

NUMERO 10 - DICEMBRE 2024 - ANNO LXXVII

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Una sfida
chiamata futuro**

Buone feste



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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



Una sfida chiamata futuro

Cari associati,

dicembre è un mese di bilanci ma anche di Avvento e di pensiero per il futuro. Il mondo che si prepara al Natale è un mondo nuovamente diverso. Dopo gli ultimi anni di instabilità e incertezze geopolitiche dovute a eventi epocali come la pandemia, il moltiplicarsi dei conflitti nel mondo, il cambiamento climatico e le controverse politiche sulla transazione energetica, dopo la conclusione delle presidenziali americane, nuove sfide attendono tutti, a livello internazionale e nazionale.

Le ricadute sulla nostra industria, sulla nostra economia e sul nostro Paese potranno essere di diverso genere a seconda di come il nostro sistema saprà trasformare i rischi in opportunità. Deve rimanere un carattere distintivo della nostra categoria quello di affrontare le sfide più difficili e ambiziose sapendosi assumere la responsabilità per gestire il cambiamento.

Non sappiamo ancora come e quanto l'imposizione di dazi alle importazioni, promessa dal nuovo Governo statunitense, anche sui prodotti provenienti dall'Europa, potrà condizionare un'economia come la nostra che anche sull'export ha fondato la ripresa dopo la pandemia. Non sappiamo se, come e quando si ridurranno i conflitti che hanno avuto grandi ripercussioni sui mercati e sul settore dell'energia con le inevitabili ricadute sull'andamento dell'economia mondiale ed europea. Sicuramente l'Europa e l'Italia sono chiamate a reagire con politiche che permettano un maggior affrancamento da un partner storico come quello americano che sembra volersi nuovamente disimpegnare dallo scacchiere internazionale.

In questo contesto evolutivo ci sarà ancora più bisogno di una classe dirigente forte e coesa nelle proprie istanze. Il percorso di unione già avviato a partire dalla nostra Associazione – e di cui si vedranno sempre di più gli effetti nei prossimi mesi – sarà la nostra forza. Il collante tra le diverse Associazioni Territoriali dettato da un'urgenza non solo demografica, ma anche economica e sociale, farà sentire i suoi effetti tangibili già nel breve periodo. Le nuove nomine a livello federale saranno e dovranno essere lo strumento attraverso il quale si continuerà a rafforzare una politica di crescente partecipazione attiva, responsabilizzazione e rappresentatività della nostra categoria.

La crescente visibilità di una Federazione unita e forte nelle proprie istanze farà sì che il ruolo della nostra categoria torni ad avere l'importanza che noi e il sistema a cui apparteniamo si aspettano. Solo così potremo continuare a servire il nostro Paese rappresentando il punto di riferimento per le politiche economiche e industriali ma anche sociali. Solo armati della nostra innegabile competenza, tenacia e lungimiranza, sempre con spirito di servizio verso la nostra collettività e non solo, potremo tutelare e valorizzare al massimo la nostra categoria salvaguardando il ceto medio, il potere di acquisto, la perequazione delle pensioni e la giustizia fiscale, senza dimenticarci del miglioramento continuo del nostro contratto collettivo nazionale – affinché torni a essere sempre più attrattivo per noi e per il sistema Paese di cui abbiamo l'orgoglio di far parte. ■

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

DIREZIONE

Direttore:
Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

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

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

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

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

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

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

Consulenze previdenziali
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO
Domande telematiche Inps

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

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

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

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204
orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it
Coordinatore: 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":
Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro
mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA



**Vivi la magia delle Feste
al Terme Preistoriche
Resort & Spa!**



*Dal 24 Dicembre al 6 Gennaio
tanti eventi, attività, concerti, spettacoli,
arte, cene gourmet e molte novità
all'insegna del benessere!*

Approfitta dell'offerta speciale

EARLY WINTER 10%

Inizia l'inverno con una pausa rigenerante
tra le dolci colline dei Colli Euganei,
immerso in un'oasi di benessere e relax.

DAL 17 NOVEMBRE

AL 19 DICEMBRE 2024

dalla Domenica al Giovedì

sconto 10% sui soggiorni

>> Chiamaci per info allo **049.793477**

Terme Preistoriche Resort & Spa
Via Castello, 5 - 35036
Montegrotto Terme (Padova) Italia
Resort +39 049.793477
www.termepreistoriche.it



Sommario

NUMERO 10 - DICEMBRE 2024 - ANNO LXXVII

FOCUS - Congresso nazionale

EDITORIALE

- 1 Una sfida chiamata futuro
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4 ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS

- 6 Federmanager: il piano del neo Presidente Quercioli punta a una nuova era per i dirigenti industriali italiani a cura della Redazione
- 17 Il contributo ALDAI-Federmanager alla nuova Governance per il triennio 2024-2027 Congressisti ALDAI-Federmanager
- 18 Valter Quercioli Presidente Federmanager a cura della Redazione
- SINDACATO**
- 20 CCNL Dirigenti Industria – Confindustria e Federmanager firmano il rinnovo 2025-2027
- 22 La revisione dello Statuto di Federmanager Giovanni Pagnacco

MANAGEMENT

- 26 La consistenza e i trend del management Franco Del Vecchio

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 32 Correggere la rotta Stefano Cuzzilla

- 33 Serve più coraggio Mario Cardoni

NOTIZIE CIDA

- 34 Redditi, IRPEF e spesa per il welfare: quei conti che non tornano a cura di CIDA e Itinerari Previdenziali

PREVIDENZA

- 40 Per una fiscalità più equa, a difesa del reddito e contro le discriminazioni Mino Schianchi
- 43 Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager – Proposte organizzative e iniziative per il 2024-2027 a cura della Redazione



In copertina:

il mondo si prepara a salutare l'anno vecchio e rinnovare le speranze nel futuro.

DI+

- 50 Nel cuore di Aosta il magico villaggio alpino del Marché Vert Noël Ufficio Stampa e Comunicazione istituzionale Comune di Aosta

VITA ASSOCIATIVA

- 54 ALDAI-Federmanager e Regione Lombardia a cura della Redazione

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56 Uno, Nessuno, Centomila... Franz Kafka a cento anni dalla morte Alberto Cantoni
- 58 Edvard Munch a Palazzo Reale di Milano Paolo Sebastiano Ramella

Gli uffici ALDAI-Federmanager rimarranno chiusi dal 24 e al 31 dicembre 2024.

Le attività riprenderanno regolarmente giovedì 2 gennaio 2025.

Ai lettori e alle loro famiglie i più sinceri auguri di

Buone Feste!



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Serata di Eccellenza: Premio Giovane Manager - VI Edizione - e il Futuro dell'Intelligenza Artificiale
- Progetto BEYUNBI – a cura di CIDA

- Bilateralità, quanto è conosciuta
- A fine 2024, economia italiana sostenuta da servizi e taglio dei tassi, ma l'industria resta in difficoltà – Centro Studi Confindustria

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

ALDAI-FEDERMANAGER



• NEWS DA FEDERMANAGER

Valter Quercioli è il nuovo Presidente nazionale di Federmanager.

Accanto a lui, la governance designata per il triennio 2024-2027 vede:

- Gherardo Zei, General Counsel di Cellnex Italia, come Vicepresidente
- Fabio Vivian, CEO del Gruppo Fami Spa, riconfermato come Tesoriere

Quercioli, già Vicepresidente, succede a Stefano Cuzzilla, che per dieci anni ha guidato la Federazione.

All'interno di questo numero un ampio articolo dedicato all'argomento.

• RINNOVATO CCNL DIRIGENTI INDUSTRIA

È stato rinnovato il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi con decorrenza 1° gennaio 2025 – 31 dicembre 2027.

Il rinnovo prevede interventi su molte tematiche, tra cui l'ampliamento della definizione di dirigente, il miglioramento degli aspetti retributivi, il rafforzamento del sistema di welfare bilaterale con particolare attenzione alla parità di genere.

I contenuti dell'accordo sono disponibili nell'area MyFeder riservata agli iscritti. Per accedere occorre inserire le proprie credenziali (codice di iscrizione Federmanager e password).



• WELFARE PENSIONI E FISCO

Scade il 31 dicembre il termine, previsto dal D. Lgs. 252/2005, per la dichiarazione dei contributi versati alla previdenza complementare (Previdai, Previdapi, ecc.) e non dedotti fiscalmente.

L'importo da comunicare al Fondo di previdenza è quello eccedente euro 5.164,57 annui, rilevabile dalla Certificazione Unica 2024 nel campo 413. Qualora a titolo personale sia stato effettuato il versamento di contributi aggiuntivi, detto importo andrà comunicato sommandolo all'importo rilevato nel campo 413 della Certificazione Unica.

Per il PREVIDAI il dato può essere comunicato online accedendo al sito: www.previdai.it - area riservata - versamento - contributi non dedotti



IN PILLOLE

• FORMAZIONE FINANZIATA

ALDAI-Federmanager – in collaborazione con Assolombarda – ha supportato Fondirigenti nell'individuazione dei fabbisogni formativi delle aziende e dei manager che possano servire da modello replicabile sul territorio nazionale.

Nel 2024 tre le iniziative strategiche su differenti e specifici cluster.

- *People&Culture Management - Circular Human Resources* con l'ambizione di incrementare l'engagement dei manager e il benessere psicofisico nell'ambito professionale. Il focus è diretto ad *attraction & retention* delle risorse umane in ottica *Circular HR*. Il progetto si prefigge di supportare le aziende nell'individuazione delle attuali esigenze del capitale umano affinché queste possano proporre percorsi di formazione, servizi di welfare e azioni di sviluppo dei talenti.

- *Data Center e Cloud: identificazione delle competenze manageriali per la gestione di infrastrutture e servizi per la digitalizzazione* nasce dalla necessità di far fronte a una presenza pervasiva del digitale in tutte le sfere di business. Il Cloud Computing è un asset strategico e le sfide che si prospettano richiedono un management preparato in grado di governare gli aspetti hard e soft della trasformazione.

- *Biomedical* dedicata a supportare le strutture ospedaliere – sia private che del SSN – introducendo sia la logica manageriale multi-cliente sia la prospettiva di convenzionamento con Fondi di Assistenza sanitaria integrativa. Focus del progetto è orientare Fondirigenti a proporre percorsi formativi manageriali mirati che possano diventare case history per l'intero territorio lombardo.

