

NUMERO 2 - **MARZO 2024** - ANNO LXXVII

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI



Pensione: sì, ma come?



Diagnosticare,
curare, conservare.

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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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



Nel futuro del lavoro ci sono i manager e le loro competenze

L mercato del lavoro nel nostro Paese, ma non solo, è ormai fortemente caratterizzato dal fenomeno del *mismatch*, il disallineamento tra le competenze richieste dalle aziende e quelle possedute dai lavoratori. Ciò determina di fatto conseguenze negative sia per le imprese, che faticano a trovare personale adeguato, sia per i lavoratori stessi, che si trovano a competere per poche opportunità o a svolgere mansioni non coerenti con la propria formazione.

Secondo il rapporto *Excelsior 2020*, realizzato da Unioncamere e ANPAL, il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro in Italia ha raggiunto il 43,5%, il valore più alto dal 2011. Tale disequilibrio è arrivato a coinvolgere anche i manager: secondo le elaborazioni dell'Osservatorio 4.Manager sempre su dati ANPAL, sette imprese su 10 non trovano manager specializzati da assumere, un problema che, nel 2023 ha affrontato il 66,8% delle aziende con un aumento dell'11,5% rispetto al 2022.

Per cercare di sopperire a questo gap, e nell'ottica di fornire una risposta concreta allo squilibrio tra domanda e offerta nel mercato del lavoro manageriale e porre così rimedio alle difficoltà di reperimento di figure dirigenziali in Italia, è stato presentato lo scorso gennaio a Milano il progetto di politiche attive per il lavoro *For-Manager* – promosso da Gruppo 24 ORE e 4.Manager, l'associazione costituita da Confindustria e Federmanager. L'iniziativa si rivolge a 100 manager inoccupati che potranno acquisire, attraverso corsi in presenza e online, le nuove competenze richieste dalle aziende per affrontare i nuovi scenari che la mutata situazione economica e geopolitica impone per restare competitivi sul mercato. In ALDAI, l'attenzione al tema delle competenze e delle politiche attive, a livello di sistema e come associazione, è sempre alta e non è mai mancata. Si pensi ad esempio all'Avviso pubblico dello scorso settembre dedicato alla *Valorizzazione della componente manageriale del capitale umano*, la misura promossa livello regionale insieme a Federmanager Lombardia con Regione Lombardia e i partner coinvolti e che riconosce l'importanza dei manager per la competitività delle aziende, nata con l'obiettivo di favorire il reinserimento lavorativo dei dirigenti inoccupati incentivando l'ingresso nelle imprese del territorio di nuova managerialità.

I manager hanno la responsabilità di gestire le risorse umane all'interno dell'organizzazione, di pianificare le strategie aziendali, di coordinare le attività e i processi, di monitorare i risultati e di promuovere l'innovazione. Hanno il compito, tra gli altri, di individuare le competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, di selezionare e formare il personale adeguato, di valorizzare e motivare i talenti, di creare un clima organizzativo favorevole e di facilitare la collaborazione e il dialogo tra le diverse funzioni e livelli.

Per svolgere efficacemente questo ruolo sono chiamati a **possedere** una serie di skill trasversali, consapevoli del fatto che eventi come il cambiamento climatico, la crisi energetica, la transizione digitale e la trasformazione delle aspettative lavorative hanno fatto evolvere le competenze richieste dalle aziende, soprattutto in termini di leadership e management.

Anche per questo, sostenere il capitale manageriale e imprenditoriale significa aumentare voci come la produttività e la competitività di un Paese, a vantaggio non solo del nostro benessere economico e sociale, ma anche delle nuove e future generazioni.

ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

Via Larga, 31 - 20122 Milano
M1 Duomo - M3 Missori
Mezzi di superficie: 12 - 15 - 19 - 54

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:
Manuela Biti - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:
Sara Cristiana Laquagni - vicepresidente.laquagni@aldai.it

Vicepresidente:
Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Manuela Biti

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
Iliaria Mendolia 02.58376.219
iliana.mendolia@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

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

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204
orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it
Coordinatore: Francesco Vallone

GRUPPO MINERVA

organizzazione@aldai.it
Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Luigi Napoli
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":
Iliaria 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

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


CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



**Tecnologie
all'avanguardia**



**Personale
qualificato**



**Diagnosi
rapide**



**Puntualità
nella gestione**



**Ambiente
accogliente**

Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003. Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endosse, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

**La struttura sanitaria odontoiatrica
è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:**

Lun • Mar • Mer • Gio • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Sommario

NUMERO 2 - MARZO 2024 - ANNO LXXVII

FOCUS - Pensione: sì, ma come?

EDITORIALE

- 1 Nel futuro del lavoro ci sono i manager e le loro competenze
Manuela Biti

FOCUS

- 4 Come e quando andare in pensione
Salvatore Martorelli

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 14 Ridare senso al lavoro
Stefano Cuzzilla

- 15 Per oggi e per domani
Mario Cardoni

MANAGEMENT

- 16 Progetto *For-Manager*
a cura della Redazione 4.Manager

- 20 Meritometro 2023: le difficoltà in Europa e lo stallo dell'Italia nel ranking annuale del Forum della Meritocrazia
Giorgio Neglia

- 24 Leadership Gentile
Guido Stratta e Luca Brambilla

INDUSTRIA

- 26 ALDAI alla guida della Commissione Nazionale Intelligenza Artificiale
Francesca Boccia

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 28 Contribuire al domani dell'Associazione

FORMAZIONE

- 30 Fondirigenti lancia il Piano aziendale PLUS
Ufficio Stampa Fondirigenti

LAVORO

- 32 Il colloquio di lavoro
Claudio Ceper

ENERGIA ECOLOGIA

- 34 Cambiamento climatico: Adattamento e Mitigazione - 2ª parte
Alfredo Avanzi

- 38 Acqua, elemento chiave per clima ed energia
Romano Ambrogio e Livio Magri

PREVIDENZA

- 40 Le pensioni nel Rapporto OCSE 2023
Mino Schianchi

WELFARE

- 44 Un 2024 ricco di novità
Ufficio Comunicazione Fasi

VITA ASSOCIATIVA - UNO DI NOI

- 45 In memoria di Carlo Bevilacqua, Giovanni Caraffini e Giorgio de Varda

DI+

- 46 L'Ambrosiana
Antonello Grimaldi



In copertina:

Un aggiornamento sulle molteplici e complesse modalità per pianificare l'accesso alla pensione.

VITA ASSOCIATIVA

- 50 Dirigenti Senior ALDAI – Un patrimonio di competenze da valorizzare
Francesco Dindo

OPINIONI

- 52 Gas e luce? Sì, ci dica...
Giuseppe Colombi

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 54 Un ulteriore passo verso l'euro digitale (D€)

Premio Nobel all'Economia anno 2023 a Claudia Goldin
Pasquale A. Ceruzzi

- 58 Hermann Buhl: in alto senza compromessi
Alberto Cantoni

- 59 ALDAI Progetto Prevenzione
Roberta Lovotti



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

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

- Inizio 2024 con tassi alti più a lungo e petrolio più caro, ma maggior fiducia e servizi in espansione – *Centro Studi Confindustria*
- CIDA apprezza l'apertura del Viceministro Maurizio Leo sulle prossime politiche fiscali – *a cura di CIDA*
- Politiche pensionistiche: un brutto messaggio per le nuove generazioni – *Mino Schianchi*

- La forza della comunicazione per una nuova politica pensionistica – *Antonio Dentato*
- Far cassa con le pensioni impoverisce il Paese – *Francesca Fiorentino*
- Le professioni dell'industria farmaceutica, medica e diagnostica – *recensione a cura di Ilaria Sartori*

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



DI

MARZO 2024

3



Come e quando

Salvatore Martorelli

Giornalista e Consulente previdenziale

La Finanziaria 2024 ha introdotto alcuni aggiornamenti previdenziali, e questo articolo aiuta a capire quale percorso seguire e quanto realmente manca alla pensione

L'anno appena iniziato ha portato – come è consuetudine ormai da tempo – qualche novità in tema di accesso alla pensione. A dire il vero non si tratta di vere e proprie novità, ma di adeguamenti, talvolta negativi, alle norme già esistenti, contenuti nella Legge di Bilancio recentemente approvata dal Parlamento.

Precisiamo subito che, in alcuni casi, le possibilità di accesso alla pensione in capo allo stesso soggetto sono multiple. Si pensi, ad esempio, a un lavoratore con 41 anni di contributi, che ha già 62 anni di età, che ha iniziato a lavorare molto giovane, che ha un familiare convivente inabile e che, semmai, svolge un lavoro a turni. In questa ipotesi, infatti, il nostro soggetto ha a disposizione un ventaglio di opportunità: può andare in pensione con le regole della *Quota 103* perché ha già 62 anni di età e 41 di contributi; può, proseguendo i versamenti per un anno e 10 mesi, “puntare” alla *pensione anticipata*; può, visto che è un lavoratore precoce, andare in pensione con 41 anni di versamenti perché ha un disabile in famiglia e, infine, potrebbe andare in pensione con le regole previste per i lavoratori “usurati” perché svolge un lavoro su turni notturni.

Ecco, allora, a fronte delle variegate possibilità, **le opportunità di pensionamento possibili nel 2024 suddivise nei diversi tipi**, per agevolare la lettura:

1 Trattamenti pensionistici maturati con contributi versati in un unico fondo

2 Trattamenti pensionistici maturati con contributi versati in più fondi

3 Trattamenti pensionistici maturati con contributi versati in Paesi esteri

4 Trattamenti pensionistici previsti per soggetti deboli o categorie disagiate

5 Trattamenti pensionistici maturati con il sistema delle Quote

6 Trattamenti sostitutivi in attesa del raggiungimento del diritto a pensione

andare in pensione

...non si tratta di vere e proprie novità, ma di adeguamenti, talvolta negativi, alle norme già esistenti, contenuti nella Legge di Bilancio recentemente approvata dal Parlamento

1

TRATTAMENTI PENSIONISTICI MATURATI CON CONTRIBUTI VERSATI IN UN UNICO FONDO

• Pensione di vecchiaia nel sistema retributivo o misto

È il pensionamento "tipo", valido per chi può far valere almeno un contributo accreditato prima del 1996. Richiede il raggiungimento congiunto di due requisiti, quello anagrafico e quello contributivo. Mentre il requisito contributivo, salvo qualche particolare eccezione, è fissato in 20 anni di versamenti, pari a 1.040 settimane, quello anagrafico, **nell'anno 2024 è ancora stabilito a 67 anni** (lo sarà ancora per il 2025 e il 2026), senza più alcuna differenza tra uomini e donne e tra "autonomi" o dipendenti. Una volta raggiunti ambedue i requisiti si può andare in pensione dal mese successivo.

Si deve cessare l'attività da lavoro dipendente e la pensione è calcolata con il sistema retributivo o misto, a seconda se si fossero raggiunti o meno entro la fine del 1995, 18 anni di contributi accreditati.

• Pensione di vecchiaia nel sistema contributivo "puro"

È il tipo di pensione che riguarda coloro che non possono far valere neppure un contributo prima del 1° gennaio del 1996. Come per la *pensione di vecchiaia* del sistema retributivo, occorre anche qui, maturare congiuntamente i 20 anni di versamento e l'età pensionabile che è fissata a 67 anni, senza più alcuna differenza tra uomini e donne e tra "autonomi" o dipendenti.

Dal 1° gennaio 2024 **non è più necessario che la pensione maturata sia almeno pari a 1,5 volte l'assegno sociale**. Basterà che essa sia almeno pari all'assegno sociale. Se non si hanno 20 anni di versamenti

si va in pensione a 71 anni (nel 2024) anche con soli 5 anni di contributi.

Il calcolo della pensione è realizzato esclusivamente con il sistema contributivo.

• Pensione anticipata nel sistema retributivo

Non è cambiato nulla per questa prestazione rispetto alle regole in vigore gli scorsi anni.

È la prestazione che si raggiunge, indipendentemente dall'età anagrafica, quando si possono far valere, nel 2024, 42 anni e 10 mesi di contributi (conta tutta la contribuzione) per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne.

Il requisito contributivo, bloccato fino al 2026, crescerà nel tempo in misura pari all'incremento dell'aspettativa di vita.

La pensione, che decorre dal quarto mese successivo al raggiungimento del requisito contributivo e a condizione che si sia cessata l'attività lavorativa da dipendente, è calcolata con il sistema retributivo o misto, a seconda che si fossero raggiunti o meno entro la fine del 1995, 18 anni di contributi accreditati.

• Pensione anticipata nel sistema contributivo

Nel 2024 ai lavoratori con riferimento ai quali il primo accredito contributivo decorre successivamente al 1° gennaio 1996 e che per questo motivo sono nel cosiddetto sistema contributivo, l'accesso al trattamento pensionistico è consentito a 64 anni, con almeno 20 anni di contribuzione effettiva (non viene quindi considerata la contribuzione figurativa). Per tale tipo di prestazione è inserito un limite di importo diversificato per accedere alla pensione. **Dal 1° gennaio 2024 la soglia minima di importo da raggiungere sale a 3 volte l'assegno sociale per la generalità dei soggetti.** Per le donne con un figlio resta pari a 2,8 volte; in presenza di almeno due figli scende a 2,6 volte.

1

Sino al 2023 la soglia minima di importo era uguale per tutti e fissata a 2,8 volte l'assegno sociale.

Ci sono, poi, da quest'anno, ulteriori strette:

- sino al raggiungimento dei 67 anni (cioè l'età di vecchiaia) l'importo della rata mensile non potrà eccedere le 5 volte il minimo INPS (cioè circa 2.993,05 euro lordi al mese);
- è introdotta una finestra mobile di tre mesi dalla maturazione dei requisiti;
- fino al 2026 l'età per ottenere tale tipo di prestazione resta fissata a 64 anni; dal 2027 l'età anagrafica sarà adeguata agli incrementi della cosiddetta "aspettativa di vita".

• **Pensione di anzianità con l'Opzione donna**

Dal 2024 per poter esercitare il diritto alla pensione anticipata con Opzione donna le lavoratrici oltre ai requisiti di età e di contribuzione devono trovarsi, alternativamente, in una delle seguenti condizioni:

1. assistono, al momento della richiesta e da almeno sei mesi, il coniuge o un parente di primo grado convivente con handicap in situazione di gravità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, ovvero un parente o un affine di secondo grado convivente qualora i genitori o il coniuge della persona con handicap in situazione di gravità abbiano compiuto i settanta anni di età oppure siano anch'essi affetti da patologie invalidanti o siano deceduti o mancanti;
2. hanno una riduzione della capacità lavorativa, accertata dalle competenti commissioni per il riconoscimento dell'invalidità civile, superiore o uguale al 74%;

3. sono lavoratrici licenziate o dipendenti da imprese per le quali è attivo un tavolo di confronto per la gestione della crisi aziendale presso la struttura per la crisi d'impresa di cui all'articolo 1, comma 852, della legge 27 dicembre 2006, n. 296. Per le lavoratrici di cui alla presente lettera la riduzione massima di due anni del requisito anagrafico di sessanta anni si applica a prescindere dal numero di figli.

Per quanto riguarda il requisito anagrafico esso è fissato nel compimento entro il 31 dicembre 2023 dei 61 anni di età (**ridotta di un anno per ogni figlio e nel limite massimo di 2 anni**) per tutte le lavoratrici sia "dipendenti" (ovvero con sola contribuzione da lavoro dipendente) che "autonome" (ossia anche con contribuzione mista).

Per il requisito contributivo è necessario aver maturato sempre entro il 31/12/2023 i 35 anni di contribuzione (1.820 contributi settimanali) utili per il diritto alla "vecchia" *pensione di anzianità* (ovvero senza il ricorso ai contributi figurativi per disoccupazione o malattia). Anche per il 2024 vengono mantenute le finestre di accesso di 12 mesi per le lavoratrici dipendenti e di 18 mesi per quelle con contribuzione da lavoro autonomo.

L'anticipazione comporta l'accettazione di un assegno pensionistico interamente calcolato con il sistema contributivo.

Restano invariate le possibilità di accesso a tale forma di pensionamento con le regole in vigore prima del 2024, se i requisiti sono stati maturati entro il 31 dicembre 2022.

2

TRATTAMENTI PENSIONISTICI RAGGIUNTI CON CONTRIBUTI VERSATI IN PIÙ FONDI

• **Pensione di vecchiaia in regime di totalizzazione**

Chi ha periodi accreditati in diverse gestioni previdenziali (INPS, ex INPDAP, Casse per i liberi professionisti, ecc.) può ottenere, secondo le disposizioni del Decreto Legislativo n. 42/2006, un unico trattamento pensionistico, chiamato *pensione di vecchiaia in totalizzazione*. Occorre avere almeno 20 anni complessivi di versamenti e aver compiuto, nel 2024, almeno 66 anni di età ma, una volta raggiunti ambedue i requisiti, la decorrenza della pensione è fissata dal diciannovesimo mese successivo.

Il calcolo della pensione è, di norma, effettuato con le regole del sistema contributivo. Salvo particolari casi, il

cumulo contributivo – di cui parleremo più avanti – ha reso assai poco appetibile questo tipo di trattamento pensionistico.

• **Pensione di anzianità in regime di totalizzazione**

Chi ha periodi accreditati in diverse gestioni previdenziali (INPS, ex INPDAP, Casse per i liberi professionisti, ecc...) può ottenere, così come avviene per la *pensione di vecchiaia in totalizzazione*, un unico trattamento pensionistico, chiamato *pensione di anzianità in totalizzazione*.

Per maturare il diritto a questa prestazione è indispensabile poter far valere, senza alcun requisito anagrafico, un'anzianità contributiva complessiva di almeno 41 anni di contributi escludendo, però, dal computo i contributi figurativi per disoccupazione e malattia. Così come per la *pensione di vecchiaia in totalizzazione*

anche in questo caso per raggiungere il requisito contributivo si sommano solo i periodi di contribuzione non coincidenti versati nelle diverse gestioni.

Ulteriore condizione richiesta per accedere alla *pensione di anzianità in totalizzazione* è quello di poter anche far valere requisiti, diversi da quell'anzianità contributiva, eventualmente previsti dai rispettivi ordinamenti degli Istituti previdenziali presso cui sono stati versati i contributi da totalizzare (ad esempio la cessazione del rapporto di lavoro dipendente, la cancellazione dall'albo professionale, ecc.).

Per quanto attiene alla decorrenza della prestazione, la *pensione di anzianità in totalizzazione* è soggetta al rispetto della "finestra mobile"; in pratica la prestazione scatta dal 21° mese successivo a quello nel quale è stato raggiunto il requisito contributivo. Il calcolo della prestazione è fatto, salvo qualche eccezione, con il sistema contributivo.

• **Pensione di vecchiaia in regime di "cumulo"**

La Legge 228/2012, aggiornata con le disposizioni contenute nella Legge di Bilancio per il 2017 (è la n. 232/2016), ha previsto un'ulteriore possibilità di mettere insieme la contribuzione "frammentata" ovvero quella versata in più gestioni assicurative.

Il *cumulo contributivo* (è questo il termine tecnico utilizzato per contraddistinguere questa opportunità) consente, ai lavoratori iscritti presso due o più forme di assicurazione obbligatoria per invalidità, vecchiaia e superstiti dei lavoratori dipendenti e degli autonomi, a quelli iscritti alla Gestione Separata oppure alle forme sostitutive ed esclusive della medesima (ex ENPALS, ex INPDAP, ex INPGI, Fondo Elettrici, Fondo Telefonici, ecc.) nonché, dal 2017, alle Casse di Previdenza dei liberi professionisti, di cumulare tutti i periodi non coincidenti ai fini del conseguimento della *pensione di vecchiaia*.

È necessario aver compiuto l'età pensionabile, occorrono 20 anni complessivi di versamenti e non è richiesta la condizione di non aver raggiunto il requisito contributivo in nessuno dei fondi interessati.

La pensione è calcolata con il meccanismo del *pro quota* ovvero il metodo secondo il quale ognuna delle Gestioni interessate liquida la parte di propria competenza con le regole specifiche della Gestione.

La situazione cambia se, per maturare il diritto alla *pensione di vecchiaia*, concorrono i contributi versati in una Cassa di Previdenza dei liberi professionisti: in questo caso, se i requisiti per la prestazione di vecchiaia nella Cassa Professionale sono superiori a quelli vigenti nell'INPS (o negli altri fondi pubblici), quest'ultimo erogherà subito la propria quota mentre per quella maturata nella cassa professionale occorrerà attendere i requisiti anagrafici e contributivi per la prestazione

di vecchiaia previsti dall'ordinamento della cassa in questione.

La pensione sarà comunque unica sebbene composta da distinte quote di pensione a seconda del numero degli enti previdenziali interessati.

Il pagamento della pensione, anche per la quota a carico di altri Fondi, è gestito dall'INPS.

• **Pensione di vecchiaia anticipata a 64 anni in computo con la Gestione Separata**

Chi ha contributi nella Gestione Separata ha a disposizione un particolare strumento normativo per ottenere la *pensione di vecchiaia anticipata* in questa gestione – comprensiva anche dei versamenti fatti come dipendente o autonomo – al compimento, nel 2024, dei 64 anni di età.

Si tratta della *facoltà di computo*, riconosciuta dall'art. 3 del Decreto ministeriale n. 282/1996, e dalla Circolare INPS 184/2015, che può essere esercitata da chi può far valere, in aggiunta a versamenti fatti nella Gestione Separata, anche periodi contributivi versati come dipendente oppure lavoratore autonomo (artigiano, commerciante, coltivatore diretto). In tale ipotesi possono essere accentrati nella Gestione Separata tutti i contributi accreditati in favore dell'interessato.

A differenza della totalizzazione, il computo può essere esercitato solo da quei lavoratori in possesso dei requisiti per l'esercizio dell'opzione al calcolo contributivo, vale a dire:

- a) non più di 18 anni di versamenti al 31 dicembre del 1995;
- b) almeno 15 anni complessivi di versamenti;
- c) almeno 5 anni di contributi versati dopo il 1995;
- d) uno o più contributi mensili accreditati nella Gestione Separata, anche accavallati con altra tipologia di versamenti.

Attraverso il computo nella Gestione Separata, è possibile conseguire il diritto alla pensione secondo la normativa prevista dalla Legge 214/2011 per i soggetti iscritti dal 1° gennaio 1996 alla Gestione Separata. In pratica il lavoratore può accedere nel 2024 alla *pensione di vecchiaia* a 64 anni di età unitamente a 20 anni di contributi a condizione che l'importo pensionistico sia superiore a 3 volte l'importo dell'assegno sociale.

La pensione così ottenuta è liquidata nell'ambito della Gestione Separata e, di conseguenza calcolata interamente con il sistema contributivo.

Poiché tale possibilità di pensionamento è inquadrabile nella *pensione anticipata contributiva*, anche per essa valgono le novità di cui si è fatto cenno in precedenza.

Dal 1° gennaio 2024 **la soglia minima di importo da raggiungere sale a 3 volte l'assegno sociale per la generalità dei soggetti.** Per le donne con un figlio

2

resta pari a 2,8 volte; in presenza di almeno due figlie scende a 2,6 volte.

