro meno qualificata significa indebolire la resilienza aziendale.

Indicatori di performance e rendicontazione sostenibile

Anche le metriche manageriali devono cambiare. ROI ed EBITDA restano rilevanti, ma vanno affiancati da indicatori ESG.
Tra questi figurano l'intensità carbonica dell'IT, cioè le emissioni generate da software e archiviazione dati; il tasso di circolarità dell'hardware, misurato su rigenerazione, riparazione e riciclo; e l'efficienza idrica ed energetica dei processi automatizzati.
Attraverso questa quantificazione, la leadership industriale può trasformare la transizione da costo normativo a vantaggio competitivo, dimostrando che l'efficienza algoritmica deve tradursi in tutela degli ecosistemi.

Conclusione

La Twin Transition è una delle sfide più complesse del nostro tempo.
Il rapporto tra ecologia e digitale non è lineare, ma composto da forze contrapposte.
Da un lato smart grids, Agricoltura 4.0, digital twins e passaporti digitali offrono strumenti indispensabili per governare una società decarbonizzata. Dall'altro, data center energivori, consumo idrico, estrazione di materie prime critiche, e-waste ed effetto rimbalzo mostrano che la tecnologia non è immateriale né automaticamente pulita.
La soluzione sta nella governance e nella leadership.
Le normative europee sulla due diligence, sull'efficienza dei data center e sul diritto alla riparazione indicano una transizione regolata, in cui il mercato è chiamato a rispondere delle proprie esternalità.
Il **Green IT** e **l'evoluzione dei manager industriali in leader sistemici** mostrano che sostenibilità deve significare progettazione responsabile del codice, dell'hardware e dell'organizzazione.
Il successo della transizione gemella non si misurerà dalla potenza cieca degli algoritmi o dalla velocità delle reti, ma dalla capacità della civiltà tecnologica di subordinare la potenza di calcolo al rispetto dei confini biofisici del pianeta, oltre naturalmente a quelli etici. ■

> Un leader industriale deve comprendere l'impatto energetico degli algoritmi in fabbrica e valutare se un nuovo cloud generi un risparmio netto di emissioni o alimenti l'effetto rimbalzo

Alessio Cinquini
Socio ALDAI-Federmanager
e componente del Gruppo Giovani;
Vicepresidente La Lanterna OdV



Un passo verso un presente più sostenibile

La sinergia strategica tra Industria e Terzo Settore per generare impatto e valore condiviso

Tra potenzialità inespresse, ostacoli comunicativi e l'urgenza di una reale governance ESG: come l'integrazione tra aziende e non profit può trasformare la sostenibilità da costo e compliance burocratica a risorsa competitiva per aziende e territori

Il gap soprattutto nel dialogo tra profit e non profit

Nel dibattito contemporaneo sulla sostenibilità, l'attenzione del management industriale si focalizza soprattutto su metriche ambientali, sull'efficienza energetica e sul rispetto delle direttive europee. Tuttavia, il pilastro *Social* e il concetto di Creazione di Valore Condiviso *(Creating Shared Value - CSV)* rischiano di rimanere relegati a mere pratiche di filantropia tradizionale o di donazioni one-shot che non seguono una vera progettualità a medio-lungo termine.

Il punto di svolta potrebbe risiedere nel superamento della visione "assistenziale" delle aziende verso il Terzo Settore, riconoscendolo ed elevandolo a partner strategico.

È alto, infatti, il potenziale inespresso nella collaborazione tra aziende e organizzazioni non profit. Questo anche perché queste due dimensioni hanno caratteristiche che si compensano tra loro: da un lato la concretezza, le risorse e la capacità strutturale dell'industria, dall'altro la conoscenza profonda dei bisogni territoriali, la flessibilità e l'impatto sociale originato da un capillare radicamento sul territorio.

Nonostante questa complementarità, purtroppo ad oggi il dialogo tra questi due mondi soffre ancora di un **marcato divario metodologico e comunicativo**.

Le barriere al dialogo: linguaggi, metriche e pianificazione

Perché la collaborazione stenta a trasformarsi in una sinergia strutturale? Secondo la mia esperienza di professionista e volontario che vive entrambi i mondi, le criticità principali si concentrano su tre elementi:

- **Linguaggio e obiettivi:** l'industria ragiona per KPI, ROI, gestione dei rischi e pianificazione pluriennale. Il Terzo Settore muove spesso le proprie azioni su spinte valoriali, urgenze sociali e risposte immediate al bisogno. **Senza una traduzione condivisa degli obiettivi, il rischio è l'incomprensione reciproca**.
- **Capacità di rendicontazione:** con l'evoluzione delle normative europee sulla sostenibilità societaria (per ulteriori informazioni vedi *Pacchetto Omnibus e semplificazione di rendicontazione ESG* pubblicato su *Dirigenti Industria* giugno 2026), le aziende necessitano di dati e metriche di impat-



to trasparenti e tracciabili. Molte realtà del Terzo Settore, pur generando un immenso valore sul campo, non dispongono degli strumenti tecnici per misurare e rendicontare il proprio impatto secondo gli standard richiesti dal mondo *corporate*.

- **Approccio transazionale vs. relazionale:** troppo spesso le aziende considerano il Terzo Settore come un semplice "erogatore di progetti" da finanziare una tantum, mentre le associazioni vedono l'impresa solo come un "bancomat". Manca una progettazione congiunta *(co-progettazione)* integrata nei piani industriali.

L'esperienza sul campo e la contaminazione di competenze tra impresa e volontariato

Il valore pratico di questo approccio emerge con chiarezza quando la teoria della sostenibilità si trasforma in esecuzione sul territorio, attraverso l'apporto diretto di competenze manageriali nelle realtà del volontariato e della cooperazione sociale.

L'esperienza operativa vissuta in prima persona e che sto tutt'ora vivendo in questo ambito, mi ha dimostrato quanto sia fondamentale trasferire la cultura organizzativa industriale – fatta di pianificazione, gestione del rischio, ottimizzazione delle risorse e visione strategica – all'interno degli organi direttivi e decisionali delle organizzazioni non profit.

Questa contaminazione culturale



> Il punto di svolta potrebbe risiedere nel superamento della visione "assistenziale" delle aziende verso il Terzo Settore, riconoscendolo ed elevandolo a partner strategico

potenzialmente potrebbe produrre almeno un duplice beneficio:

1) garantire alle associazioni una maggiore stabilità operativa nel lungo periodo e offrire alle imprese un interlocutore strutturato, finalmente in grado di interfacciarsi con il linguaggio formale del management;
2) al contempo, nuovi modelli di collaborazione potrebbero varcare anche altre soglie coprendo tematiche sempre più al centro del dibattito pubblico e politico, come quella della transizione energetica. Unire l'efficienza tecnologica alla solidarietà, creando schemi di intervento in cui l'industria agisce da abilitatore per risolvere problematiche sociali ed energetiche concrete, è qualcosa che pian piano sta prendendo forma e che potrebbe rappresentare un win-win dall'impatto altissimo per la nostra società. E sono progetti su cui stiamo già lavorando anche come Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager con la collega Giulia De Vendictis.

La governance dell'impatto come valore per il management industriale

Integrare il Terzo Settore nelle strategie aziendali non rappresenterebbe più, quindi, una mera concessione etica, ma **una scelta strategica di governance di lungo periodo**. Un'alleanza strutturata che produce vantaggi diretti sull'organizzazione aziendale in ambito di:

- **Rafforzamento della bancabilità e del rating ESG:** i partner finanziari e gli istituti di credito valutano con crescente attenzione le azioni sociali concrete e misurabili inserite nei piani industriali, premiando le aziende capaci di intervenire per risolvere i rischi sociali del territorio in cui operano.
- **Attrazione e retention dei talenti (People):** iniziative di volontariato aziendale e progetti sociali co-progettati aumentano l'ingaggio dei collaboratori, rispondendo alle aspettative delle nuove generazioni di lavoratori che cercano valore oltre la retribuzione. Lavorare per un'azienda che seriamente investe in progetti ad alto impatto ambientale e sociale, è una delle chiavi che permette di rimanere competitivi nella corsa ai talenti.
- **Licenza ad operare e radicamento territoriale:** l'azienda smette di essere un corpo estraneo nel tessuto locale e si trasforma in un abilitatore di sviluppo economico e sociale.

Verso una visione futura che segue la strada della co-progettazione ad alto impatto

I recenti interventi di razionalizzazione e semplificazione normativa non devono quindi condurre a un disimpegno sul fronte ESG, ma dovrebbero essere interpretati come un'opportunità per recuperare risorse da investire in progetti di qualità ad alto impatto. La classe dirigente industriale ha oggi l'opportunità di guidare un cambio di paradigma: passare dalla semplice beneficenza alla **co-progettazione strategica**.

Attraverso la standardizzazione dei dati di impatto, l'apporto di competenze manageriali all'interno delle organizzazioni non profit e la definizione di obiettivi comuni, ***l'industria italiana può dimostrare che la vera competitività nasce dalla capacità di generare profitto proteggendo e valorizzando la comunità e l'ambiente in cui opera***. ■

Dante Malcangi
Vicecoordinatore Gruppo Intelligenza Artificiale ALDAI-Federmanager



Il venditore che ci mette in guardia dal proprio prodotto

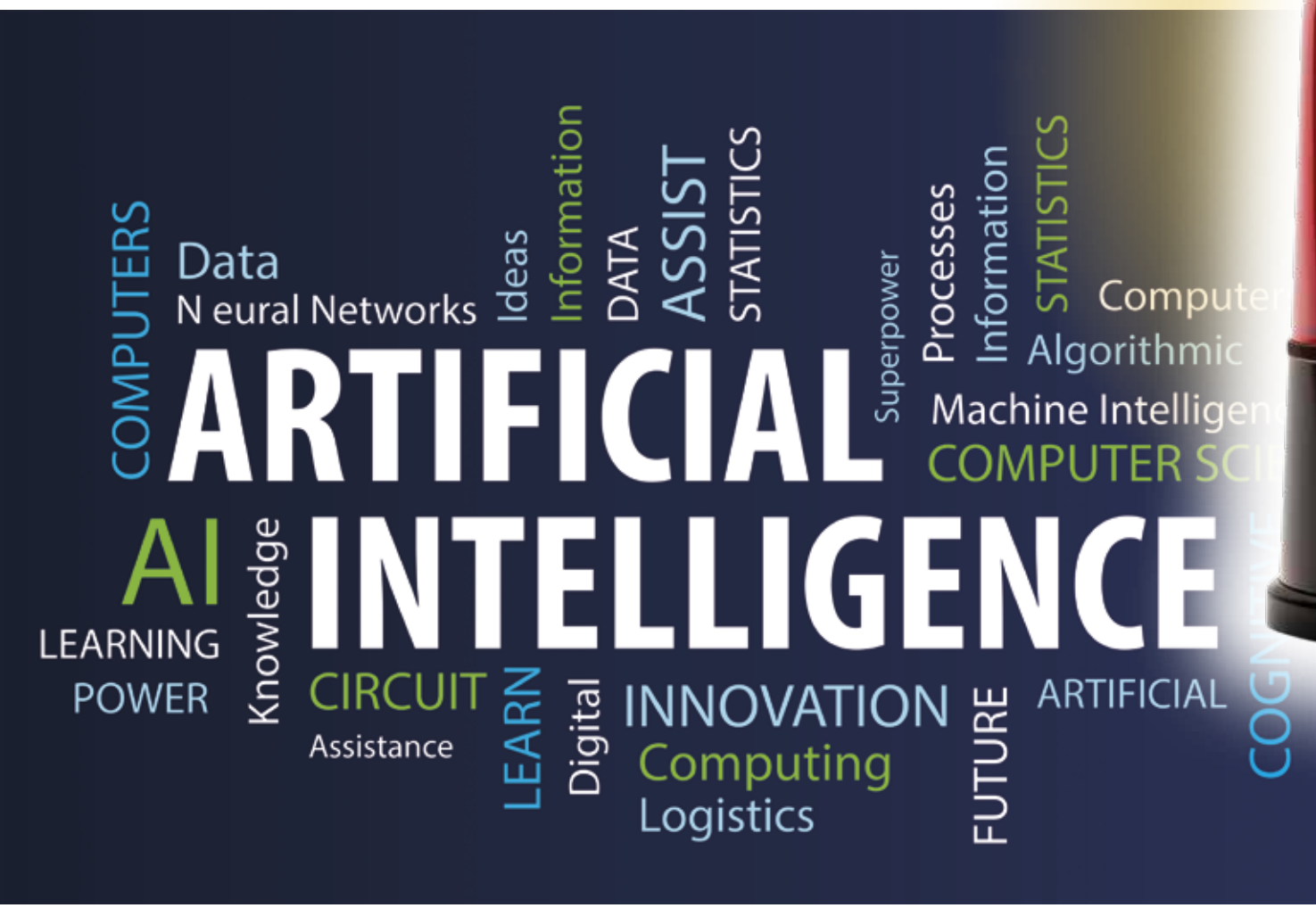
Cosa c'è dietro l'appello di Amodei a rallentare l'IA e perché riguarda anche chi la usa, non solo chi la costruisce