• CONVENZIONI ESCLUSIVE PER I SOCI

Far parte di ALDAI-Federmanager significa far parte di un mondo di servizi e vantaggi pensati per la realtà manageriale del territorio e non solo. In particolare, ti invitiamo a scoprire il servizio convenzioni "Soloxte" rivolto ai manager iscritti a Federmanager e che offre sconti e servizi esclusivi garantiti da partner attivi nei principali settori merceologici. Viaggi e turismo, tempo libero, shopping, salute e benessere sono solo alcune tipologie fra le promozioni che troverai sul sito. Vieni a scoprirle tutte!

Info: <https://www.federmanager.it/convenzioni-soloxte/>



Federmanager: il piano del neo Presidente Quercioli punta a una nuova era per i dirigenti industriali italiani

a cura della Redazione

Il neoeletto Presidente di Federmanager, Valter Quercioli, ha delineato un programma che guiderà l'organizzazione dei dirigenti industriali italiani nei prossimi tre anni sottolineando la necessità di un approccio coeso e deciso per affrontare le sfide dell'industria nazionale.

Quercioli ha paragonato il suo programma a un "piano di volo", dove la meta è chiara e la rotta ben definita. Si tratta di un progetto concreto e monitorabile, sviluppato in collaborazione con i Presidenti e i membri delle Associazioni Territoriali di Federmanager, con l'obiettivo di raf-



LE BASI DEL PROGRAMMA

IL CONTESTO...

...E LA VISIONE

11

TEMI
CRITICI

3

STRATEGIE
PRINCIPALI

19

AREE DI
INTERVENTO

forzare il ruolo e la reputazione dei manager industriali italiani.

Con oltre vent'anni di esperienza sindacale, dalla rappresentanza dei colleghi a livello aziendale fino alla carica di Vicepresidente nazionale della Federazione, Quercioli porta con sé un solido bagaglio di conoscenze e una forte dedizione al servizio dei colleghi. Il suo programma punta a contrastare la narrazione del declino del settore e a promuovere una visione positiva e propositiva della categoria manageriale, abbracciando dirigenti, quadri apicali, temporary e fractional manager, nonché consulenti direzionali, in un'unica comunità professionale.

Quercioli ha ribadito l'impegno di Federmanager verso i pensionati della categoria, che rappresentano un patrimonio storico dell'industria italiana, e ha sottolineato il valore della solidarietà intergenerazionale.

“I manager in servizio sono ciò che i pensionati erano, e i pensionati rappresentano ciò che i lavoratori saranno”

ha dichiarato, sottolineando l'importanza di tutelare i diritti di tutte le generazioni all'interno della Federazione.

Il nuovo Presidente ha denunciato l'elevata pressione fiscale che grava sui manager, spesso visti come "privilegiati" piuttosto che "meritevoli", e la mancanza di investimenti da parte delle aziende, come evidenziato anche da Mario Draghi nel recente rapporto sulla competitività europea.

“I manager industriali sono la chiave per incrementare la produttività e la competitività delle nostre aziende”

ha affermato Quercioli, aggiungendo che il loro ruolo è essenziale per la sostenibilità economica e sociale dell'impresa.

Il programma di Quercioli si articola in 11 temi critici, 5 obiettivi, 3 strategie principali e 19 aree d'intervento, supportati da 7 valori fondamentali. La sua visione mira a riposizionare Federmanager come promotore di una narrazione posi-

tiva per la categoria, riaffermando l'orgoglio professionale dei manager italiani e la loro centralità nelle decisioni aziendali e istituzionali.

“È il momento di agire in modo collettivo, con una Presidenza forte e una comunità interna coesa. Le sfide sono complesse, ma i manager italiani sanno come affrontarle, sia in azienda sia nella Federazione”

ha concluso Quercioli, invitando i membri a unirsi in un percorso comune verso i risultati prefissati.

Federmanager si prepara così a una nuova fase, determinata a rivendicare il valore del lavoro manageriale come pilastro per l'innovazione, la crescita e la sostenibilità del settore industriale italiano. ■



FEDERMANAGER

5
OBIETTIVI

7
**VALORI
FONDAMENTALI**

Introduzione



IL CONTESTO...

Federmanager si trova attualmente a operare in un contesto fatto di:

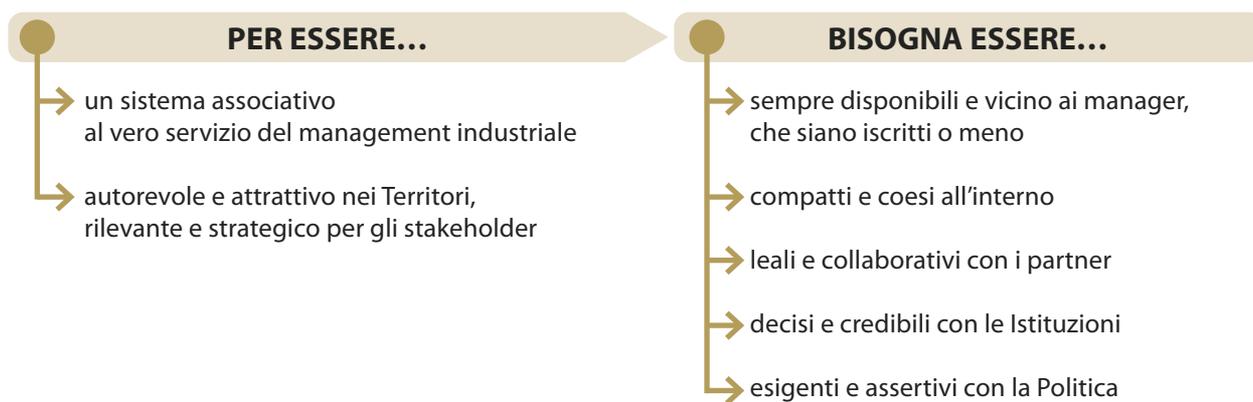
- perdita di rilevanza della categoria presso l'opinione pubblica e i manager non iscritti
- calo delle iscrizioni da molti, troppi anni
- conflittualità strisciante tra Centro e Territori, soprattutto su temi economici (ma non solo), e fra Territori stessi
- incremento della pressione su retribuzioni e pensioni manageriali, per motivi diversi ma con il medesimo effetto, impoverimento relativo della categoria e, per ragioni simili, scarsa mobilitazione della stessa contro questa pressione sempre più insostenibile
- attenzione interessata della Politica per i fondi gestiti dagli Enti Bilaterali

D'altronde, ci sono delle opportunità che si possono e si devono sfruttare:

- + nomine di dirigenti in aumento dal 2018
- + elevato posizionamento del brand "Federmanager" presso le Istituzioni centrali, grazie anche al lavoro del Presidente uscente Cuzzilla e delle Giunte da lui guidate
- + garanzia del finanziamento delle Associazioni Territoriali anche per il 2025

...E LA VISIONE

Stante il contesto, la visione per la Federmanager di domani è la seguente:



sempre con il sorriso!

Perché "con il sorriso"? Perché il sorriso gioca un ruolo chiave in tutte le attività, in quanto ci fa percepire in ascolto, empatici e comprensivi da tutti gli interlocutori. Il sorriso deve diventare un tratto distintivo della Federazione, anche nelle situazioni che appaiono più difficili.



11 TEMI CRITICI

Undici temi critici

1 L'identità di Federmanager

Federmanager, insieme alle Associazioni Territoriali, tutela e sostiene con specifici servizi il management industriale sulla base di due pilastri fondamentali: la tutela dei diritti definiti dal contratto collettivo di categoria e l'insieme di servizi messi a punto per soddisfare le esigenze del management e delle alte professionalità. La Federazione rappresenta infatti gli interessi degli associati in tutte le sedi aziendali e istituzionali, anche quando i manager vanno in pensione, essendo attiva nel tutelare i diritti e il potere d'acquisto faticosamente conquistato, insieme ad altre 9 Federazioni del settore pubblico e del privato aderenti alla Confederazione CIDA.

È inoltre impegnata – tramite le Associazioni Territoriali e gli Enti creati con e senza la partecipazione delle organizzazioni datoriali come Confindustria e Confapi – a offrire agli iscritti durante tutto il percorso lavorativo e di vita servizi esclusivi e di valore quali: formazione continua, assistenza sanitaria, consulenza legale e previdenziale, opportunità di networking e relazioni privilegiate con società di *executive search*. In sintesi, Federmanager si prende cura delle esigenze dei manager, in servizio e in pensione, sviluppando un dialogo di costruttiva collaborazione con le istituzioni, le parti sociali e le aziende.

2 Il rapporto con iscritti e non iscritti

Federmanager è il punto di riferimento per il management delle aziende industriali e dei servizi, e pone grande attenzione all'ascolto attivo e all'incoraggiamento alla partecipazione alla vita associativa, a eventi e convegni, al feedback, per assicurare una comunicazione bidirezionale, trasparente e costante, per mantenere un legame stretto e informato con gli iscritti, per garantire l'allineamento delle azioni della Federazione con le reali necessità dei manager e delle loro famiglie. La partecipazione attiva degli iscritti favorisce lo sviluppo di servizi che rispondano alle esigenze specifiche dei manager in servizio, in pensione e delle loro famiglie. Tra questi spiccano, a titolo esemplificativo, le consulenze legali e previdenziali, quelle di carriera, il benchmark retributivo, la formazione continua per il perfezionamento delle competenze e la loro certificazione, la tutela a 360° dei diritti dei colleghi in ser-

vizio e dei pensionati. Così Federmanager non solo rappresenta i propri iscritti, ma li accompagna in un percorso di crescita e sviluppo professionale e umano, rafforzandone il senso di appartenenza alla comunità manageriale.

3 Il rapporto tra Associazioni Territoriali e Federazione

Federmanager è costituita da 55 Associazioni Territoriali e dalla Federazione, per assicurare la presenza sul territorio e il coordinamento nazionale.

Le Associazioni Territoriali sono il cuore pulsante del sistema, in grado di affrontare le esigenze degli iscritti, grazie alla conoscenza approfondita delle realtà locali, la raccolta dei feedback e l'emersione di problematiche specifiche.

La Federazione è l'organizzazione di coordinamento e rappresentanza a livello nazionale che stabilisce le linee guida strategiche e le politiche generali tramite il Consiglio Nazionale, l'organo Federmanager in cui le Associazioni Territoriali esprimono – e concorrono tutte insieme a stabilire – le strategie nell'ambito del programma approvato dal Congresso.

Questo assetto permette di coniugare la visione unitaria necessaria a livello nazionale con la capacità di rispondere alle peculiarità dei diversi contesti locali.