Ci sono, poi, da quest'anno, ulteriori limitazioni:

- sino al raggiungimento dei 67 anni (cioè l'età di vecchiaia) l'importo della rata mensile non potrà eccedere le 5 volte il minimo INPS (cioè circa 2.993,05 euro lordi al mese);
- è introdotta una finestra mobile di tre mesi dalla maturazione dei requisiti;
- fino al 2026 l'età per ottenere tale tipo di prestazione resta fissata a 64 anni; dal 2027 l'età anagrafica sarà adeguata agli incrementi della cosiddetta "aspettativa di vita".

• **Pensione anticipata con il cumulo delle contribuzioni**

Per effetto di quanto previsto dalla Legge n. 232/2016 chi ha versamenti in più gestioni (INPS, Gestione Separata, INPDAP, Casse Professionali, ecc.) può accedere

alla *pensione anticipata* se, sommando i diversi "spezzoni" raggiunge, rispettivamente per uomini e donne, i 42 anni e 10 mesi e i 41 anni e 10 mesi di versamenti. Ad esempio, un professionista che può vantare 10 anni di lavoro in una cassa professionale e altri 35 anni di contributi da lavoro dipendente potrà sommarli, se non "totalmente" coincidenti temporalmente, al fine di uscire con la *pensione anticipata* avendo superato il requisito minimo di 42 anni e 10 mesi di contribuzione previsto dalla Legge Fornero.

Come abbiamo già accennato per la *pensione di vecchiaia in regime di cumulo*, il calcolo della prestazione è fatto in questo modo. Ogni gestione, per la parte di propria competenza, determina il trattamento *pro quota* in rapporto ai rispettivi periodi di iscrizione maturati, secondo le regole di calcolo previste da ciascun ordinamento e sulla base delle rispettive retribuzioni di riferimento.



3

TRATTAMENTI PENSIONISTICI RAGGIUNTI CON CONTRIBUTI VERSATI IN PAESI ESTERI

• **Pensione anticipata in totalizzazione estera**

Come per la *pensione di vecchiaia in regime di totalizzazione estera*, chi ha versato contributi, oltre che in Italia, in uno dei Paesi dell'Unione Europea o in uno Stato estero convenzionato con l'Italia, può ottenere nel 2024 la *pensione anticipata* con 42 anni e 10 mesi e 41 anni e 10 mesi, rispettivamente per uomini e donne, sommando i versamenti italiani con quelli esteri. Anche in questo caso la quota di pensione pagata dall'INPS sarà determinata in base ai versamenti fatti nel nostro Paese mentre quella estera sarà calcolata secondo le regole del Paese estero.

• **Pensione di vecchiaia in totalizzazione con Paesi esteri**

Chi ha versamenti previdenziali in Paesi dell'Unione Europea o in quelli che hanno sottoscritto convenzio-

ni "previdenziali" con l'Italia, per ottenere la *pensione di vecchiaia*, beneficia di un riconoscimento gratuito del lavoro svolto nei Paesi esteri. C'è, però, un'importante peculiarità: il periodo di lavoro all'estero viene valutato esclusivamente ai fini del diritto alla pensione, e non per determinarne l'importo.

Ciò significa che, per esempio, se un lavoratore è stato assicurato in Francia per 3 anni di lavoro svolto come dipendente e ha in più 17 anni di contributi in Italia, una volta compiuta l'età pensionabile dei 67 anni, matura regolarmente la *pensione di vecchiaia*, avendo cumulado 20 anni di contributi complessivi.

La pensione "in pagamento" sarà però determinata soltanto con i 17 anni versati in Italia, mentre la Francia riconoscerà la quota corrispondente ai 3 anni secondo le norme interne del Paese e al compimento dell'età pensionabile vigente oltralpe. Per quanto attiene al sistema di calcolo, i contributi esteri valgono anche per stabilire il metodo di calcolo da applicare: retributivo, misto o contributivo.

4

TRATTAMENTI PENSIONISTICI PREVISTI PER SOGGETTI DEBOLI O CATEGORIE DISAGIATE

• Pensione anticipata per i lavoratori precoci

Secondo le norme introdotte dalla Legge di Bilancio 232/2016 i lavoratori "precoci" (coloro che hanno almeno un anno di contributi da lavoro effettivo prima dei 19 anni di età) possono accedere al *pensionamento anticipato* con un requisito contributivo ridotto a 41 anni (in luogo di 42 anni e 10 mesi per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne).

L'opportunità non è per tutti perché riguarda, però, quei lavoratori che possono far valere, in alternativa, una di queste condizioni:

- stato di disoccupazione e percezione integrale dell'indennità di disoccupazione;
- invalidità civile pari o superiore al 74%;
- *caregivers*;
- hanno svolto attività particolarmente usuranti per almeno 7 anni negli ultimi 10 anni di attività lavorativa, oppure, per metà della vita lavorativa;
- lavoratori che hanno svolto attività lavorativa gravosa per almeno 7 anni negli ultimi 10 anni di attività lavorativa, oppure, per almeno 6 anni negli ultimi 7 anni di attività lavorativa.

La pensione decorre dal terzo mese successivo al raggiungimento del requisito contributivo e a condizione che si sia cessata l'attività lavorativa, per i lavoratori dipendenti.

• Pensione di vecchiaia per gli invalidi in misura non inferiore all'80%

I lavoratori dipendenti che sono riconosciuti invalidi dall'INPS (il giudizio delle Commissioni ASL per il riconoscimento dell'invalidità civile non vale, ma serve quello dei sanitari dell'INPS) in misura almeno pari all'80% vanno in *pensione di vecchiaia* nel 2024 – se in possesso di almeno 20 anni di contributi – a 61 anni di età se uomo e a 56 anni se donna.

La pensione decorre dal tredicesimo mese successivo al raggiungimento dei requisiti. Essa è calcolata con il sistema retributivo o misto, a seconda che si fossero raggiunti o meno entro la fine del 1995, 18 anni di contributi accreditati.

• Pensione di vecchiaia per i lavoratori non vedenti

I lavoratori non vedenti accedono alla *pensione di vecchiaia* con 10 anni di contributi versati dopo il riconoscimento della cecità e, se sono ciechi assoluti dalla nascita o divenuti tali prima dell'inizio del

rapporto assicurativo, vanno in pensione, nel 2024, se sono lavoratori dipendenti, a 56 e 51 anni di età, rispettivamente per uomini e donne, e, se sono lavoratori autonomi a 61 gli uomini e 56 le donne anni di età.

Se, infine, non sono ciechi assoluti oppure la cecità è insorta dopo l'inizio del rapporto assicurativo, gli interessati vanno in pensione con 15 anni di contributi, all'età di 61 anni gli uomini e 56 anni le donne, se sono dipendenti o, se autonomi, a 66 e 61 anni di età. La pensione decorre per i lavoratori dipendenti dal tredicesimo mese successivo al raggiungimento dei requisiti e dal diciannovesimo mese per quelli autonomi. La pensione è calcolata con il sistema retributivo o misto, a seconda che si fossero raggiunti o meno entro la fine del 1995, 18 anni di contributi accreditati.

• La pensione anticipata per chi svolge "lavori usuranti"

Dal 2011 i soggetti che sono stati adibiti, nel corso della loro vita, a lavori considerati "usuranti" (ad esempio, gli autisti di mezzi pubblici, i lavoratori notturni, ecc.) possono andare in pensione con requisiti agevolati, rispetto alla generalità degli altri lavoratori.

Per tutti coloro che possono chiedere il beneficio in misura intera per i lavori usuranti (addetti alle attività particolarmente usuranti previste dal DM del 19 maggio 1999, addetti alla linea catena, conducenti di veicoli pesanti adibiti a servizio di trasporto pubblico di persone, lavoratori che svolgono attività di notte per tutto l'anno e lavoratori turnisti che svolgono attività notturna per almeno 78 giorni l'anno), nel 2024 si applica:

- a) per la generalità dei soggetti, quota 97,6 data dalla somma di 61 anni e 7 mesi di età e 35 di contributi;
- b) per i lavoratori notturni che hanno tra 72 e 77 notti si applica quota 98,6, con un minimo di età anagrafica di 62 anni 7 mesi;
- c) per quelli che hanno tra 64 e 71 notti si applica quota 99,6, con un minimo di età anagrafica di 63 anni e 7 mesi. Per chi, per maturare il requisito, utilizza contributi versati da commerciante, artigiano o coltivatore diretto, tutti i valori appena indicati aumentano di una unità.

In tutti i casi, una volta raggiunti i requisiti si dovrà attendere l'apertura della "finestra mobile", che per questa categoria di lavoratori rimane ancora in vigore.

5

TRATTAMENTI PENSIONISTICI RAGGIUNTI CON IL SISTEMA DELLE QUOTE

• **Pensione anticipata con Quota 100 (utilizzabile solo per chi ha raggiunto i requisiti entro il 31 dicembre 2021)**

Tutti i lavoratori iscritti all'AGO (Assicurazione Generale Obbligatoria) e alle forme esclusive e sostitutive nonché gli iscritti alla Gestione Separata INPS, possono conseguire il diritto alla *pensione anticipata* al raggiungimento di **Quota 100** maturata con un'età anagrafica di almeno 62 anni e un'anzianità contributiva minima di 38 anni. Questa possibilità vale, però, solo per chi ha raggiunto il requisito entro il 31 dicembre del 2021 e può essere esercitata anche in data successiva purché i requisiti siano maturati entro il 2021.

Per maturare il diritto alla pensione **Quota 100**, raggiungendo i 38 anni di contributi gli iscritti a due o più gestioni previdenziali hanno facoltà di cumulare i periodi assicurativi non coincidenti. Non sono, però, utilizzabili i contributi versati alle Casse di Previdenza dei liberi professionisti (INARCASSA, Cassa Forense, ENPAF, ENPAM, ecc.).

La pensione **Quota 100** non è cumulabile fino al compimento dell'età per la *pensione di vecchiaia* con i redditi da lavoro dipendente o autonomo, con la sola eccezione di quelli derivanti da lavoro autonomo occasionale, nel limite di 5.000 euro lordi annui.

La decorrenza della pensione scatta, per i dipendenti del settore privato, tre mesi dopo il raggiungimento dei requisiti; per i dipendenti pubblici la decorrenza scatta sei mesi dopo.

• **Pensione anticipata con Quota 102 (utilizzabile solo da chi ha raggiunto i requisiti entro il 31 dicembre 2022)**

I lavoratori iscritti all'AGO (Assicurazione Generale Obbligatoria) e alle forme esclusive e sostitutive nonché gli iscritti alla Gestione Separata INPS, possono conseguire il diritto alla *pensione anticipata* al raggiungimento di **Quota 102** maturata con un'età anagrafica di almeno 64 anni e un'anzianità contributiva minima di 38 anni.

La possibilità vale, però solo, per chi ha raggiunto ambedue i requisiti entro il 31 dicembre del 2022 e può essere esercitata anche in data successiva purché i requisiti siano maturati entro il 2022.

• **Pensione anticipata con Quota 103 (ex Legge di Bilancio per il 2023) (utilizzabile solo da chi ha raggiunto i requisiti entro il 31 dicembre 2023)**

Per chi ha maturato i requisiti anagrafici e contributivi entro il 31 dicembre 2023 è un'ulteriore fattispecie di

diritto al *trattamento pensionistico anticipato*, che è denominata **pensione anticipata flessibile**.

Essa si consegue, per i lavoratori dipendenti, pubblici e privati, e, limitatamente alle forme gestite dall'INPS, per i lavoratori autonomi e parasubordinati, al raggiungimento di un'età anagrafica di almeno 62 anni e di un'anzianità contributiva di almeno 41 anni (cosiddetta **Quota 103**).

Per chi accede alla pensione con **Quota 103** sono previste disposizioni specifiche sui criteri di calcolo, sulle cosiddette "finestre" e sulla possibilità di cumulo con i redditi da lavoro.

Per quanto attiene ai criteri di calcolo, si prevede che il trattamento di pensione in **Quota 103** sia riconosciuto, sino al compimento dell'età pensionabile per vecchiaia, entro il limite massimo mensile di importo, pari a 5 volte l'importo del trattamento minimo delle pensioni (2.993,05 euro lordi mensili).

Fino al compimento dell'età pensionabile per vecchiaia questo trattamento pensionistico non è cumulabile con i redditi da lavoro dipendente o autonomo, ad eccezione parziale di quelli da lavoro autonomo occasionale; questi ultimi sono cumulabili nel limite di 5.000 euro lordi annui.

Per quanto attiene alla decorrenza della pensione in **Quota 103** (la cosiddetta "finestra" di uscita), i soggetti che maturino i requisiti successivamente al 31 dicembre 2022 conseguono il diritto al trattamento a decorrere dal quarto mese successivo a quello di maturazione dei requisiti, ovvero, se dipendenti pubblici, dal settimo mese successivo.

Per chi, pur avendo maturato il requisito non intende andare in pensione con **Quota 103** è possibile l'incentivo al posticipo al pensionamento, cioè la facoltà per l'assicurato di optare per la corresponsione in busta paga della quota di contribuzione a suo carico (di regola il 9,19%).

• **Pensione anticipata con Quota 103 (ex Legge di Bilancio per il 2024) (utilizzabile solo da chi raggiunge i requisiti entro il 31 dicembre 2024)**

La *pensione anticipata* raggiunta con **Quota 103** (62 anni e 41 anni di contributi) è prorogata dalla Legge di Bilancio per il 2024 di un anno.

Rispetto alle regole valide per chi ha raggiunto il requisito entro il 2023, ci sono due decurtazioni:

- l'intera pensione sarà calcolata con il sistema contributivo e non più con il sistema misto, cioè, vale a dire con il sistema retributivo sulle anzianità acquisite sino al 31 dicembre 1995 (31 dicembre 2011 se sussistono almeno 18 anni di contributi al 31/12/1995);
- la misura dell'assegno non potrà risultare superiore a 2.394,44 euro lordi al mese (cioè, quattro volte il trattamento minimo INPS) sino al compimento

dell'età di 67 anni in luogo delle cinque volte attuali (cioè 2.993,05 euro).

Sono modificate anche le finestre mobili ovvero il tempo di attesa che deve trascorrere tra la maturazione dei requisiti (62 anni e 41 anni di contributi) e la percezione del primo rateo pensionistico.

Rispetto agli attuali tre mesi (sei mesi per i dipendenti

pubblici) l'attesa sale a sette mesi per i dipendenti del settore privato e a nove mesi per i dipendenti pubblici. Per chi, pur avendo maturato il requisito non intende andare in pensione con *Quota 103* è confermato l'incentivo al posticipo al pensionamento, cioè la facoltà per l'assicurato di optare per la corresponsione in busta paga della quota di contribuzione a suo carico (di regola il 9,19%).

6 TRATTAMENTI SOSTITUTIVI IN ATTESA DEL RAGGIUNGIMENTO DEL DIRITTO A PENSIONE

• Anticipo pensionistico (A.P.E.) sociale

In attesa di raggiungere il diritto alla *pensione di vecchiaia* chi si trova in particolari condizioni perché:

- a) disoccupato con ammortizzatori sociali scaduti;
 - b) invalido civile dal 74%;
 - c) *caregiver* perché assiste familiari conviventi entro il primo grado gravemente handicappati;
 - d) addetto a lavori faticosi o usuranti
- può ottenere l'A.P.E. sociale, che è una indennità erogata dallo Stato.

Secondo la Legge di Bilancio per il 2024 la prestazione è stata prorogata sino al 31 dicembre 2024 ma sale il requisito anagrafico: in luogo degli attuali 63 anni si potrà accedere allo strumento con almeno 63 anni e cinque mesi.

Rimane, invece, fermo il requisito contributivo: servono 36 anni per chi svolge lavori faticosi, ridotti a 32 per i lavoratori dell'edilizia.

Viene, inoltre, aggiunta la regola, oggi assente, dell'incumulabilità totale della prestazione con i redditi di lavoro dipendente o autonomo ad eccezione del lavoro occasionale entro un massimo di 5.000 euro annui.

L'indennità è pari all'importo della rata mensile della pensione calcolata al momento dell'accesso alla prestazione ma non può, in ogni caso, superare l'importo massimo mensile di 1.500 euro; non è soggetta, infine, a rivalutazione ed è erogata per 12 mesi all'anno.

• L'ISO pensione (esodo dei lavoratori anziani)

È una particolare forma di anticipo della pensione introdotta dal Ministro Fornero con la Legge n. 92/2012. È la possibilità che viene data ai "lavoratori anziani", dipendenti di aziende che occupano mediamente più di 15 dipendenti, di anticipare, sino ad un massimo di sette anni rispetto all'età pensionabile in vigore o al raggiungimento del requisito contributivo per la

pensione anticipata, il conseguimento del trattamento pensionistico. Bisogna rispettare alcune condizioni.

Preliminarmente l'azienda deve sottoscrivere un accordo con le organizzazioni sindacali finalizzata alla gestione degli esuberanti. Una volta sottoscritto l'accordo quadro i lavoratori sono liberi o meno di aderire all'*ISO pensione*.

L'azienda deve corrispondere, con oneri interamente a suo carico, un assegno ai lavoratori di importo equivalente alla pensione (da qui il nome di *ISO pensione*) per l'intero periodo di anticipo, sino al perfezionamento dei requisiti per il pensionamento. L'azienda dovrà versare, oltre all'assegno, anche la relativa copertura contributiva (cioè, la contribuzione prevista), utile a garantire ai lavoratori la copertura pensionistica fino al raggiungimento del diritto alla pensione definitiva. In questo modo il lavoratore non avrà alcuna penalizzazione sulla pensione futura. Al lavoratore spetta un assegno economico della durata massima di 7 anni (il termine di 4 è stato "allungato" a 7 dalla Legge di Bilancio per il 2018) che lo accompagnerà alla *pensione di vecchiaia*.

L'importo è pari a quello del trattamento pensionistico che spetterebbe al lavoratore al momento di accesso all'*ISO pensione*. Viene ovviamente esclusa la contribuzione che il datore di lavoro si impegna a versare per il periodo di anticipo. L'assegno sarà, quindi, sempre di importo inferiore a quello di pensione che il lavoratore percepirà alla cessazione dell'assegno in quanto mancante della contribuzione versata successivamente. La prestazione è soggetta, inoltre, a tassazione ordinaria. Di fatto è uno strumento utilizzato solo da grandi aziende interessate a procedure di ristrutturazione e di riduzione di personale.

• La RITA

Per dare una risposta alla richiesta di flessibilità in uscita verso la pensione senza gravare sulle casse dello Stato la Legge 232/2016 ha introdotto la *RITA* (è l'acronimo di Rendita Integrativa Temporanea Anticipata)

6

che consente l'erogazione di un reddito in attesa di raggiungere l'età pensionabile.

La *RITA* ricorre al **capitale accumulato dal lavoratore** nei fondi di previdenza complementare. Questa somma, in sostanza, può essere riscossa in anticipo (sia parzialmente che totalmente a seconda delle esigenze dell'iscritto) **sotto forma di rendita mensile** in attesa che il lavoratore maturi il diritto alla pensione pubblica obbligatoria.

Possono accedere alla *RITA* due categorie di soggetti:

- i lavoratori che cessino l'attività lavorativa e maturino l'età anagrafica per la *pensione di vecchiaia* entro **i 5 anni successivi**, a condizione che possano far valere un **requisito contributivo** complessivo di **almeno 20 anni** di versamenti nel Fondo di previdenza obbligatoria;
- lavoratori che sono **inoccupati da più di 24 mesi** e che maturino l'età anagrafica per la pensione di vecchiaia **entro i 10 anni successivi**.



ALDAI assiste i propri iscritti in tutte le attività e necessità relative alla previdenza (obbligatoria e complementare) e a tematiche fiscali.

I Soci possono richiedere un'analisi della propria situazione previdenziale contattando l'Associazione ai seguenti riferimenti

previdenza@aldai.it • 02/58376219

Il Gruppo Seniores Edison (GES) e l'Associazione Lombarda Dirigenti di Aziende Industriali (ALDAI) bandiscono un concorso per l'assegnazione di **tre Borse di Studio** intitolate a:

"Ing. Giacomo Bonaiuti"

Le Borse di Studio, finanziate dalla famiglia Bonaiuti insieme a GES, da ALDAI e da Fondazione Bracco, sono del **valore di euro 4.000 ciascuna**.

Regolamento

Articolo 1

Possono candidarsi alla Borsa di Studio gli studenti iscritti all'anno accademico 2023-2024 alla facoltà di Chimica, Chimica Industriale, Chimica e Tecnologie Farmaceutiche, Ingegneria Chimica e Scienze e Tecnologie Chimiche presso le Università della Regione Lombardia.

Articolo 2

*I candidati dovranno aver sostenuto alla data del presente bando almeno dieci esami obbligatori e dovranno aver conseguito una votazione media non inferiore a **26/30**.*

Articolo 3

La documentazione deve pervenire ad ALDAI – Borsa di Studio "Ing. Giacomo Bonaiuti"

- *via mail all'indirizzo aldai@pec.aldai.it*
- *per posta in Via Larga 31 - 20122 Milano*

Il consenso al trattamento dei dati personali è obbligatorio e implicito ai sensi dell'art. 6 comma 1 lett. b) del Regolamento UE 679/2016. L'informativa completa è disponibile sul sito www.aldai.it

Articolo 4

*Le candidature dovranno pervenire ad ALDAI **entro il 14 giugno 2024**.*

Articolo 5

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

- a. certificato rilasciato dall'Università di provenienza con le attestazioni richieste negli articoli 1 e 2 del presente bando e con la specifica delle votazioni ottenute per ogni singolo esame sia della Laurea Triennale sia della eventuale Laurea Specialistica e relativa votazione di Laurea*
- b. stato di famiglia (anche autocertificazione);*
- c. copia dell'ultima dichiarazione dei redditi del nucleo familiare di appartenenza (solo ISEE);*
- d. lettera di presentazione con motivazioni della candidatura, percorso di studi, voto esame di maturità, hobby, attività di volontariato, o altro possa essere utile ai fini dell'assegnazione delle Borse di Studio;*
- e. indirizzo e-mail e numero telefonico, fisso o cellulare, come da articolo 3.*

Articolo 6

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

- › *un rappresentante della Famiglia Bonaiuti;*
- › *un rappresentante di ALDAI (che presiede);*
- › *un rappresentante del Gruppo Seniores Edison;*
- › *un rappresentante di Fondazione Bracco.*

LA PREMIAZIONE SI TERRÀ NEL MESE DI NOVEMBRE 2024

Info:

ALDAI - Via Larga, 31 - 20122 Milano - 02/58376.1



Ridare senso al lavoro

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager



Come sta cambiando lo scenario occupazionale in Italia? Se ne discute nel libro "Il buon lavoro. Benessere e cura delle persone nelle imprese italiane", scritto dal Presidente Stefano Cuzzilla insieme a Manuela Perrone, edito da Luiss University Press

Guardo le mie figlie e, tra un comprensibile entusiasmo paterno e velate preoccupazioni, mi chiedo: «*Che lavoro faranno da grandi?*». Probabilmente un lavoro che ancora non esiste, considerate le continue evoluzioni dell'era digitale. Forse una professione in cui conterà molto l'**intelligenza artificiale**, che sta già rivoluzionando le nostre vite, oltre che i processi aziendali. Grandi incertezze generano interrogativi spiazzanti e le risposte si affidano, giocoforza, alle previsioni e alle deduzioni. Perché in fondo il futuro è sempre una scommessa, ma possiamo vincerla. Partiamo da una nota positiva: l'Istat ci dice che, a novembre 2023, sono stati registrati **520mila occupati in più** rispetto all'anno precedente. Un segnale incoraggiante, da interpretare con ottimismo, ma anche con una certa cautela.