Un controsenso commerciale

Il 12 settembre scorso Dario Amodei, CEO di Anthropic, ha dichiarato che l'industria dell'intelligenza artificiale debba deliberatamente rallentare il ritmo di miglioramento dei propri modelli; poco dopo Sam Altman, CEO di OpenAI, ha espresso pubblico accordo e persino Elon Musk ha commentato in modo lapidario: «*Dario ha ragione*».

Appare un controsenso commerciale che due dei principali venditori al mondo di sistemi di intelligenza artificiale concordino sul fatto che lo sviluppo dei loro prodotti vada rallentato: nessuna casa automobilistica chiede per legge di produrre vetture più lente.

Vale la pena chiedersi cosa ci sia dietro, senza accontentarsi della prima lettura che viene in mente, sia essa il cinismo o la buona fede.



Prima ipotesi: una posizione coerente

Anthropic non nasce come una startup qualunque: è stata fondata nel 2021 da Dario e Daniela Amodei insieme ad altri ricercatori che avevano lasciato OpenAI proprio per diverse vedute in materia di sicurezza informatica; pertanto il messaggio di Amodei non appare come una novità opportunistica, ma come coerente prosecuzione di una posizione che l'azienda sostiene fin dalla propria nascita.



Seconda ipotesi: il vantaggio regolatorio

Una seconda possibile lettura è più strategica: chi chiede regole (audit esterni, leggi nazionali che testino i modelli prima del rilascio, standard condivisi tra Paesi democratici) sta anche disegnando il tipo di barriera all'ingresso che un'azienda già grande può assorbire molto più facilmente di un concorrente più piccolo. Il giorno successivo alla dichiarazione di Amodei, la Rivista *AI*[1] pubblica una lettura critica: i grandi laboratori starebbero *«utilizzando la paura dell'AI per costruire attraverso la regolazione un "moat" ("fossato") che il mercato sta diventando meno capace di garantire»*. Il rallentamento servirebbe anche a proteggere il vantaggio statunitense nei confronti della Cina, intrecciando sicurezza e geopolitica industriale.

Terza ipotesi: il rischio come argomento di vendita

Una terza ipotesi esprime un pensiero più sottile, ma molto efficace. Affermare *«questa tecnologia è così potente da poter essere pericolosa»* è anche un modo per dire *«questa tecnologia è straordinariamente potente»*: l'allarme e la promessa condividono lo stesso vocabolario. Quando Amodei parla di sciami di agenti IA capaci di compromettere infrastrutture critiche nel giro di mesi[2], volontariamente o meno rafforza anche la percezione che il prodotto della sua azienda sia già ai confini della tecnologia disponibile.

Il ruolo, già presente, dell'Europa

Un elemento colpisce chi legge i commenti americani a questo appello: quasi nessuno cita l'*AI Act* europeo. Mentre Amodei chiede *«leggi nazionali che testino i modelli avanzati prima della distribuzione»*, l'Unione Europea ha già scritto una legge in merito e la sta mettendo in pratica proprio in queste settimane: dal 2 agosto 2026 l'*AI Act* si applica nella sua interezza, con sanzioni pienamente operative per i fornitori di modelli IA *"general purpose"* (GPAI)[3]. In altre parole, una parte non piccola di quanto Amodei propone come scenario auspicabile per il futuro è già oggi obbligo di legge nell'Unione Europea.

L'Unione Europea ha la possibilità di giocare, in questo dibattito, un ruolo che finora ha avuto poco spazio mediatico, ma che è sostanzialmente più maturo sul piano normativo rispetto a quello statunitense: si tratta di un banco di prova già in corso, con regole vincolanti anziché impegni volontari annunciati via social media. Il rischio, naturale in un continente che non ospita nessuno dei grandi laboratori citati nell'appello, è restare spettatore normativo di una partita che si gioca altrove; l'opportunità è che l'Europa possa presentarsi come riferimento concreto proprio nel momento in cui i produttori stessi ammettono pubblicamente di aver bisogno di regole esterne.

Cosa cambia per i dirigenti d'impresa

A prescindere da quale delle tre ipotesi sopra citate sia più vicina al vero, i dirigenti aziendali si devono porre una domanda operativa: che cosa bisogna fare adesso?

Una prima risposta, semplice e concreta, riguarda la conoscenza. L'*AI Act* stesso, all'articolo 4, impone dal 2 febbraio 2025 un obbligo di «alfabetizzazione all'IA» a chi fornisce o utilizza questi sistemi in azienda: non è più solo una buona pratica manageriale, ma un requisito esplicito. L'obbligo si applica in

modo ampio, non solo a chi sviluppa sistemi di IA, ma a qualunque utente, anche a quelli che usano sistemi di IA in modo informale; riguarda dipendenti, collaboratori esterni e chiunque ne faccia uso per conto dell'organizzazione. Non è prevista una sanzione diretta per la sua violazione, ma l'assenza di formazione documentata può aggravare le sanzioni qualora emergano altre infrazioni dell'*AI Act* o del GDPR: un obbligo senza multa propria, ma non per questo opzionale.

Per un dirigente significa che la comprensione anche non tecnica, ma sufficientemente solida di come funzionano questi sistemi, dei loro limiti reali e dei rischi effettivi non è più delegabile del tutto a un reparto IT o a un fornitore esterno. È anche l'unico modo per leggere criticamente affermazioni come quelle di Amodei: senza un minimo di competenza propria, il rischio è di scegliere se allarmarsi o entusiasmarsi non in base ai fatti, ma in riferimento a chi ha parlato per ultimo o con più autorevolezza. L'aggiornamento non può essere un evento isolato: un corso, una conferenza, un articolo… Il ritmo con cui cambiano capacità dei modelli, quadro normativo e persino le stesse posizioni pubbliche dei protagonisti rende la formazione continua l'unica postura sostenibile per chi deve prendere decisioni di investimento, adozione o governance dell'IA in azienda, a maggior ragione nelle PMI, spesso meno attrezzate delle grandi imprese per valutare autonomamente rischi e conformità. In quest'ottica una partecipazione attiva a quanto organizzato dall'Associazione dei dirigenti è un'opportunità da cogliere per creare un giudizio informato. Le ipotesi sulle motivazioni di Amodei non si escludono a vicenda e probabilmente convivono in proporzioni difficili da quantificare con precisione; forse la domanda più utile per ciascuno di noi è: se un continente che non produce i modelli più avanzati al mondo ha già scritto le regole che i loro stessi creatori oggi invocano, chi sta davvero guidando questa fase dell'intelligenza artificiale, chi la costruisce o chi la regola?

Una nota a margine: il costo energetico dell'IA

Vale la pena aggiungere una notazione che resta fuori dalle tre ipotesi precedenti, perché riguarda un problema che nessuno dei protagonisti dell'appello affronta pubblicamente: il costo energetico dell'IA. Le stime dell'Agenzia Internazionale dell'Energia indicano che il consumo elettrico dei data center dedicati all'IA supererà i 945 TWh entro il 2030, più del triplo del fabbisogno annuo dell'Italia; secondo il *MIT Technology Review*, entro il 2028 l'IA assorbirà oltre metà dell'elettricità destinata ai data center a livello globale.[4]

Il quadro è però più sottile di un semplice «i modelli più sofisticati sprecano energia»: l'efficienza per singola interrogazione sta in realtà migliorando rapidamente, ma il consumo complessivo cresce comunque, perché i volumi di utilizzo e le corse all'addestramento di modelli sempre più grandi aumentano più velocemente di quanto l'efficienza riesca a compensare. Non è forse un caso che, tra le categorie di rischio che lo stesso Amodei ha elencato nei suoi scritti (dall'autonomia dei sistemi al rischio di abusi per armi biologiche, fino alla concentrazione di potere) il costo energetico e ambientale dell'IA non compaia mai. ■

NOTE

1. Rivista AI, 13/09/2026

2. Il Fatto Quotidiano, 12-13/9/2026 — una sua proiezione, non un fatto verificato in modo indipendente

3. Aptus.ai; Taylor Wessing, agosto 2026

4. Geopop.it (stime IEA e M*IT Technology Review*); AIMultiple; H*owTechIsMade*, 2026; cfr. anche Dario Amodei, *The Adolescence of Technology* (gennaio 2026), che non menziona il tema energetico tra le categorie di rischio elencate

FONTI

- *Ora i capi delle aziende di AI vogliono rallentare — Il Post* (12/9/2026)
- *Intelligenza artificiale, Amodei (Anthropic): "bisogna rallentare" — Il Fatto Quotidiano* (12/9/2026)
- *Perché Amodei vuole "rallentare l'intelligenza artificiale" — Il Fatto Quotidiano* (13/9/2026)
- *Anthropic, OpenAI CEOs call for slowdown in AI development — Axios* (12/9/2026)
- *Two of the world's top AI chief executives publicly agree on slowing AI development — NBC News*
- *Anthropic's Amodei says China presents 'toughest dilemma' for his proposed AI slowdown — CNBC* (13/9/2026)
- *Il CEO di Anthropic vuole rallentare i progressi dell'IA con tre diverse strategie — Tuttotech* (13/9/2026)
- *Altman, Amodei, Musk e Hassabis tirano il freno. Ma cosa stanno davvero rallentando? — Rivista AI* (13/9/2026)
- *AI Act europeo: oltre il 2025, la roadmap verso la piena applicazione nel 2026 e 2027 — Aptus.ai*
- *GPAI obligations under the EU AI Act: enforcement has started 2 August 2026 — Taylor Wessing*
- *Articolo 4 AI Act: alfabetizzazione obbligatoria — Prompti.it*
- *AI Act: l'obbligo di formazione del personale resta vigente dal 2 febbraio — 01Magazine* (agosto 2026)
- *Quanta energia elettrica consuma davvero l'intelligenza artificiale: le stime dell'IEA e dell'MIT — Geopop.it*
- *Statistiche sul consumo energetico dell'IA — AIMultiple*
- *La classifica dei modelli di intelligenza artificiale più efficienti dal punto di vista energetico nel 2026 — HowTechIsMade*
- Dario Amodei — *The Adolescence of Technology* (gennaio 2026)

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 PagoDIL

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:

Fasi · FasiOpen · Assidai · FASDAC · Previmedical · PRO.GE.SA · PRONTO-CARE · WELL WORK · Cooperazione Salute · FASCHIM · UniSalute · BLUE ASSISTANCE · MyAssistance · Edenred · ADE

Domenico Piano
Head Hunter e Career Consultant -
Arpa Consulting e Op Solution



Manager nell'era dell'intelligenza artificiale

Ripensare il ruolo per restare protagonisti



Se il ruolo manageriale è in discussione, la sfida non è difendere il passato, ma ripensare il proprio contributo e riproporsi al mercato con un nuovo modello di leadership

L'intelligenza artificiale sta trasformando il lavoro e le organizzazioni, modificando anche il ruolo dei manager. Automazione, analisi dei dati e strumenti digitali rendono più rapide molte attività, ma impongono una riflessione sulle competenze necessarie per guidare persone e processi in un contesto in continua evoluzione.