Le quote annuali d'iscrizione pagate dagli iscritti sono raccolte dalle Associazioni Territoriali, anche per conto della Federazione, alla quale spetta la quota parte stabilita dal Consiglio Nazionale secondo il dettato dello Statuto Federale.

4 L'asse del valore per gli iscritti

Le Associazioni Territoriali, la Federazione Nazionale e la Confederazione CIDA sono tre livelli di rappresentanza degli interessi del management che condividono l'obiettivo di fornire valore reale agli iscritti a livello locale e nazionale, con una visione condivisa, con ruoli chiari e con determinazione. Lavorano in sinergia per valorizzare e difendere con passione il lavoro manageriale, creano opportunità di qualità per i manager occupati, lottano per una fiscalità equa e pensioni dignitose per chi ha un reddito da lavoro e si occupano di chi ha pensioni medio-alte, operano per mantenere il sistema della bilateralità efficace e vantaggioso.

Undici temi critici

5 La capacità d'incidere sui temi critici per gli iscritti e la categoria

Federmanager si distingue per la capacità concreta d'incidere sui temi critici che riguardano il mondo industriale e la comunità manageriale, impegnandosi nella promozione attiva di strategie e politiche in favore di sviluppo industriale, competitività, produttività, innovazione, managerializzazione del tessuto delle piccole e medie imprese, nonché del contrasto alle spinte deindustrializzanti. La Federazione rappresenta con efficacia i legittimi interessi del management presso le istituzioni e i tavoli decisionali a tutti i livelli di governo: territoriale, nazionale ed europeo. A tal fine gestisce in maniera organica e strutturale le relazioni con gli enti governativi, le organizzazioni imprenditoriali e gli altri stakeholder.

Non si limita a difendere i legittimi interessi dei propri iscritti, ma si propone anche come attore sociale e interlocutore autorevole e propositivo, contribuendo con idee e progetti concreti alla definizione delle agende dei decisori politici e istituzionali, attraverso studi e ricerche svolti dalle proprie Commissioni di Settore e la partecipazione attiva a commissioni e tavoli di lavoro istituzionali, offrendo un contributo rilevante al progresso industriale, economico e sociale del Paese.

La collaborazione e lo stretto coordinamento con CIDA sono altrettanto importanti, perché alla Confederazione sono attribuite le iniziative sui temi di più ampia portata, quali fisco e pensioni, e perché tramite questa può interloquire con Bruxelles, dove si generano le strategie e le politiche industriali che poi ricadono anche in Italia sotto forma di Direttive e Regolamenti UE. Un elemento chiave della capacità della Federazione di essere incisiva è il sostegno attivo degli iscritti alle azioni della stessa e di CIDA, perché non può esserci successo nella battaglia degli interessi contrapposti senza partecipazione e mobilitazione!

6 La tutela dei pensionati e delle pensioni future

Con l'invecchiamento della popolazione e l'allungamento dell'aspettativa di vita, la sostenibilità del sistema pensionistico italiano è messa a dura prova. La diminuzione della popolazione attiva rispetto a quella

pensionata comporta un aumento del carico finanziario sul sistema previdenziale, richiedendo riforme e soluzioni innovative per garantire la sostenibilità economica dei pensionati presenti e futuri e dei loro diritti acquisiti.

Federmanager è impegnata, insieme a CIDA, a tutelare attivamente i diritti dei propri iscritti, promuovendo politiche che garantiscano una pensione dignitosa e sicura, attraverso riforme previdenziali che bilancino equità e sostenibilità, adattandosi alle nuove dinamiche demografiche e lavorative nel rispetto dei diritti acquisiti dei pensionati.

La promozione di una cultura del risparmio previdenziale e la collaborazione con le istituzioni per rafforzare le garanzie legali e fiscali per i fondi pensione complementari sono essenziali per proteggere il benessere economico delle generazioni future, in un contesto di crescenti pressioni sul sistema pensionistico pubblico.

7 Giovani e donne sono il futuro della nazione... e della Federazione

L'aumento della longevità e la riduzione della natalità creano il fenomeno comunemente detto "inverno demografico". Secondo uno studio del Politecnico di Milano del 2023, nel 2033 ci saranno 2,3 milioni di pensionati in più e la popolazione attiva in età da lavoro si assesterà a poco più di 21,2 milioni (a tassi di occupazione costanti). Per mantenere in equilibrio il solo sistema previdenziale servirebbero però 26,7 milioni di lavoratrici e lavoratori, con un gap negativo di circa 5,6. Una parte significativa, equivalente a 3,8 milioni, sarà recuperata con il progresso tecnologico e la digitalizzazione dei processi produttivi e aziendali. Nonostante ciò, mancheranno circa 2 milioni di lavoratrici e lavoratori. Poiché non è realistico pensare che in 10 anni si riuscirà ad attrarre altrettanti immigrati, è necessario che giovani e donne siano più presenti nel mercato del lavoro.

Per essere sempre più attrattiva per i giovani manager, Federmanager è impegnata per esempio nell'ottimizzazione della *work experience*, nel fornire opportunità di visibilità quali il Premio Giovane Manager, nel creare connessioni con il mondo dell'*executive search*, nel favorire il networking territoriale, settoriale, funzionale. Per rendere un ambiente di lavoro sempre più inclusivo delle necessità delle donne manager, Federmanager

è impegnata a riconoscerne le peculiarità a livello di CCNL, a promuovere la parità di genere anche tramite percorsi certificativi, a incoraggiare la partecipazione a percorsi formativi dedicati quali *Donne nei CdA* e *WOB – Women on Board*.

8 La sostenibilità di medio-lungo periodo della bilateralità

Gli Enti bilaterali, nati per gestire e promuovere servizi di welfare sanitari e previdenziali, formazione e sicurezza professionale per i lavoratori e le imprese, devono adattarsi a una popolazione attiva sempre più diversificata ed eterogenea.

Con l'invecchiamento della popolazione e la riduzione quantitativa delle nuove generazioni in età lavorativa, gli Enti bilaterali devono assicurare l'equilibrio finanziario e garantire servizi adeguati. Inoltre, la crescente presenza di lavoratori autonomi, professionisti e nuove forme di occupazione – anche tra i nostri iscritti – richiede un adattamento dei servizi offerti.

È essenziale innovare i modelli di finanziamento e le consulenze, puntando su un sistema bilaterale che sia maggiormente inclusivo e capace di rispondere alle nuove esigenze del mercato del lavoro. La collaborazione con le istituzioni e le parti sociali è fondamentale per garantire la continuità e la qualità dei servizi, supportando così il benessere e la competitività del management e delle imprese.

9 Il contributo alle strategie industriali del Paese

Nel 2023 Federmanager ha dato vita a 12 Commissioni di Settore per delineare le proposte sulle strategie e sulle politiche industriali necessarie al Paese e alla sua capacità di generare prosperità per la Nazione: il lavoro di queste ha facilitato il dialogo con Commissioni Parlamentari, Ministeri, Tavoli Tecnici, Tavoli di Crisi. Queste Commissioni saranno trasformate in autentici think tank, capaci di offrire un valore unico ai *decision makers* politici e istituzionali, in modo da garantire che il lavoro manageriale sia non solo riconosciuto, ma anche valorizzato e maggiormente tutelato, influenzando direttamente le decisioni che riguardano il futuro dei settori in cui operano, la prosperità delle imprese in cui lavorano. Bisognerà da un lato espandere il numero di Commissioni, per includere settori vitali dell'eco-

nomia nazionale quali Space Economy, Blue Economy, Aerospazio & Difesa, Packaging, e dall'altro sarà necessario far evolvere la loro operatività dalle fasi di "Accreditamento" e "Generazione di Position Paper" alla fase di "Redazione di Proposte Normative".

10 Cavalcare i trend del lavoro manageriale

I profondi cambiamenti degli ambiti aziendali, guidati dalla trasformazione digitale dei processi, dalla circolarità e sostenibilità ambientale delle produzioni, dalla coesistenza di più generazioni con sensibilità e priorità diverse rispetto al lavoro e ai temi sociali, e dalla crescente importanza dell'intelligenza artificiale applicata a processi e prodotti, segnano già oggi il futuro del lavoro manageriale.

Per questo motivo la formazione continua è un elemento cruciale per mantenere la competitività professionale del management: dirigenti, quadri apicali, temporary manager e consulenti direzionali. Affinché gli iscritti Federmanager possano essere risorse chiave per le imprese, vengono realizzati programmi formativi innovativi che rispondono alle nuove esigenze delle imprese e alle richieste del mercato del lavoro manageriale come, a titolo esemplificativo, il digital mindset, la gestione dei dati, la leadership adattiva, la capacità di innovare, integrate con soft skills quali la capacità di gestire i cambiamenti, la comunicazione efficace e la resilienza.

Federmanager è impegnata a collaborare con le istituzioni e le imprese per sviluppare strumenti e misure che facilitino l'aggiornamento e la certificazione delle nuove competenze e l'inserimento di manager preparati e competenti in nuovi ruoli e settori emergenti.

Gli sforzi su formazione continua, aggiornamento e certificazione delle competenze, gestione delle carriere e contrattazione collettiva sono fondamentali per garantire che i manager possano affrontare con successo le sfide future, contribuendo attivamente alla crescita, all'innovazione, alla competitività e alla produttività dell'industria italiana. In particolare, le politiche attive per il lavoro manageriale sviluppate dalla Federazione sono essenziali per sostenere l'occupazione e supportare la transizione verso nuovi modelli organizzativi e di business.

Undici temi critici

11 La relazione impresa, imprenditori, manager, management

L'impresa è il sogno dell'imprenditore, e il manager ha le competenze per realizzare questo sogno, organizzando in maniera adeguata i fattori tecnico-produttivi, economico-finanziari e soprattutto il fattore umano, le persone che nell'impresa o con l'impresa lavorano.

Il manager si impegna per il successo dell'azienda perché da un lavoro fatto bene trae soddisfazione personale, reputazione sociale, compenso economico. Imprenditori e manager sono due facce della stessa medaglia, l'impresa, apportando valori e competenze complementari in grado di stimolare il percorso virtuoso dello sviluppo sostenibile. ■



Le tre strategie attraverso 19 aree di intervento



1 Sostenere e rafforzare i nostri punti di forza

Le Associazioni Territoriali costituiscono la vera fonte della forza di Federmanager con la loro capillarità e il loro attivismo. Occorre rendere la rete delle 55 Territoriali ancor più efficace operativamente, garantirne la sostenibilità economica, incoraggiare lo scambio generoso di best practice e la collaborazione tra territori.