Sì, perché le complessità dei nostri giorni hanno determinato la comparsa di fenomeni nuovi legati all'occupazione, come le **grandi dimissioni**, il **quiet quitting**, il **job hopping**, solo per citarne alcuni. Reazioni umane, più o meno silenziose, a una perdita di senso del lavoro, acuita dal pesante biennio pandemico. **Ridare senso al lavoro** è quindi la grande sfida della nostra epoca.

Da questa visione prende le mosse il libro che ho scritto con **Manuela Perrone**, dal titolo **Il buon lavoro. Benessere e cura delle persone nelle imprese italiane**. Il volume, disponibile nelle librerie e negli store online, è **edito da Luiss University Press** nella collana *Bellissima* diretta da **Nicoletta Picchio** e si apre con la prefazione di **Ferruccio De Bortoli**.

È stato un impegno editoriale significativo, che ha richiesto un'ampia analisi dell'attuale quadro occupazionale, a partire da quello che abbiamo definito il **"nodo delle 3 G": giovani, genere, geografia**. Di fronte all'allarmante **de-giovanimento** della nostra popolazione, a un tasso di disoccupazione

femminile di **quasi 14 punti più basso della media UE** e a **divari territoriali** evidenti, occorre uno sforzo condiviso per convertire l'emergenza-lavoro in opportunità di crescita. Come?

Rimettendo le "persone al centro", avendo come obiettivo il loro *wellbeing* e favorendo un **welfare aziendale** efficace e integrato con il welfare pubblico.

Lo scenario occupazionale si misura oggi con parole d'ordine nuove: **flessibilità, agilità, antifragilità e conciliazione**.

Ridare senso al lavoro significa quindi puntare a un **equilibrio dell'ecosistema aziendale**, in modo che i lavoratori possano esprimere **talenti** e maturare **competenze innovative**.

In un futuro che corre verso il traguardo della doppia transizione, digitale e ambientale, chi rimane al palo è destinato a perdere *employability*. Per questo ci concentriamo tanto sul tema della **formazione** e promuoviamo percorsi di certificazione delle competenze manageriali **più richieste dal mercato**. Ne siamo convinti: il buon lavoro parte anche da noi. ■



Per oggi e per domani

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

Per risolvere il rebus pensioni serve un impegno complessivo: dalle istituzioni ai privati, tutti sono chiamati a fare la propria parte. Più equità e adeguate tutele per chi, come i manager, lavora e contribuisce alla crescita del Paese

Nel panorama di incertezze che caratterizza il presente, un posto particolare è occupato dal cosiddetto **"rebus pensioni"**.

Assistiamo infatti a un affastellamento di interventi legislativi che promettono mirabolanti riforme, ma tendenzialmente si risolvono in misure di corto respiro e normalmente peggiorative. Soprattutto per categorie, come quella manageriale, che contribuiscono alla **crescita** del Paese, ma continuano a essere penalizzate e fiscalmente tartassate.

Siccome i numeri contano in questo Paese più del **merito**, purtroppo, abbiamo pensato di allargare il perimetro delle nostre azioni di tutela oltre la nostra categoria, includendo tutti coloro che hanno un reddito superiore a 35mila euro annui lordi: il cosiddetto **ceto medio**, continuamente escluso da norme agevolative o incentivanti e sempre più impoverito.

Eppure, parliamo di donne e uomini che sono il motore dell'economia del Paese. Per questi motivi, attraverso CIDA abbiamo lanciato una petizione **a difesa del ceto medio** che è ormai prossima al raggiungimento dell'obiettivo delle **50mila firme**. Auspichiamo che tante altre persone esprimano la loro adesione all'iniziativa.

Certo, riformare il quadro pensionistico in Italia non è facile: la popolazione invecchia, l'età di ingresso

al lavoro cresce, il **debito pubblico** è elevatissimo, i **salari** sono bassi e l'**evasione** mantiene livelli intollerabili.

In tale cornice, particolarmente complessa, il legislatore si deve muovere, ma al di là delle enunciazioni, l'attesa riforma sembra ormai essere stata rimandata nel tempo come obiettivo da conseguire entro la legislatura per la carenza di **risorse** disponibili, sempre che la maggioranza esca indenne dai prossimi appuntamenti elettorali. Quello che serve davvero è una **riforma strutturale e duratura** che dia affidamento in particolare alle giovani generazioni.

Per quanto riguarda poi la **mancata piena indicizzazione delle pensioni** del ceto medio al costo della vita, aggravato in questi anni dall'inflazione, siamo di fronte a una mortificazione di chi ha lavorato e ha assunto responsabilità rilevanti.

Serve un'inversione di rotta. Occorre incrementare la base occupazionale e il livello dei salari, **separare la previdenza dall'assistenza**, far pagare i contributi a chi non paga e liberare maggiori risorse per il **secondo pilastro della previdenza complementare**.

Quest'ultima è infatti un pilastro della riforma Dini del 1995 che ha introdotto il metodo di calcolo contributivo, ma non ha avuto nel tempo la giusta valorizzazione nonostante sia indispensabile per il futuro dei lavoratori e costituisca uno strumento finanziario per sostenere l'economia con investimenti, in particolare nell'**economia reale**.

Stiamo tenendo incontri sul territorio che registrano grande interesse, perché la **previdenza** è un argomento che interessa i senior di oggi, ma anche quelli di domani e richiede attenzione e consapevolezza. ■



50mila firme

Prossimo raggiungimento del numero di firme della petizione lanciata a difesa del ceto medio

Progetto *For-Manager*

Al via la prima sessione di formazione per 52 manager temporaneamente inoccupati

a cura della Redazione 4.Manager



Fornire una risposta concreta al mismatching tra domanda e offerta del mercato manageriale e porre rimedio alle difficoltà di reperimento di figure dirigenziali in Italia sono gli obiettivi del progetto di politiche attive **For-Manager** realizzato in collaborazione con Il Sole 24 Ore. Il progetto è rivolto a **100 manager** temporaneamente senza occupazione e si propone di offrire **percorsi di alta formazione** dedicati ai temi della sostenibilità, della digitalizzazione e dell'internazionalizzazione delle imprese, completati da un corso trasversale sulle soft skills.

Sono partiti a febbraio i primi corsi di formazione dedicati ai tre temi di stretta attualità che hanno un forte impatto sui modelli di business delle imprese, richiedendo non

solo l'aggiornamento delle competenze manageriali già possedute dai manager ma anche l'acquisizione di nuove skills, hard e soft. In questa prima sessione di progetto, i manager coinvolti sono 52 di cui 20 sul tema della sostenibilità, 9 su internazionalizzazione/export e 23 su innovazione digitale.

Fig. 1

Dirigenti e Totale dipendenti | Var. % | Italia



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati ISTAT - Osservatorio sui lavoratori dipendenti (dati di raccolta annuali).

sviluppo imprescindibili per qualsiasi azienda che operi oggi sul mercato globale” ha affermato **Mirja Cartia d’Asero, Amministratrice Delegata Gruppo 24 ORE**.

Il progetto intende contribuire a ridurre il *mismatching* tra domanda e offerta di competenze manageriali. La difficoltà di reperimento di figure dirigenziali in Italia è un problema che, secondo le elaborazioni dell'Osservatorio 4.Manager su dati ANPAL, nel 2023 è stato affrontato dal 66,8% delle imprese, con un aumento dell'11,5% rispetto al 2022.

“È sempre più evidente che la difficoltà di reperimento di figure dirigenziali in Italia è strettamente connessa ai processi di trasformazione che stanno interessando le aziende – ha dichiarato **Stefano Cuzzilla, Presidente 4.Manager e Federmanager** – Le imprese stanno vivendo l'obsolescenza delle competenze tradizionali, dovuta all'innovazione accelerata, a modelli economici sempre più dinamici e interconnessi e alle nuove aspettative dei lavoratori, in particolare riguardo alla sostenibilità e all'equilibrio vita-lavoro. Da qui l'urgenza di investire in nuovi paradigmi formativi e la nascita del progetto “For-Manager”, realizzato con un partner autorevole come Il Sole 24 Ore. Questa iniziativa rappresenta soltanto l'inizio di un piano più ambizioso per il 2024. Nei prossimi mesi prevediamo di lanciare ulteriori progetti formativi per i dirigenti inoccupati. In parallelo, 4.Manager sta espandendo un sistema di politiche che ci vedrà protagonisti nell'outplacement e in iniziative territoriali in collaborazione con il sistema dei Digital Innovation Hub di Confindustria. Questo ci consolida sempre di più come punto di riferimento per migliorare l'employability dei manager e accrescere la competitività delle imprese industriali”.

Il progetto For-Manager rappresenta, per i 100 manager coinvolti, una preziosa occasione di **acquisizione di competenze e conoscenze** per

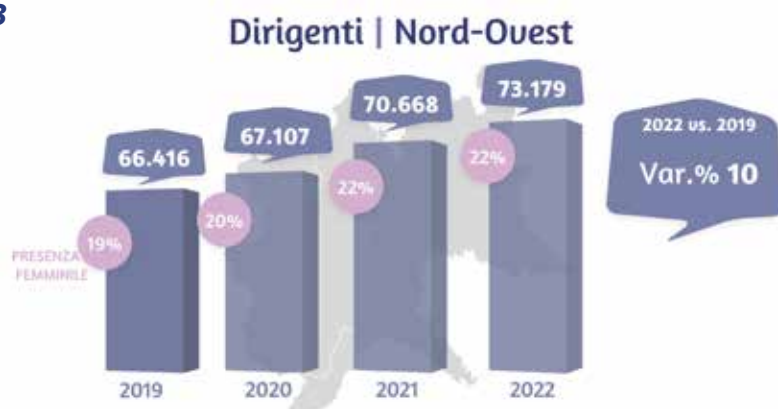
Fig. 2



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori dipendenti (dati di calcolo annui).



Fig. 3



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori dipendenti (dati di calcolo annui).



Fig. 4



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori dipendenti (dati di calcolo annui).



Fig. 5

Dirigenti | Settore Manifatturiero | Italia

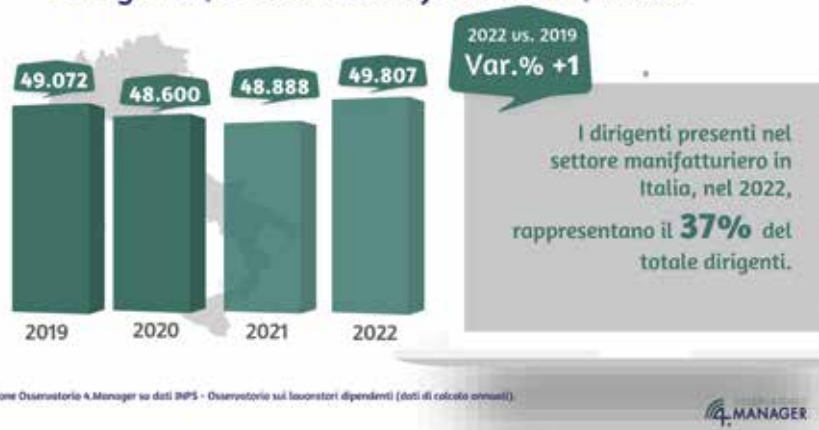


Fig. 6

Dirigenti | Settore Manifatturiero | Nord-Ovest

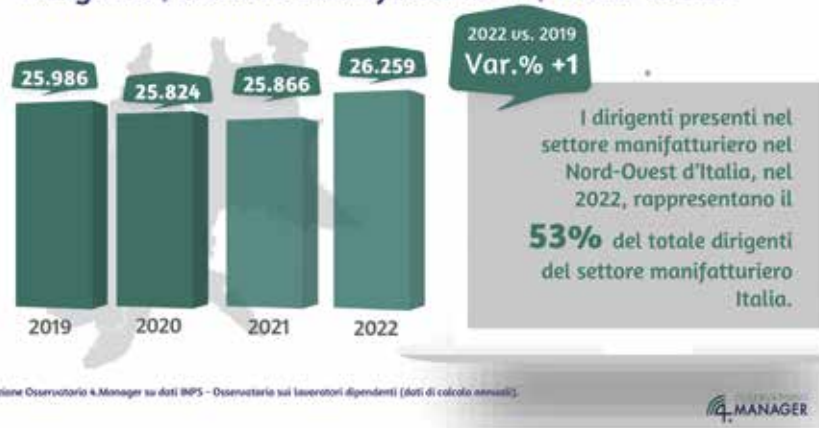
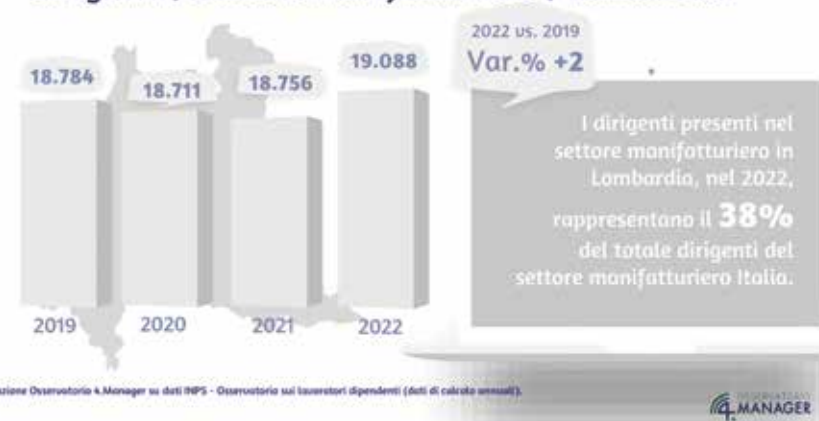


Fig. 7

Dirigenti | Settore Manifatturiero | Lombardia



affrontare i nuovi scenari economici e geopolitici e di **networking** con le imprese. Infatti, potranno accedere ai contenuti informativi tecnici e di aggiornamento dei prodotti editoriali del Gruppo 24 ORE, tra cui l'accesso all'archivio digitale completo del servizio *"L'Esperto risponde"*.

Le competenze indispensabili per le nuove sfide del manager di oggi vengono fornite attraverso tre percorsi formativi di 32 ore ciascuno fruibili da remoto sulle aree tematiche individuate da Il Sole 24 Ore – sostenibilità, internazionalizzazione e innovazione digitale. Tutti i percorsi formativi saranno completati da due sessioni in presenza della durata complessiva di 12 ore sul tema delle soft skills, curate da Sole 24 ORE Formazione, la Scuola di Formazione Manageriale e Imprenditoriale.

Tutti i percorsi formativi saranno coordinati dall'**Osservatorio di 4.Manager** e, in particolare, il percorso dedicato alla **sostenibilità** fornirà le nuove competenze interdisciplinari indispensabili per una gestione sostenibile dell'impresa – dall'organizzazione del lavoro alla gestione del business –, affronterà temi quali l'abilità ESG, la misurazione della sostenibilità e la costruzione di un bilancio di sostenibilità. Il corso dedicato all'**innovazione digitale**, invece, analizzerà le diverse tipologie di innovazione per capire gli impatti che possono avere sui diversi modelli di business aziendali, toccherà temi come l'Economia dell'Innovazione, la Cybersecurity, l'etica dell'IA, la tecnologia Blockchain per il fisco, i modelli di sharing. Il corso sull'**internazionalizzazione** partirà dall'analisi del nuovo scenario globale al fine di offrire strumenti utili alle imprese per adattarsi ai continui cambiamenti: verterà sul digital export, diritto doganale, reshoring, finanziamenti, marchi e brevetti. Il secondo pilastro del pro-

getto è rappresentato dal **tavolo di networking** con le imprese, un incontro di 4 ore, al termine dei tre percorsi formativi con l'obiettivo di creare un momento di incontro e confronto tra i manager, che hanno partecipato ai corsi di formazione, e una selezione di aziende, partner del network del Gruppo 24 ORE, per facilitare il percorso di un futuro ricollocamento, ma anche rappresentare un volano di crescita del sistema imprese del Paese. Per la realizzazione operativa di questa attività verrà costituito un Gruppo di Lavoro congiunto tra 4.Manager, Gruppo 24 ORE, Confindustria e Federmanager.

La ricerca dell'Osservatorio 4.Manager: "Il mercato del lavoro manageriale: mismatching domanda e offerta ed evoluzione delle competenze"

Nel contesto dell'analisi delle tendenze del mercato del lavoro in Italia, nel periodo dal 2019 al 2022 è possibile notare un trend ascendente sia nel numero totale dei dirigenti (+11%) sia nella percentuale di presenza femminile in tale categoria passata dal 18 al 22%. Nel 2022 si osserva un aumento significativo dei dirigenti (+3,1%). Nel 2019, il numero di dirigenti era 122.881, con una presenza femminile del 18%. Negli anni successivi, il numero di dirigenti è cresciuto costantemente, arrivando a 136.038 nel 2022 con una presenza femminile del 22% (figure 1 e 2).

Anche nel territorio del Nord-Ovest, dal 2019 al 2022, si osserva un incremento costante del numero totale di dirigenti (+10%), con un aumento della presenza femminile in linea con il dato nazionale (figure 3 e 4).

In particolare, la **Lombardia** evidenzia una crescita progressiva sia nel numero totale dei dirigenti che nella percentuale di donne in posizioni dirigenziali.

Fig. 8



Complessivamente, la variazione percentuale del numero di dirigenti in Lombardia dal 2019 al 2022 è del +11%, indicando un consolidamento e una crescita nel settore dirigenziale lombardo.

Proseguendo il trend positivo, nel 2022 il numero di dirigenti aumenta a 58.999, con una quota femminile del 24%, maggiore del dato nazionale (figura 4).

Analizzando, invece, l'andamento del **numero di dirigenti nel settore manifatturiero in Italia** dopo una sostanziale stabilità per il triennio 2019-2021, si nota una leggera crescita nel 2022.

I dirigenti nel settore manifatturiero rappresentano il 37% del totale dei dirigenti in Italia nel 2022, indicando come il settore manifatturiero abbia una quota significativa nel panorama dirigenziale del Paese.

Anche i dati sui dirigenti nel settore manifatturiero nel Nord-Ovest dal 2019 al 2022 mostrano una sostanziale stabilità nel numero di dirigenti nel corso degli anni (figure 5 e 6).

Il numero dei dirigenti nel settore manifatturiero in quest'area passa da 25.986 nel 2019 a 26.259 nel 2022, con una variazione percentuale pari +1%.

Nel 2022, i dirigenti del settore manifatturiero nel Nord-Ovest d'Italia costituiscono il 53% del totale dei

dirigenti del settore manifatturiero in Italia. In **Lombardia** si assiste a una leggera crescita della presenza manageriale nel corso degli anni. Il numero di dirigenti nel settore manifatturiero lombardo era pari a 18.784 nel 2019 raggiungendo le 19.088 unità nel 2022, segnando un incremento percentuale del 2%.

I dirigenti presenti nel settore manifatturiero in Lombardia, nel 2022, rappresentano il 38% del totale dei dirigenti del settore manifatturiero Italia (figura 7).

La **difficoltà di reperimento di figure dirigenziali in Italia** è in forte aumento. Nel 2019 il 49,4% delle imprese ha riscontrato tale problematica, con una decrescita nel corso della pandemia da Covid-19 che, tuttavia, non prosegue nel successivo triennio, sino ad arrivare nel 2023, al 66,8%, registrando un aumento di +11,5 punti percentuali rispetto al precedente anno.

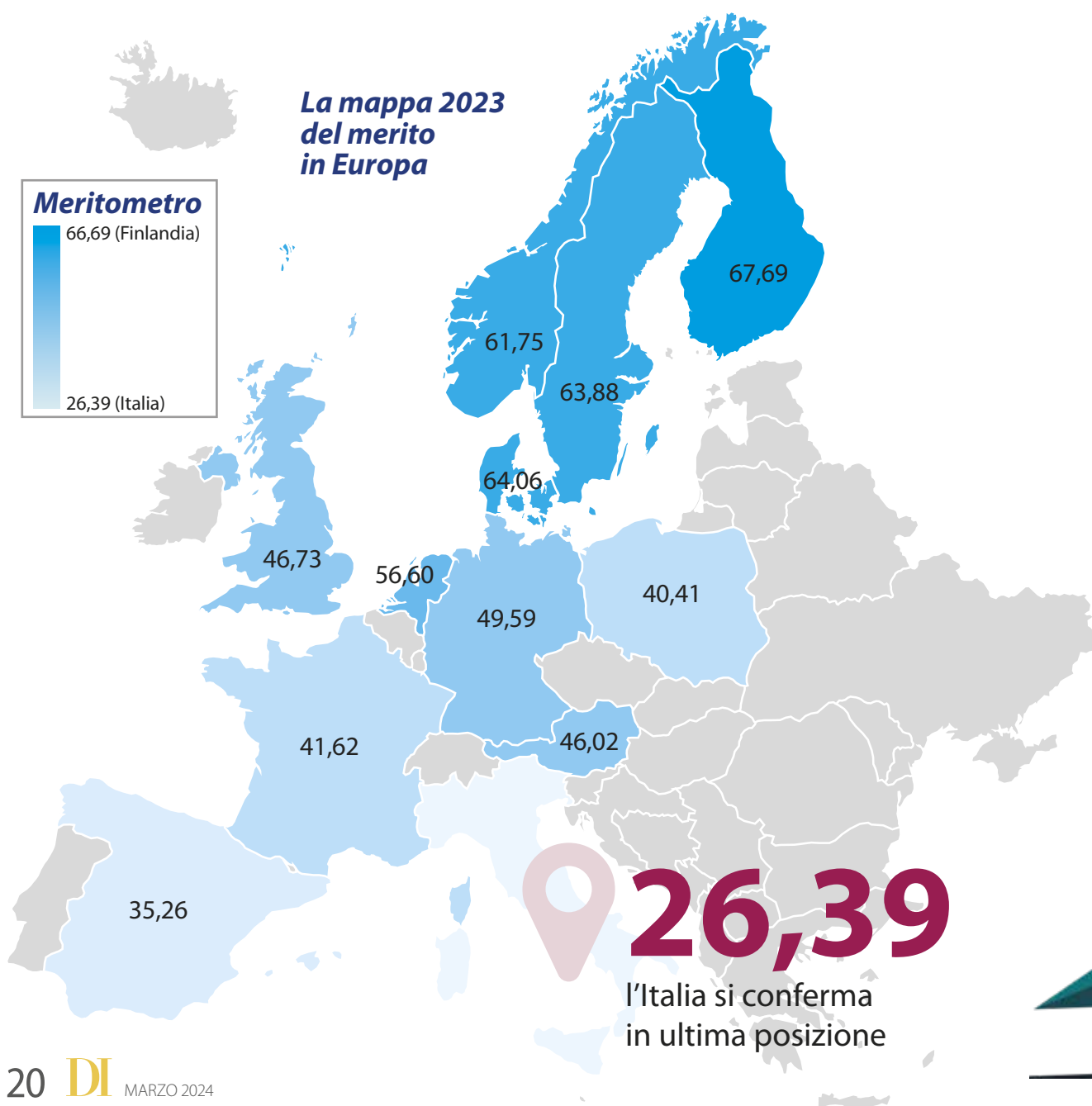
Per quanto riguarda la **Lombardia**, l'andamento è simile. Nel 2019, il 55,6% delle aziende ha riscontrato difficoltà nel reperire dirigenti, una percentuale più alta rispetto alla media nazionale. Anche in questo caso si evidenzia un calo nel 2020 (43,0%), seguito da un incremento nel successivo biennio, raggiungendo il 60,1% nel 2023 (+3,6 punti percentuali rispetto al precedente anno).