Per chi ricopre una posizione manageriale, la sfida non riguarda soltanto l'apprendimento delle nuove tecnologie, ma anche la capacità di ripensare il proprio contributo.

"Il rischio, per un manager, non è soltanto quello di non conoscere gli strumenti tecnologici. È soprattutto quello di continuare a esercitare il proprio ruolo secondo logiche che non rispondono più alle esigenze delle organizzazioni".

Dalla gestione al valore

L'AI può assumere compiti legati alla raccolta delle informazioni, all'elaborazione dei dati e alla gestione di attività ripetitive. Questo cambiamento rischia di ridimensionare una parte delle funzioni tradizionalmente affidate ai livelli intermedi, soprattutto quando il lavoro consiste nel controllare procedure, trasmettere informazioni e monitorare operazioni standardizzate.

"Questo non significa che il manager sia destinato a scomparire. Significa, piuttosto, che il suo contributo deve evolvere".

Il valore del manager si misura sempre più nella capacità di interpretare gli scenari, definire priorità, prendere decisioni e accompagnare le persone nel cambiamento.

"Il valore aggiunto non consiste più soltanto nel possederle (informazioni e analisi), ma nel saperle interpretare, metterle in relazione con gli obiettivi aziendali e trasformarle in decisioni efficaci".

La tecnologia, infatti, non sostituisce automaticamente la capacità di

comprendere la complessità, valutare le conseguenze delle scelte e assumersi le relative responsabilità. Per questo diventano centrali il pensiero critico, la visione strategica, l'intelligenza emotiva, l'ascolto e la gestione delle relazioni.
Il manager deve inoltre saper valutare i risultati prodotti dall'AI, verificarne l'attendibilità e riconoscere quali decisioni non possano essere delegate a uno strumento. La competenza digitale diventa quindi indispensabile, ma deve integrarsi con la conoscenza del contesto aziendale e delle persone.

Guidare le persone nella trasformazione: la vera sfida è gestire le persone, non soltanto la tecnologia

L'introduzione dell'intelligenza artificiale può generare timori legati alla perdita del posto di lavoro, all'obsolescenza delle competenze e alla difficoltà di adattarsi a nuove modalità operative. In questo scenario, il manager è chiamato a svolgere una funzione di guida: chiarire gli obiettivi, favorire il coinvolgimento e creare le condizioni per sperimentare e imparare.
L'AI produce valore quando viene inserita in un'organizzazione capace di promuovere fiducia, collaborazione e formazione continua. Non basta introdurre una tecnologia: occorre ripensare processi e responsabilità, valorizzando il contributo umano e accompagnando le persone nel cambiamento.
La leadership assume così un significato più ampio. Non si limita a controllare attività e risultati, ma aiuta i collaboratori a comprendere la direzione, sviluppare nuove capacità e affrontare l'incertezza.

Riposizionarsi professionalmente

La trasformazione in corso riguarda anche il percorso individuale dei manager. L'esperienza accumulata resta una risorsa importante, ma non garantisce da sola la possibilità di mantenere lo stesso ruolo o di accedere a nuove opportunità. È necessario interrogarsi sulle competenze distintive, sul valore che si è in grado di offrire e sugli aspetti da aggiornare.
Le domande da porsi sono concrete: quali attività del mio ruolo stanno cambiando con l'AI? Quali capacità continuano a fare la differenza? Che cosa devo imparare per affrontare il prossimo passaggio professionale?
Il riposizionamento richiede di superare una descrizione di sé basata esclusivamente su incarichi e responsabilità ricoperti. Occorre comunicare con chiarezza il contributo che si può portare in un'organizzazione e i risultati che si è in grado di favorire.
Un responsabile commerciale, per esempio, può integrare l'analisi dei dati con la conoscenza dei clienti; un manager delle risorse umane può concentrarsi sulla trasformazione organizzativa e sullo sviluppo delle competenze; un responsabile delle operation può riprogettare i processi combinando automazione, produttività e capacità delle persone.
Per individuare nuove opportunità servono anche una valutazione delle competenze, l'aggiornamento professionale, la conoscenza dei settori di interesse e il rafforzamento della rete di relazioni. Un percorso di consulenza di carriera può aiutare a riconoscere punti di forza, colmare eventuali lacune e costruire una strategia coerente con il mercato.

La consulenza di carriera come strumento di riposizionamento

In questa fase, la consulenza di carriera può rappresentare un supporto concreto per i manager che desiderano anticipare il cambiamento o che devono ridefinire il proprio futuro professionale.
Può occorrere un'analisi più profonda del proprio posizionamento: Quale valore posso offrire oggi? Quali risultati posso garantire? Dove la mia esperienza può generare valore? Quale tipo di organizzazione può beneficiare maggiormente della mia esperienza? Quale evoluzione del mio ruolo è realistica e desiderabile?

"Non si tratta di cancellare la propria storia professionale, ma di darle una nuova prospettiva. Il futuro appartiene a chi sa evolvere".

L'obiettivo è trasformare l'esperienza in un valore leggibile e spendibile anche in contesti differenti.

Una nuova idea di management: riproporsi al mercato con un nuovo modello manageriale

L'intelligenza artificiale non determina automaticamente la fine del management, ma mette in discussione i modelli fondati prevalentemente sul controllo, sulla trasmissione delle informazioni e sulla ripetizione di attività standard. Il manager del futuro dovrà integrare competenze tecnologiche, capacità strategiche e leadership, mantenendo al centro le persone e la responsabilità delle decisioni.

"La vera sfida, dunque, non è stabilire se l'AI sostituirà i manager, ma capire quali manager saranno in grado di creare valore in un contesto trasformato dall'AI".

Per affrontare questa transizione non basta attendere che siano le organizzazioni a ridefinire ruoli e competenze. Serve un atteggiamento attivo, fondato sulla consapevolezza del proprio valore, sulla disponibilità ad apprendere e sulla capacità di evolvere.

Se il proprio ruolo è in bilico, il momento di ripensarsi è adesso.

■

Investire sui talenti per guidare il cambiamento: la sfida di D20 Leader

In un mercato che cambia più velocemente delle competenze disponibili, la sfida non è trovare i leader del futuro, ma formarli oggi. È in corso la settima edizione del progetto di Fondirigenti che investe sulle nuove generazioni per rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano

La valorizzazione dei giovani talenti rappresenta una delle priorità strategiche per il futuro del Paese e del mondo produttivo. È su questa convinzione che si fonda l'iniziativa D20 Leader, il percorso di alta formazione promosso da Fondirigenti, fondo interprofessionale leader in Italia per la formazione continua del management, promosso da Confindustria e Federmanager, con l'obiettivo di contribuire alla crescita della prossima generazione di manager.

Come spiega **Marco Bodini**, Presidente di Fondirigenti *"investire nella formazione delle nuove generazioni significa costruire le basi della competitività futura del Paese. Il progetto nasce infatti dalla consapevolezza che il capitale umano rappresenta uno dei principali fattori di sviluppo per le imprese chiamate ad affrontare sfide sempre più complesse sul piano dell'innovazione, della sostenibilità e dell'evoluzione dei modelli organizzativi".*

D20 Leader si distingue per un approccio che combina visione strategica e applicazione concreta. Non si tratta di un tradizionale percorso accademico, ma di un'esperienza immersiva che mira a sviluppare competenze manageriali, capacità di leadership e strumenti di lettura dei grandi cambiamenti economici e sociali.

Oltre 300 ore per formare i leader di domani

Il programma prevede oltre 300 ore di attività formative, articolate tra lezioni, laboratori, testimonianze di eccellenza e study tour in Italia e all'estero. A completare il percorso è prevista un'esperienza professionale in azienda della durata minima di tre mesi, finalizzata a trasformare l'apprendimento in competenza operativa.

L'obiettivo è formare figure professionali capaci non solo di comprendere il cambiamento, ma anche di guidarlo. I partecipanti saranno chiamati a confrontarsi con temi che spaziano dai macro-trend socioeconomici alla digitalizzazione, dall'innovazione alla sostenibilità, dalla governance alle competenze relazionali necessarie per operare in organizzazioni sempre più dinamiche e interconnesse.

Particolare attenzione viene riservata allo sviluppo delle soft skill: leadership, public speaking, team building e career coaching costituiscono infatti elementi essenziali per costruire manager in grado di coniugare competenza tecnica e capacità di gestione delle persone.

Il valore della contaminazione

Uno degli aspetti più interessanti dell'iniziativa è la multidisciplinarietà. D20 Leader si rivolge a giovani provenienti da percorsi formativi diversi, dalle discipline STEM alle scienze economiche, sociali, politiche, giuridiche e della comunicazione. Questa eterogeneità favorisce la contaminazione di idee, prospettive e competenze, elemento oggi indispensabile per affrontare scenari sempre più complessi.

Come sottolinea il Direttore Generale **Massimo Sabatini** *"formare i giovani significa non solo offrire loro opportunità concrete di crescita professionale, ma anche arricchire il patrimonio manageriale del Paese con nuove energie, visioni e capacità innovative".*

I numeri confermano l'interesse crescente verso l'iniziativa. Nelle precedenti edizioni, il programma ha raccolto oltre 3.500 candidature, dimostrando la capacità

OLTRE 3.500
le candidature raccolte nelle precedenti edizioni



di intercettare giovani ad alto potenziale desiderosi di mettersi alla prova in un percorso altamente selettivo e meritocratico.
La settima edizione si svolgerà tra settembre e novembre 2026 in modalità ibrida, con attività online e sessioni in presenza a Roma, mentre la fase di inserimento in azienda prenderà avvio nel 2027. Fondirigenti sosterrà integralmente i costi del programma, comprese le spese relative agli study tour e alle attività residenziali.