Gli Enti e le Società del Sistema Federmanager sono essenziali per aumentare il valore percepito dagli iscritti e dai non iscritti e diventare quindi ottimi veicoli di proselitismo. Bisogna stabilizzarne i meccanismi di sinergia e di sostegno alle strategie di Federmanager.

La Struttura Centrale è fondamentale per l'agibilità politico-sindacale. L'organizzazione federale va allineata alla strategia, alla missione di mandato e al rafforzamento complessivo e sinergico del Sistema Federmanager.

Le Commissioni di Settore e Lavoro & Welfare sono veicoli chiave per raggiungere un maggior accredita-

mento politico-istituzionale. Occorre trasformarle in entità capaci di guidare anche azioni di proselitismo e di maggior partecipazione di iscritti e non, interagendo anche con le omologhe commissioni operanti nelle associazioni datoriali, anche per produrre documenti e position paper congiunti.

Le Associazioni Datoriali, Confindustria e Confapi in primis, sono i partner per le strategie e le politiche industriali, del lavoro e del welfare, sia nei territori sia a livello centrale. Imprenditori e manager sono "soci" impegnati in sfide comuni, è necessario avere visioni convergenti anche sul futuro industriale del Paese, sul ruolo del lavoro manageriale, sulla qualità del welfare contrattuale.

I Gruppi Giovani, Donne-Minerva, Seniores sono delle vere eccellenze del Sistema per progettualità, spirito di collaborazione reciproca e capacità di proselitismo da allineare alla strategia federale complessiva, stabilendo delle missioni chiare.

Le persone, i Congressisti, i Consiglieri Nazionali, i Presidenti e membri dei Consigli Direttivi delle Asso-

Le tre strategie

attraverso 19 aree di intervento

ciazioni Territoriali, i membri elettivi a vario titolo degli Enti e delle Società, volontari, sono risorse importanti ed è necessario favorire maggiori interlocuzioni.

La solidarietà e lo spirito di comunità. Le Associazioni Territoriali sono sedi di comunità, di scambio di esperienze e di valori professionali. Questo spirito, i valori comuni sottesi e la solidarietà intergenerazionale costituiscono un vero e proprio patrimonio del sistema associativo che va preservato e rafforzato con progetti specifici di scambio sui territori e tra i territori.

2 Affrontare e risolvere le criticità-chiave

Il calo ultradecennale degli iscritti. Si rende necessaria una serie di azioni decise sulla base di un'analisi dettagliata condivisa e discussa approfonditamente con il Consiglio Nazionale allargato anche a delegati territoriali per un efficace programma di Sviluppo Associativo.

La crisi di rappresentanza delle forze produttive. Federmanager deve assumere la leadership delle forze produttive per attivare una seria campagna d'informazione a favore della categoria manageriale, promuovendo iniziative di CIDA concrete, efficaci e con risultati misurabili.

Le sfide per la bilateralità. È necessario comprendere fin d'ora le implicazioni di medio termine dell'*inverno demografico* sulla bilateralità e sulle politiche di sanità integrativa, previdenza complementare, assicurazioni, per elaborare proposte concrete – da sottoporre ai partner datoriali – sugli impatti per la competitività d'impresa, le competenze manageriali, i vari istituti di welfare contrattuale bilaterale.

La scarsa conoscenza sulla formazione delle politiche pubbliche. Sarà necessario attivare partnership con idonee società di public relation sia per migliorare la comprensione di come si formano le politiche pubbliche sia per diventare un elemento rilevante nel dibattito pubblico sui temi d'interesse.

La scarsa incisività delle attività di lobbying induce a creare un ufficio specifico che si occupi professionalmente, sia di front end verso la Politica e i Ministeri chiave, sia di backoffice per avere sempre dati, informazioni e documenti aggiornati e d'interesse. Stante la similarità di scopi, tale ufficio dovrà occuparsi anche di advocacy, ovvero dell'ideazione, progettazione e implementazione di campagne d'informazione, contro-informazione, mobilitazione verso la Politica e verso la pubblica opinione, utilizzando con profitto tutti i media idonei agli specifici scopi.

La scarsa incisività percepita dalla categoria. Occorre organizzare sessioni periodiche di "ascolto & feedback" da/verso i manager i cui esiti possano poi essere discussi in Consiglio Nazionale per decidere le azioni per rendere Federmanager un sistema associativo capace davvero di occuparsi dei "veri interessi" dei manager.

3 Rinvigorire e innovare il posizionamento

Essere connessi con la base. È necessario visitare i manager nelle aziende in cui lavorano, e specialmente dove si sono costituite le RSA, per conoscerne bene la *work experience* e poter così strutturare servizi e supporto idonei. Sia nelle aziende sia nei territori vanno organizzate apposite sessioni di "ascolto & feedback" i cui esiti possano essere trasmessi alla Federazione per essere analizzati ed elaborati dalla Commissione Lavoro & Welfare. A livello federale deve essere costituito il Forum delle RSA, un raduno dove le RSA possano confrontarsi direttamente con i vertici federali e con la Commissione Lavoro & Welfare. Per quanto riguarda i pensionati, va rafforzato l'attuale modello del Gruppo Seniores nazionale che collabora con i referenti territoriali, affinché i feedback che ne provengono siano adeguatamente analizzati ed elaborati a livello federale.

Sviluppare un nuovo e diverso modello di CCNL. L'attuale modello di CCNL ha più di venti anni di vita e li dimostra tutti. Infatti, nelle ultime tornate di rinnovo del CCNL una parte importante della base ha mostrato insofferenza per l'assenza di significativi riconoscimenti economici e ciò viene spesso usato come

Le tre strategie

attraverso 19 aree di intervento

argomentazione per non iscriversi a Federmanager. L'attuale modello deve quindi essere rivisto per far avere più spazio alle istanze salariali ed economiche, al diritto alla formazione, alle politiche attive finalizzate a una gestione proattiva della carriera anche quando in servizio, alla tutela della genitorialità, alle pari opportunità.

Parlare e negoziare conoscendo i dati. È giunta l'ora di dotare la Federazione di un adeguato sistema informativo sul management italiano ed europeo, sempre aggiornato. Verrà costituito un apposito Centro Studi & Ricerche Industriali e Sindacali che, collaborando con gli Enti Bilaterali, l'INPS e l'ISTAT avrà il compito di dotare la Federazione di un tale sistema informativo.

Tutelare i pensionati in maniera più attiva. Pur avendo messo in campo molte iniziative, in questi ultimi anni, è oramai evidente che è necessario essere più

attivi e assertivi come Federazione nell'aiutare CIDA a mettere in campo azioni e campagne che abbiano un potenziale di successo adeguato. Sono, questi, tutti elementi essenziali per portare la tutela dei pensionati a un livello soddisfacente.

Sviluppare capacità di partecipazione e mobilitazione. "Chi non è al tavolo è nel menù". E da troppi anni ormai la categoria è un piatto prelibato per la Politica! Bisogna alzare la voce! Il management delle aziende e i manager, usualmente, non sono abituati a farlo per far valere i propri diritti, ma gli accadimenti degli ultimi anni hanno evidenziato che per la Politica la voce della piazza conta più della ragione e della razionalità delle posizioni in campo. È ora il tempo di agire! Ma l'azione richiede energia, l'energia degli iscritti. La partecipazione attiva alle campagne promosse dalla Federazione è fondamentale, la Federazione deve imparare a gestire la mobilitazione degli iscritti.

5

OBIETTIVI

I cinque obiettivi



I cinque obiettivi, ambiziosi, sfidanti e realizzabili da conseguire nel corso del mandato:

- 1 Maggiore visibilità e notorietà del brand "Federmanager"** tra i manager, nelle imprese, nei territori, nelle istituzioni.
- 2 Maggior apertura alle vere istanze del management industriale,** anche non iscritto, e riduzione dell'autoreferenzialità.
- 3 Accrescimento della rappresentatività** della categoria, sia in servizio sia in pensione.
- 4 Impatto e valore tangibili per gli iscritti,** sia delle attività federali sia delle attività territoriali.

- 5 Efficacia misurabile delle attività e delle iniziative** federali, specialmente, ma non solo, delle attività di advocacy & lobbying e dei Gruppi Nazionali.

Cinque risultati che il Presidente si impegna a ottenere, con l'aiuto attivo e proattivo del Vicepresidente, del Tesoriere, dei membri della Giunta, dei Consiglieri Nazionali, dei Gruppi Giovani, Donne-Minerva e Seniores, dei Presidenti e Consigli Direttivi delle Associazioni Territoriali, e ovviamente della Struttura guidata dal Direttore Generale.

Cinque obiettivi da conseguire, rafforzando i punti di forza, risolvendo le criticità, innovando la strategia e i contenuti per sostenere il management industriale.

7

VALORI
FONDAMENTALI

Valori fondamentali



Le organizzazioni sono fatte di persone ed è importante, per l'efficacia della loro azione, che ci sia la condivisione di un sistema valoriale. La Federazione ha una caratterizzazione particolare: da un lato è al servizio degli altri, della categoria, e dall'altro è fatta da manager aziendali che ricoprono cariche fondamentali nei centri decisionali della stessa, un'unione quindi di qualità associative e manageriali che convivono e si realizzano.

Di seguito i 7 valori fondanti dell'attività

1 ETICA = onestà + trasparenza + lealtà + correttezza

L'etica è la bussola che deve guidare ogni scelta, ogni azione dell'organizzazione, creando un ambiente di lavoro equo e rispettoso. Quattro i principi su cui si basa:

- **Onestà:** riconoscere le proprie responsabilità e i propri limiti, senza approfittare della posizione che si ricopre.
- **Trasparenza:** chiarezza nelle decisioni e nelle motivazioni, fornendo informazioni e dati necessari in caso di richiesta.
- **Lealtà:** non tradire la fiducia accordata, mettendo il massimo impegno per mantenere le promesse e difendere gli interessi dell'organizzazione.
- **Correttezza:** agire nel rispetto delle regole, delle persone e del contesto in cui si opera.

2 CARATTERE = energia + entusiasmo + determinazione + flessibilità

Il carattere è ciò che distingue organizzazioni e persone facendo emergere quelle capaci di affrontare sfide complesse e situazioni difficili con forza e resilienza. Quattro le qualità di un carattere forte e resiliente.