Meritometro 2023: le difficoltà in Europa e lo stallo dell'Italia nel ranking annuale del Forum della Meritocrazia

Giorgio Neglia

Manager esperto di sistemi formativi, Consigliere Forum della Meritocrazia e Responsabile Meritometro e Meritorg





In un quadro di deciso arretramento delle performance meritocratiche registrate dai Paesi del Vecchio Continente, l'Italia non riesce ad affrancarsi dall'ultima posizione che detiene, da nove anni consecutivi, nel ranking del Forum della Meritocrazia

Europa: un anno in rosso

I risultati del Meritometro 2023, presentati in occasione della VII Giornata Nazionale del Merito, evidenziano una battuta d'arresto delle performance meritocratiche in Europa. Secondo i dati del barometro del merito, messo a punto dal Forum della Meritocrazia in collaborazione con l'Università

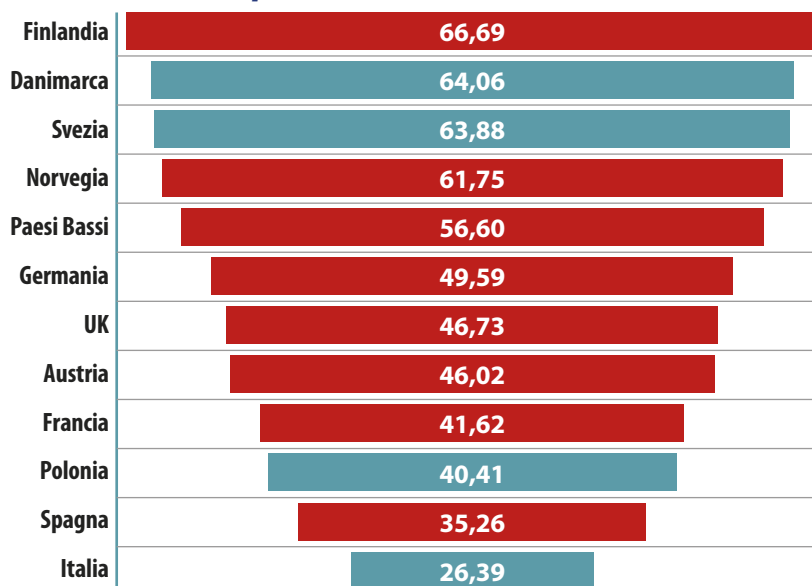
Cattolica, lo scorso anno, due Paesi europei su tre – compresi alcuni tradizionalmente più meritocratici, come Germania, Gran Bretagna e Paesi Bassi – hanno registrato **risultati in peggioramento**. Le ragioni di questa generalizzata impasse sono da identificarsi, con tutta probabilità, nelle difficoltà degli Stati nell'affrontare il difficile contesto di

“permacrisi” che ha finito per generare il deterioramento delle performance rilevato, in particolare, sui pilastri *regole, libertà e qualità del sistema educativo*.

In questo panorama poco rassicurante, che conferma comunque un'Europa a più velocità, i Paesi scandinavi restano in vetta alla clas-



Il merito in Europa



In rosso i Paesi che hanno registrato variazioni negative nel corso dell'anno

sifica, mentre – nella parte bassa del ranking – la Polonia registra risultati in netto miglioramento. Con un punteggio di 26,39/100, **l'Italia si conferma in ultima posizione** e detiene il triste primato di “maglia nera” anche nelle performance dei singoli pilastri, ad eccezione della *trasparenza*, che ci vede penultimi, prima della Polonia. I numeri del nostro “spread meritocratico” sono impietosi: più di 9 punti di distacco dalla penultima in classifica (la Spagna), 41 punti dalla prima (la Finlandia) e 23 punti dalla Germania (che si posiziona a metà classifica). I nostri maggiori gap rispetto alle medie UE riguardano *regole*, *libertà* e *trasparenza*; segno che il nostro Paese non è ancora in grado di garantire condizioni di contesto sufficientemente “amiche del merito”.

Italia: i piccoli passi non bastano

Il Meritometro 2023 per l'Italia registra un **aumento di 0.91 punti** (il terzo miglior incremento in Europa dopo la Danimarca) che porta il nostro ranking a superare i 26 punti. Risultato, tuttavia, **non sufficiente a intaccare il pesante stock di de-**

bito meritocratico accumulato dal nostro Paese nel corso degli anni. Nel dettaglio, l'Italia ottiene un incremento delle performance nelle *pari opportunità* e nella *qualità del sistema educativo*, arretramenti sul versante della *libertà* e delle *regole*, e una sostanziale stabilità nei restanti pilastri.

Le ***pari opportunità*** sono in crescita, in funzione del lieve miglioramento del dato sui **giovani** inattivi, che ci posiziona comunque all'ultimo posto tra i Paesi europei esaminati dal Meritometro. Con riferimento alla **parità di genere**, i risultati sono in linea con lo scorso anno: siamo al di sopra della media OCSE nel punteggio complessivo del *Glass Ceiling Index* (The Economist), ma al di sotto della media in termini di partecipazione alla forza lavoro, *wage gap* e presenza delle donne in posizioni manageriali.

Positive anche le performance del pilastro ***qualità del sistema educativo***: i dati Eurostat evidenziano flebili miglioramenti nei tassi di educazione terziaria e di abbandono scolastico, che restano comunque

ancora lontani dalle medie UE. Con riferimento ai Test PISA, rispetto al 2018, migliorano i risultati per le aree di lettura e scienze, mentre peggiorano per l'area matematica.

I risultati del pilastro ***regole*** peggiorano: per il *Rule of Law Index* (World Justice Project), siamo al 32° posto su 142 Paesi a livello globale – e 24esimi a livello europeo – a causa delle nostre performance non entusiasmanti in termini di *open government*, *regulatory enforcement* ed efficienza del sistema giudiziario.

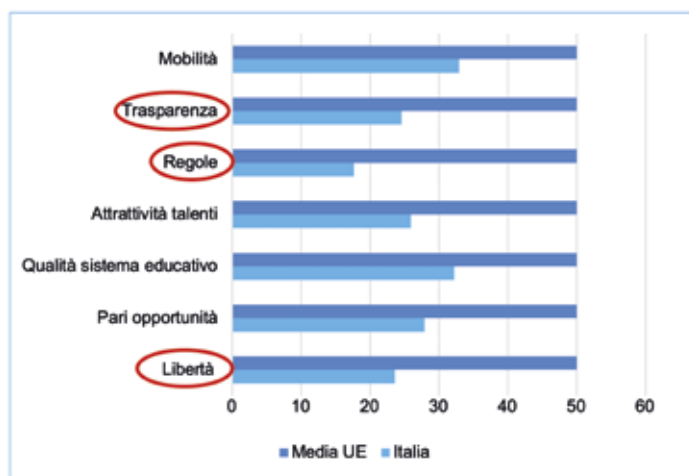
Negativo anche il trend del pilastro ***libertà***: la Heritage Foundation con l'*Index of Economic Freedom* ci posiziona al 69° posto su 176 Nazioni a livello globale, precisando che: “Nonostante i ripetuti tentativi di riforma, i passi verso una maggiore libertà economica, sono stati disomogenei (...). L'aumento del peso del debito, aggravato dalle debolezze strutturali, mina la competitività a lungo termine”.

I risultati del pilastro ***trasparenza*** sono sui livelli dello scorso anno. Restiamo 41esimi su 180 a livello globale (in compagnia di Georgia e Slovenia) e ancora lontani dalla media dei Paesi Ue (17esimi su 27 Paesi). Come ricorda Transparency: “Bene per l'impegno degli ultimi dieci anni nella lotta alla corruzione e codice appalti, ma servono progressi su regolamentazione del lobbying e conflitto di interessi”.

Anche l'***attrattività per i talenti*** è sui livelli delle precedenti rilevazioni: il *Global Talent Competitiveness Index* (Insead) posiziona l'Italia al 32° posto su 134 Paesi in termini di attrattività complessiva e al 97° con specifico riferimento a *brain gain* e *brain retention*.

Anche sul fronte della ***mobilità sociale*** le performance restano inva-

L'Italia in Europa



- Con un punteggio di **26,39/100**, ci confermiamo **ultimi nel ranking europeo** e nei singoli pilastri ad eccezione della «trasparenza», che ci vede penultimi (prima della Polonia), dell'attrattività e della mobilità (ultimi con la Polonia).
- Più di 9 punti di **distacco** dalla penultima in classifica (Spagna), 41 dalla prima (Finlandia) e 23 dalla Germania (metà classifica)
- I **maggiori gap**: regole, libertà e trasparenza.



riate: secondo il *Global Social Mobility Index* (World Economic Forum), siamo al 34° posto su 82 Nazioni a causa del basso livello di "diversità sociale" nelle scuole e del peso delle condizioni di partenza (famiglia di origine) nel determinare per i giovani l'accesso a livelli di studio superiori.

Uscire dallo stallo: un compito da classe dirigente

Negli ultimi anni, l'Italia ha assistito a una **crescita lenta e insufficiente** delle proprie performance meritocratiche. Basti pensare, che dal 2015 a oggi, abbiamo guadagnato

solo tre punti, mentre la Polonia ne ha ottenuti, in un anno, cinque in più. Nel frattempo, continuiamo a perdere talenti, energie e speranze (*in primis* giovanili), minando alle fondamenta le nostre capacità di restare competitivi e di generare benessere e prosperità nel prossimo futuro.

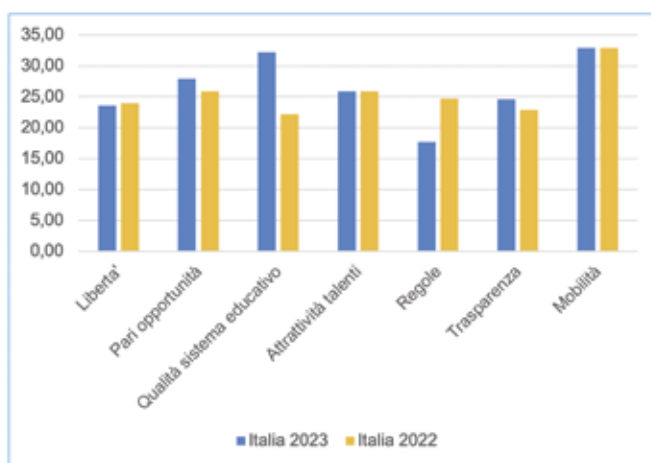
Per uscire da questa situazione bloccata è fondamentale agire su **due fronti prioritari** e complementari. Da un lato, occorre **semplificare il contesto**: regole chiare e trasparenza sono fattori decisivi per garantire un ecosistema favorevole al merito. Dall'altro, è necessario **promuovere il cambia-**

mento con policy mirate a favorire gli investimenti *in education, pari opportunità, attrattività per i talenti e mobilità sociale*. Le logiche e le modalità d'azione da preferire sono quelle proprie di un approccio misto, *nudge* e *bottom-up*, che metta al centro l'azione del management pubblico e privato nella promozione del merito nelle organizzazioni. Si tratta, infatti, di **sfide "di sistema"** che per portare frutti richiedono la leale collaborazione tra le classi dirigenti di tutti gli attori dell'economia, della società civile e della PA accomunate dall'interesse a fare, finalmente, dell'Italia un Paese a misura di merito. ■

Il merito in Italia: confronto 2022-2023

RISULTATO: +0,91 punti

- In miglioramento:
 - Pari opportunità
 - Qualità del sistema educativo
 - Trasparenza
- In peggioramento:
 - Libertà
 - Regole



Leadership Gentile

Guido Stratta e Luca Brambilla



Cosa serve per essere visti come veri leader? Quali le caratteristiche che ne determinano l'immagine agli occhi del team? Tra i tanti aggettivi che potrebbero essere utilizzati, quello più importante, per Guido Stratta e Luca Brambilla, è "gentile". Non per niente Stratta, fondatore e presidente dell'Accademia della Gentilezza, ha scritto con Brambilla, direttore dell'Accademia di Comunicazione Strategica, il volume *Leadership Gentile. Dialoghi strategici*. Le 128 pagine del volume, pubblicato da ACS Editore, rappresentano il manifesto culturale e programmatico di un nuovo approccio alle organizzazioni.

Iniziamo con i due autori il viaggio lungo la via della gentilezza.

Qual è stato il momento in cui hai sentito la necessità di affiancare l'aggettivo "gentile" all'immagine del leader?

GS: Era il 2020 e stavamo vivendo le ore angoscianti del *lockdown*. Ero a casa con mia moglie e in quei giorni di "cattività" obbligata abbiamo iniziato a confrontarci circa i rispettivi ambiti lavorativi. Entrambi ci occupavamo di persone e in quei momenti il pensiero di come potessero stare riempiva le nostre giornate. Come stavano vivendo ma, soprattutto, come sarebbe stato il "dopo"? Improvvisamente tutti ci siamo scoperti fragili e solo con la gentilezza abbiamo convenuto si sarebbe potuta tutelare questa vulnerabilità. Essere gentili, soprattutto per chi era chiamato a posizioni apicali all'interno delle

aziende, avrebbe dovuto essere da lì in avanti un *must*. Il tempo in quei giorni non mancava, rendendo propizia la possibilità di codificare i primi contenuti di una nuova leadership.

E poi cosa è successo?

GS: È successo che al rientro, nelle prime fasi del faticoso ritorno alla normalità, ho condiviso questi miei pensieri con colleghi, amici e conoscenti, riscontrando apprezzamenti e venendo invitato a diffondere queste mie idee. Non solo. Diversi tra questi hanno voluto "saperne di più", iniziando a loro volta a farsi portatori di questi valori. Parole come gratitudine e perdono, per citarne due, sono uscite dal limbo in cui erano state per troppo tempo relegate.

A quel punto, Luca...

LB: A quel punto ho iniziato a sentir parlare di Leadership Gentile. Occupandomi di comunicazione, in particolare di Comunicazione Strategica intesa come approccio scientifico che studia le migliori strategie attraverso le quali le persone possano relazionarsi e prendere decisioni anti-bias, mi sono



Guido Stratta.



Luca Brambilla.

subito incuriosito. Affiancare la gentilezza alla leadership non poteva essere un mero esercizio stilistico: ci doveva essere di più. E quel di più determinava una convergenza mirabile con la Comunicazione Strategica, nella quale si valorizzano tutti gli elementi all'interno di una relazione: Io, Tu e Contesto. Il leader gentile valorizza tutti gli elementi in virtù della gentilezza che permea le sue azioni e il suo pensiero.

Qual è quindi il pensiero di un leader gentile?

GS: Il pensiero di un leader gentile è una figura geometrica, il triangolo, connotato da tre fattori determinanti e interdipendenti: risultati, benessere e motivazione. I primi sono al vertice del triangolo e si fondano sul concetto di sostenibilità. Il secondo si ottiene quando le persone fanno ciò che amano e sanno fare in un contesto relazionale che sappia vederli e riconoscerli. L'ultima, infine, abbandona la propria esogene per abbracciare completamente un'origine endogena, perché solo dall'interno può scoccare la scintilla.

LB: Mi riaggancio alle parole di Guido per sottolineare quanto, all'interno della Comunicazione Strategica, sia fondante il concetto di sostenibilità. Tutto ciò che non rispetta uno dei tre elementi, sia l'Io, il Tu o il Contesto, non può essere sostenibile nel lungo termine. Può portare a vantaggi nel breve ma non può tutelare la relazione con l'altro; in ogni caso non rappresenta la creazione di maggior valore possibile.

Simbiosi perfetta.

LB: Direi di sì. L'idea di scrivere *Leadership Gentile* insieme è stata naturale, come lo è stato pensare che la nostra collaborazione non terminasse con la stesura dell'ultima pagina. Questa esperienza ha solamente confermato la nostra identità di valori e la volontà di trasmetterli e declinarli comunemente.

GS: Il libro è solo la punta dell'iceberg. Abbiamo iniziato a organizzare presentazioni ed eventi per diffondere i contenuti ma, soprattutto, confrontarci con chi andrà a mettere in pratica quanto letto. Inoltre, abbiamo pensato a un cor-

so per executive, che si terrà nel prossimo autunno, in collaborazione con una delle più prestigiose business school in Italia. Sarà la prima volta in cui verranno insegnati i fondamenti di una disciplina che, con la Comunicazione Strategica, risulterà sempre più centrale nella gestione delle relazioni all'interno delle organizzazioni. ■



ALDAI alla guida della Commissione Nazionale Intelligenza Artificiale



Francesca Boccia
Coordinatore della
Commissione Nazionale
Intelligenza Artificiale
Federmanager

***Il 25 settembre 2023
Federmanager ha
costituito la Commissione
Nazionale per
l'Intelligenza Artificiale
con l'obiettivo di
promuovere strategie e
azioni per lo sviluppo e
l'adozione responsabile
dell'intelligenza artificiale
nel contesto italiano
grazie al confronto
con le istituzioni.***

***La Commissione Nazionale
per l'Intelligenza Artificiale
è coordinata da Francesca
Boccia, iscritta a Milano,
che di seguito racconta le
principali iniziative in atto***

È opportuno anzitutto chiarire cosa intendiamo per "intelligenza artificiale" (AI): sistemi informatici capaci di svolgere compiti che, tradizionalmente, richiederebbero l'intelligenza umana. Questi includono l'apprendimento (la capacità di migliorare le prestazioni basandosi sull'esperienza), la ragione (la capacità di risolvere problemi attraverso il ragionamento logico), la comprensione del linguaggio naturale, la percezione sensoriale e l'interazione umana. L'AI può variare da sistemi che eseguono compiti molto specifici, come il riconoscimento vocale o visivo, a sistemi più complessi che cercano di emulare l'intelligenza umana in un'ampia gamma di funzioni.

Inizio delle attività

Nel corso del 2023, la Commissione ha focalizzato l'attenzione sul potenziale dell'AI di trasformare l'economia e la società italiana. Abbiamo riconosciuto l'importanza cruciale delle piccole e medie imprese (PMI) nel nostro tessuto economico e ci siamo interrogati sulla necessità di promuovere una serie di incentivi fiscali e sostegni finanziari per agevolare l'integrazione dell'AI nei loro processi produttivi. L'obiettivo era di promuovere un'innovazione che potesse incrementare l'efficienza senza minare l'autenticità del nostro patrimonio artigianale e industriale.

Per affrontare le sfide poste dall'AI al mercato del lavoro, abbiamo iniziato a valutare nuovi modelli di programmi di formazione e riqualificazione professionale, mirati



La Commissione si impegna a lavorare a stretto contatto con le istituzioni per sviluppare regolamenti che orientino l'innovazione tecnologica verso risultati socialmente desiderabili

a dotare i lavoratori delle competenze necessarie per prosperare in un ambiente lavorativo sempre più tecnologico. Questi percorsi sono orientati a garantire che la transizione verso un'economia influenzata dall'AI sia inclusiva ed equa, offrendo opportunità di crescita professionale a tutti i livelli della forza lavoro. A tal fine siamo stati ricevuti alla Commissione Lavoro della Camera dei Deputati per esporre le nostre proposte e abbiamo depositato una memoria che ogni Socio Federmanager può leggere accedendo a Proud2Be tramite il profilo online su MyFeder.

Obiettivi 2024

Una delle priorità per il 2024 sarà la definizione di un quadro normativo ed etico per l'utilizzo dell'AI. È fondamentale che le politiche in

materia di intelligenza artificiale riflettano i valori di trasparenza, giustizia e rispetto dei diritti umani, assicurando che le applicazioni dell'AI contribuiscano positivamente alla società senza compromettere la dignità individuale o collettiva.

La Commissione si impegna a lavorare a stretto contatto con le istituzioni per sviluppare regolamenti che orientino l'innovazione tecnologica verso risultati socialmente desiderabili.

Un'altra proposta sarà valutare la nascita di un modello simile a un Hub di cooperazione tra tutti gli stakeholder, ispirato agli analoghi enti di successo presenti nel Regno Unito e a Singapore. Tale Hub potrà avere, tra gli altri, il compito di analizzare le tendenze emergenti, valutare l'impatto delle tecnologie

AI sul tessuto socio-economico italiano e formulare raccomandazioni per orientare le strategie nazionali, assicurando che l'Italia rimanga al passo con le innovazioni globali, pur rispettando le specificità e le esigenze locali.

In conclusione, il primo obiettivo è rafforzare il dialogo tra tutte le parti interessate e costruire un ecosistema dell'AI che sia non solo all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, ma anche responsabile e inclusivo.

La collaborazione tra la Commissione, le istituzioni, il mondo accademico e il settore privato sarà pertanto cruciale per realizzare queste ambizioni, trasformando le sfide poste dall'AI in opportunità per il nostro Paese. ■

Rinnovo cariche sociali ALDAI

CONTRIBUIRE AL DOMANI DELL'ASSOCIAZIONE

*Come ampiamente illustrato in numerose comunicazioni ai Soci,
il Comitato Elettorale ha dato il via
al rinnovo delle Cariche Sociali ALDAI
per il triennio 2024-2027*

Sul prossimo numero della rivista *Dirigenti Industria* sarà pubblicato l'elenco delle candidature ammesse per il rinnovo del:

**CONSIGLIO
DIRETTIVO**
40 componenti

**COLLEGIO DEI
REVISORI DEI CONTI**
3 componenti effettivi
e 2 supplenti

**COLLEGIO
DEI PROBIVIRI**
3 componenti effettivi
e 2 supplenti

Nella prima sezione troveranno spazio i profili individuali a cui seguiranno la descrizione degli intendimenti e le linee guida dei gruppi e i nomi dei candidati sottoscrittori degli stessi, nel rispetto di uniformi criteri di spazio precisati nelle modalità operative.

Analogamente sul sito ALDAI sarà disponibile una sezione dedicata.

La votazione si svolgerà indicativamente dalla metà di aprile, in modalità cartacea o telematica, secondo l'opzione scelta dall'associato.



MODALITÀ CARTACEA

I voti potranno essere espressi utilizzando le schede e la busta preaffrancata allegate alla convocazione dell'assemblea per "referendum" che saranno spedite presso l'indirizzo comunicato ad ALDAI.