La lezione per le imprese

L'esperienza di D20 Leader offre uno spunto rilevante anche per le organizzazioni. In una fase storica in cui attrarre e trattenere i migliori talenti rappresenta una sfida cruciale, investire nella formazione manageriale sin dall'ingresso nel mondo del lavoro significa costruire un vantaggio competitivo duraturo. Le imprese che sapranno sviluppare una nuova classe dirigente aperta all'innovazione, capace di interpretare i cambiamenti e di guidare persone e organizzazioni attraverso l'incertezza, saranno quelle meglio attrezzate ad affrontare il futuro.
In questo senso, D20 Leader non è soltanto un percorso formativo: è un laboratorio di leadership che contribuisce a preparare le competenze, le visioni e le responsabilità manageriali di cui il sistema produttivo italiano avrà bisogno nei prossimi anni. ■

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





La nuova emigrazione dei giovani italiani e le conseguenze sul nostro sistema economico

L'emigrazione dei giovani italiani, e in particolare dei giovani laureati, non è più un fenomeno marginale né può essere interpretata semplicemente come una moderna forma di mobilità internazionale. Dietro i numeri degli italiani che ogni anno scelgono di trasferirsi all'estero vi è una questione molto più profonda: la capacità dell'Italia di offrire alle nuove generazioni condizioni professionali, economiche e sociali sufficientemente attrattive da convincerle a costruire nel nostro Paese il proprio futuro

Il rapporto del CNEL *Giovani Expat. Come farli tornare*, pubblicato a settembre 2026, offre elementi particolarmente significativi per comprendere le ragioni di questo fenomeno. Tra il 2011 e il 2024 circa 630mila giovani italiani tra i 18 e i 34 anni hanno emigrato. Nello stesso periodo il saldo migratorio netto dei giovani italiani è stato negativo per circa 441mila unità. Nell'ultimo periodo analizzato dal CNEL, oltre il 40% dei giovani emigrati risulta laureato.

Il fenomeno assume oggi una rilevanza particolare perché si inserisce in una fase nella quale l'Italia sta affrontando contemporaneamente una forte riduzione della popolazione in età lavorativa, l'invecchiamento della popolazione, la diminuzione delle nascite e la crescente pressione sulla spesa pensionistica, sanitaria e assistenziale. In questo contesto, la partenza dei giovani più istruiti non rappresenta soltanto una perdita di capitale umano. Può diventare anche un fattore che incide sulla capacità futura del Paese di produrre reddito, occupazione, innovazione e contributi necessari a sostenere il sistema di protezione sociale.

Non siamo quindi di fronte soltanto a una mobilità quantitativamente rilevante, ma anche qualitativamente selettiva. Una parte consistente dei giovani che lasciano l'Italia dispone di livelli di istruzione elevati e di competenze che potrebbero contribuire alla crescita del Paese.

La domanda, dunque, non è semplicemente perché i giovani partano. La domanda decisiva è perché una parte di loro non trovi in Italia condizioni sufficientemente convincenti per restare o per tornare.

La nuova mobilità riguarda in misura significativa giovani diplomati e soprattutto laureati, spesso inseriti in settori professionali qualificati e appartenenti a generazioni che hanno investito nell'istruzione nella convinzione che essa rappresentasse il principale strumento di emancipazione e di crescita personale.

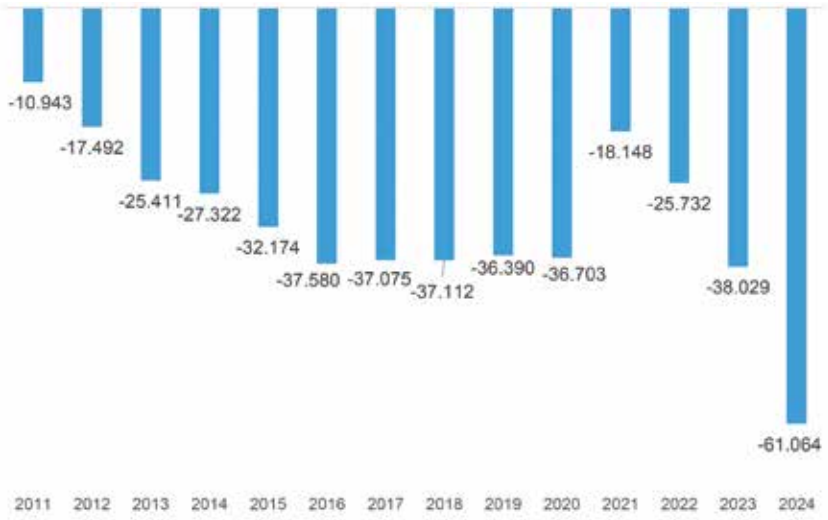
La laurea, tuttavia, non sempre trova nel mercato del lavoro italiano un adeguato riconoscimento economico e professionale. È proprio questo uno dei punti centrali che emergono dall'indagine del CNEL.

Per un giovane italiano l'Europa rappresenta uno spazio nel quale è relativamente agevole trasferirsi, studiare, lavorare e costruire una carriera. Le informazioni sono facilmente disponibili, le differenze salariali sono immediatamente confrontabili e le esperienze professionali internazionali sono spesso considerate un valore aggiunto.

L'Italia, pertanto, non compete più soltanto con il proprio mercato del lavoro interno. Compete con i sistemi economici e sociali degli altri Paesi avanzati. Ed è proprio in questo confronto che emergono alcune delle principali fragilità italiane.

Saldo migratorio sempre più in rosso

(differenza tra iscrizioni e cancellazioni, italiani 18-34enni)



Fonte: CNEL, Rapporto giovani expat - Come farli tornare - elaborazione REF su dati Istat

La centralità delle retribuzioni

Il primo elemento è quello delle retribuzioni.

Secondo il rapporto del CNEL, circa quattro giovani expat su cinque considerano i bassi salari una ragione estremamente rilevante nella decisione di lasciare l'Italia. Il dato assume ancora maggiore significato se lo si considera insieme alle aspettative espresse dagli stessi giovani rispetto a un eventuale rientro: l'83% indica salari più elevati come una condizione estremamente rilevante per tornare.

La valorizzazione delle competenze

«I giovani non chiedono semplicemente un posto di lavoro: chiedono che il lavoro qualificato venga remunerato in maniera coerente con le competenze e le responsabilità».

Non si tratta necessariamente di un confronto limitato allo stipendio iniziale. Entrano in gioco la possibi-

> La domanda, dunque, non è semplicemente perché i giovani partano. La domanda decisiva è perché una parte di loro non trovi in Italia condizioni convincenti per restare o per tornare

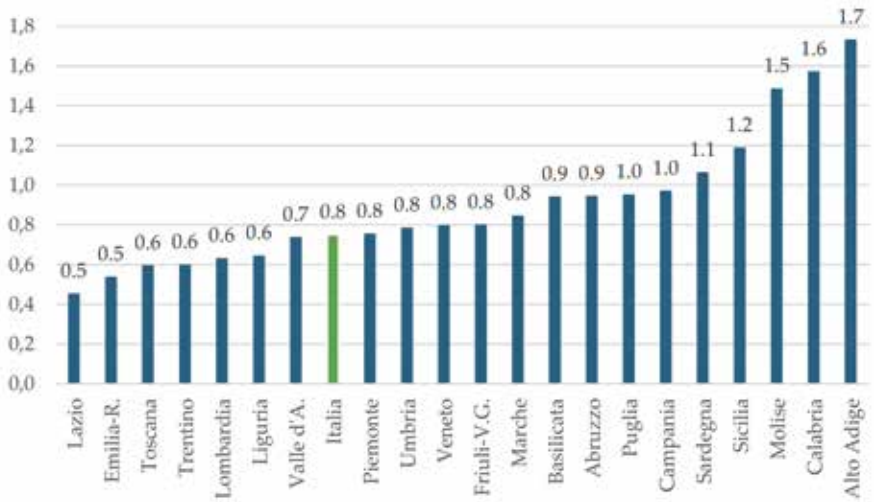
lità di costruire una carriera, la qualità delle mansioni, la formazione continua, la stabilità contrattuale, la possibilità di lavorare in contesti internazionali e la prospettiva di crescita nel medio periodo.
Quando un giovane percepisce che il proprio titolo di studio non produce un adeguato riconoscimento professionale, la mobilità diventa una risposta razionale alla ricerca di migliori opportunità.
Il rapporto del CNEL evidenzia una domanda molto forte di maggiore meritocrazia. Una quota largamente maggioritaria degli intervistati considera infatti la maggiore valorizzazione del merito una condizione rilevante per il ritorno in Italia.
Un giovane può accettare anche difficoltà iniziali, se percepisce che il sistema offre una prospettiva. Diventa invece molto più difficile accettare sacrifici quando la progressione professionale appare scollegata dalle capacità e dai risultati.
La percezione di un sistema nel quale contano troppo le relazioni personali o le raccomandazioni può diventare un potente incentivo alla partenza.

Carriera, autonomia e futuro

Dietro la decisione di emigrare non vi è soltanto la ricerca di uno stipendio migliore. Vi è anche la ricerca di un futuro prevedibile.
Per un giovane adulto, costruire una carriera significa poter immaginare l'acquisto di una casa, la formazione di una famiglia, la possibilità di avere figli, la crescita professionale e una progressiva autonomia economica.
Quando il lavoro è caratterizzato da bassi salari, contratti instabili e percorsi professionali incerti, tutte queste decisioni vengono rinviate.
La conseguenza non riguarda soltanto il singolo individuo. Il rinvio della formazione delle famiglie contribuisce infatti ad alimentare quella stessa dinamica demografica che rende più fragile il sistema italiano.
È qui che il problema dell'emigrazione giovanile si intreccia direttamente con quello della natalità.
Un Paese che perde giovani adulti non perde soltanto lavoratori. Perde anche potenziali famiglie, potenziali genitori e, nel lungo periodo, potenziali nuove generazioni.

Se ne va quasi un punto di PIL all'anno

(valore del capitale umano emigrato, media 2022-2024 in percentuale di PIL 2023)



Fonte: Rapporto giovani expat - Come farli tornare - elaborazione REF su dati Istat, OCSE, Federconsumatori



Il problema delle opportunità

Il fenomeno dell'emigrazione riguarda l'intero Paese. Una quota molto significativa degli emigrati proviene dalle regioni settentrionali, a dimostrazione del fatto che anche le aree economicamente più sviluppate non sono immuni dalla perdita di capitale umano.
Questo dato è particolarmente significativo. Indica che non basta disporre di un'economia relativamente dinamica per trattenere i giovani qualificati. Occorrono condizioni complessive di lavoro e di vita capaci di competere con quelle offerte dagli altri Paesi avanzati.
Nel Mezzogiorno, naturalmente, il problema delle opportunità professionali assume dimensioni ancora più evidenti. La partenza dei giovani laureati può alimentare un processo cumulativo: meno capitale umano significa minore capacità di attrarre investimenti, meno innovazione, minore crescita e, di conseguenza, nuove ragioni per partire.
Interrompere questo meccanismo richiede politiche territoriali e produttive di lungo periodo, non semplicemente incentivi temporanei al rientro.