- **Energia:** mantenere la motivazione e la spinta al raggiungimento dei risultati, anche quando le circostanze sono complesse e difficili.
- **Entusiasmo,** positività e ottimismo da calare nel quotidiano e che contagiano le persone intorno.
- **Determinazione:** fermezza che consente di non desistere di fronte a problemi e difficoltà, per raggiungere i risultati che prefissati.
- **Flessibilità:** qualità essenziale per operare in contesti dinamici, fluidi, in costante mutamento, che consente di cogliere le opportunità e trasformare le sfide in occasioni di crescita.

3 EMPATIA = ascolto + condivisione + rispetto + impegno

L'empatia è la qualità essenziale per operare serenamente con persone diverse. Quattro le caratteristiche distintive:

- **Ascolto:** fondamentale per individuare soluzioni che tengano conto delle opinioni liberamente espresse da tutti.
- **Condivisione:** costruire relazioni basate sulla fiducia, per creare - tramite un confronto aperto - un punto di vista collettivo.
- **Rispetto:** base fondante di ogni rapporto. Riconoscere il valore degli altri a prescindere da ruolo od opinione personale, promuovendo la diversità di pensiero e l'equità di trattamento.
- **Impegno:** dimostrare con azioni e fatti che si è al servizio della categoria, della Federazione e del Sistema Federmanager.

4 COMPETENZA = industria + sindacato + associazionismo + lobbying

La competenza è alla base della solidità e della credibilità, soprattutto nei contesti complessi e difficili in cui la Federazione opera. Quattro le variabili chiave:

- **Industria:** necessaria una conoscenza approfondita del settore e delle imprese che vi operano in modo da leggere e anticipare i cambiamenti di mercato, comprendere le dinamiche produttive e del lavoro, decodificare l'impatto delle innovazioni sulla competitività delle imprese e le relative ricadute sul lavoro e sul management. Le Commissioni di Settore sono la chiave.
- **Sindacato:** saper dialogare in maniera efficace ed efficiente con associazioni datoriali e imprese per negoziare accordi soddisfacenti per tutti. La Commissione Lavoro & Welfare e il Forum delle RSA sono elementi chiave.
- **Associazionismo:** creare e mantenere il contatto con le Associazioni Territoriali, i loro iscritti e tutti i non iscritti della Categoria.
- **Lobbying:** attività complessa e delicata da attribuire a un ufficio specifico, con competenze dedicate, al fine di acquisire in maniera trasparente il sostegno delle imprese e dell'opinione pubblica.

Valori fondamentali

5 **MANAGERIALITÀ = risultati + strategia + organizzazione + persone**

La managerialità è l'essenza del Sistema Federmanager e del saper guidare le organizzazioni che ne fanno parte: Associazioni Territoriali, Federazione, Enti & Società. Deriva dalla combinazione di quattro elementi:

- **Orientamento a risultati concreti:** raggiungimento dei risultati grazie a un approccio disciplinato, con performance misurate in modo da implementare azioni correttive immediate.
- **Solidità ed efficacia delle strategie:** essenziali per ottenere i risultati, piani di azione realistici, ambiziosi e flessibili per adattarsi ai cambiamenti e condivisione/comprendimento delle strategie da parte di tutti.
- **La snellezza e l'efficienza dell'organizzazione** riducono gli sprechi di tempo ed efficienza e favoriscono la produttività di un sistema che comunque è a risorse scarse perché molto pregiate.
- **La qualità delle persone** è centrale. Strategie e azioni sono eseguite da figure competenti cui riconoscere performance, potenziale e spazio di crescita personale e professionale. L'ambiente di lavoro deve essere coerente con tutto ciò, anche nei modi e nei linguaggi.

6 **INCLUSIONE = diversità + merito + equilibrio + sintesi**

Federmanager è costituita da giovani, donne, senior,

in servizio, in pensione, dirigenti, quadri, temporary manager, consulenti, del Nord, del Centro, del Sud, etc., è questa caratteristica che permette di garantire che ogni voce sia ascoltata e valorizzata. Quattro le declinazioni:

- La **diversità** delle persone consente di comprendere varie prospettive da cui osservare una situazione, identificando soluzioni più creative, innovative e più rispondenti ai bisogni della categoria.
- **Merito:** riconoscerlo e promuoverlo garantisce che le decisioni siano guidate da eccellenza e competenza.
- **Equilibrio:** saper bilanciare opinioni e punti di vista diversi, armonizzandoli per un obiettivo comune. Così si avrà un ambiente sereno, ove gli interessi dei singoli sono allineati a quelli della Federazione.
- **Sintesi** delle pluralità per costruire un'unità che abbia come obiettivo il successo della Federazione per il beneficio di tutti gli iscritti.

7 **GIOCO DI SQUADRA**

Infine, il **gioco di squadra** che racchiude e amplifica tutti gli altri, perché un leader sa che i grandi risultati non si raggiungono mai da soli. La forza della Federazione risiede proprio nella capacità di collaborare, integrando competenze, esperienze e prospettive diverse in un percorso comune.

In conclusione, esiste un progetto comune in cui ogni contributo è importante e ogni risultato è l'esito di un lavoro condiviso: il gioco di squadra è l'essenza stessa della leadership.

Conclusione

Proveniamo da una storia straordinaria che con la leadership del Presidente Cuzzilla ha visto crescere il posizionamento di Federmanager. Adesso il testimone passa al nuovo Presidente Valter Quercioli con un nuovo Programma e con una nuova Giunta. Dobbiamo essere fieri della storia che ci precede e guardare con fiducia al futuro, che richiede una leadership che sappia unire visione, competenza e valori condivisi e che, nel solco della continuità, ci faccia affrontare con fiducia le nuove sfide, certamente complesse e con caratteristiche inedite, ma ci permetta anche di cogliere le straordinarie opportunità e ci consenta di diventare ciò che vogliamo essere. Il nostro successo non sarà solo il risultato del Programma approvato dal Congresso, con strategie ben pianificate, imple-

mentate e monitorate, ma anche di un impegno costante. Con il contributo di tutti, raggiungeremo i cinque risultati che ci siamo prefissati e realizzeremo appieno la nostra visione. Abbiamo la straordinaria opportunità di rafforzare Federmanager e il management industriale italiano. Uniti, con determinazione, sempre con il sorriso sulle labbra, affronteremo il cambiamento e lo trasformeremo in progresso. Le tre strategie che seguiremo sono chiare, i valori che abbiamo a fondamento ci guideranno in un gioco di squadra. Insieme costruiremo una Federazione più forte, più inclusiva, più capace di dare risposte concrete ai nostri iscritti. Il nostro futuro è nelle nostre mani ed è con determinazione che lo costruiremo giorno dopo giorno, insieme!

Il contributo ALDAI-Federmanager alla nuova Governance per il triennio 2024-2027

Congressisti ALDAI-Federmanager *

I delegati della maggiore Associazione Territoriale sostengono il programma del Presidente in occasione del Congresso nazionale del 15 novembre 2024 e assicurano, in particolare, la partecipazione attiva e il contributo dell'Associazione sui progetti prioritari per il raggiungimento dei risultati attesi

Nel condividere l'ambizioso programma federale, riteniamo prioritari cinque obiettivi in grado di fare la differenza e tracciare la nuova rotta della dirigenza industriale:

1

Sviluppo delle Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA) per favorire con l'ascolto attivo la partecipazione della dirigenza industriale all'innovazione dei servizi di tutela e sviluppo della categoria

2

Sviluppo Associativo per aumentare gli iscritti rispondendo alle specifiche e nuove aspettative dei manager, con l'obiettivo di assicurare la necessaria rappresentatività del management industriale

3

Comunicazione efficace per distinguere e affermare la "Voce della Dirigenza" sia nei confronti dei colleghi, sia dell'opinione pubblica nell'interesse del Paese

4

Valorizzazione dei giovani manager per assicurare il ricambio generazionale per la sostenibilità di lungo periodo, offrendo la possibilità di mettersi alla prova e acquisire le competenze per la crescita continua, la partecipazione e l'assunzione di crescente responsabilità negli organi Federmanager

5

Riconoscimento istituzionale e delle Parti Sociali per motivare la categoria ad aumentare l'impegno a favore del Belpaese

* **Congressisti ALDAI-Federmanager:**

Giovanni Pagnacco (Presidente ALDAI-Federmanager), Eros Andronaco, Manuela Biti, Francesca Boccia, Enrico Cella, Giuseppe Colombi, Luigi Maria Colombo, Diva De Franco, Franco Del Vecchio, Francesco Dindo, Aurelio Giammusso, Santino Gronda, Maria Teresa Lacquaniti, Silvana Menapace, Carlo Meroni, Luigi Napoli, Flavio Paradiso, Leila Tatiana Salour, Mino Schianchi, Linda Spada, Elena Toffetti, Fiorenza Trabucchi, Francesco Vallone, Paolo Vergani, Bruno Villani, Antonio Zenatelli.

FEDERMANAGER

VALTER QUERCIOLO

PRESIDENTE FEDERMANAGER



Valter Quercioli Presidente Federmanager

Il Congresso Federmanager ha eletto il 15 novembre a Roma il nuovo vertice della Federazione dei Dirigenti Industria

a cura della Redazione

Oltre 120 delegati al Congresso della Federazione Dirigenti Industria hanno eletto all'unanimità i candidati per il rinnovo dei vertici Federmanager



Stefano Cuzzilla ha ricordato con passione i 10 anni di Presidenza ringraziando la Giunta, i Presidenti delle Associazioni Territoriali, i Consiglieri e tutti coloro che hanno contribuito ai risultati conseguiti. Ha condiviso il rinnovo del **Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) 2025-2027** firmato con **Confindustria** due giorni prima e le iniziative realizzate e predisposte per assicurare prospettive di sviluppo della Federazione dei Dirigenti Industria. Stefano Cuzzilla continua il suo impegno per la Dirigenza con la Presidenza della Confederazione CIDA.



Il neo eletto Presidente **Valter Quercioli** è stato Presidente Federmanager Firenze, Presidente Federmanager Toscana, Coordinatore della Commissione Lavoro & Welfare nonché Capo della Delegazione Federale nella consiliatura 2018-2021 e Vicepresidente Federmanager in quella appena conclusa. Il Presidente Quercioli ha dichiarato: *“È per me un grande onore aver ottenuto la fiducia del 97% dei congressisti, i quali hanno condiviso l'impostazione del mio Programma di Presidenza, i risultati da perseguire, la strategie da adottare. È me per un grande onore, oltre che un grande piacere, ricevere il testimone dal Presidente uscente Stefano Cuzzilla con il quale ho condiviso sei anni intensi, e di intensa amicizia, dapprima come Capo della Delegazione Trattante e poi come Vicepresidente Nazionale”*.