MODALITÀ TELEMATICA

A tutti i Soci che hanno aderito all'opzione "voto telematico" verrà inoltrata all'indirizzo di posta elettronica indicato la mail contenente:

- la convocazione dell'assemblea con votazione per "referendum" e la sintesi della modalità di votazione;
- Il link per esprimere le proprie preferenze.

Sarà possibile votare a partire dal ricevimento della lettera o della e-mail.

Il periodo di votazione sarà il medesimo per entrambe le modalità. L'invito è, come sempre, a una partecipazione attiva per contribuire allo sviluppo dell'Associazione come protagonista della ripresa.

Per ulteriori informazioni scrivere a: elezionaldai@aldai.it o telefonare a: 0258376.207

FIERI DI FARVI SORRIDERE



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito www.cesareparis.it



Fondirigenti lancia il Piano aziendale PLUS



Ufficio Stampa Fondirigenti

Il 2024 inizia con il lancio di un nuovo strumento ideato dal Fondo per rendere ancora più semplice e veloce il finanziamento della formazione linguistica dei dirigenti di tutte le aziende aderenti

Fondirigenti è costantemente impegnato nell'**innovazione delle proprie procedure**, per rendere più rapida e intuitiva la presentazione e la gestione dei piani formativi, con vantaggi per le imprese in termini di riduzione dei tempi e flessibilità di utilizzo.

Tenendo conto dei risultati della **survey** effettuata lo scorso anno sugli aderenti – che ha evidenziato l'interesse di imprese e manager alla semplificazione degli strumenti di finanziamento, e dei risultati dell'**analisi dei dati** relativi al finanziamento dei piani formativi Conto Formazione, dalla quale emerge, in particolare, una standardizzazione dei percorsi formativi relativi alle competenze linguistiche che interessa trasversalmente tutte le tipologie di imprese aderenti – il Fondo ha messo a punto un nuovo strumento di finanziamento: il **Piano Aziendale Plus**. Questa iniziativa consente alle imprese aderenti, di qualunque dimensione, di presentare un piano di formazione sulle **competenze linguistiche**, per uno o più dirigenti in organico, richiedendo un finanziamento massimo di **5.000 euro**.

I **vantaggi** del Piano Aziendale Plus sono molteplici e riguardano le tempistiche, le modalità di condivisione e la struttura del formulario di presentazione:

- **tempi ridotti:** sia per la presentazione, che può essere effettuata fino al giorno precedente all'avvio delle attività formative, sia per l'approvazione, che avviene entro 24 ore dall'invio del Piano;
- **formulario semplificato:** assenza di sezioni contenutistiche da compilare in fase di presentazione;
- **condivisione diretta:** effettuata dal Rappresentante Legale dell'azienda richiedente e dai dirigenti che parteciperanno alla formazione.

Come per altri strumenti di finanziamento, il Piano Aziendale Plus consente la presentazione di **Piani aziendali singoli in ogni momento dell'anno**, per rispondere, in modo rapido e puntuale, alle esigenze competitive e di sviluppo e aggiornamento delle competenze del management in materia di competenze linguistiche.

Il Fondo garantirà un'adeguata informazione alle Parti Sociali sulle iniziative realizzate.



Per consultare le linee guida che forniscono tutti i dettagli sulle caratteristiche e le modalità di funzionamento del nuovo strumento vai sul sito **fondirigenti.it** nella pagina dedicata all'iniziativa ■

FORMAZIONE ANIMP

Macro-aree di formazione: Company Management – Project Management – Execution (Engineering / Construction)



Quote ridotte per Soci: ANIMP, ANIE, ANIMA, ASSOLOMBARDA, ALDAI/Federmanager

- I corsi sono disponibili anche per l'erogazione *in-house*, riservati ai dipendenti di una sola azienda.

Si segnalano i corsi programmati a marzo-aprile 2024



TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	3 e 10 aprile
PROPOSAL MANAGEMENT NELLE AZIENDE MANIFATTURIERE DI COMPONENTI E SKID	9, 10, 11 - 16, 17, 18 aprile
SISTEMA-IMPRESA, ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E «STRUMENTI» PER IL SUCCESSO PERSONALE-PROFESSIONALE	11, 12 aprile
AREA PROJECT MANAGEMENT	
METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	20, 21 e 28 marzo
e-Learning COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT – 12 moduli	Ordinabile tutto l'anno sul sito animp.it
AREA EXECUTION (ENGINEERING / CONSTRUCTION)	
GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE IMPIANTISTICA E INFRASTRUTTURE	21, 22 - 28, 29 marzo

PER ISCRIZIONI (dépliants) <https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/>

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP

e-mail: beatrice.vianello@animp.it – formazione@animp.it



Il colloquio di lavoro

Claudio Ceper
Medico delle Carriere

I manager che si impegnano seriamente, seguendo alcune elementari regole di comportamento, ottengono incarichi adeguati e ben remunerati. Il seminario di Claudio Ceper sul colloquio di lavoro si terrà in ALDAI il 20 marzo 2024 alle 17:30

Il prossimo 20 marzo riprende in ALDAI la serie dei seminari che da 7 anni vengono organizzati in collaborazione con Franco del Vecchio. Il primo appuntamento è **Il colloquio di lavoro**. Un manager potrà domandarsi: *“Perché partecipare a seminari che ormai si tengono da anni? Non si rischia di rivedere cose già viste? Perché sottrarre 2 ore al mio lavoro?”*. La risposta è semplice: perché le regole del networking insegna-

no che per fare carriera non basta far bene il proprio lavoro e dotarsi delle necessarie competenze tecniche (hard), bensì bisogna aprirsi al mondo esterno, partecipare a convegni, workshop, seminari ecc., cioè a qualunque tipo di situazione, pubblica o privata, in cui farsi conoscere e apprezzare, aumentando così la possibilità di essere notati e di ricevere qualche proposta di lavoro interessante da parte di un'azienda e di un cacciatore di teste.



Nei miei 28 anni di carriera trascorsi in Egon Zehnder, e negli ultimi dieci in qualità di "Medico delle Carriere", ho intervistato e consigliato migliaia di manager nei loro sforzi di ricollocamento professionale, e quello che emerge con grande evidenza è che oggi ci vogliono mediamente tra i 10 e i 12 mesi per trovare un nuovo lavoro e si possono migliorare i risultati impegnandosi nel valorizzare la propria "reputation".

Questo seminario e i successivi quattro sono proprio un esempio di come, oltre ad apprendere cose nuove (o anche riascoltare cose che magari già si sanno, **repetita iuvant**), si possono conoscere persone nuove o si possono presentare opzioni alle quali non avevamo mai pensato. Infatti, mentre 15 anni fa bastava fare bene il proprio lavoro per emergere, farsi notare e fare carriera, oggi non basta più.

Herminia Ibarra, uno dei migliori studiosi di management americani, sostiene che **"You don't get what you deserve, you get what you negotiate"**. Ma negoziazione cosa significa? Significa fare in modo che i nostri risultati, di cui magari

andiamo orgogliosi, non siano solo una nostra consapevolezza, ma siano conosciuti e apprezzati dall'ambiente circostante, dai colleghi, dai clienti, dai fornitori, dai consulenti, ecc., ma in primis dal nostro superiore, che spesso è distratto da mille problemi e magari più attento ai risultati di altri colleghi. Quindi diventa una nostra priorità negoziare, cioè "vendere" a lui i nostri risultati. Questo è uno dei temi cardine di questi seminari.

Più nello specifico, gli argomenti trattati il 20 marzo saranno:

- approccio strategico per cambiare lavoro oggi;
- la differenza tra l'approccio anglosassone e quello europeo nel valutare i candidati;
- come si sceglie il lavoro giusto per noi;
- come gestire i rapporti con gli Head Hunter;
- il CV;
- la Cover Letter.

Faremo vedere esempi concreti di come due testimonial hanno migliorato i propri CV e le tecniche utilizzate. Ma il tema più caldo in tutti i seminari, quando si arriva alle domande, è sempre quello dei

cacciatori di teste, chiedo fisso di quasi tutti i manager/candidati.

Al riguardo invito tutti gli interessati a leggere un articolo che ho scritto e pubblicato su LinkedIn qualche settimana fa, dal titolo **La ricerca del lavoro attraverso gli Head Hunter**. Questo articolo sfata alcune leggende sul ruolo degli Head Hunter e soprattutto gli errori che molti manager fanno nel contattarli, cosicché il contatto danneggia la relazione invece di favorirla. ■



Il seminario Il colloquio di lavoro – 1° appuntamento dei 5 del 2024 – si terrà

mercoledì 20 marzo 2024

alle ore 17:30

in Sala Viscontea Sergio Zeme

La partecipazione è riservata agli associati Federmanager previa registrazione su www.aldai.it

I prossimi incontri

- **17 aprile:** *La carriera perfetta*
- **22 maggio:** *Due cacciatori di teste alla sbarra*
- **16 ottobre:** *Errori da evitare dopo l'assunzione*
- **13 novembre:** *Da manager a imprenditore*





Cambiamento climatico: Adattamento e Mitigazione

2^a parte

Alfredo Avanzi

Ambasciatore Commissione Europea del Patto per il Clima

Socio ALDAI-Federmanager e componente dei Gruppi di Lavoro Energia ed Ecologia e CIDA Sviluppo Sostenibile

Proseguiamo di seguito con la seconda parte dell'articolo Cambiamento climatico pubblicato sul numero di gennaio/febbraio 2024

Come intervenire per risolvere il problema o almeno per minimizzare i danni e i rischi del cambiamento climatico?

Gli impatti e i rischi delineati negli scenari esposti nella prima parte (vedi Rivista di gennaio-febbraio 2024) evidenziano (ammesso che ce ne fosse ancora bisogno) che il cambiamento climatico sta accadendo oggi. Dobbiamo, quindi, costruire un domani più **resiliente** prevenendo ciò che è inadattabile e adattandoci a ciò che non è prevenibile, in modo più veloce, intelligente e sistemico, soprattutto con azioni - sotto certi aspetti - interrelate e interagenti:

- di **mitigazione**: intervenendo sulle **cause** del cambiamento climatico con l'obiettivo di rallentare l'andamento e quindi, in ultima analisi, di ridurre ed eliminare i fattori che lo provocano e,

pertanto, diminuire le emissioni di gas climalteranti;

- di **adattamento**: intervenendo sugli **effetti** del cambiamento climatico, prevenendo le conseguenze negative degli stessi e minimizzandone i danni attraverso la riduzione dei costi dell'evento avverso. Per esempio, diminuendo la vulnerabilità, che è principalmente un problema locale. Pertanto, efficaci gestioni del rischio, strategie e piani di adattamento devono essere focalizzati sulle necessità regionali e locali dello specifico territorio.

Da tener sempre in debita considerazione che, anche arrestando tutte le emissioni di gas climalteranti, non si eviterebbero comunque gli impatti climatici in atto, che continueranno per decenni.

Infatti, le drastiche diminuzioni temporanee delle emissioni, come

quelle causate dalla crisi finanziaria del 2008 o dal Covid-19, hanno avuto scarso effetto sulla traiettoria complessiva del riscaldamento globale.

Certo, gli impegni per raggiungere la neutralità climatica stanno aumentando, salvo eventuali sorprese legate ai prossimi risultati elettorali nell'UE e negli USA, la probabilità che si verifichi uno scenario migliore, ma anche in tal caso sarebbero comunque necessari sostanziali sforzi di **adattamento** per creare una società più resiliente.

A questo punto la domanda che si impone, purtroppo per molti già permeata da forme di angoscia, è:



Quali strategie potrebbero aumentare la resilienza climatica delle persone e della natura e come vengono perseguite?

La risposta a questa domanda è complessa, molto articolata e difficile nell'attuale scenario geopolitico e geoeconomico globale magmatico, e noi la affrontiamo partendo dall'*Adaptation Gap Report 2023* dell'Unep (ONU), secondo il quale si rileva un divario crescente tra le necessità per le politiche di adattamento al clima e le azioni concrete messe in campo dai Governi e dalle istituzioni, per impreparazione, investimenti e pianificazione inadeguati e finanziamenti insufficienti. Si stima per tale scopo una preoccupante mancanza tra 194 e 366 miliardi di dollari l'anno considerando che, ad esempio, ogni **miliardo investito** nell'adattamento contro le **inondazioni costiere** porta a una riduzione dei danni economici di **14 miliardi** di dollari. Mentre 16 miliardi all'anno investiti nell'**agricoltura** eviterebbero che circa 78 milioni di persone muoiano di fame o soffrano di fame cronica a causa degli impatti.

Nonostante questo, non si può parlare di non coinvolgimento del-



L'UE, per superare le sfide del cambiamento climatico in chiave di mitigazione e adattamento si è impegnata con il New Green Deal EU a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050

le principali e pertinenti istituzioni politiche.

In effetti, l'**ONU** con le **COP** (Conferenze dei firmatari della Convenzione quadro sui cambiamenti climatici approvata a Rio nel 1992) organizza ogni anno l'incontro di 197 Paesi, più l'UE, per fare il punto sulla situazione e cercare di raggiungere accordi e portare avanti politiche comuni per arginare il riscaldamento globale sempre più accelerato.

Gli accordi scaturiti da questi vertici negli ultimi vent'anni e dalla sottesa diplomazia climatica sono caratterizzati da luci (**Accordo di Parigi** - COP21 del 2015 - che fissa e impegna i firmatari dell'Accordo al contenimento dell'incremento del **riscaldamento globale entro il 2100 tra 1.5°C - 2°C**) e da ombre. Per queste ultime viene segnalato il basso livello di attuazione di essenziali accordi presi perché non si sono stabiliti adeguati meccanismi



di controllo, di verifica periodica e di sanzione delle inadempienze.

I principi enunciati continuano a richiedere vie più efficaci di realizzazione pratica. Inoltre, i negoziati internazionali non possono avanzare in maniera significativa a causa delle posizioni dei Paesi che privilegiano i propri interessi nazionali rispetto al bene comune.

In questo contesto, il compromesso raggiunto nell'ultima **COP28** di Dubai, chiusa il 12 dicembre u.s. con un documento finale siglato dai partecipanti, purtroppo non contiene ancora né obblighi, né cronoprogrammi, né impegni o responsabilità definite, ma offre comunque ragioni di cauto ottimismo in quanto ha portato – per la prima volta in trent'anni – a un accordo per porre fine all'utilizzo dei combustibili fossili.

Certo non è la soluzione coraggiosa auspicata dall'UE e dalla quasi totalità degli altri partecipanti che, nonostante puntassero a un impegno esplicito ad abbandonare, seppure gradualmente, tali combustibili (*phase out*), si sono dovuti accontentare del testo approvato che indica invece l'attivazione di una fase di transizione per l'abbandono delle fonti di energia inquinanti (*transition phase*).

Chiaramente si tratta di un gioco di sfumature pensato per offrire spazi di manovra ai Paesi produttori che minacciavano di far saltare l'accordo, nel quale tra l'altro – per la prima volta – entra anche il nucleare; e si richiama all'impegno (finora mancato) dei Paesi industrializzati

per il Fondo a favore di quelli più vulnerabili al cambiamento climatico che, sebbene raddoppiato, è ancora considerato insufficiente.

Anche l'UE, per superare le sfide del cambiamento climatico in chiave di mitigazione e adattamento si è impegnata con il **New Green Deal EU** a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, senza lasciare indietro nessuno, agendo su più fronti.

Inoltre, nel 2020 ha approvato un piano di investimenti che mobilerà almeno 1 trilione di euro in investimenti sostenibili entro il 2030, di cui 100 miliardi di euro entro il 2027, per sostenere i lavoratori e i cittadini delle regioni più colpite dalla transizione ecologica.

Poi, nel luglio 2021 ha presentato proposte per rendere tutti i settori dell'economia dell'Unione idonei ad affrontare questa sfida, iniziando con la riduzione delle emissioni di almeno il 55% entro la fine di questo decennio (Normativa *FIT for 55*). E nel giugno dello stesso anno, con la **Legge sul Clima**, vengono fornite le basi per impegnare gli Stati membri, con il contributo dell'UE, a compiere progressi continui per aumentare la capacità di adattamento, rafforzare la resilienza e ridurre la vulnerabilità con politiche che, per la loro natura sistemica, dovranno attuarsi in modo integrato con le altre iniziative europee del *New Green Deal* (*FIT for 55*, i piani d'azione per l'economia circolare, ecc.).

In tale ambito si propone che ogni Paese dell'Unione debba attivarsi

per: disporre di strategie o di **Piani Nazionali di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNACC)** e di banche dati aggiornate per migliorare la conoscenza e la gestione dell'incertezza; integrare la resilienza climatica nei quadri fiscali nazionali; utilizzare per lo sviluppo, l'implementazione e la valutazione dei principali progetti di adattamento la Piattaforma **Climate-ADAPT EU**; applicare i principi di coerenza politica (garantire che la regolamentazione e i finanziamenti tengano conto del rischio di catastrofi); ridurre i rischi esistenti rafforzando la resilienza, la prevenzione e la preparazione; gestire il rischio residuo; ridurre il rischio legato al clima investendo in infrastrutture resilienti.

Infine, promuovere soprattutto soluzioni di adattamento basate sulla natura (**Nature based Solutions - NbS**) e sul “concetto a ombrello” associato. Cioè, lavorare con la natura può aiutare a prevenire gli impatti peggiori del cambiamento climatico e il degrado degli ecosistemi che producono una gamma diversificata di servizi da cui dipende il nostro benessere. Dallo stoccaggio del carbonio al controllo delle inondazioni, dalla stabilizzazione di coste e pendii alla fornitura di aria e acqua pulita, cibo, ecc.

E l'Italia, dove la crisi climatica è sempre più grave, cosa sta facendo?

In effetti, il nostro Paese, nonostante abbia diversi record europei degli eventi climatici negativi le cui



traiettorie, come esplicitato dall'infografica a lato, sono notevolmente incrementate nel 2023, e che per l'ISPRA quasi il 94% dei comuni italiani continui a essere minacciato dal rischio del dissesto idrogeologico (frane, alluvioni ed erosione costiera), persiste nel rincorrere le emergenze determinate da questa situazione senza una strategia chiara di prevenzione, che tra l'altro permetterebbe di risparmiare il 75% delle risorse spese per riparare i danni.

Infatti, fino a fine dello scorso anno l'Italia era l'unico importante membro dell'UE ancora senza un **Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNACC)**, strumento di attuazione dell'omonima Strategia nazionale del 2015 che analizzava lo stato delle conoscenze scientifiche sul tema per contenere la vulnerabilità dei sistemi naturali, sociali ed economici agli impatti della crisi climatica e aumentarne la resilienza.

Giusto per avere un'idea dello "stato dell'arte", il PNACC, che aveva iniziato il suo iter nel 2012, ed era poi stato dimenticato fino al 2022, è stato approvato il 21 dicembre 2023 ed è ora in attesa della Valutazione Ambientale Strategica (VAS), dell'istituzione di un **Osservatorio nazionale** per la governance composto dai rappresentanti delle Regioni e degli enti locali, ma soprattutto della **disponibilità di risorse finanziarie specifiche** per la sua attuazione ora mancanti, in quanto i finanziamenti previsti sono già allocati. Pertanto, il Governo dovrebbe avviare un'analisi basata sul "criterio di coerenza" degli stessi con l'attuazione del Piano (per esempio quelli del PNRR o quelli finanziati da altri strumenti come i fondi europei e nazionali per la coesione). In sostanza, l'attività di adattamento deve diventare prioritaria per non sprecare le risorse che abbiamo a disposizione e che difficilmente avremo in futuro.



Gli addetti ai lavori consigliano di iniziare da subito tale analisi, in modo da avere risultati chiari e in tempo utile alla preparazione del prossimo **Documento di economia e finanza**, con eventuali correzioni da riversare poi nella **Legge di Bilancio** per il 2025.

Quindi l'implementazione del Piano è ancora lontana da venire, ottimisticamente si può ipotizzare entro il prossimo anno.

Comunque, gli esperti ritengono che da un punto di vista scientifico detto Piano si presenti solido e articolato, che spieghi bene cosa succederà all'Italia nei prossimi anni e principalmente che da solo non basta, in quanto servono – come hanno già i maggiori Paesi dell'UE – un **Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC)** e una **Legge sul clima** che faccia da cor-

nice alle attività di adattamento ma anche a quelle di mitigazione, dato che il successo dell'una dipende dall'altra, attraverso principalmente la creazione di una governance efficace (in cui siano ben definiti i ruoli del Governo, del Parlamento e degli enti territoriali), la definizione di un percorso che porti all'eliminazione dei sussidi pubblici che danneggiano l'ambiente e la salute umana, e l'istituzione di nuove modalità di partecipazione con cui poter coinvolgere gli operatori economici e la società civile per la definizione delle politiche climatiche.

La situazione esposta in modo sintetico conferma un paradosso tutto italiano che dimostra quanto siamo indietro rispetto ai Paesi sopra citati nella lotta alla crisi climatica e nell'adottare politiche climatiche efficaci ed efficienti. ■



Acqua, elemento chiave per clima ed energia

Il bacino e l'impianto di Presenzano (Caserta).

Romano Ambrogio e Livio Magri
Soci ALDAI-Federmanager

Il workshop dedicato alla risorsa acqua si è tenuto in ALDAI il 28 novembre 2023, in collaborazione con ITCOLD (ramo italiano dell'International Committee on Large Dams) e RSE (Ricerca Sistema Energetico - RSE SpA), per fare il punto sulla situazione italiana. Il perdurare delle ricorrenti crisi climatiche pone al centro dell'attenzione la necessità di controllare gli effetti del cambiamento climatico con gli sfidanti programmi di decarbonizzazione, che – per la produzione di energia elettrica – prospettano un'esplosione delle fonti rinnovabili non programmabili, quali l'eolica e il solare. Si rilanciano così alcune peculiarità della risorsa idroelettrica quali la modulabilità e lo stoccaggio. Le esposizioni di A2A, Alperia Group, Enel Green Power, Edison Green, unitamente agli interventi

di ITCOLD, CVA, Geotecnica Progetti e RSE, anche grazie alla vivace tavola rotonda moderata dal Prof. Alessandro Marangoni di ALTHESIS, hanno evidenziato le problematiche che attualmente investono il settore.

Le principali tematiche affrontate, nonché le maggiori criticità da superare evidenziate per uno sviluppo del settore idroelettrico che tenga conto delle necessità energetiche accanto al raggiungimento degli obiettivi di transizione ecologica, sono state:

- il quadro del Piano Nazionale Energia e Clima;
- gli effetti delle variazioni climatiche;
- le prospettive per l'idroelettrico;
- gli sviluppi attesi di normativa e incentivazione;
- le criticità esistenti e le soluzioni auspiccate.

Il workshop ha dimostrato l'esistenza di una community di manager che lavorano seriamente in modo competente e appassionato su un tema di rilevante interesse generale per il Paese. Contrariamente a quanto affermato da molti in modo superficiale e affrettato, l'industria dell'idroelettrico non è un settore di nicchia, di scarso peso e riservato agli specialisti o alle poche imprese concessionarie. Si tratta – al contrario – di un'importante componente del sistema energetico, strettamente legata al razionale sfruttamento della risorsa idrica, di cui sono ben note le criticità derivanti dal cambiamento dei regimi climatici. Le comunicazioni delle imprese intervenute al workshop hanno messo in luce le notevoli implicazioni ESG (*Environmental Social Governance*) connesse nella manutenzione e gestione degli im-



Un momento del workshop.

pianti, in cui si sono dispiagate altissime competenze organizzative e operative per la strategia di lungo termine, la valutazione dei rischi, la responsabilità sociale e il mantenimento degli asset, con proiezioni e scenari di lungo termine.