La questione femminile

Un'altra dimensione importante riguarda le giovani donne.
Le donne rappresentano quasi la



metà dei giovani emigrati e risultano mediamente più istruite degli uomini. Il fenomeno della mobilità internazionale femminile non può quindi essere letto semplicemente come una conseguenza delle difficoltà generali del mercato del lavoro.
Le giovani donne attribuiscono infatti un peso particolare alle opportunità di carriera, alla conciliazione tra vita professionale e personale e alla qualità dei servizi.
Questo elemento porta direttamente dal mercato del lavoro al welfare.

La possibilità di costruire una carriera e contemporaneamente formare una famiglia dipende non soltanto dal salario, ma anche dalla disponibilità di servizi per l'infanzia, dall'organizzazione del lavoro, dalla flessibilità, dalla qualità dei servizi sanitari e dalla possibilità di conciliare le responsabilità familiari con quelle professionali.

Non è soltanto una questione di incentivi

La risposta al fenomeno non può essere affidata esclusivamente a incentivi fiscali o contributivi destinati a chi rientra.
Gli incentivi possono certamente contribuire a rendere più conveniente una scelta, ma difficilmente possono compensare stabilmente differenze strutturali nelle retribuzioni, nelle prospettive di carriera, nei servizi e nella qualità del lavoro.
Un giovane che ha costruito all'estero una carriera professionale, una rete di relazioni e un progetto familiare non torna semplicemente perché gli viene offerto un beneficio temporaneo.
Per convincerlo a rientrare occorre rendere credibile una prospettiva.

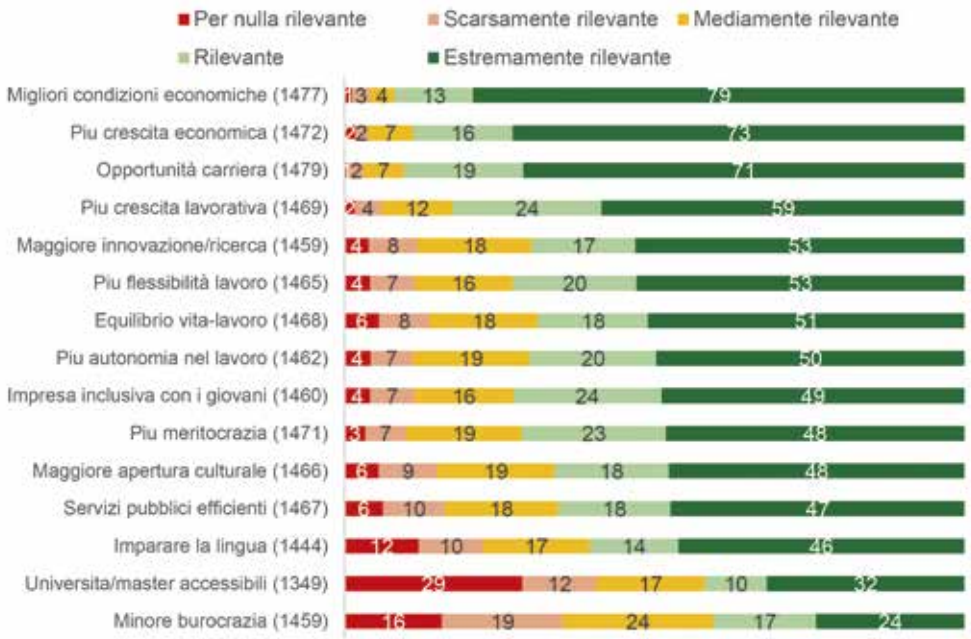
È questa, probabilmente, la questione centrale che emerge dall'indagine del CNEL: la politica del rientro deve essere accompagnata da una politica della permanenza.

Le conseguenze per il sistema economico italiano

La partenza di un giovane laureato produce effetti che vanno oltre la sua vicenda individuale.
Lo Stato, le famiglie e il sistema educativo hanno sostenuto costi per la sua formazione. Quando il giovane trasferisce stabilmente all'estero la propria attività professionale, una parte dei benefici economici derivanti da quell'investimento si realizza in un altro Paese.
Il CNEL ha stimato in circa 159,5 miliardi di euro il valore del capitale umano associato ai flussi di giovani emigrati nel periodo 2011-2024.
Il dato rende evidente la dimensione economica del fenomeno. Ma la perdita non è soltanto monetaria.
Meno giovani qualificati significano potenzialmente meno innovazione, meno imprenditorialità, meno ricerca, meno produttività e una base più ristretta sulla quale costruire la crescita futura.

Vantaggi trovati all'estero rispetto all'Italia

(percentuali pesate con i flussi effettivi 2011-24 di emigrazione per Paese/area di destinazione. Base campionaria: età minore di 35 anni ed età all'espatrio di 14 anni o più. Tra parentesi numero di risposte valide per ogni vantaggio)



Fonte: Rapporto giovani expat - Come farli tornare - elaborazione REF su indagine CNEL

Ogni giovane che emigra non rappresenta automaticamente una perdita definitiva per l'Italia. Il problema nasce quando l'emigrazione diventa strutturale e il saldo complessivo determina una riduzione persistente della popolazione in età lavorativa.
Ed è a questo punto che il tema dei giovani emigrati incontra quello delle pensioni.
La sostenibilità futura delle pensioni e dell'assistenza agli anziani non dipenderà soltanto dalle decisioni riguardanti l'età pensionabile o il livello delle prestazioni. Dipenderà anche dalla capacità dell'economia italiana di creare occupazione qualificata, aumentare la produttività, sostenere salari adeguati e mantenere una popolazione attiva sufficientemente ampia.

Dalla fuga dei talenti alla sostenibilità del patto sociale

L'emigrazione dei giovani laureati italiani è uno dei segnali più evidenti delle difficoltà con cui il nostro Paese sta affrontando la propria trasformazione demografica ed economica.
I numeri del CNEL mostrano una mobilità giovanile di dimensioni considerevoli e una forte presenza di persone altamente istruite. Le motivazioni indicate dagli stessi giovani sono altrettanto significative: salari, opportunità professionali, meritocrazia, qualità del lavoro, conciliazione tra vita privata e professionale.
Non siamo quindi di fronte a un problema che possa essere affrontato semplicemente chiedendo ai giovani di restare.
La vera questione è capire perché una parte di essi ritenga che per realizzare le proprie aspirazioni sia necessario andare altrove.

Il welfare come fattore di attrattività

Il welfare non deve essere considerato soltanto come una voce di spesa pubblica.



Un sistema di servizi efficiente può contribuire direttamente alla competitività economica.
Servizi per l'infanzia, sanità territoriale, assistenza agli anziani, trasporti, politiche abitative, formazione e strumenti di conciliazione tra lavoro e famiglia consentono alle persone di partecipare più pienamente al mercato del lavoro.
Per una giovane coppia, la decisione di avere un figlio dipende anche dalla possibilità di conciliare responsabilità professionali e familiari.
Per una donna altamente qualificata, la disponibilità di servizi può influenzare concretamente la scelta tra restare e trasferirsi in un altro Paese.
Il welfare, quindi, è anche un investimento sulla partecipazione al lavoro e sulla produttività. In questa prospettiva, pensioni, sanità, assistenza e servizi sociali non costituiscono compartimenti separati. Sono componenti di un unico sistema di protezione sociale che deve essere sostenibile economicamente e adeguato alle trasformazioni demografiche.
La risposta riguarda il funzionamento complessivo del sistema economico e sociale.
Un Paese che vuole trattenere i propri giovani deve essere in grado di offrire loro un lavoro adeguatamente remunerato, prospettive professionali credibili, possibilità di crescita, servizi efficienti e condizioni favorevoli alla costruzione di una famiglia.
Tutto questo ha un rapporto diretto con la sostenibilità delle pensioni e del welfare.
Le pensioni future dipendono anche dal numero e dalla qualità dei lavoratori che saranno presenti nel sistema produttivo. Il welfare futuro dipende dalla capacità di finanziare servizi sanitari e assistenziali adeguati a una popolazione destinata a invecchiare. La crescita economica dipende dalla produttività, dall'innovazione e dalla capacità di valorizzare il capitale umano.

In questa prospettiva, trattenere i giovani significa preservare una parte essenziale della capacità del Paese di produrre ricchezza e di sostenere nel tempo il proprio modello sociale.
Quando partire diventa l'unico modo percepito per ottenere un salario adeguato, una carriera fondata sul merito o una migliore qualità della vita, il problema non è più la mobilità dei giovani. È la competitività del Paese.
Ed è proprio qui che la questione dei giovani laureati emigrati si trasforma in una questione nazionale: perché riguarda contemporaneamente il futuro dell'economia, la dinamica demografica, la sostenibilità delle pensioni, la qualità del welfare e, più in generale, la capacità dell'Italia di rinnovare il proprio patto sociale.
Trattenere e attrarre capitale umano significa dunque investire nel futuro del Paese.
E investire nel futuro significa creare le condizioni perché le nuove generazioni possano trovare in Italia non soltanto un luogo nel quale vivere, ma un luogo nel quale valga la pena costruire il proprio futuro. ■


FAI PIÙ
CONTROLLI
AL SUO MOTORE
CHE AL TUO.
PRENOTA SUBITO IL TUO CHECK UP CARDIOVASCOLARE COMPLETO.
CHECK UP
Monzino
Centro Cardiologico
Monzino

Antonio Dentato
Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager



IRPEF: quando pochi finanziano gran parte del sistema

I dati dell'ultimo Osservatorio di Itinerari Previdenziali ripropongono una questione ormai strutturale: una parte relativamente limitata dei contribuenti sostiene una quota largamente maggioritaria dell'IRPEF. Il problema non è mettere in discussione la progressività e la solidarietà, ma evitare che la ricerca del consenso attraverso bonus, agevolazioni e trattamenti differenziati finisca per scaricare sistematicamente il costo della redistribuzione sugli stessi contribuenti. Anno dopo anno le analisi documentano le anomalie; manca ancora, però, la capacità politica di ricondurre il sistema a un più equilibrato rapporto tra capacità contributiva, progressività e responsabilità fiscale

L'ultimo Osservatorio di *Itinerari Previdenziali* sulle dichiarazioni dei redditi (anno 2024), presentato il 24 settembre scorso al CNEL, nel corso delle celebrazioni per l'80° anniversario CIDA, torna a documentare quella che è stata efficacemente definita «la grande asimmetria italiana»: un sistema di welfare molto esteso, il cui finanziamento attraverso l'IRPEF risulta fortemente concentrato su una parte minoritaria dei contribuenti.

I dati essenziali bastano a dare la misura dello squilibrio. I contribuenti che dichiarano almeno 35mila euro lordi annui rappresentano appena il 18,78% del totale, ma versano da soli circa il 65% dell'intera IRPEF. Se si include anche la fascia di reddito compresa tra 29 mila e 35mila euro, pari all'11,44% dei contribuenti, la concentrazione del prelievo diventa ancora più evidente: poco più del 30% dei contribuenti – precisamente il 30,22% – sostiene il 78,67% dell'intero gettito IRPEF. In altri termini, meno di un contribuente su tre finanzia quasi quattro quinti dell'imposta personale sul reddito. Non occorre, in questa sede, riprodurre l'ampia articolazione dei dati per fasce di reddito, chi volesse approfondire l'argomento può leggere l'articolo *La grande asimmetria italiana* a pag. 18 di questo numero, con il richiamo alla documentazione completa e alla presentazione della tredicesima edizione dell'Osservatorio di *Itinerari Previdenziali*.