Il neo eletto Vicepresidente Federmanager **Gherardo Zei**, laureato in giurisprudenza all'università La Sapienza di Roma, è Presidente di Federmanager Roma e Capo della Delegazione Federale che ha negoziato il recente rinnovo contrattuale che introduce: l'ampliamento della definizione del dirigente, per includere le figure professionali che realizzano in piena autonomia gli obiettivi dell'impresa; il miglioramento degli aspetti retributivi, con aumento del trattamento minimo a 80mila euro per l'anno 2025 e a 85mila euro dal 2026; il rafforzamento del welfare bilaterale, in particolare il Fondo di Previdenza complementare con alleggerimento della quota minima a carico del dirigente.



Fabio Vivian.

Fabio Vivian, Presidente Federmanager Vicenza, è stato rieletto Tesoriere Federmanager.

Per il **Collegio Nazionale Probiviri** sono stati eletti: **Mauro Festa, Fabrizio Lorenzetti, Alessandra Moitre, Edo Tagliapietra** e **Nicoletta Zucchelli**. Supplente **Giuseppe Beltramo**.

Per il **Collegio dei Revisori** sono stati eletti: **Aurelio D'Achille, Daniela Farinelli** e **Franco Pedone**.

Nelle fasi conclusive del Congresso il Coordinatore Nazionale Gruppo Giovani **Antonio Ieraci** ha ricordato il Premio Giovani e numerose altre iniziative realizzate dai giovani manager.

CCNL Dirigenti Industria Confindustria e Federmanager

Stefano Cuzzilla
e Maurizio Marchesini
firmano il rinnovo
del contratto.



Aumentano le retribuzioni e si rafforza il welfare

Il 13 novembre è stato rinnovato il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi con decorrenza 1° gennaio 2025 e valido fino al 31 dicembre 2027

Il rinnovo del contratto prevede interventi su molte tematiche, tra cui l'ampliamento della definizione di dirigente, il miglioramento degli aspetti retributivi, il rafforzamento del sistema di welfare bilaterale con particolare attenzione alla parità di genere. *"Firmiamo oggi il contratto dei dirigenti nella convinzione che le imprese debbano crescere dimensionalmente e culturalmente, avva-*

*lendosi dell'apporto fondamentale del management". Così **Maurizio Marchesini, Vicepresidente di Confindustria per il Lavoro e le Relazioni Industriali.** "Questo contratto compie un deciso passo avanti per accompagnare le imprese verso le transizioni: abbiamo aggiornato la figura del dirigente e consolidato il sistema di welfare. Il contratto rafforza la competitività dell'impresa attraverso temi importanti come la parità*

di genere e normalizzando l'idea che la retribuzione del dirigente debba essere commisurata ai risultati". "Da oggi la categoria manageriale può fare affidamento su un contratto nuovo, moderno, adeguato all'evoluzione della figura manageriale, in modo da ricomprendervi le professionalità di più alta qualificazione. Un contratto più forte, con maggiori tutele, con un crescente riconoscimento economico che, in de-

firmano il rinnovo 2025-2027



finitiva, stringe il patto tra manager e imprese come elemento essenziale per la crescita del Paese” dichiara il **Presidente Federmanager, Stefano Cuzzilla**.

La **definizione di dirigente** è stata ampliata al fine di recepire quanto già accade nelle imprese e comprendere anche le figure professionali di più elevata qualificazione e di esperienza tecnico professionale

che realizzano in piena autonomia gli obiettivi dell'impresa.

Per gli **aspetti retributivi**, sono stati elevati i valori del trattamento minimo complessivo di garanzia (**TMCG**) a 80mila euro per l'anno 2025 e a 85mila euro dal 2026. A copertura dell'anno 2024 è stato previsto un importo “una tantum” pari al 6% del trattamento economico annuo lordo per i dirigenti che non abbiano percepito aumenti retributivi o compensi di altra natura dal gennaio 2019 (entro il limite di reddito di 100mila euro). Inoltre, è stata resa obbligatoria per tutti l'adozione di sistemi di retribuzione variabile collegati a indici o risultati, il cosiddetto **MBO**, nell'ottica di orientare sempre più la prestazione dei dirigenti verso il raggiungimento di specifici obiettivi dell'impresa.

Il sistema di **welfare bilaterale** è stato valorizzato: in materia di

previdenza complementare, il contratto è intervenuto sulla distribuzione delle quote di contribuzione al fondo Previdai con un aumento della quota minima a carico dell'impresa e un conseguente alleggerimento di quella a carico del dirigente. È stato riconfermato il ruolo determinante del FASI e della sanità integrativa.

Infine, sono state definite le funzioni di Fondirigenti a cui vengono attribuite anche le **politiche attive** del lavoro, mentre a 4.Manager viene affidata la promozione della **cultura di impresa**.

In materia di **parità di genere**, il contratto ha riservato una particolare attenzione al tema delle pari opportunità e dell'equità retributiva; un apposito articolo è dedicato alla tutela e al sostegno della maternità, della paternità e della genitorialità condivisa, consapevoli della valenza strategica per le imprese di operare secondo modelli organizzativi inclusivi. ■



Gli iscritti Federmanager possono accedere al testo del contratto nell'area MyFeder del sito www.aldai.it oppure nell'edizione digitale dell'articolo (se registrati)



La revisione dello Statuto di Federmanager

Giovanni Pagnacco

Presidente ALDAI-Federmanager

Il 15 novembre 2024 è entrato in vigore il nuovo Statuto Federmanager. Il testo, approvato dal Congresso Straordinario di Federmanager il 5 luglio scorso su delibera del Consiglio Nazionale, è il frutto di quasi due anni di lavoro da parte della Commissione Statuto Federale, dei Consigli Direttivi delle Associazioni Territoriali, inclusa ALDAI, e dei relativi Gruppi di Lavoro.

ALDAI ha partecipato ai lavori con un rappresentante designato dal Consiglio Direttivo, situazione che ha garantito che le proposte portate alla Commissione Federale nascessero da una discussione preliminare nell'ambito di un gruppo di supporto composto da cinque consiglieri ALDAI con lunga esperienza anche a livello federale, e fossero approvate anticipatamente dal suddetto organo. Durante il processo di riforma, sia nella parte propositiva della Commissione che

in quella deliberativa del Consiglio Nazionale e del Congresso, il dibattito tra posizioni talvolta diverse ha permesso un sano confronto di idee, dando un forte segnale di vitalità e di partecipazione attiva. Anche in questo frangente, ALDAI si è ulteriormente compattata grazie a un approccio collegiale e ponderato e continuerà a garantire tutto il supporto necessario in un processo di miglioramento continuo della governance federale.

I principali obiettivi che hanno guidato l'attuale revisione dello Statuto Federale sono stati: la salvaguardia del ruolo di rappresentanza esclusiva della categoria, l'innovazione del modello dei servizi e l'incremento del numero degli associati, l'attualizzazione del modello organizzativo e di funzionamento, la valorizzazione del criterio meritocratico nella selezione delle cariche e l'assicurazione di una prospettiva sostenibile, di lun-

go periodo, per la Federazione. In particolare, tra le principali novità riporto quanto segue:

1) Iscrizione delle alte professionalità. Oltre ai dirigenti e ai quadri apicali in servizio e in pensione, si è estesa la possibilità di iscrizione alle alte professionalità del lavoro autonomo, consulenziali o parasubordinate, consiglieri di amministrazione con deleghe e amministratori unici con ruoli assimilabili alla dirigenza industriale in attività, che possono mantenere l'iscrizione all'Associazione Territoriale da pensionati solo se già precedentemente iscritti. Sono considerati in servizio a tutti gli effetti e iscrivibili anche i titolari di pensione che abbiano in corso un rapporto di lavoro in qualità di dirigenti, quadri apicali o alte professionalità del lavoro autonomo facenti parte della "categoria". L'estensione alle



alte professionalità recepisce i cambiamenti e l'evoluzione dei rapporti di lavoro delle figure manageriali.

2) Quote riservate alle donne e ai giovani negli organi elettivi. Le Unioni Regionali con più di 4 delegati al Congresso e più di 4 Consiglieri Federmanager, dovranno nominarli garantendo che il 60% siano iscritti in attività di servizio e il 40% siano in pensione. Le stesse dovranno riservare distintamente una quota a giovani e donne, nell'ambito dei componenti complessivamente spettanti almeno pari, rispettivamente, alla percentuale di giovani e donne iscritte nelle Associazioni Territoriali della regione, elevata alla decina superiore.

Sarà riservato un posto ai giovani e uno alle donne, negli organi collegiali di enti collaterali con almeno 4 componenti (compresi i supplenti nei collegi dei sindaci/revisori), sempre che siano pervenute candidature valide e che abbiano superato la valutazione di ammissibilità rispetto al profilo.

3) Carta dei Servizi Federmanager. Ogni Associazione Territoriale rende disponibile agli iscritti la «Carta dei Servizi» nella quale sono indicati i servizi essenziali definiti da Federmanager a livello nazionale fra i quali: consulenza nella fase di instaurazione del rapporto di lavoro; servizi di tutela dei diritti del lavoro; consulenza sui Fondi bilaterali (Fasi,

GS-Fasi, Previndai, 4.Manager, ecc...); consulenza a supporto dei manager nel periodo di inoccupazione; controversie sull'interpretazione delle norme contrattuali; attività di assistenza legale che contraddistinguono l'instaurazione e la prosecuzione di una procedura giudiziaria di tipo giuslavoristico; servizi di previdenza e assistenza sanitaria integrativa, servizi di orientamento e formazione, consulenza assicurativa, ecc. Ai servizi essenziali le Associazioni Territoriali hanno la facoltà di aggiungere altri riservati ai propri iscritti.

4) Governance. Esplicitati in modo esaustivo gli scopi istituzionali, sono state aggiornate le regole per la nomina degli organi elettivi, allo scopo di conseguire maggiore rappresentatività delle diverse categorie di iscritti e valorizzare il criterio meritocratico nella selezione delle cariche.