Questa attitudine e questa pratica contrastano aspramente con l'immobilismo e la mancanza di visione del decisore pubblico e della politica. Iter defatiganti per ogni e qualsiasi opera a favore delle installazioni esistenti, predisposizione di impianti di pompaggio bloccati

dal *permitting* e dalla mancanza di adeguate tariffe per sovvenire a una necessità conclamata di accumulo energetico, critiche da chi vorrebbe i bacini sempre pieni per intervenire a supporto delle crisi di siccità e da chi contemporaneamente li vorrebbe sempre vuoti per laminare le piene, concessioni in perenne attesa di un quadro definitivo sono stati alcuni degli esempi che illustrano l'inadeguatezza delle risposte delle Autorità nei confronti del settore idroelettrico.

La dimostrazione collettiva di sa-

pienza manageriale è un'esemplificazione in atto dei principi ispiratori sostenuti da Federmanager e CIDA, convintamente impegnate a propugnare la necessità di una transizione energetica ed ecologica, e pronte a mettere in campo le competenze manageriali dei propri associati.

Il Gruppo Energia ed Ecologia di ALDAI sarà fiero di contribuire, nell'ambito della Commissione Tecnico Scientifica di Federmanager *Energia Elettrica e Sostenibilità*, a un risveglio di coscienza che affronti con decisione e chiarezza i nodi irrisolti di questo settore. Basandosi anche sulle risultanze del workshop, che ha dimostrato la reale situazione, le prospettive e le esigenze delle imprese, si impegna a richiamare i responsabili delle decisioni legislative e regolatorie che spettano alla politica, affinché procedano rapidamente a definire il quadro in cui l'industria e il Paese possano continuare a gestire la risorsa idrica. ■



La diga del Cingino (Verbano-Cusio-Ossola).



Per consultare la versione integrale dell'articolo con tutte le analisi www.dirigentiindustria.it
Per scaricare le presentazioni dei relatori www.aldai.it → Sezione eventi



Le pensioni nel Rapporto OCSE 2023

Mino Schianchi

Vicepresidente ALDAI-Federmanager



Il decimo Rapporto OCSE "Pensions at a Glance 2023 and G20 Indicators", presenta una serie di indicatori che consentono di confrontare le politiche pensionistiche e i relativi risultati tra i Paesi membri (38).

È un'edizione che si sofferma particolarmente su come i diversi Paesi hanno affrontato l'impatto dell'inflazione sul potere d'acquisto delle pensioni e passa in rassegna le misure pensionistiche da questi attuate tra settembre 2021 e settembre 2023. Il confronto illustrato in questo articolo sarà limitato ad alcuni indicatori relativi alle pensioni erogate nel nostro Paese

L'inflazione nei Paesi OCSE

Secondo il Rapporto OCSE del 2023 la pandemia da Covid-19, la guerra della Russia contro l'Ucraina e la risposta politica a queste sfide hanno innescato un'ondata inflazionistica avvertita in tutto il mondo. In molti Paesi, l'impennata dell'inflazione, a partire dal 2021, ha fatto crescere le spese degli anziani più di quella subita dalle altre generazioni più giovani, perché l'energia e i prodotti alimentari costituiscono una quota più elevata nel paniere dei consumi delle persone anziane rispetto a quella di altre fasce d'età. Oltre la metà dei Paesi dell'OCSE protegge completamente i pensionati dall'andamento dell'inflazione nel tempo. Questi, infatti, indicizzano le pensioni ai prezzi o ai prezzi più (in parte) la crescita dei salari reali, se positiva. Perciò, nei Paesi in cui le pensioni vengono adeguate all'aumento dei

prezzi, l'impatto dell'inflazione sul potere d'acquisto dei pensionati è piuttosto limitato.

L'applicazione coerente delle regole di indicizzazione è fondamentale per rafforzare la fiducia nelle pensioni. Tuttavia, proteggere i pensionati dall'inflazione elevata è costoso. In tempi eccezionali, quindi, può essere accettabile che i pensionati ad alto reddito condividano parte del costo con la popolazione in età lavorativa in termini di riduzione degli adeguamenti delle prestazioni.

La perequazione delle pensioni in Italia

Ma nel confronto tra l'Italia e gli altri Paesi OCSE, un aspetto balza subito in evidenza: in Italia il recupero parziale dell'inflazione per le pensioni non è un'eccezione, è la regola. Anche nel sistema, concordato a suo tempo tra Governo e

Sindacati, per le pensioni superiori a 4 volte il minimo, la rivalutazione è stabilita sempre in misura parziale (90%, e oltre una determinata soglia 75%). A partire dal 2011 (con l'eccezione del 2022), nonostante i richiami a seguire criteri di proporzionalità e adeguatezza, ribaditi più volte dalla Corte Costituzionale, sulle pensioni medio-alte sono stati effettuati ulteriori interventi riduttivi, e in alcuni casi la rivalutazione è stata irrisoria.

Questa prassi dimostra come il sistema pensionistico pubblico del nostro Paese non dia una tutela sufficiente al rischio inflazione. Si vedano gli effetti nell'ultimo decennio: le pensioni d'importo pari a 8 volte il minimo, tra il 2012 e il 2022, hanno perso circa 390 euro lordi al mese, pari a più del 10% della pensione lorda. Negli anni 2023-2024, ipotizzando un'inflazione di periodo pari al 15%, queste



pensioni perderanno in soli 2 anni tra il 7,5% e il 9%, che, sommati ai precedenti 11, fanno in 13 anni almeno il 17% di perdita del potere d'acquisto.

Iniziative messe in campo dai Paesi OCSE per migliorare la sostenibilità del sistema pensionistico

Negli ultimi due anni, molti Paesi OCSE hanno adottato iniziative per aumentare l'occupazione dei lavoratori anziani e hanno approvato riforme pensionistiche che

aumentano l'età pensionabile. L'innalzamento dell'età pensionabile rimane una strategia comune per migliorare la sostenibilità del sistema pensionistico.

In questo contesto di iniziative in materia pensionistica come si colloca l'Italia?

Al momento il tasso di occupazione nella fascia tra i 60 e i 64 anni in Italia è al 41%, a fronte del 54% nell'area OCSE. La popolazione in età da lavoro in Italia diminuirà

del 35% nei prossimi 40 anni (tra il 2022 e il 2062) a fronte del calo dell'11% nei Paesi OCSE. L'allungamento della vita attesa, in un contesto di popolazione decrescente e di duratura crisi della produttività, richiederebbe che anche la vita lavorativa si allungasse corrispondentemente.

Abbiamo invece un'età di pensionamento che stenta ad allinearsi a quella legale di vecchiaia e che relativamente ai nuovi beneficiari del 2022 è di 64,2 anni per gli uomini e 64,7 per le donne.

Le politiche pensionistiche italiane dovrebbero collocarsi in un più ampio spettro di politiche per la crescita economica e demografica. Adottare interventi che vanno nel senso di accorciare la vita lavorativa, come stabilito in alcuni casi nella Legge di Bilancio 2024, significa gravare le generazioni future di ulteriore debito, sia esplicito sia

390

euro lordi al mese

la somma mensilmente persa dalle pensioni di importo pari a 8 volte il minimo, tra il 2012 e il 2022

implicito. L'Italia garantisce ancora un ampio accesso al pensionamento anticipato, spesso senza una qualche penalità. La conseguenza è una quota crescente della spesa previdenziale finanziata dalla fiscalità generale (e dal debito).

Legge di Bilancio dell'Italia 2024-2026

Agli interventi sulle pensioni previsti nel Bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026 manca una visione complessiva e lungimirante. Quello che il Bilancio 2024 riserva sul tema delle pensioni sono interventi frammentari, che mancano di una visione complessiva del sistema.

Più che sperimentazioni continue, che allontanano la nostra previdenza dai cardini dei sistemi contributivi, servirebbe quindi un intervento capace di razionalizzare le tante diverse gestioni previdenziali stratificate in quasi trent'anni di scelte politiche poco lungimiranti.

Conviviamo con una diversità di regole e di aliquote che non si conciliano con il funzionamento contributivo e che ne minano la sostenibilità a favore di alcune categorie e a scapito di altre, mediante politiche pubbliche che coprono spesso interessi particolari, di settore, generando nicchie di privilegio che tendono a perpetuarsi nel tempo. La bassa crescita della produttività e la contrazione della popolazione pesano sui conti pensionistici dell'Italia. Quindi, le politiche pensionistiche non dovrebbero esaurirsi in interventi sulle regole di accesso e di calcolo delle prestazioni. Nella Legge di Bilancio 2024, con la proroga di *Ape sociale* e *Opzione donna*, si sono confermate positive misure di flessibilità in uscita a favore di lavoratori e lavoratrici più deboli, pur innalzando i requisiti di accesso alle prestazioni. Al contrario, nella stessa legge, mantenere in vita le uscite anticipate dal lavoro tramite il sistema delle *Quote*

significa rallentare il processo di convergenza a un sistema pensionistico che sia nel complesso più sostenibile finanziariamente e socialmente. Le *Quote* causano squilibri finanziari e alimentano disparità all'interno di generazioni e tra una generazione e quelle successive. Se si manda una generazione in pensione prima del tempo, un'altra dovrà pagare contributi e imposte più alti e magari ritardare la fine della vita lavorativa.

Il Rapporto OCSE *Pensions at a Glance* segnala che l'aspettativa di vita e le politiche previdenziali dell'Italia fanno sì che chi entra nel mercato del lavoro oggi dovrà attendere di arrivare a 71 anni per poter accedere al trattamento pensionistico.

La concessione di benefici di uscita anticipata a età relativamente basse contribuisce, secondo l'OCSE, a classificare l'Italia come la seconda più alta spesa per la pensione pubblica tra i Paesi indicati nel rappor-



Nota di commento all'articolo *Le pensioni nel Rapporto OCSE 2023*

Mentre questa Rivista sta per andare in stampa, leggiamo il nuovo Rapporto OCSE (*OECD Economic Survey ITALY 2024*) che offre ulteriori contributi al dibattito

sugli argomenti che abbiamo trattato nell'articolo.

Anche per il 2022 (ultimo dato aggiornato) l'Istat ha comunicato a Eurostat che la nostra spesa per

pensioni (vecchiaia e superstiti) è pari al **16,7%**, contro una media UE a 27 del **12,6%**.

A fronte dei dati comunicati alle Organizzazioni Internazionali è

to, 16,3% del PIL, nel 2021.

Nei dati forniti dall'Italia occorre segnalare che è necessario separare nettamente la spesa previdenziale sostenuta esclusivamente dai contributi del lavoratore e del datore di lavoro dalla spesa assistenziale che "dovrebbe" essere sostenuta esclusivamente dalla fiscalità generale. È bene ricordare che in Italia, tra i 16 milioni di pensionati, 7 hanno prestazioni non coperte totalmente o parzialmente da contributi.

La previdenza complementare è assente dalla Legge di Bilancio 2024, rivelando così una grave mancanza, infatti questa potrebbe contribuire, come fa in molte economie avanzate, alla sostenibilità finanziaria e sociale del sistema pensionistico nel suo complesso.

Evasioni devastanti

Nulla poi è previsto nella Legge di Bilancio per contrastare la riduzione delle entrate contributive e l'evasione contributiva: questioni

7 milioni di pensionati
hanno prestazioni non coperte totalmente o parzialmente da contributi

che, assieme all'evasione fiscale, sono di assoluto rilievo dal punto di vista della sostenibilità e dell'equità. Per aumentare il "netto" in busta paga dei lavoratori con retribuzioni inferiori a 35mila euro si sono ridotti anche per il 2024 fino a 7 punti percentuali i contributi a loro carico da versare all'INPS senza però tenere conto di questa riduzione nel calcolo della loro futura pensione. Il costo di questa operazione, nel solo 2023 10 miliardi, è stato messo a carico del bilancio dello Stato e soprattutto di quel famoso 13% di cittadini che dichia-

rano redditi da 35mila euro in su e che si sobbarcano oltre il 60% del gettito IRPEF. Una scelta che contribuirà ad affossare i conti dell'INPS. La sostenibilità del sistema pensionistico è legata in gran parte al recupero dell'evasione fiscale, evasione che viaggia attorno a 100 miliardi ogni anno.

E non può esserci sostenibilità senza l'ampliamento della base contributiva con investimenti che favoriscano l'aumento dell'occupazione, in particolare quella femminile, e senza l'erogazione di retribuzioni più elevate. ■

evidente come i Governi di altri Paesi europei possano ritenere che in Italia la spesa pensionistica sia molto elevata: superiore alla media europea.

Accade così che in quest'ultimo rapporto l'OCSE suggerisce l'introduzione di un contributo di solidarietà sotto forma di "imposta sulle pensioni elevate, non correlate ai contributi pensionistici versati", al fine di allineare i redditi dei pensionati del nostro Paese alla media OCSE.

Il Rapporto non specifica se un tale contributo debba sostituire l'attuale meccanismo di adeguamento delle pensioni al costo della vita (perequazione); meccanismo già per sé iniquo e discriminatorio a carico delle pensioni superiori a 4/5 volte il minimo INPS.

È il caso di dirlo: continuiamo a farci male da soli. Perché anche il nuo-

vo Governo ha aumentato di molto la spesa per le pensioni assistenziali. E l'importo è cumulato con la spesa per le pensioni previdenziali. La frequenza delle critiche di Enti internazionali sull'elevata spesa pensionistica del nostro Paese ci obbliga a distinguere al più presto tra spesa pensionistica previdenziale e spesa assistenziale. Occorre finalmente fare chiarezza su questa materia, anche al fine di individuare le modalità per mettere ordine nella spesa assistenziale che appare, ormai, del tutto fuori controllo. Diventa importante, peraltro, fornire dati accurati sulla spesa pensionistica, distinguendo tra spesa lorda e netta, anche per evitare sovrastime che, infine, sono la causa di continui interventi critici di UE, BCE, OCSE.

A fronte dei ripetuti richiami, come appena detto, facciamo nostra la

tesi del Centro Studi Itinerari Previdenziali che documenta con dovizia di particolari come le pensioni più alte sono già soggette a pesanti tagli, più di quanto avvenga in altri Paesi europei.

E, quanto alle osservazioni dell'OCSE, occorre chiarire, dati alla mano, che in Italia le pensioni più elevate sono assoggettate ad altissime imposte IRPEF, imposte addirittura più alte di quelle applicate su altre tipologie di redditi.

Infine, non va dimenticato che, rispetto ad altri Paesi, in Italia i contributi previdenziali sono più elevati, e che, di conseguenza, anche le pensioni sono più elevate. Non generosa elargizione dello Stato, dunque, ma frutto di alti contributi versati fino all'ultimo centesimo, e prelevati alla fonte.

Mino Schianchi

Nuovi rimborsi e maggiori tutele per la non autosufficienza

Un 2024 ricco di novità

Ufficio Comunicazione Fasi



Coperture ancora più ampie e nuovi pacchetti chirurgici. Sono tante le novità che il Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa, lasciando invariati gli importi contributivi, ha introdotto nel 2024 per i suoi assistiti. A cominciare dall'attenzione prioritaria dedicata alle tutele per il sostegno alla non autosufficienza, che il Fasi conferma attraverso l'estensione dell'accesso all'indennizzo per l'assistenza professionale domiciliare a tutti gli assistiti, senza limiti di età, in situazioni di non autosufficienza permanente o temporanea.

Tale indennizzo, pari a 7.200 euro, viene erogato per un massimo di 9 mesi ed è rinnovabile annualmente. Inoltre, i dirigenti in servizio e i proseguitori volontari, insieme ai loro familiari fra i 18 e i 65 anni che si trovino in uno stato di non autosufficienza permanente, hanno diritto a una rendita annua aggiun-

tiva di 15.000 euro per un massimo di 5 anni. La somma delle due tutele rappresenta un aiuto complessivo pari a 22.200 euro.

Lo scopo è fornire un supporto in più a tutti gli assistiti con importanti difficoltà di salute, soprattutto a coloro che affrontano la non autosufficienza in giovane età, a conferma dell'impegno nel garantire assistenza sanitaria in situazioni difficili da parte del Fasi, che per il 2024 mantiene anche i servizi di assistenza forniti da Blu Assistance e ParkinsonCare.

Aumento dei rimborsi in odontoiatria e nuovi pacchetti chirurgici e riabilitativi

Nel campo odontoiatrico, il Fasi ha equiparato del tutto le tariffe di rimborso tra la forma diretta e indiretta, garantendo un trattamento paritario ed eliminando eventuali differenze di rimborso. Per gli inter-

venti chirurgici, sono aumentate le tariffe delle sale operatorie e ambulatoriali, e quelle dei pacchetti che prevedono l'uso della sala operatoria. Complessivamente, sono ben 92 le voci del Tariffario Fasi riviste al rialzo.

Tutte novità che si aggiungono a quelle relative all'introduzione di ulteriori pacchetti chirurgici come la protesi totale o parziale del ginocchio, quella parziale dell'anca, la riabilitazione post-intervento al ginocchio e il pacchetto per l'ernia inguinale.

Il 2024 segna anche l'introduzione di pacchetti di fisioterapia per il trattamento di quadri sintomatologici come, ad esempio, la lombosciatalgia.

Per il Fasi è un ulteriore, importante passo avanti verso un futuro in cui ogni assistito potrà contare su una copertura sempre più ampia e una tutela ancora più solida. Perché il Fasi è al tuo fianco, sempre. ■

In memoria di Carlo Bevilacqua, Giovanni Caraffini e Giorgio de Varda

A cura della Redazione

Tre colleghi, tre amici ci hanno tristemente lasciato negli ultimi mesi: tre persone di grande valore che hanno arricchito la vita di coloro che hanno avuto il privilegio di conoscerli.



Carlo Bevilacqua

Il primo, Carlo Bevilacqua, è mancato all'affetto dei suoi cari e dell'Associazione lo scorso 30 dicembre. Un collega di grande competenza, integrità e valore morale, fu tra i fondatori del Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione, nel 2004, contribuendo con la sua esperienza nell'innovazione dei prodotti, dei processi produttivi e organizzativi. Tra gli altri fu co-autore del libro *Dirigere l'Innovazione* per cui scrisse il capitolo sull'innovazione di prodotto. Fu componente del Collegio dei Probiviri di ALDAI per due consiliature (2012-2018) dove si distinse per particolare sensibilità, per il suo rigore e per i valori di obiettività, equità ed etica.

Lo scorso 29 gennaio è venuto a mancare Giovanni Caraffini, collega molto attivo all'interno di ALDAI e della Federazione come componente del Consiglio Direttivo



Giovanni Caraffini

ALDAI dal 2012 al 2018, membro del CdA Fasdapi dal 2013 al 2019 e poi nel Collegio dei Probiviri ALDAI dal 2018 al 2024. Grazie alla sua grande esperienza in Italtel e Alascom è stato tra i fondatori del Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione – di cui è stato anche Vicecoordinatore per 10 anni – contribuendo con approfondite analisi sulle reti di comunicazione e sulla banda larga, scrivendo numerosi articoli per la rivista *Dirigenti Industria* e partecipando attivamente alla stesura del libro *Dirigere l'Innovazione*, e ai corsi Innovation Leader e Sviluppo PMI. Una persona buona, conciliante, sempre pronto a collaborare, sapeva contribuire alla squadra, generoso, di grandi valori e principi etici. Un amico sempre disponibile che tutti vorrebbero.

Infine, l'8 febbraio, l'Associazione ha perso un personaggio da sempre tra i protagonisti di ALDAI, Giorgio de Varda. Un collega con l'hobby del "futuro", ingegnere elettronico, co-autore, animatore e organizzatore del "progetto Proteo" che portò Italtel ad affermarsi sui mercati internazionali nel settore della commutazione elettronica.

Autore di numerose pubblicazioni e brevetti, si è occupato anche di pianificazione strategica. In ALDAI è stato tra i fondatori del Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione, ed è stato un membro molto attivo nell'Associazione come Consigliere; componente della Commissione Studi, e creatore del Centro Analisi Dati Dirigenti (CADD), e infine come membro del CdA di Previdai. È stato anche lui, co-autore del libro *Dirigere l'Innovazione* scrivendo le sezioni dedicate alla Previsione Tecnologica, al Diritto d'Autore e alla Tutela del Software, sostenendo la correlazione esistente tra investimenti in ricerca e sviluppo e fatturato industriale in quanto le tecnologie in rapida evoluzione migliorano in modo drammatico il rapporto costi/benefici e quindi la competitività aziendale. ■



Giorgio de Varda



Sulla rivista digitale www.dirigentiindustria.it i ricordi dei colleghi e di coloro che hanno avuto la fortuna di incontrarli e collaborare con loro



Antonello Grimaldi
Segretario Generale
della Veneranda Biblioteca Ambrosiana

L'AMBRO

“Lo VERO MEZZO DI MILANO”

La Biblioteca Ambrosiana, fondata dal cardinale Federico Borromeo nel 1607, fu tra le prime a consentire l'accesso a chiunque fosse in grado di leggere e scrivere. Ricca di oltre un milione di stampati, quasi quarantamila manoscritti (tra cui il Codice Atlantico di Leonardo da Vinci e alcuni tra i più importanti manoscritti esistenti al mondo), dodicimila disegni (di Raffaello, Pisanello, Leonardo e altri illustri maestri), ventiduemila incisioni, la Biblioteca si presenta come una delle più importanti a livello mondiale.

Altra anima dell'Ambrosiana è la Pinacoteca Ambrosiana istituita nell'aprile del 1618, quando il cardinale Federico Borromeo donò la sua collezione di dipinti, statue e disegni alla Biblioteca Ambrosiana. All'interno del percorso espositivo della Pinacoteca, articolato in 24 sale, si possono ammirare alcuni dei più straordinari capolavori di tutti i tempi, come il *Musico* di Leonardo, la *Canestra di frutta* di Caravaggio, il Cartone preparatorio per la *Scuola di Atene* di Raffaello, l'*Adorazione dei Magi* di Tiziano, la *Madonna del Padiglione* di Botticelli e lo splendido *Vaso di fiori* di Jan Brueghel.

Il museo annovera tra le sue col-



Leonardo da Vinci, *Ritratto di musico*.

SIANA

Sopra: il cortile San Sepolcro con la statua del Cardinale Borromeo e l'antico ingresso alla Biblioteca Ambrosiana. La sala Federiciana.

lezioni importanti autori del Rinascimento lombardo (Bramantino, Luini, Moroni, D'Oggiono), del Seicento lombardo (Morazzone, Giulio Cesare Procaccini, Daniele Crespi e Carlo Francesco Nuvolone), del Settecento (Giandomenico Tiepolo, Fra Galgario, Francesco Londonio), e un notevole nucleo di autori ottocenteschi e del primo Novecento (Andrea Appiani, Francesco Hayez, Mosè Bianchi, Emilio Longoni).