Ciò che qui interessa sottolineare è il significato di fondo di questi numeri. La forte concentrazione del gettito non riguarda soltanto i redditi particolarmente elevati, ma coinvolge una parte importante del ceto medio: lavoratori qualificati, funzionari, quadri, dirigenti, professionisti e pensionati che dichiarano integralmente quanto percepiscono e sui quali, proprio per questo, il prelievo può essere esercitato con maggiore certezza.

Progressività e solidarietà, ma in un sistema equilibrato

La questione non è mettere in discussione la progressività dell'imposizione né, tanto meno, il principio di solidarietà.

Chi dispone di maggiori risorse deve contribuire maggiormente al finanziamento dei servizi pubblici e alla protezione di chi si trova in condizioni di effettivo bisogno. È un principio fondamentale dello Stato sociale e trova il proprio riferimento nell'articolo 53 della Costituzione: *«Tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva. Il sistema tributario è informato a criteri di progressività»*.

Il problema nasce quando alla progressività delle aliquote si sovrappongono altri meccanismi che accentuano ulteriormente il prelievo effettivo: al crescere del reddito aumentano naturalmente le imposte, ma contemporaneamente diminuiscono o scompaiono detrazioni, deduzioni, bonus, sgravi e possibilità di accesso a determinate prestazioni. È quella che viene definita una sorta di "tripla progressività". CIDA, partendo dai dati presentati,



pone quindi una questione precisa: pagare di più al crescere del reddito è progressività; perdere contemporaneamente agevolazioni e prestazioni può invece determinare ulteriori effetti penalizzanti per chi aumenta il proprio reddito attraverso il lavoro e la professionalità e lo dichiara integralmente.

La particolare situazione dei pensionati

Il fenomeno della concentrazione dell'IRPEF assume caratteristiche ancora più significative se si osservano separatamente i pensionati. Riportiamo dal comunicato CIDA: *«quelli con redditi fino a 26mila euro lordi annui sono il 66% e versano il 26,64% del totale IRPEF (all'interno di questa fascia si concentrano del resto le prestazioni parzialmente o totalmente assististe); il grosso delle imposte (66,19%) grava quindi sui pensionati con redditi dai 29mila euro in su e, ancora di più oltre i 35mila euro, i quali versano il 49,7% dell'IRPEF pur rappresentando solo il 16,4% del totale».*

È un dato di particolare importanza perché consente di comprendere come anche all'interno della popolazione pensionata esista una marcata asimmetria. Una quota relativamente ristretta sostiene quasi la metà dell'IRPEF versata dall'intera categoria. E si tratta, in larga misura, di trattamenti costruiti attraverso molti anni di lavoro e di contribuzione previdenziale.

La questione assume ulteriore rilievo considerando che proprio le pensioni medio-alte sono state ripetutamente interessate, nel corso degli anni, da interventi di contenimento della perequazione. Questo specifico elemento costituisce un problema distinto, che si aggiunge alla concentrazione fiscale documentata dall'Osservatorio.

Ne deriva una domanda di equità che non può essere liquidata come difesa di un privilegio: fino a che punto è ragionevole che gli stessi soggetti siano chiamati a contribuire in misura particolarmente elevata attraverso l'IRPEF e, contemporaneamente, siano più frequentemente interessati da misure che limitano la conservazione nel tempo del valore reale del trattamento previdenziale?

Per questi pensionati si determina, quindi, una condizione particolare. Hanno versato contributi durante la vita lavorativa, continuano a sostenere un rilevante prelievo fiscale dopo il pensionamento e, nello stesso tempo, vedono periodicamente messo in discussione il meccanismo destinato a proteggere dall'inflazione il valore reale del reddito previdenziale.

È questo intreccio tra prelievo fiscale e contenimento della perequazione che dovrebbe essere maggiormente considerato quando si parla di equità.

Il realismo della politica e il limite che non dovrebbe essere superato

È certamente comprensibile che la politica debba misurarsi con il consenso. Ogni forza politica cerca legittimamente di interpretare le esigenze delle categorie che rappresenta e, anche attraverso le politiche fiscali e sociali, di conservarne il sostegno. Bonus, agevolazioni, detrazioni e interventi redistributivi fanno parte degli strumenti attraverso i quali vengono perseguite determinate scelte economiche e sociali. Il realismo della politica, tuttavia, incontra un limite quando il costo della ricerca del consenso finisce per essere trasferito, con continuità, sugli stessi contribuenti.

Non può diventare normale che ogni nuova esigenza di redistribuzione trovi il proprio punto di equilibrio soprattutto aumentando, direttamente o indirettamente, il carico su coloro che già dichiarano integralmente i propri redditi e sui quali l'imposta viene riscossa fino all'ultimo centesimo.

La questione diventa ancora più evidente per la categoria sociale appena richiamata: i pensionati del ceto medio. Essi non possono modificare il proprio reddito, trasferirlo, ridurne la base imponibile attraverso scelte professionali o organizzative: la pensione è conosciuta dall'amministrazione fiscale e l'imposta viene prelevata alla fonte. Proprio questa certezza non dovrebbe trasformarli nei contribuenti ai quali è più semplice chiedere, direttamente o indirettamente, ulteriori sacrifici.

Anni di denunce, ma il sistema non viene raddrizzato

È questo uno degli aspetti politicamente più problematici dell'intera questione fiscale.

Le analisi di *Itinerari Previdenziali* hanno ormai una lunga continuità: anno dopo anno – siamo, come ricordato, alla XIII edizione – continuano a evidenziare squilibri, stratificazioni normative ed effetti redistributivi che richiederebbero interventi correttivi. A titolo esemplificativo, basta richiamare la *Quinta indagine conoscitiva*, relativa ai dati del 2016 e contenente un'analisi comparativa del periodo 2008-

2016, nella quale venivano già segnalate criticità che ritroviamo, sostanzialmente immutate, nelle analisi più recenti. Vi si leggeva che *«visti i dati occorrerebbe comprimere la spesa assistenziale con regole serie, banche dati efficienti, controlli fiscali e "prova dei mezzi" comprensiva non solo del reddito dichiarato ma anche dei motivi per i quali si è in quella situazione»*.[1] A distanza di anni, quel richiamo conferma che non sono mancate né le analisi né la chiarezza delle diagnosi. Ogni nuova presentazione dei dati suscita attenzione, condivisione politica e risonanza mediatica, senza però tradursi in un'azione riformatrice altrettanto coerente e continuativa. È questa la contraddizione di fondo: le criticità sono note e ripetutamente denunciate, ma gli interventi restano parziali e non incidono sulle cause strutturali degli squilibri.

Il problema, dunque, non è la mancanza di conoscenza. I dati ci sono e vengono periodicamente aggiornati. Ciò che manca è la capacità politica di trasformare la diagnosi in una scelta organica, assumendosi anche la responsabilità delle decisioni necessarie per riequilibrare il sistema.

Quando la giustizia distributiva produce ingiustizia fiscale

È qui che emerge la contraddizione forse più significativa.

Nel dibattito politico si richiama frequentemente l'esigenza di una maggiore giustizia distributiva. È un obiettivo condivisibile: ridurre le disuguaglianze, sostenere le condizioni di effettiva fragilità e garantire a tutti l'accesso ai servizi essenziali appartiene alle funzioni fondamentali di una società solidale. Ma la giustizia distributiva non può essere valutata soltanto dal punto di vista di chi riceve. Deve essere considerata anche dal punto di vista di chi finanzia la redistribuzione. Se il perseguimento di una maggiore equità sociale finisce per far gravare oneri crescenti su una platea relativamente ristretta di cittadini che dichiara integralmente i propri redditi, il rischio è che l'obiettivo della giustizia distributiva si traduca, nei fatti, in un'ingiustizia fiscale a danno di chi continua a pagare integralmente quanto gli viene richiesto. Non si tratta di domandare privilegi per questi contribuenti. Si tratta esattamente del contrario: chiedere che non siano penalizzati proprio perché fiscalmente più trasparenti e facilmente raggiungibili.

Un nuovo equilibrio tra fisco e welfare

Le indicazioni contenute nella documentazione prodotta da *Itinerari Previdenziali* vanno nella direzione di una revisione dell'ISEE, di una banca dati centralizzata dell'assistenza, di controlli più efficaci e di una maggiore capacità di far emergere redditi oggi sottratti all'imposizione. CIDA propone, in particolare, che il recupero strutturale dell'evasione si traduca, per quanto possibile, in una riduzione del carico sul lavoro e sui redditi regolarmente dichiarati. L'obiettivo da perseguire trova un'efficace sintesi nelle conclusioni di CIDA, espresse dal Presidente Stefano Cuzzilla: *«Ora serve un nuovo patto tra fisco e welfare: riportare l'ISEE alla sua funzione originaria, costruire una banca dati unica per sapere chi riceve cosa e concentrare le risorse sulle reali condizioni di bisogno. E ogni recupero strutturale dall'evasione deve tradursi, per quanto possibile, in un minor carico su lavoro e redditi regolarmente dichiarati. Dobbiamo passare a un welfare responsabile, che protegga le fragilità ma favorisca lavoro e autonomia: non nuove tasse sugli stessi contribuenti, ma più contribuenti chiamati a fare la propria parte»*.

È questo il punto dal quale ripartire. Non ridurre la solidarietà, ma renderla più equa. Non mettere in discussione la progressività, ma evitare che ad essa si sovrappongano meccanismi che penalizzano ripetutamente gli stessi contribuenti. Non ridimensionare il welfare, ma destinare le risorse a chi ne ha realmente bisogno. Un principio deve essere chiaro: la fedeltà fiscale non può trasformarsi in uno svantaggio. In questo quadro assume particolare significato il recente intervento di Federmanager che, nel comunicato dell'11 ottobre, ha ribadito: *«Le pensioni sono un impegno dello Stato, non una riserva di bilancio»*. Da qui la richiesta al Governo di escludere nuove penalizzazioni della perequazione, le cui ripetute limitazioni producono perdite permanenti di potere d'acquisto, minando la certezza delle regole e la fiducia nelle istituzioni. Gli impegni previdenziali dello Stato non possono essere continuamente subordinati alle contingenti esigenze di bilancio.

Dopo anni di rapporti, analisi e denunce, i problemi sono ormai noti. La vera sfida non è formulare nuove diagnosi, ma trovare la volontà politica di tradurle in decisioni concrete. Una società solidale deve redistribuire, ma secondo criteri di equità, trasparenza e responsabilità. Perché una giustizia sociale autentica deve tutelare non soltanto chi riceve, ma anche chi, anno dopo anno e fino all'ultimo centesimo, continua a finanziare quella solidarietà. ■

1) *Dichiarazioni dei redditi ai fini IRPEF 2016 per importi, tipologia di contribuenti e territori e analisi IRAP - Quinta indagine conoscitiva sui dati 2016 e analisi comparativa degli ultimi nove anni di dichiarazione 2008-2016, Itinerari Previdenziali.* ***Inquadra il QR Code per accedere***

FEDERMANAGER MINERVA

ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI
FEDERMANAGER

PREMIO MINERVA
MERITO E TALENTO
2026

Donne che tracciano il futuro dell'industria

30 NOVEMBRE 2026
PALAZZO ISIMBARDI • MILANO
Via Vivaio, 1

ORE 15:30

Il Gruppo Minerva di ALDAI-Federmanager promuove il Premio Minerva "Merito e Talento" 2026. La cerimonia di premiazione si terrà il prossimo 30 novembre a Palazzo Isimbardi, a Milano, con il patrocinio del Forum della Meritocrazia e la collaborazione di Città Metropolitana di Milano.