I principali obiettivi che hanno guidato l'attuale revisione dello Statuto Federale sono stati: la salvaguardia del ruolo di rappresentanza esclusiva della categoria, l'innovazione del modello dei servizi e l'incremento del numero degli associati, l'attualizzazione del modello organizzativo e di funzionamento, la valorizzazione del criterio meritocratico nella selezione delle cariche e l'assicurazione di una prospettiva sostenibile, di lungo periodo, per la Federazione

L'allargamento alle alte professionalità assimilabili alla dirigenza industriale, se interpretata e applicata in modo tale da non diluire la rappresentatività sindacale dell'intera categoria, è sicuramente un punto di partenza verso una graduale rimodulazione di parametri



L'allargamento alle alte professionalità assimilabili alla dirigenza industriale, se interpretata e applicata in modo tale da non diluire la rappresentatività sindacale dell'intera categoria, è sicuramente un punto di partenza verso una graduale rimodulazione di parametri in linea con la continua evoluzione della figura del dirigente industriale

in linea con la continua evoluzione della figura del dirigente industriale. Un'attenzione continua da parte di tutta la Federazione su questo tema – anche attraverso il naturale continuo affinamento del nuovo Statuto – dimostrerà ulteriore vitalità e coesione a livello nazionale nella graduale convergenza sulle eventuali diverse istanze.

La definizione di quote relative ai giovani e alle donne è sicuramente motivata dal fatto di spingere verso una maggior coinvolgimento di entrambe le categorie nelle attività della Federazione. La ricaduta di tale cambiamento sulle diverse Associazioni Territoriali sta già passando attraverso un inevitabile periodo di rodaggio e assestamento dovuto anche alle differenze rispetto agli Statuti e ai regolamenti delle diverse Territoriali. Anche questo aspetto potrebbe necessitare di ulteriori riflessioni mirate

a un affinamento continuo dello stesso Statuto federale. Tutto ciò, in particolare, anche per evitare la non uniforme distribuzione delle quote tra Unioni regionali e Territoriali e tra le diverse Territoriali, nella presentazione di candidature a livello federale, dovuta anche solo all'oggettiva disomogeneità strutturale delle loro rispettive composizioni.

L'attività sindacale che è un elemento fondante della Federazione, seppur non esplicitata espressamente nella denominazione delle associazioni secondo il nuovo articolo 1, deve rimanere viva nelle attività facenti parte della Carta dei Servizi di cui sopra. La revisione dello Statuto Federmanager crea sicuramente le prospettive per rendere disponibili i servizi a favore di tutto il management industriale del Paese e – come tutti gli Statuti di organizzazioni complesse che si

evolvono a velocità sempre maggiori rispetto al mutare del proprio contesto di riferimento – beneficerà sicuramente dell'impegno costante verso il miglioramento continuo da parte di tutte le Territoriali, inclusa ALDAI, che non farà mancare il proprio supporto.

Altri temi come il cumulo delle cariche, i compensi e il mandato di rappresentanza rimangono ancora oggetto di ragionamenti presenti e futuri in un'ottica di sempre maggior coesione di tutta la Federazione verso la tutela e la valorizzazione della nostra categoria di dirigenti industriali. ALDAI, in questo processo di miglioramento continuo, c'è e ci sarà sempre. Lo deve a sé stessa e alla propria identificazione con un sistema di appartenenza che ha il dovere – oltre che il diritto – di supportare per le proprie potenzialità e dimensioni nel rispetto di tutto e di tutti. ■



Il nuovo Statuto, in vigore dal 15 novembre 2024, è accessibile sul sito Federmanager www.federmanager.it

ANTEPRIMA FORMAZIONE ANIMP 2025

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

SONO APERTE LE ISCRIZIONI AI CORSI DEL 1° SEMESTRE

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT – SOFT SKILLS	
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE	18, 19, 20 Febbraio
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO	12, 13 - 19, 20 Marzo
PROPOSAL MANAGEMENT	18, 19, 20 – 25, 26, 27 Marzo
NEGOTIATING WITH EPC CONTRACTORS – BEST PRACTICES	21-22 Maggio
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	19-20 Febbraio
COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO	21 e 28 Febbraio
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	13 e 19 Giugno
I FATTORI DI SUCCESSO NELLA BUSINESS PRESENTATION E NEL PARLARE IN PUBBLICO	6 e 7 Marzo
RICONOSCERE E VALORIZZARE I TALENTI DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE	18 e 19 Marzo
AREA PROJECT MANAGEMENT	
SUSTAINABILITY MANAGER & PRACTITIONER	27 Febbraio, 5, 15, 27 Marzo, 5, 10, 23 Aprile
METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	17, 18 e 24 Marzo
CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT SECONDO LA METODOLOGIA IPMA	28 Gennaio, 1, 14, 15, 21, 22, 28 Febbraio
PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA - ICB4 - LIVELLO D	6, 7 – 13, 14 Maggio
IL CONTROLLO DI PROGETTO - PROGRESS E REPORTING	3-4-11-14-24-25 Marzo
INTELLIGENZA ARTIFICIALE E “SISTEMI GENERATIVI” IN AZIENDA. INNOVARE CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: TRA OPPORTUNITÀ E SFIDE	14 Aprile
AREA EXECUTION: ENGINEERING & CONSTRUCTION	
L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'IMPIANTISTICA – L'INNOVAZIONE DIGITALE	20, 22, 26, 27 Maggio
METODOLOGIE INNOVATIVE PER LA GESTIONE DEI PROGETTI: AWP, INGEGNERIA E PROCUREMENT CONSTRUCTION ORIENTED	21, 22 – 28, 29 Maggio
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	10, 12, 13, 17, 18 Marzo
GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE IMPIANTISTICA E INFRASTRUTTURE	19, 20 - 26, 27 Marzo
IL COORDINAMENTO TRA LA GESTIONE DI PROGETTO E LA COSTRUZIONE	19-20 Febbraio
TECNICHE DI CONSTRUCTABILITY: UN VANTAGGIO COMPETITIVO PER PMI ED EPC CONTRACTORS	7, 9, 10 Aprile
LA PREFABBRICAZIONE E LA MODULARIZZAZIONE NELLA COSTRUZIONE	6, 8, 9, 13, 14 Maggio

**I CORSI ELENCATI ED ALTRI TITOLI SONO EROGABILI ANCHE IN-HOUSE (su richiesta, riservati a singole aziende)
QUOTE DI ISCRIZIONE AGEVOLATE PER ASSOCIATI ALDAI/FEDERMANAGER**

PER PROGRAMMI E ISCRIZIONI: <https://animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/>

CONTATTI:

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



La consistenza e i trend del management

Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

Un'analisi dei dati INPS 2023 per aggiornare i trend del management

Ogni mese le imprese compilano e trasmettono all'INPS il modello UNIEMENS con le informazioni sulla quantità di dipendenti e i contributi per le diverse categorie.

L'Istituto pubblica regolarmente sul sito le statistiche sul numero dei rapporti di lavoro, le giornate lavorative, l'ammontare delle retribuzioni, suddivise per le diverse categorie, regioni e fasce d'età. Insomma, una miniera di informazioni per acquisire consapevolezza sul lavoro dipendente in Italia.

Nel dicembre 2023 quanti erano i dirigenti, i quadri e gli altri dipendenti industria?

Dai dati INPS del 2023 si rileva che i rapporti di lavoro privato, esclusi i lavoratori del settore agricolo, erano 14 milioni e 757mila, che rappresentano l'87% dei 16 milioni e 980mila dipendenti, comprendenti anche il settore pubblico, e il 63% dei 23 milioni e 376mila occupati in Italia.

I dipendenti del privato nel dicembre 2023 erano: **130mila dirigenti**,

510mila quadri, 5 milioni e 753mila impiegati, 7 milioni e 765mila operai, 562mila apprendisti e altri 37mila rapporti di lavoro.

Per ogni dirigente del settore privato ci sarebbero: 3,9 quadri, 44,1 impiegati, 59,6 operai e 4,6 apprendisti e altri dipendenti. La percentuale di dirigenti e quadri rispetto al totale dei dipendenti è in Italia nettamente inferiore ai Paesi europei di dimensione simile.

Oltre la metà dei dipendenti del privato opera nell'industria: 3,7 milioni specificamente nelle attività

Dipendenti del settore privato (2023)

130.000 dirigenti

510.000 quadri

5.753.000 impiegati

7.765.000 operai

562.000 apprendisti

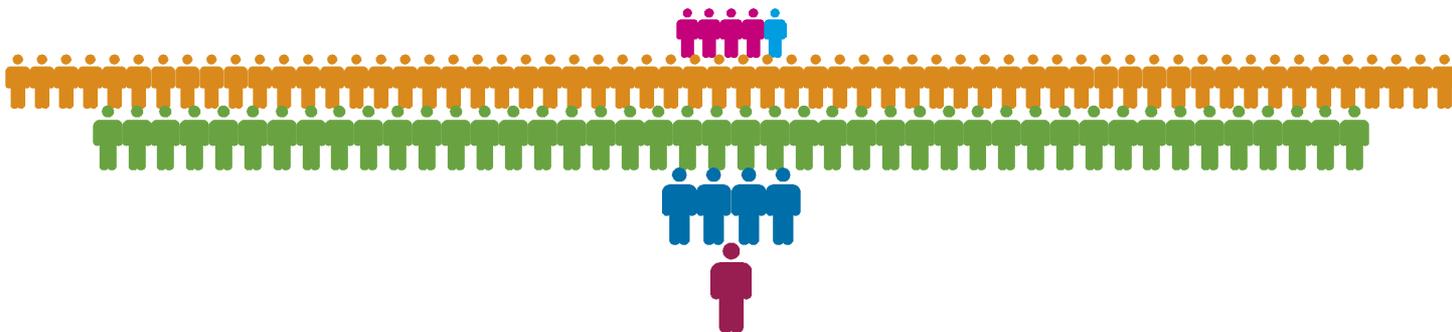
37.000 altri rapporti di lavoro

I dati INPS dal 2008 al 2023 relativi al numero dei rapporti di lavoro dei dirigenti nell'anno, all'ammontare delle relative remunerazioni e al totale delle giornate retribuite nell'anno, permettono di analizzare la situazione e i trend retributivi.

L'ammontare delle retribuzioni diviso il numero di rapporti di lavoro del settore industria nell'anno 2023 indica una retribuzione media a livello nazionale di 150mila euro per i dirigenti e 70mila euro per i quadri (in Lombardia rispettivamente 157mila e 74mila)



Nel settore privato, agricoltura esclusa, ci sono in Italia per ogni dirigente: 4 quadri, 44 impiegati, 60 operai e quasi 5 apprendisti e altri dipendenti



manfatturieri e gli altri nell'estrazione di minerali, nelle costruzioni, nelle forniture di energia elettrica e acqua, nel trasporto e magazzinaggio, nelle comunicazioni e nelle informazioni, nei servizi dell'industria, nelle attività scientifiche e tecniche. Sempre secondo i dati INPS a dicembre 2023 erano circa **93mila i rapporti di lavoro dei dirigenti industria**, cioè dei settori prima indicati, pari al 72% dei dirigenti privati, e **268mila i quadri dell'industria**, pari al 53% del totale quadri del privato. I dirigenti industria sono diminui-

ti per effetto della crisi del 2008 perdendo fino al 7% nel 2014, per recuperare e raggiungere i livelli del 2008 solo nell'anno del Covid, 2020, iniziando una fase di sviluppo che ha permesso di raggiungere nel 2023 l'8% di dirigenti industria in più rispetto agli iniziali 120mila circa del 2008 (grafico 1).