Passeggiando tra una sala e l'altra si può scoprire anche una *wunderkammer* che raccoglie delle rarità come i guanti indossati da Napoleone a Waterloo, gli astrolabi e le sfere armillari della collezione Settala, o la teca contenente una ciocca di capelli di Lucrezia Borgia, davanti ai quali vennero a ispirarsi illustri poeti come Gabriele D'Annunzio e Lord Byron.

Fa parte dell'Ambrosiana anche la cripta di San Sepolcro, definita da Leonardo da Vinci come "*lo vero mezzo di Milano*"; proprio qui il cardo romano e il cardo decumano dell'antica Mediolanum si incontrano. Fondata nel 1030 da Ronzone, la cripta vanta vestigia romane vere e proprie. Il pavimento, ad esempio, è fatto di lastre di pietra del foro romano risalente circa a 1600 anni fa.



*Caravaggio,
Canestro di frutta.*



*Jan Brueghel,
Vaso di fiori con
gioiello, monete,
conchiglie.*



Questo luogo fu visitato da Agostino, Ambrogio, imperatori come Costantino e Teodosio e lo stesso Leonardo da Vinci. Pietre ricchissime di storia e di vita.

La Veneranda Biblioteca Ambrosiana nel 2023 ha raggiunto un importante traguardo in termini di presenze chiudendo l'anno con circa

250.000 visitatori e quadruplicando la media degli ultimi 10 anni.

Da quando sono arrivato all'Ambrosiana circa due anni fa, sostengo che è necessario *"Preservare per valorizzare"* e non solo per conservare. La cura del patrimonio è imprescindibile ma non meno rilevante è la sua valorizzazione economica

che, quando c'è, genera un circolo virtuoso, diventa volano per una maggior cura dello stesso. Il percorso virtuoso dell'Ambrosiana è stato possibile grazie alla sinergia fra i custodi del patrimonio culturale – il Collegio dei Dottori dell'istituzione milanese, la Congregazione dei Conservatori e tutti i miei collabo-



Raffaello, Cartone preparatorio per la Scuola di Atene.



ratori - e una gestione efficace degli eventi e della vita quotidiana del Museo.

Nel dettaglio il 2023, con attività avviate già nel 2022, ha visto una serie di iniziative di grande impatto e di interesse per il pubblico. La riapertura giornaliera della Cripta di San Sepolcro, le aperture straordinarie e prolungate al pubblico, il biglietto congiunto con il Duomo, concerti di musica classica, percorsi inclusivi per ipovedenti, attività con le scuole e un'importante attività di comunicazione attraverso i media tradizionali e i new media. L'Ambrosiana, che nel 2023 ha infatti aperto profili su tutti i canali social, ha avuto quest'anno una visibilità nazionale e internazionale su prestigiose testate e televisioni italiane ed estere, come Rai, Mediaset, SKY, Il Sole 24 Ore, il Corriere della Sera, la Repubblica, The Atlantic, NBC, Huffington Post US, FOX5, CGTN Cina. Nel 2023 la collezione permanente ha visto il ritorno in piazza Pio XI, dopo un significativo restauro, della *Madonna del latte* di Marco d'Oggiono e il Cartone con la *Battaglia di ponte Milvio* di Giulio Romano (realizzato grazie al programma Restituzioni 2024 Intesa Sanpaolo) mentre nella cripta di San Sepolcro, grazie al programma Restituzioni 2024 Intesa San Paolo tornerà ad



*La Cripta di San Sepolcro.
In alto: il cortile degli Spiriti Magni.*

essere esposto il gruppo scultoreo del Compianto. A giugno l'Ambrosiana è sbarcata negli USA con l'organizzazione, in collaborazione con Confindustria, di un'importante mostra di fogli del *Codice Atlantico*

a Washington presso la Martin Luther King Jr. Library e per questa iniziativa oltreoceano, il Centro Studi Americani ha premiato l'Ambrosiana con il premio PAIR 2023 (*Prize for American Italian Relations*). ■

www.ambrosiana.it

Instagram pinacotecaambrosiana

Facebook pinacotecaambrosiana

X Ambrosiana1609

Youtube Biblioteca Ambrosiana Milano



Dirigenti Senior ALDAI – Un patrimonio di competenze da valorizzare

Francesco Dindo

Coordinatore del Gruppo Volontari per il Sociale

Una cosa è certa: i senior della nostra generazione rifiutano l'immagine ormai desueta dell'anziano che va in pensione, tira i remi in barca ed entra in una fase passiva della vita, segnata da bisogni di assistenza e marginalità sociale.

La fine dell'età lavorativa formale, vale a dire di quella che dà accesso alla pensione, non è più interpretata come la fine della vita attiva: oggi, infatti, ci si considera tali anche ben dopo il pensionamento. Non a caso si parla di Invecchia-

mento Attivo, che l'Organizzazione Mondiale della Sanità definisce come *"il processo di ottimizzazione delle opportunità per la salute, la partecipazione e la sicurezza, al fine di migliorare la qualità della vita man mano che le persone invecchiano"*.

Se il presupposto base per tutti noi è l'aumento dell'aspettativa di vita, la richiesta immediatamente conseguente è che questa non sia una vita di semplice sopravvivenza ma che possa continuare a essere una vita di qualità.

I tre pilastri dell'Invecchiamento Attivo

Un invecchiamento di qualità, dunque, che secondo l'OMS si regge su tre pilastri: Salute, Sicurezza, Partecipazione:

1) Salute, intesa come salute fisica e benessere mentale e sociale, vale a dire nessun bisogno insoddisfatto di salute e di cure, capacità di vita autonoma, no deprivazione materiale.

2) Sicurezza, riguarda la possibilità di vivere in un ambiente fisico e sociale sicuro e protetto e la garanzia di un reddito che preservi dal rischio di una vita non dignitosa.

3) Partecipazione, ovvero la sommatoria di attività che impegnino le persone anziane negli affari sociali, economici, culturali e civili della loro comunità, senza escludere la prosecuzione del loro contributo come forza lavoro.

Dunque, non solo obiettivi di vita indipendente, sana e sicura, ma anche partecipazione alle attività della propria comunità di riferimento. Questo desiderio di vita partecipata è importante perché risponde alle necessità indotte dall'evoluzione demografica e dai costi crescenti da sostenere per assicurare salute e sicurezza alla popolazione anziana.





D'altra parte, l'invecchiamento in salute consente di rompere il legame tra età biologica ed età anagrafica e permette di non considerare più gli anziani solo come soggetti passivi e come costosi beneficiari di servizi sociali. Al contrario permette loro di ritagliarsi un ruolo come partecipanti attivi alla vita della collettività, con pieni diritti di cui godere ma anche con doveri da compiere. L'anziano così diventa una risorsa che la società civile può impegnare come lavoro retribuito, ma soprattutto come lavoro non retribuito, nel volontariato, sotto forma di servizio, di supporto o di supplenza in una vasta area di attività, dalla scuola, alla sanità, alla cultura.

Invecchiamento Attivo e Senior ALDAI

Come si collocano i senior ALDAI rispetto ai temi dell'invecchiamento attivo?

L'indagine promossa da ALDAI nel giugno 2020 *Pensionati: quali esigenze e quali aspettative* mostrava che su un campione di 2.573 colleghi intervistati, il 44% dei quali in pensione da più di 20 anni, circa il 40% teneva ancora viva l'aspettativa di un'attività lavorativa remunerata, oltre il 60% vedeva di buon occhio l'impegno in attività di volontariato sia collegato – che non collegato – alla propria professionalità, e quasi il 50% esprimeva il desiderio di essere più coinvolto

e impegnato nella vita associativa ALDAI.

Anche per i senior ALDAI, dunque, lo "star bene" non significa solo salute e sicurezza, ma anche partecipazione. Non a caso la nostra Associazione, da sempre attiva in queste aree attraverso gli Enti del sistema Federmanager, offre ai propri Soci proposte degne di attenzione anche nella terza area, la "Partecipazione".

Impariamo a dare valore alle nostre competenze

Esiste un momento molto delicato della nostra vita, rappresentato dal passaggio dal "tempo occupato" del servizio attivo al "tempo liberato" della pensione.

Si tratta di una transizione non facile, perché di fronte a noi si apre una vita nuova che sappiamo sarà profondamente diversa da quella precedente. Dobbiamo dismettere il ruolo che ci ha rappresentato per anni e che ci ha lasciato un patrimonio di competenze; abbiamo ancora voglia di fare ma non sappiamo come, in quale ruolo e in quale veste. Dobbiamo riuscire a dare a questa nuova vita significati e contributi di qualità, ma quali, con quale progetto, con quali programmi?

Questa è la domanda. Per aiutare a trovare le risposte, ALDAI propone – da diversi anni ai Soci sulla soglia della pensione – un percorso

intitolato **Outplacement verso il sociale - competenze nella solidarietà**, che è di orientamento, informazione e preparazione insieme. Un percorso dedicato a chi vuole affrontare con successo la fase di transizione lavoro/pensionamento in una logica progettuale e sviluppare un proprio "piano di vita". Un aiuto a guardare dentro di sé e comprendere dove e come si vorranno impegnare le proprie energie e competenze nella nuova era che si apre. Una proposta formativa che ALDAI rinnova di anno in anno e che ha permesso a molti colleghi di guardare all'età della pensione con impegno, entusiasmo e serenità. Lo scopo è aiutare i "nuovi" senior a continuare a vivere la loro vita da protagonisti. Sono molte le attività in cui è possibile essere coinvolti e molte le proposte di impegno in progetti proiettati sia allo interno che all'esterno della Associazione, focalizzati sui temi della Formazione, della Cultura, della Innovazione, della Energia, dell'Europa, dell'Orientamento dei giovani.

Invecchiamento attivo significa partecipazione, rifiuto dell'isolamento, senso di appartenenza ad una comunità: quella di ALDAI, in cui si sta bene, si lavora bene assieme, si sviluppano occasioni di impegno comune, si opera per il bene dell'Associazione e della società civile in cui viviamo. ■



Gas e luce? Sì, ci dica...

*Usciamo dalla "maggior tutela" nel buio.
Mai operazione fu più controversa per gli utenti*

Il titolo di queste noterelle si richiama a una fortunata trasmissione di una radio milanese molto seguita, che in anni ormai lontani si sforzava di supportare un'utenza spesso smarrita nelle complicazioni delle bollette.

Bollette scritte in cirillico?

Anche oggi, chiunque, con pazienza e buona volontà, si avvicini alla lettura consapevole delle bollette relative alle nostre utenze di gas ed energia elettrica, si trova di fronte a un manicomio. Non c'è laurea specialistica che tenga, non c'è attenzione e propensione alla lettura consapevole: venirne a capo è impossibile, e da questo punto di vista persino l'agenzia Arera, che sovrintende alla partita con azioni sempre necessarie e talvolta benemerite, lei stessa, prima vittima della complicazione introdotta magari per supposte esigenze di "trasparenza", ha fallito il suo compito di "alfabetizzazione" dell'utenza.

Arera si è quantomeno piegata ad avallare un sistema tanto bizantino da risultare del tutto improponibile e incomprensibile, ma si potrebbe

anche pensare, vista la sua reticenza, che ne sia corresponsabile.

Sembrerebbe invece facile, una bolletta dovrebbe dire al suo destinatario: *"Nel periodo tu hai consumato X unità (siano esse Kwh di elettricità o metri cubi di gas), il costo unitario dell'unità è Y e le spese fisse della tua utenza per il periodo valgono Z. Quindi X per Y più Z è la somma che tu devi pagare"*. Nel caso dell'elettricità si aggiunge poi, in alcuni casi, l'eventuale rata del canone TV.

Tutto semplice e immediato, ma troppo bello per essere vero, basta fare la prova.

La tariffa può essere differenziata per orario (e questo ci può stare), per area geografica, e oggi per fornitore, dato che queste sono le gioie del "libero mercato". Ma è sulle spese fisse che succede di tutto... Il risultato è che il costo finale del consumo è ottenuto da moltiplicazioni e addizioni di numeri con almeno 6 decimali diversi per area geografica, coefficienti, balzelli fissi, percentuali di tassazione e altre amenità che rendono del tutto incomprensibile il cammino verso il numero conclusivo addebitato.

Fine del regime di "maggior tutela"

Da molti anni ormai, anche quando questo non era ancora vero, la stampa ha informato insistentemente l'utenza che "il regime tutelato sta per finire", e che dunque ciascuno si sarebbe dovuto orientare a scegliere un fornitore sul libero mercato. Chi scrive queste note sospetta che gli estensori di quegli articoli giudiziosi non abbiano avuto in genere né l'autonomia né la competenza necessarie a valutare la bontà dei loro suggerimenti.

A titolo esemplificativo, riportando un'esperienza personale, si può affermare che un contratto milanese di elettricità standard (3 kW di potenza) in regime di maggior tutela per un consumo annuo attorno ai 3.000 kWh, per molti anni prima del 2022 totalizzava un costo di 500-700 euro annui, con un peso unitario "finito" del kWh di 18-25 centesimi, salito a circa 50 centesimi nel 2022 e tornato a 37 centesimi nel 2023.

Quanto al metro cubo di gas, per molti anni il parametro di riferimento era quello di un prezzo

finito, inclusivo di tutto, attorno all'euro. In questo ambito si può pensare che alcune aziende abbiano davvero esagerato con le spese fisse, per cui con consumi bassi (ad esempio per solo uso di cucina) il prezzo unitario perde di senso, in modo del tutto incontrollato/incontrollabile.

Ricordiamo che l'attuale prezzo all'ingrosso del kWh non supera i 10-12 centesimi e quello del metro cubo di gas si aggira sui 40 centesimi, tasse comprese. Ognuno potrà farsi un'idea dei ricarichi che trova in bolletta, ma quanti si sono mai davvero informati su questi valori di riferimento?

Un diluvio telefonico inarrestabile

Per di più, specialmente nell'ultimo triennio, se si deve tenere conto dell'assalto di telefonate non richieste – e spesso addirittura fraudolente – volte a indurre la modifica dei contratti in essere a cui siamo stati tutti sottoposti, non si può pensare che questo sia avvenuto per offrire vantaggi agli utenti. O pensiamo di ricevere telefonate per pura disinteressata beneficenza? Al contrario, è ragionevole sospettare che si tratti di azioni volte a conquistare contratti più onerosi ai danni degli utenti meno preparati. Nel frattempo, i contratti "di maggior tutela" nel caso del gas sono scaduti, e volgono al termine anche per l'elettricità.

Tutti nelle gioie del libero mercato?

Qual è il risultato? Ecco che cosa scrive, all'inizio di gennaio 2024, l'Ageei, Agenzia di stampa sull'energia e le infrastrutture:

"A Roma, per il gas, ci sono appena 3 offerte del mercato libero più convenienti sia della PLACET che della vulnerabilità su un totale di 458 offerte, lo 0,66%. Anche a Milano sono solo 3 su 479 offerte, appena lo 0,63%".

Dunque, il passaggio al "libero mer-

cato" si configura essenzialmente come un'operazione di aggravio ingiustificato nei confronti dell'utenza, come lo è il contemporaneo ritorno dall'Iva agevolata all'Iva standard al 22% sulle bollette.

Quello che Arera non dice con chiarezza, forse per timidezza, è che le offerte PLACET, ovvero quelle a cui, in mancanza di scelte diverse, sono indirizzati gli utenti che erano ancora in regime di maggior tutela e non hanno fatto nulla per cambiare, rimangono le meno "pericolose". La "vulnerabilità" si riferisce invece a categorie protette quali gli "over 75" o i redditi più bassi che, guarda caso, rimangono in "maggior tutela".

Insomma, se l'obiettivo del mercato libero era quello di ridurre i costi per effetto della concorrenza, la prosecuzione del mercato tutelato solo per gli utenti disagiati sembra dimostrare il contrario: il mercato libero si è trasformato in un maggior costo che pesa in particolare sul solito ceto medio, che vulnerabile non viene considerato.

Se prima c'era il sospetto che le bollette fossero care, almeno erano uguali per tutti, mentre adesso c'è il timore, se non la certezza, di essere fra i più "gabbati".

Per inciso, in anni lontani le tariffe nazionali erano differenziate per livelli di consumo: il cliente "risparmiioso" godeva di un incentivo alla riduzione dei consumi. Questo, invece, si è totalmente perso oggi, proprio quando le crescenti preoccupazioni ambientali maggiormente dovrebbero penalizzare gli sprechi di energia. Si è detto che la fine della condizione di "maggior tutela" fosse dovuta alla solita Europa di Bruxelles, in cambio dell'attivazione dei finanziamenti PNRR. C'è da rimanere perplessi: che l'Europa, a partire dal diametro delle vongole, sia spesso chiamata in causa per una certa propensione a regolazioni demenziali è un fatto, ma in questo caso si tratterebbe di

pregiudicare la tutela degli utenti. Possibile?

La conclusione almeno provvisoria e una modesta proposta

Che fare? Verrebbe da azzardare una conclusione: *"Quieta non move"* ovvero più volgarmente, *"Lascia stare il can che dorme"*.

Non far nulla non espone a rischi particolari, è una scelta prudentiale sempre modificabile, ma in condizioni diverse da quelle attuali di grande pressione esercitata sull'utenza, per motivi più o meno inconfessabili.

Appare certa una cosa: a fronte di possibili aggravii a volte addirittura inconcepibili nascosti in certe tariffe "di mercato", c'è dall'altra parte una remota possibilità di migliorare la spesa, ma solo di pochi spiccioli.

Una sensazione finale: la generale scarsa preparazione tecnica dei parlamentari (in maggioranza giuristi più familiari con le affabulazioni che con i computi) ha lasciato praterie aperte al galoppo dei molti predoni, ansiosi di azzannare un'utenza graziosamente resa disponibile sulla base del solito slogan: *"Così vuole l'Europa"*.

E forse non è nemmeno vero: se non fosse l'Europa a muovere i predoni, ma altre connivenze, che non necessariamente devono essere cercate fuori dai patri confini?

Per essere positivi, potremmo lanciare l'idea di ottenere piena trasparenza rovesciando l'approccio: e se un gruppo di volenterosi in ALDAI formulasse una richiesta d'offerta basata sui prezzi variabili all'ingrosso di luce e gas a tariffa monoraria, costi di vettoriamento per unità consumata, tasse, costo fisso annuo di contatore e altre spese, margine di profitto riconosciuto al fornitore, condizioni fisse (solo le condizioni) per un quinquennio, potremmo riuscire a dipanare la matassa? ■



Un ulteriore passo verso l'euro digitale (D€)

Dopo circa 2 anni di fase investigativa da parte della Banca Centrale Europea (BCE) e delle Banche Nazionali facenti parte del Sistema Europeo delle Banche Centrali (SEBC), da novembre 2023 l'euro digitale (D€) diventa un traguardo più concreto con il lancio della fase di preparazione all'utilizzo che durerà fino al 2026 (vedi figura 1).

Questa nuova fase completerà quanto già fatto fino a oggi aggiungendo ulteriori elementi e dando forma a quello che sarà il funzionamento dell'euro digitale: la sua struttura operativa, norme e regole di funzionamento, i provider di soluzioni e servizi. Il lancio effettivo è previsto nel 2026 a se-

guito dell'approvazione formale e definitiva del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo dei Ministri, e avrà un impatto significativo all'interno dell'Eurozona dell'Unione Europea e dei suoi 347 milioni di cittadini.

Ma che cos'è esattamente l'euro digitale?

Per comprendere cos'è l'euro digitale bisogna partire dalle basi e dalla definizione classica di "moneta". Si intende per moneta quello strumento che è in grado di assolvere contemporaneamente alle seguenti 3 funzioni:

1. Mezzo di pagamento.
2. Unità di conto (o misura di valore).

3. Riserva di valore.

L'euro digitale (D€), per quelle che sono state le definizioni e gli obiettivi che si è data a oggi la Banca Centrale Europea (BCE), sarà un mezzo di pagamento che si affiancherà all'euro moneta metallica o banconota e a tutti gli altri mezzi di pagamento disponibili tramite le banche commerciali (la cosiddetta moneta bancaria, fatta da operazioni di conto corrente, assegni, bonifici, giroconti, RID, SDD, ...) e ai fornitori di carte di pagamento (a debito e/o a credito). Dopo la sua definitiva approvazione, l'euro digitale (D€) emesso dalla Banca Centrale (BCE), potrà essere detenuto da chiunque lo voglia utilizzare, insieme o in alternativa a

Figura 1 – Dopo 2 anni di approfondimento, l'Eurosistema lancia dal 1° novembre 2023 la fase di preparazione dell'euro digitale

FASE DI INVESTIGAZIONE

Ottobre 2021 – Ottobre 2023

- Definizione concettuale
- Approfondimento tecnico
- Proposta progettuale

FASE DI PREPARAZIONE

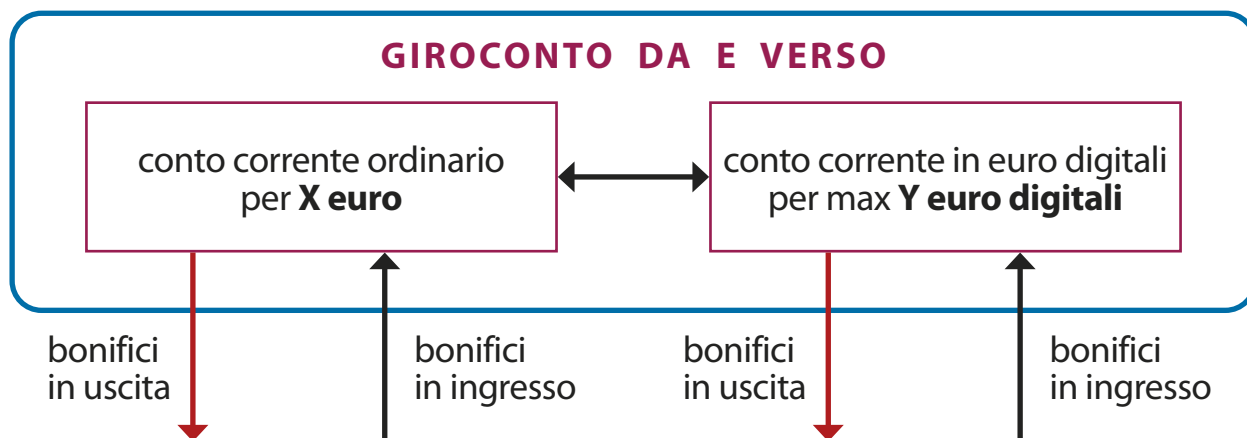
Novembre 2023 – Ottobre 2025

- Preparazione allo sviluppo
- Finalizzazione dell'architettura
- Ricerca dei provider
- Acquisizione di ulteriore esperienza
- Definizione delle norme e delle regole operative

DA NOVEMBRE 2025 APPROVAZIONE FINALE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO EUROPEO DEI MINISTRI

Fonte: Banca Centrale Europea – elaborazione grafica dell'autore

Figura 2 – Operatività conti in Euro e in Euro Digitale di Rossi Mario aperti c/o intermediario bancario



Y è un valore <X

- 1) Se il conto corrente in euro digitali riceve un bonifico in euro digitali superiore al valore Y, l'eccesso viene girocontato in automatico in euro sul conto corrente ordinario
- 2) Se il conto corrente in euro digitali farà un bonifico in uscita in valore superiore a Y allora automaticamente ci sarà un giroconto della differenza dal conto ordinario al conto digitale

monete o banconote già circolanti. Concretamente, sarà un conto elettronico aperto sulla Banca Centrale Europea per mezzo degli intermediari bancari (o direttamente tramite la propria banca nazionale, per noi la Banca d'Italia, facente parte del Sistema Europeo delle Banche Centrali -SEBC). Utile chiarire che si affiancherà al contante e lo potrà sostituire in quelle circostanze dove il pagamento elettronico sarà più immediato e comodo (ad esempio attraverso uno smartphone o come una carta di pagamento) e, in ogni caso, per libera scelta di chi paga. Non possiamo naturalmente trascurare che l'economia e i pagamenti si stanno sempre più digitalizzando così come le reti informatiche abilitanti (basti pensare all'innovativa blockchain e alle sue interessanti e numerose possibilità operative). Pertanto, uno strumento come l'euro digitale si presenta già idoneo a sfruttare questa situazione e a contrastare quelle forme private di pagamento, non

autorizzate e non garantite da alcuna autorità, note come criptovalute/criptoattività, che portano una minaccia al ruolo delle banche centrali, alla loro stabilità finanziaria, al sistema di trasmissione della politica monetaria, alla gestione e controllo della massa monetaria presente nell'economia dei diversi stati dell'Eurozona.