Il futuro dell'industria nasce dalle scelte di chi innova, investe nelle persone e trasforma idee e competenze in opportunità di crescita. Il Premio nell'edizione 2026 pone al centro le donne che guidano il cambiamento, contribuendo alla competitività del sistema produttivo e alla diffusione di una cultura della responsabilità e del merito.

Le categorie restituiscono le diverse dimensioni della leadership contemporanea: leadership tecnologica; sviluppo sostenibile e valore circolare; valorizzazione del talento e crescita professionale; apprendimento permanente e ponte intergenerazionale; visione strategica per il territorio e i mercati globali. Ambiti uniti dalla capacità di tradurre conoscenze e idee in risultati concreti.

A queste si affiancano le menzioni speciali "talento emergente", dedicata alle giovani leader, ed "eredità di valore", rivolta alle dirigenti in pensione, che hanno lasciato un contributo significativo alle organizzazioni e alla cultura industriale. Un dialogo tra generazioni, in cui l'esperienza diventa una risorsa da trasmettere e il talento un investimento sul futuro.

La cerimonia del 30 novembre sarà un'occasione di confronto sulle trasformazioni dell'industria attraverso le esperienze delle premiate e i contributi di personalità autorevoli.

Con questa iniziativa, il Gruppo Minerva di ALDAI-Federmanager rinnova il proprio impegno per la crescita professionale delle donne e per una maggiore presenza femminile nei ruoli di guida delle imprese. Dare visibilità al merito e al talento significa anche offrire alle nuove generazioni esempi nei quali riconoscersi e dai quali trarre ispirazione.

gruppominerva@aldai.it

Milena Di Pascale, Silvia Di Stefano, Sabina Grisorio,
Roberta Letorio, Lucia Ronchi, Cristina Teruzzi
Componenti Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager

WeMentor 2026: l'entusiasmo di crescere insieme!

Un viaggio condiviso, passo dopo passo, dove l'esperienza incontra il futuro

WeMentor non è un semplice programma formativo, ma una vera e propria scintilla, nata dal cuore e dall'energia delle donne del **Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager**. È uno spazio autentico e vibrante, in cui donne manager scelgono con entusiasmo di mettere il proprio tempo e il proprio bagaglio di esperienze al servizio di altre colleghe pronte a mettersi in gioco. L'obiettivo? Far fiorire la leadership, affinare competenze tecniche e trasversali, e soprattutto trasformare le ambizioni profonde in traguardi concreti. L'edizione 2026 amplifica questo straordinario spirito di condivisione, accorciando le distanze e rinnovandosi per essere ancora più vicina ai desideri e alle reali necessità delle Socie ALDAI-Federmanager.



Un'energia che unisce: i numeri della nostra community e le mid-survey

La risposta di quest'anno è stata straordinaria: abbiamo avviato percorsi con ben 22 coppie Mentor-Mentee! Un mosaico umano, che ha visto scendere in campo 30 associate cariche di entusiasmo nella prima "wave" e altre 14 nella seconda, con alcune professioniste che hanno accettato la sfida del doppio ruolo, agendo contemporaneamente come Mentor e Mentee.

Questo cammino non è una linea retta, ma un'avventura ricca di tappe e scoperte.

> *"Questo viaggio mi sta aiutando a far emergere ed esplorare esigenze profonde che non sapevo nemmeno di avere. Stiamo affrontando temi caldi come l'equilibrio tra vita privata e lavoro (work-life balance) e stiamo scoprendo quanto il networking sia vitale per avanzare con successo nella propria carriera"* — **Dalla voce di una Mentee**

Per prenderci cura di ogni singola relazione, oltre alla consueta survey finale, abbiamo introdotto una mid-survey. Le risposte e i dati raccolti non servono a stendere freddi report, ma sono una bussola preziosa per capire cosa sta funzionando, dove possiamo supportare meglio e quali temi stanno emergendo come prioritari nel percorso.

> *"Per me, lato Mentor, è una riscoperta incredibile ed entusiasmante!*
> *È un interscambio di pensieri continuo, freschissimo e assolutamente bidirezionale.*
> *Non si tratta solo di donare la propria esperienza, ma di ricevere tantissimi nuovi stimoli e punti di vista"* — **La voce di una Mentor**

TIMELINE E TAPPE DEL CAMMINO CONDIVISO:

Fase / Wave	Rilevazione Survey	Stato / Scadenza
Prima Wave (30 Socie)	Mid-Survey: conclusa	Risultati raccolti
Seconda Wave (14 Socie)	Mid-Survey: conclusa	Risultati raccolti
Tutte le coppie	Survey Finale	Prevista a novembre

Le 44 risposte raccolte — 22 Mentor e 22 Mentee — fotografano un programma pienamente avviato e capace di generare valore: il 100% delle partecipanti conferma l'efficacia della modalità degli incontri; 18 coppie su 22 hanno già svolto almeno tre incontri.
La frequenza è considerata adeguata da 19 Mentor e 21 Mentee su 22. Le valutazioni medie sono pari a 4,0/5 per la qualità dei feedback delle Mentor, 4,1/5 per la pertinenza del matching Mentor-Mentee e 3,4/5 per i progressi verso l'obiettivo.
Le risposte evidenziano inoltre benefici su networking, leadership, chiarezza professionale e work-life balance.



Modalità incontri efficace



Mentee soddisfatte della frequenza



Mentor soddisfatte della frequenza


4,0 / 5
Qualità feedback Mentor


4,1 / 5
Pertinenza matching Mentor-Mentee


3,4 / 5
Progressi verso l'obiettivo

Alchimia perfetta: come si creano coppie Mentor–Mentee efficaci

Come nasce un abbinamento efficace? Non usiamo algoritmi o formule matematiche, ma cerchiamo una vera e propria corrispondenza tra obiettivi di sviluppo ed esperienza. Ascoltiamo attentamente ciò che ogni Mentee sogna di sviluppare – che si tratti di spiccare il volo nella leadership, affinare la gestione del team, guidare il cambiamento o potenziare competenze tecniche – e lo mettiamo in relazione con il background di una Mentor. Guardiamo al settore e al contesto aziendale, per rendere ogni spunto condiviso concreto e immediatamente spendibile: l'obiettivo finale è far fiorire una relazione di fiducia e scambio, capace di generare crescita per entrambe.

Mai sole: il punto di contatto

Una delle novità di questa edizione è l'introduzione del **Punto di contatto**: ogni coppia può contare su una componente del Gruppo Minerva, come riferimento costante, che ha il compito di favorire la regolarità degli incontri, chiarire le aspettative reciproche e supportare nella gestione di eventuali difficoltà. È la conferma che in WeMentor la forza del gruppo sostiene il percorso di ogni coppia.





Il futuro si costruisce insieme: ci vediamo il 21 gennaio 2027 in Sala Viscontea!

Quando arriverà il momento di tirare le somme di questa avventura, faremo un evento di condivisione e restituzione. Sarà un momento collettivo, durante il quale celebreremo insieme i successi emersi dalle survey, ascolteremo storie reali di crescita e trasformeremo i feedback raccolti in spunti preziosi, indicazioni utili per dare avvio a WeMentor 2027. Perché WeMentor non è solo una condivisione di esperienze: è una palestra di fiducia, uno spazio in cui allenare l'arte del feedback e stringere legami che durano nel tempo.

Audika
Centri Acustici



BLACK FRIDAY
Fino al
-50%
DI SCONTO

Innoviamo al quadrato

Scopri le ultime soluzioni acustiche che uniscono discrezione e tecnologia

Fino al **13 NOVEMBRE**

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

www.audika.it | Audika Italia | 800 24 09 11 | info@audika.it

** Nel caso in cui avessi bisogno di un apparecchio acustico, verifica i tuoi rimborsi assicurativi inclusi nel tuo fondo di Assistenza Sanitaria FASI-ASSIDAI.*

ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

QUOTA ASSOCIATIVA ALDAI

Mandato per addebito diretto SEPA

SEPA Core Direct Debit Mandate

28X774

Codice Fiscale Socio

La sottoscrizione del presente mandato comporta (A) l'autorizzazione ad ALDAI a richiedere alla banca del debitore l'addebito del suo conto e (B) l'autorizzazione alla banca del debitore di procedere a tale addebito conformemente alle disposizioni impartite da ALDAI. Il debitore ha diritto di ottenere il rimborso dalla propria Banca secondo gli accordi ed alle condizioni che regolano il rapporto con quest'ultima. Se del caso, il rimborso deve essere richiesto nel termine di 8 settimane a decorrere dalla data di addebito in conto.

By signing this mandate form, you authorise (A) ALDAI to send instructions to your bank to debit your account and (B) your bank to debit your account in accordance with the instructions from ALDAI.
As part of your rights, you are entitled to a refund from your bank under the terms and conditions of your agreement with your bank. A refund must be claimed within 8 weeks starting from the date on which your account was debited.

Nome del debitore
Your name

Nome del debitore / *Name of the debtor(s) (account holder)*

Indirizzo
Your address

Via e numero civico / *Street name and number*

Codice postale, Località, Paese / *Postal Code and City, Country*

Codice identificativo del debitore
Debtor identification code

Indicare il codice fiscale

Nome del creditore
Creditor's name

ALDAI
Nome del creditore / *Creditor name*

IT42001000080002750158
Codice identificativo del creditore / *Creditor identifier*

VIA LARGA 31
Via e numero civico / *Street name and number*

20122 MILANO - ITALIA
Codice postale, Località, Paese / *Postal code and City, Country*

Tipo di pagamento
Type of Payment

Ricorrente
Recurrent payment

Conto di addebito
Your account number

Numero del conto (IBAN) / *Account number - IBAN*

SWIFT BIC

Luogo e data di sottoscrizione
City and Date

Firma del debitore
Signature(s) of the debtor

MODULO DA CONSEGNARE AD ALDAI (SE NON GIÀ ATTIVO)

Via Larga, 31 – 20122 Milano – e-mail: organizzazione@aldai.it



Francesca Tasso
Direttrice Area Musei del Castello,
Musei Archeologici
e Museo del Risorgimento

CASTELLO SFO sette secoli di storia

Da fortezza viscontea a grande polo culturale della città: il racconto di uno dei simboli più amati di Milano



© Musei del Castello Sforzesco

Ci sono luoghi che custodiscono la memoria di una città e che, al tempo stesso, continuano a raccontarne il presente. Il Castello Sforzesco è uno di questi. Da oltre sette secoli accompagna la storia di Milano, attraversandone momenti di splendore, trasformazioni profonde e passaggi cruciali. Oggi è uno dei monumenti più significativi della città e uno dei suoi principali poli culturali.

Le origini del Castello risalgono alla seconda metà del Trecento, quando Galeazzo II Visconti ne volle la costruzione come roccaforte. Nel corso dei secoli la struttura cambiò più volte volto e funzione: da residenza ducale dei Visconti a simbolo del potere degli Sforza, da caserma

CASTELLO SFORZESCO

Comune di Milano



© Musei del Castello Sforzesco

RZESCO nel cuore di Milano

durante le dominazioni straniere a grande istituzione museale aperta al pubblico.