Che vantaggi propone l'euro digitale?

- Disponibile verso qualunque soggetto (persona, impresa)
- Utilizzabile all'interno dell'intera Eurozona (347 milioni di cittadini)
- Utilizzabile nelle transazioni via web, con persone, con negozi e con la Pubblica Amministrazione
- Alto livello di privacy personale garantita
- Nessuno costo di servizio
- Garanzia della Banca Centrale Europea
- Interazione con gli attuali conti bancari
- Pagamenti online e offline

Quale sarà il probabile funzionamento operativo dell'euro digitale

Alla data odierna non è stata ancora stabilita una capienza in valore del conto corrente in euro digitale che potrà essere aperto presso la BCE (ad esempio per mezzo di una delle tante banche commerciali abilitate). Si potranno però utilizzare operazioni di giroconto/bonifico o di "travaso" da un conto corrente normale e un conto corrente in euro digitali secondo lo schema di figura 2). Oltre ai pagamenti online, tra conti in euro di ogni tipologia, in mancanza di una connessione internet o mobile, sarà ad esempio possibile fare pagamenti offline (da persona a persona, Person to Person PTP) utilizzando smartphone collegati tra loro con la tecnologia NFC (Near Field Communication). Questo pagamento in euro digitale tra 2 smartphone messi vicini corrisponde al pagamento cash tra due persone con moneta metallica o banconote in euro. ■

Premio Nobel all'Economia anno 2023 a Claudia Goldin

Un impegno encomiabile ad analizzare il mercato del lavoro e il gender gap



Claudia Goldin.

© Editing1088 - Creative Commons - Wikipedia

L'Accademia Reale Svedese delle Scienze ha deciso di assegnare il premio Nobel all'Economia anno 2023 alla professoressa Claudia Goldin dell'Università di Harvard, Massachusetts con la seguente motivazione: ***“Per aver fatto avanzare e comprendere le conquiste delle donne nel mercato del lavoro”***. Claudia Goldin nasce nel 1946 a New York e si laurea nel 1972 a Chicago, Illinois.

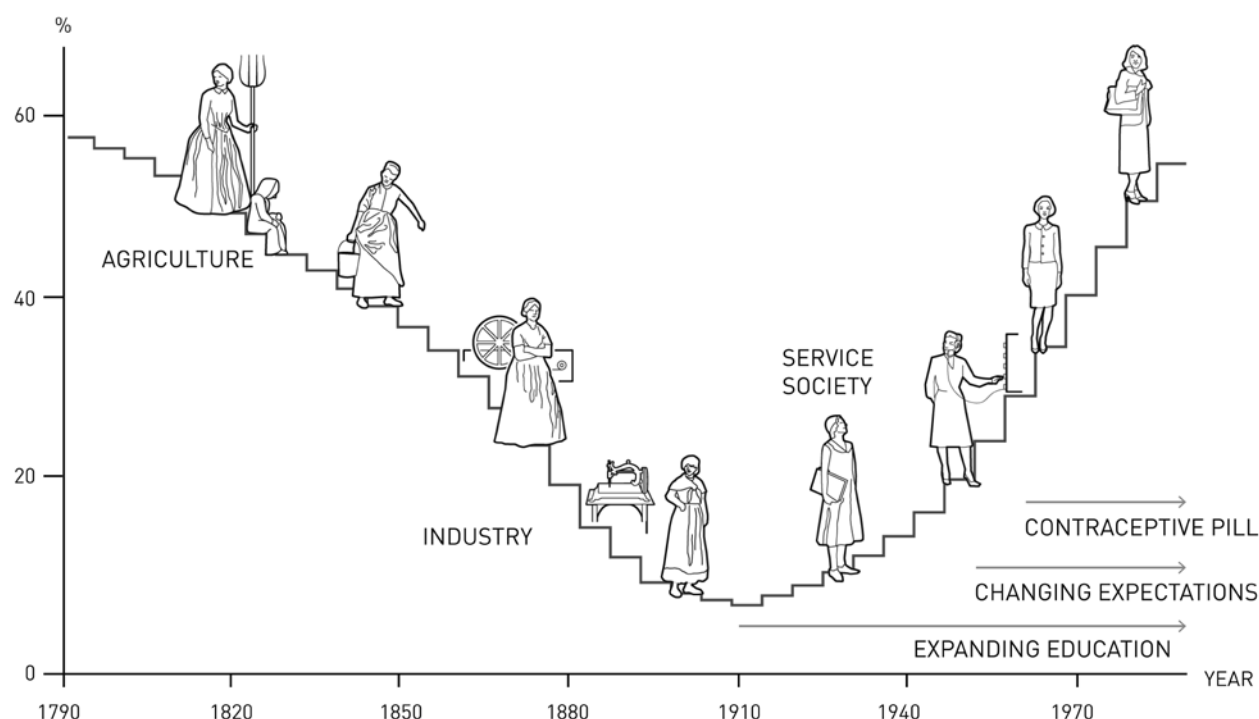
Il principale merito della Goldin è quello di aver fornito un resocon-

to dettagliato della partecipazione delle donne al mercato del lavoro attraverso un arco temporale ampio. I suoi studi hanno rivelato le cause del miglioramento delle condizioni ma anche i motivi del *gender gap* che, purtroppo, è ancora presente.

Claudia Goldin parte dalla certezza che le donne siano significativamente sottorappresentate nel mercato del lavoro e come questo influenzi negativamente il loro livello di reddito che è inferiore a quello degli uomini anche per mansioni

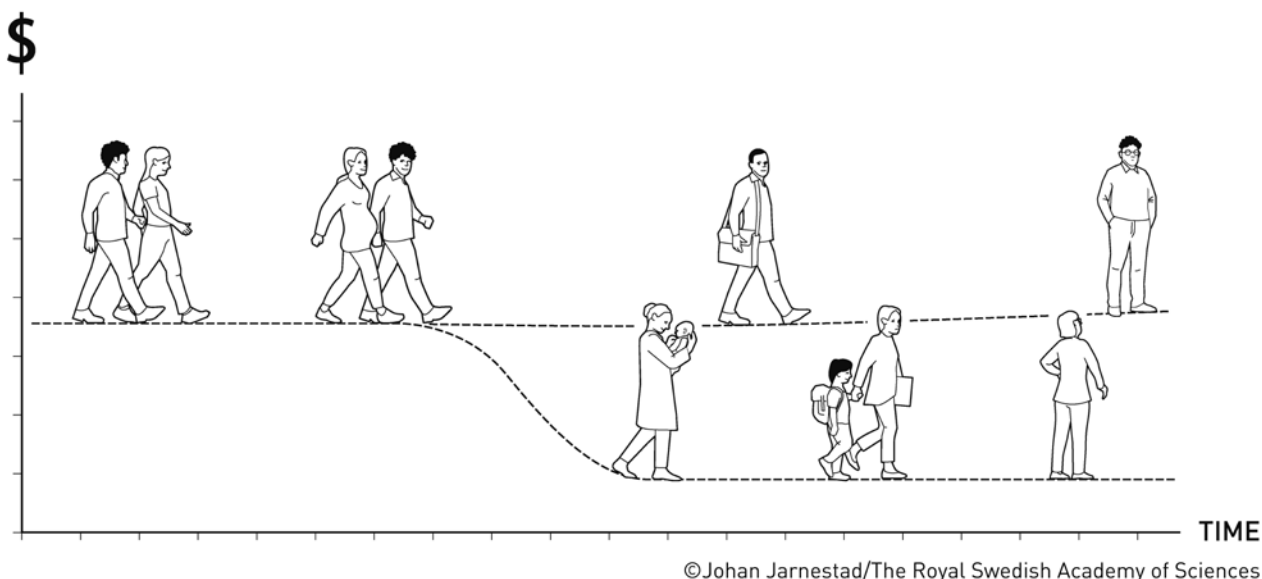
Figura 1

MARRIED WOMEN
IN WORK



©Johan Jarnestad/The Royal Swedish Academy of Sciences

Figura 2



identiche. Questo risultato è determinato da un'analisi di dati che poggia su un arco temporale di 200 anni che permette di dimostrare come e perché "le differenze di genere" determinano cambiamenti dei livelli di reddito e di occupazione nel tempo.

Goldin dimostra poi che la partecipazione femminile al mercato del lavoro non segue un trend in crescita nel tempo ma disegna una curva ad U (vedi figura 1). Decresce con la transizione da una società agraria a una industriale all'inizio del XIX secolo e inizia a salire con la crescita della società dei servizi agli inizi del XX secolo.

Goldin spiega questo andamento come il risultato di un cambiamento sia strutturale sia evolutivo delle norme sociali riguardanti la responsabilità delle donne all'interno della famiglia e dell'ambiente casalingo. In particolare, durante il XX secolo, la formazione e la scolarizzazione delle donne è cresciuta significativamente e, nei Paesi più avanzati, ha superato quella degli uomini. Inoltre, l'adozione della pillola contraccettiva insieme al cambiamento delle aspettative ha portato un'accelerazione rivoluzionaria nella par-

tecipazione delle donne al mercato del lavoro e alla pianificazione della propria carriera.

Nonostante la modernizzazione della società, tuttavia, la crescita economica, la partecipazione delle donne al mercato del lavoro nel XX secolo e la differenza di reddito tra uomini e donne non si annullano completamente.

Goldin spiega questo risultato con il timing delle decisioni formative (e di studio) delle donne che, prese in una età molto giovane (probabilmente troppo giovane!), influenzano negativamente le loro opportunità di carriera lungo tutta la vita professionale. Ad esempio, se le aspettative delle giovani donne si formavano per mezzo dell'esperienza delle precedenti generazioni (in primis la loro madre), che tornava al lavoro solo quando il loro figlio era ben cresciuto, allora lo sviluppo professionale e la carriera rimaneva fortemente limitata. Sebbene storicamente la maggior parte del *gender gap* possa essere spiegato con le scelte di tempo, formazione (e studio) e occupazione delle donne, tuttavia, il grosso della differenza di reddito tra uomini e donne per la stessa mansione si

manifesta, a scapito di quest'ultime, a seguito della nascita del primo figlio (vedi figura 2).

La comprensione del ruolo della donna nel mercato del lavoro è molto importante per la società e, un elevato livello di partecipazione femminile, fornisce un contributo determinante al benessere economico delle famiglie. A Claudia Goldin, grazie alle sue straordinarie attività di ricerca, è riconosciuto il merito di aver evidenziato lucidamente questo fenomeno, insieme a limiti e barriere che ancora permangono ma che, nel prossimo futuro, con un impegno specifico, possono essere rimosse. ■



Gli incontri Un ulteriore passo verso l'euro digitale (D€) e

Premio Nobel all'Economia anno 2023 a Claudia Goldin – si terranno

**giovedì 18 aprile 2024
alle ore 17:30**

in Sala Viscontea Sergio Zeme

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

Hermann Buhl: in alto senza compromessi

Alberto Cantoni

Componente del Gruppo Cultura

Non è sempre facile parlare di un personaggio, un alpinista austriaco (Innsbruck 1924 - Chogolisa 1957), che negli anni '50 del XX secolo ha tracciato un modo di essere parte viva della magia delle montagne con tale singolarità da divenire, in quel mondo, un punto di riferimento indimenticabile. Le grandi imprese del primo Novecento sulle Alpi di personaggi come Comici, Cassin, Eckmair e altri maestri che avevano affrontato la verticalità della montagna alpina come una conquista, fatta di amore e di paura, della persona umana sulla natura senza utilizzare materiali avanzati a cui oggi siamo abituati e senza clamori mediatici, avevano aperto un nuovo paradigma dell'alpinismo internazionale. Era giunto il momento, dopo la devastante esperienza della Seconda Guerra mondiale, di fare un passo in più con lo stesso amore e la stessa coscienza responsabile, un passo non solo verso l'ignoto, ma verso la ricerca del vero oltre la barriera, il muro della verticalità di tutte le montagne del mondo. Non per salire, ma per vivere l'avventura umana con una nuova coscienza di sé stessi, come umanità del secondo Novecento che ha voluto liberamente spaziare oltre i vincoli materiali verso un infinto fatto di sogni e di realtà mai raggiunte. Non a caso il 20 luglio del 1969 la spedizione Apollo 11 è giunta sulla Luna ed è diventata storia nuova, figlia di quella costante ricerca dell'essere che si stava sviluppando in ogni angolo nascosto della Terra



perché la grandezza, per fortuna, non sempre genera clamore.

In alto senza compromessi è stata la storia alpinistica di Hermann Buhl e possiamo forse oggi dire che è stata differente dalla ricerca medica sulle malattie rare e dall'Apollo 11? Ogni persona traccia una propria strada e il tutto si ricongiunge non nell'oggetto della ricerca, ma nel valore che ne deriva. Dopo aver ripetuto, spesso in solitaria e con rinnovato impeto, le grandi vie aperte dagli alpinisti del passato, nel 1953 Buhl ebbe l'occasione di partecipare a una spedizione austro-tedesca sul Nanga Parbat (8.126 m.) nel Kashmir. Rimasto solo nel finale, e senza alcun mezzo tecnico, raggiunse la vetta per la prima volta nella storia umana a tali altezze percorrendo una via ignota in salita e in discesa per l'incrollabile volon-

tà di vivere l'avventura dell'infinito spazio montano. Straordinario interprete dell'alpinismo tradizionale, ha trovato la morte nel 1957 durante una tempesta sul Chogolisa e dalle sue orme e con le sue orme hanno trovato storia, per citare alcuni dei più famosi, Bonatti, Mauri, Couzy, Desmaison e Messner.

I fatti non avrebbero potuto accadere in modo differente, essendo Buhl al suo tempo forse il più grande e visionario alpinista del mondo, ma i fatti sono avvenuti non per caso e con successo. La vita e la ricerca dell'ignoto che appare oltre le barriere fisiche e spirituali che la natura e la vita umana ci pongono, oltre quello che di solito si chiama verticalità di un muro, non si possono e non si devono fermare. Senza lo spirito della ricerca, del nuovo che diventa conosciuto, non si può realizzare il destino dell'umanità tutta, come già Leopardi nell'*Infinito* ci aveva insegnato come oltre la barriera *"che da tanta parte dell'ultimo orizzonte il guardo esclude"* esiste una vita reale che attende di essere compresa e partecipata. Su questa strada fatta di emozioni e di ragione l'umanità si è mossa in ambiti più svariati sempre stimolata da quello spirito di ricerca, di evoluzione continua, che fa dell'universo la nostra casa, del pensiero una ragione di essere, della scienza una missione e dell'avventura un modo esistenziale di realizzare la propria vita. Superare il muro che si interpone fra noi e l'ignoto non è quindi un atto di eccezionale coraggio possibile solo a persone eccelse, non è un fatto che diventa

mito, ma è un fatto quotidiano che tutti noi siamo chiamati ad affrontare per la semplice ragione che vivi siamo e vivi dobbiamo procedere. Sembra strano a dirsi, ma anche la più monotona delle azioni che ci coinvolgono spesso senza darci gioia, se accettate e risolte con il dovuto spirito, sono un esempio

della volontà umana di voler esistere nel reale e raggiungere qualcosa di vero oltre le barriere della costrizione fisica e mentale. Oltre il dramma del "muro invalicabile" che invalicabile potrebbe anche apparire, ma invalicabile di fatto non può essere. ■



**L'incontro Hermann Buhl:
in alto senza compromessi
(Ciclo Letteratura)
si terrà**

mercoledì 3 aprile 2024

alle ore 17:30

in Sala Viscontea Sergio Zeme

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

ALDAI Progetto Prevenzione

Gent.mi colleghi,

anche quest'anno la Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria ALDAI ha voluto organizzare l'ormai consueto ciclo di eventi dedicati alla prevenzione.

Gli obiettivi:

- imparare a conoscere il nostro corpo per sapere a quali fattori di rischio siamo soggetti;
- saper riconoscere i sintomi per poter diagnosticare e curare il prima possibile;
- essere aggiornati sulle nuove tecnologie e metodiche cliniche per diagnostica e chirurgia;
- saper individuare i centri di competenza a cui rivolgersi.

Quest'anno, nell'ambito dell'ortopedia, concluderemo il percorso, iniziato nel 2023, di studio dei distretti articolari, affrontando le patologie e le cure per anca e spalla nonché parlando di traumatologia sportiva a tutto tondo.

Ci occuperemo, poi, di due dei problemi più diffusi e sottovalutati a livello psichico:

lo stress e la depressione, per imparare a riconoscerli e curarli senza lasciarsi sopraffare.

Approfondiremo l'ozonoterapia, una branca terapeutica che sta dimostrando ottimi risultati nella cura di infiammazioni e dolore. Torneremo infine in ambito cardiologico per vedere le evoluzioni delle metodiche di una chirurgia che può salvarci la vita.

I nostri webinar sono organizzati alle ore 18 per permettere a tutti di partecipare.

Vi aspetto numerosi.



Roberta Lovotti

Presidente Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria ALDAI

ALDAI - PROGETTO PREVENZIONE - GLI EVENTI DEL 2024

Argomento	Descrizione	Data
Ortopedia	Patologie dell'anca e protesi: le nuove tecnologie d'intervento e la riabilitazione	25 marzo 2024
Ortopedia	Patologie della spalla e nuove tecniche chirurgiche	7 maggio 2024
Traumatologia sportiva	Sport e traumi. Lesioni muscolari o tendinee e distorsioni? Nuove terapie e tecniche chirurgiche.	<i>giugno data da definire</i>
Anestesiologia	Ozonoterapia: terapia con grandi benefici per la cura del dolore e dell'infiammazione	24 settembre 2024
Psichiatria	Stress e depressione, subdoli nemici, come accorgersene e con chi affrontarli	22 ottobre 2024
Cardiologia	Trattamenti chirurgici in ambito cardiologico. Tecniche percutanee per le patologie del cuore (angioplastica periferica, coronarica, interventistica strutturale)	19 novembre 2024

DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE
Manuela Biti

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

SEGRETERIA DI REDAZIONE
Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE
Michela Bitetti, Manuela Biti, Michele Carugi,
Sara Cattaneo, Pasquale Ceruzzi, Giuseppe Colombi,
Franco Del Vecchio, Paolo Ferrario, Silvana Menapace,
Fabio Pansa Cedronio, Mino Schianchi,
Chiara Tiraboschi, Francesco Vallone

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

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

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

ART DIRECTION
Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE
Contattare: amministrazione@aldai.it

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO
Manuela Biti, Salvatore Martorelli, Stefano Cuzzilla,
Mario Cardoni, Redazione 4.Manager, Giorgio Neglia,
Guido Stratta, Luca Brambilla, Francesca Boccia,
Ufficio Stampa Fondirigenti, Claudio Ceper,
Alfredo Avanzi, Romano Ambrogio, Livio Magri,
Mino Schianchi, Ufficio Comunicazione Fasi,
Antonello Grimaldi, Francesco Dindo,
Giuseppe Colombi, Pasquale A. Ceruzzi,
Alberto Cantoni, Roberta Lovotti

Il copyright delle immagini a pagina:
copertina, 4-5 in alto, 8, 12, 21 in basso, 24, 26-27, 32,
33, 34-35, 36-37, 38, 39 in basso, 41, 42, 51, 52,
54 in alto, appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 27 FEBBRAIO 2024**



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
arumsl@legalmail.it indicando un recapito presso
cui essere contattati.

Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati
personali degli abbonati è descritto sul sito internet
della rivista, alla pagina:
<https://dirigentiindustria.it/legal/privacy-notice.html>

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

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA



>> OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI
Settimana con cure a partire da € 670,00 per persona in camera doppia Elegance rinnovata
Chiamaci per info allo 049.793477

Terme Preistoriche Resort & Spa
Via Castello, 5 - 35036
Montegrotto Terme (Padova) Italia

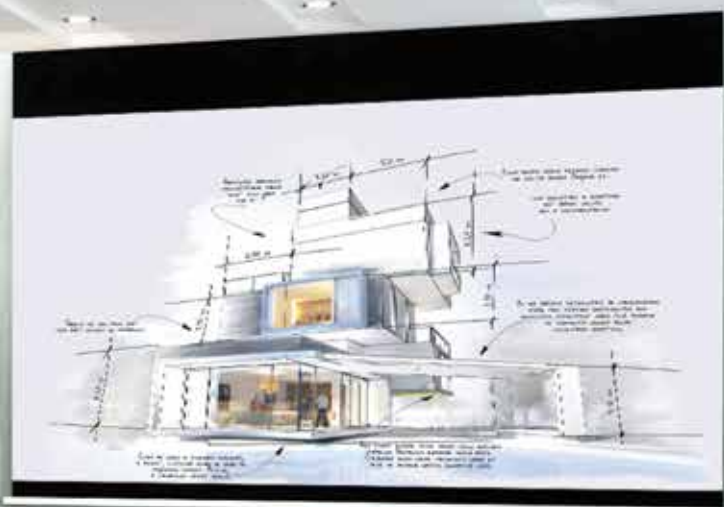
Resort +39 049.793477
Info piscine +39 049.8914735
www.termepreistoriche.it

**UN NUOVO
MODO
DI VIVERE
LE TERME
100% GREEN**



**PREISTORICHE
GREEN LODGE**

Meeting Board



Come interagire con la platea in modo semplice ed immediato

Il miglior sistema interattivo con videoconferenza integrato oggi disponibile in grado di trasformare la vostra sala formazione in un centro di videocomunicazione interattiva di alta qualità



Mettetevi in contatto con noi. Ci prenderemo cura di ogni aspetto del progetto proponendovi la soluzione ottimale per la vostra sala formazione



Prevenzione dentale over 60



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro staff qualificato; significa essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali impiegati e soprattutto fornire un servizio completamente personalizzato.

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASI Nord Italia 

I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.
Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it