Fu Francesco Sforza a ricostruire il Castello dopo la parentesi della Repubblica Ambrosiana e suo figlio Galeazzo Maria a trasformarlo in una delle più importanti corti europee del Rinascimento. Sotto Galeazzo Maria Sforza e Ludovico il Moro, Milano divenne un centro di straordinaria vitalità artistica e culturale, capace di attrarre personalità come Leonardo da Vinci e Donato Bramante. Ancora oggi il nome di Leonardo è profondamente legato al Castello e alla celebre Sala delle Asse, uno degli ambienti più suggestivi del complesso monumentale.

Successivamente il Castello perse il ruolo di residenza signorile e venne destinato a funzioni militari durante le dominazioni spagnola, austriaca e francese. Solo alla fine dell'Ottocento, nell'Italia unita, iniziò una nuova stagione. Grazie al progetto di Luca Beltrami l'edificio venne restaurato, valorizzato e trasformato in sede museale, restituendo alla città uno dei suoi simboli più amati. Oggi il Castello Sforzesco è molto più di un monumento storico. È una realtà viva che ospita un articolato sistema culturale composto da otto musei e nove istituti culturali.



© Musei del Castello Sforzesco

Le collezioni raccontano migliaia di anni di storia, dall'archeologia alle arti decorative, dagli strumenti musicali alla pittura, dalla scultura all'arte applicata.
Un aspetto che spesso sorprende chi visita il Castello per la prima volta è la sua capacità di essere, contemporaneamente, museo e spazio urbano. I suoi cortili sono aperti gratuitamente ogni giorno e rappresentano un vero museo a cielo aperto, attraversato quotidianamente da cittadini, studenti, visitatori e turisti. Qui la storia non è confinata nelle sale espositive, ma dialoga costantemente con la vita della città.
Il Castello è anche un luogo di studio, ricerca e divulgazione. Le attività educative rivolte alle scuole, i percorsi per famiglie e bambini, le iniziative dedicate all'accessibilità, le mostre temporanee e gli eventi testimoniano una visione del patrimonio culturale come esperienza condivisa e inclusiva.


© Musei del Castello Sforzesco

In un tempo in cui le città sono chiamate a riscoprire e valorizzare la propria identità, il Castello Sforzesco continua a rappresentare un punto di riferimento per Milano. Le sue mura raccontano il passato, ma la sua missione è rivolta al futuro: conservare, studiare e trasmettere un patrimonio che appartiene a tutti.
È forse questa la sua caratteristica più preziosa. Non essere soltanto un monumento da ammirare, ma un luogo da vivere. Un luogo dove la storia continua a generare conoscenza, incontro e partecipazione. E dove Milano può riconoscere, ancora oggi, una parte fondamentale della propria anima. ■


© Musei del Castello Sforzesco

CINQUE (PIÙ UNA) MERAVIGLIE DA NON PERDERE AL CASTELLO SFORZESCO


© Musei del Castello Sforzesco

1. La Pietà Rondanini di Michelangelo

L'ultima opera di Michelangelo, rimasta incompiuta e considerata uno dei massimi capolavori della scultura occidentale. Conservata in uno spazio museale dedicato, rappresenta una testimonianza intensa e toccante dell'ultima fase creativa dell'artista.


© Musei del Castello Sforzesco

2. La Galleria dei Leonardeschi

Un percorso che racconta l'eredità artistica lasciata da Leonardo da Vinci a Milano attraverso le opere degli artisti che ne raccolsero e svilupparono la lezione stilistica. Una chiave preziosa per comprendere l'influenza del Rinascimento lombardo.

3. Il Diavolo Automa

Tra gli oggetti più curiosi custoditi nelle collezioni del Castello vi è il cosiddetto "Diavolo Automa", straordinario esempio di ingegno meccanico e di meraviglia tecnica, capace ancora oggi di affascinare visitatori di ogni età.


© Musei del Castello Sforzesco

4. La Strada Coperta della Ghirlanda

Uno dei luoghi più suggestivi e meno conosciuti del Castello. Questo lungo passaggio fortificato permette di comprendere l'organizzazione difensiva della fortezza e offre una prospettiva insolita sulla sua architettura.


© ph: Lucia Labricciosa


© Musei del Castello Sforzesco

5. Gli Arazzi dei Mesi Trivulzio

Dodici magnifici arazzi cinquecenteschi che illustrano il susseguirsi dei mesi dell'anno attraverso attività, paesaggi e scene di vita quotidiana. Costituiscono una delle raccolte tessili più importanti conservate a Milano.


© Musei del Castello Sforzesco


© Musei del Castello Sforzesco

6. Il Museo degli Strumenti Musicali

Una delle collezioni più prestigiose d'Europa dedicate alla musica. Espone strumenti provenienti da diverse epoche e tradizioni, raccontando secoli di creatività, innovazione tecnica e cultura musicale.

DIRIGENTI INDUSTRIA
IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

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
Inserto Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO
Giovanni Pagnacco, Matteo Marten-Perolino, Generoso Bove, Valter Quercioli, Mario Cardoni, Redazione CIDA, Giampaolo Galli, Alfredo Avanzi, Alessio Cinquini, Dante Malcangi, Domenico Piano, Ufficio Stampa Fondirigenti, Mino Schianchi, Antonio Dentato, Milena Di Pascale, Silvia Di Stefano, Sabina Grisorio, Roberta Letorio, Lucia Ronchi, Cristina Teruzzi, Francesca Tasso

Il copyright delle immagini a pagina:
Copertina, 4, 5, 6-7, 8-9, 13 Milano, 15 di sfondo, 18, 22, 25 in basso, 26, 28, 29, 30, 31, 32-33, 34, 35, 38, 42, 44-45 in alto, 46, 48-49, 53 in basso, appartiene a stock.adobe.com.
Alcune immagini sono state create o modificate con l'ausilio dell'IA: 10-11
Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti.

DIRETTORE RESPONSABILE
Giovanni Pagnacco

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI
Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE
Ilaria Sartori

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

SOCIETÀ EDITRICE
ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano
Partita IVA 03284810151
Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557
PEC: arumsrl@legalmail.it
Iscritta al Registro Nazionale della Stampa con il numero 5447, vol. 55, pag. 369, del 20.11.1996.
Società soggetta alla direzione e coordinamento dell'ALDAI (Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali).

QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO IN TIPOGRAFIA IL 26 OTTOBRE 2026

Questa testata è associata a USPI Unione Stampa Periodica Italiana

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://dirigentindustria.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".



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA

Un'esperienza pensata per un benessere profondo.

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

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



Il fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane. Ciascuna azienda può utilizzare, liberamente e in qualsiasi momento dell'anno, la quota delle risorse Inps dello 0,30% per finanziare la formazione dei propri manager, con strumenti flessibili, rapidi e innovativi: il Conto Formazione supporta, infatti, l'aggiornamento delle competenze dei dirigenti per rispondere, in modo rapido e puntuale, alle esigenze competitive e di sviluppo dell'impresa; gli Avvisi, favoriscono la crescita della managerialità su tematiche chiave per la competitività, individuate con una costante attività di ricerca, per mettere le competenze digitali, sostenibili, e smart, al centro della crescita. Aderire a Fondirigenti è semplice. Basta selezionare sul flusso Uniemens il codice FDIR e il numero di dirigenti interessati.

Fondirigenti:
innovatori per formazione

www.fondirigenti.it

fondirigenti

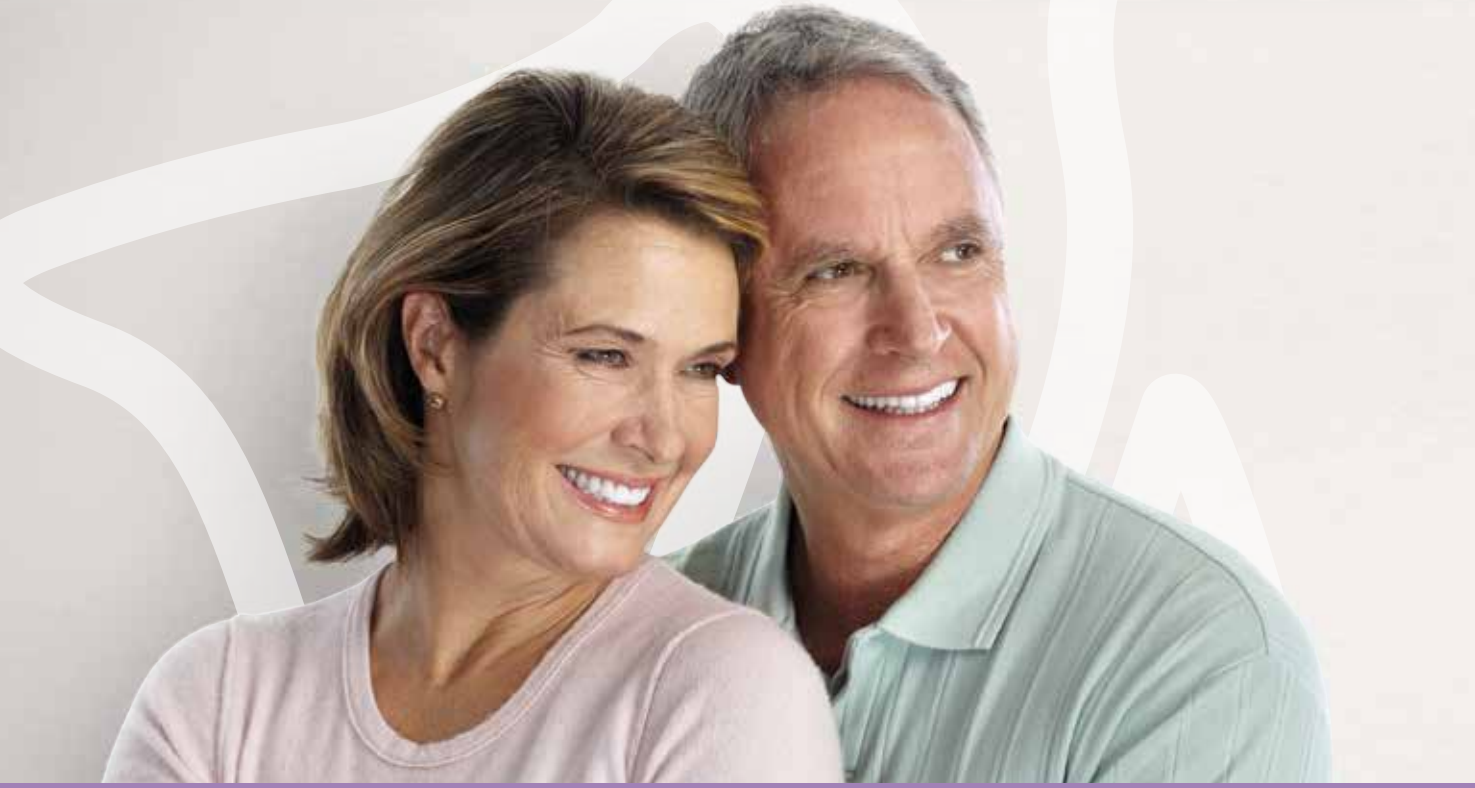
CONFINDUSTRIA

FEDERMANAGER

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

Fasi 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