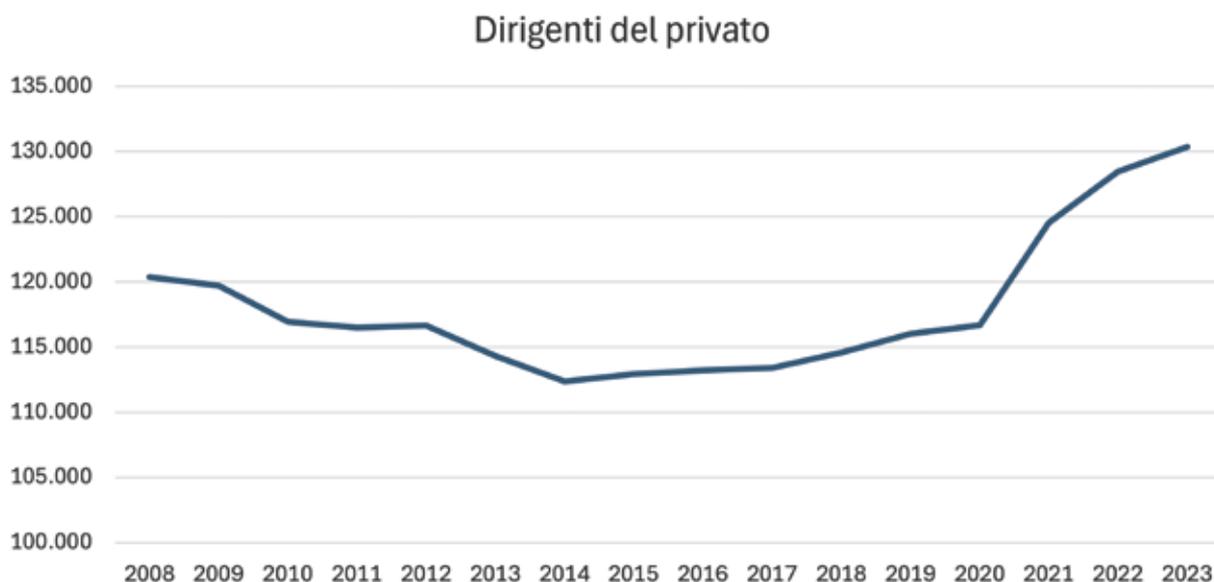
Per ogni dirigente industria ci sarebbero nel 2023 in base ai dati INPS: 2,9 quadri, 31 impiegati, 46 operai e 3,6 apprendisti e altri dipendenti. Pochi i manager dell'industria italiana rispetto ad altri Paesi europei.

In quali regioni sono presenti le aziende con i 93mila dirigenti industria?

Oltre il **40% dei dirigenti industria e il 35% dei quadri industria sono dichiarati da aziende con sede operativa in Lombardia**. Nella tabella in pagina seguente sono indicati i totali e, per ogni regione, le percentuali dei dipendenti dei settori privati, agricoltura esclusa, dei dipendenti dell'industria, dei quadri e dei dirigenti.

segue a pag. 30 →

grafico 1 - Dirigenti del privato, andamento 2008-2023

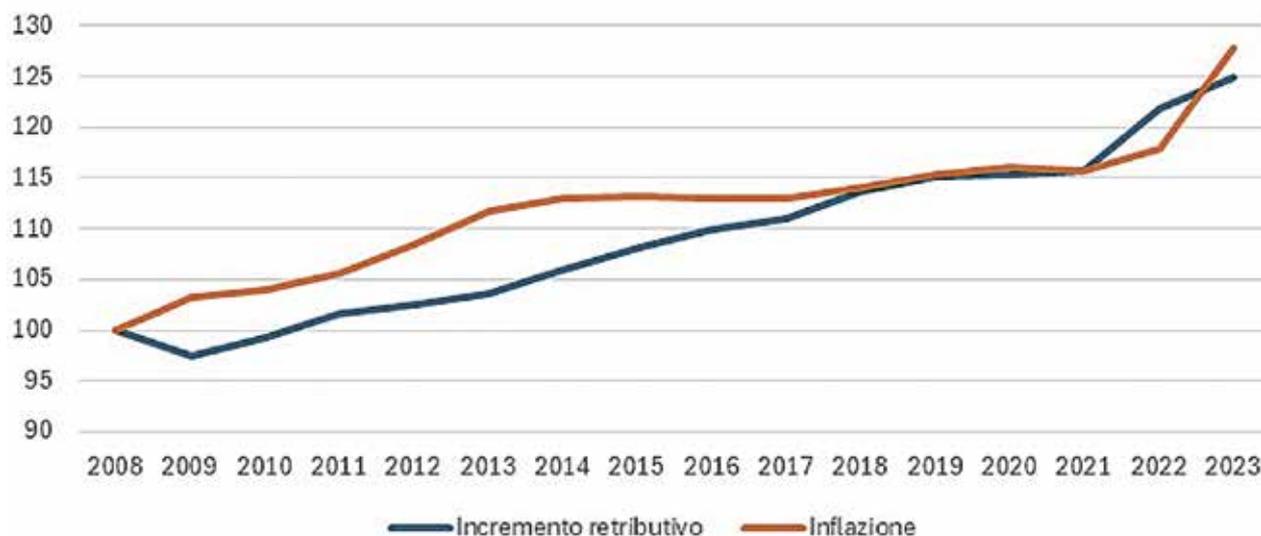


ELABORAZIONE DEI DATI INPS 2023 SUI DIPENDENTI SETTORE PRIVATO

Regione	Dipendenti privato	Dipendenti industria	Dipendenti quadri industria	Dipendenti dirigenti industria	Lettori DIRIGENTI INDUSTRIA
Totale	14.647.725	7.776.589	268.286	93.435	177.743
Piemonte	7,7%	8,3%	10,3%	8,8%	6,2%
Valle d'Aosta/Vallee d'Aoste	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
Liguria	2,4%	0,2%	2,5%	2,3%	2,2%
Lombardia	22,2%	23,5%	35,2%	40,8%	39,7%
Trentino Alto-Adige	2,2%	2,0%	1,1%	1,0%	0,9%
Veneto	10,1%	11,2%	7,4%	7,1%	5,5%
Friuli Venezia Giulia	2,2%	2,4%	1,6%	1,6%	1,0%
Emilia Romagna	9,2%	9,8%	8,4%	8,6%	6,0%
Toscana	6,7%	6,8%	4,8%	3,8%	3,9%
Umbria	1,4%	1,4%	0,6%	0,6%	0,5%
Marche	2,7%	3,1%	1,4%	1,1%	1,0%
Lazio	10,0%	9,2%	16,6%	16,3%	13,8%
Abruzzo	2,0%	2,1%	1,0%	0,9%	0,7%
Molise	0,3%	0,4%	0,1%	0,1%	0,1%
Campania	6,8%	6,7%	3,1%	2,1%	2,9%
Puglia	4,8%	4,7%	1,8%	1,6%	1,7%
Basilicata	0,7%	0,8%	0,2%	0,2%	0,1%
Calabria	1,6%	1,4%	0,5%	0,2%	0,4%
Sicilia	4,8%	4,3%	1,8%	1,4%	3,2%
Sardegna	2,0%	1,6%	0,6%	0,3%	2,0%
Esteri	0,1%	0,1%	0,9%	1,3%	8,0%

Nel Nord si concentra il 70% dei dirigenti industria e il 66% dei quadri industria

grafico 2 - Variazione retribuzioni dirigenti e inflazione dal 2008



Per assicurare il futuro delle imprese e in particolare dell'industria in un contesto di transizione tecnologica è necessario mettere alla prova e dare fiducia ai giovani



Retribuzione dei dirigenti

I dati INPS dal 2008 al 2023 relativi al numero dei rapporti di lavoro dei dirigenti nell'anno, all'ammontare delle relative remunerazioni e al totale delle giornate retribuite nell'anno, permettono di analizzare la situazione e i trend retributivi.

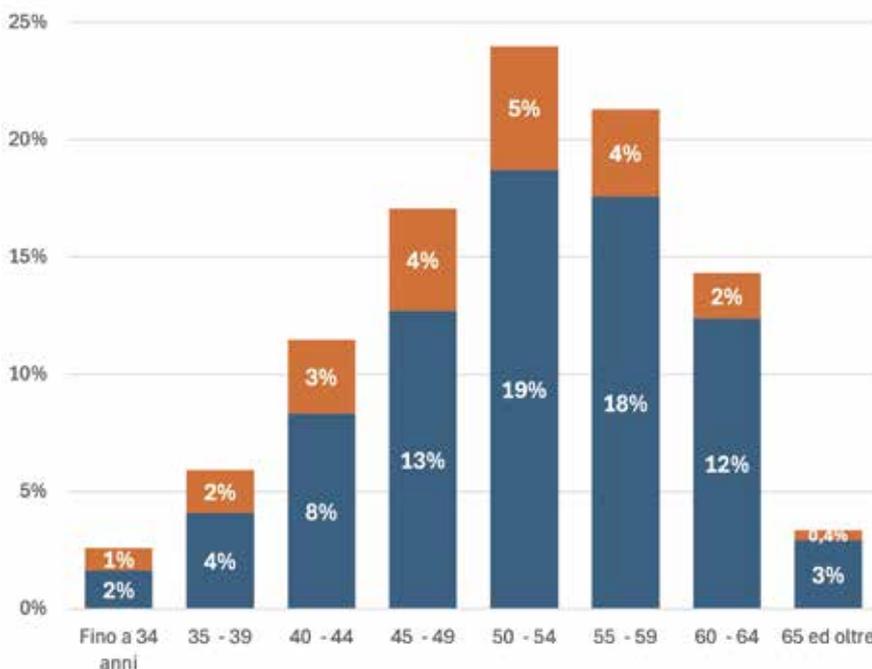
L'ammontare delle retribuzioni diviso il numero di rapporti di lavoro del settore industria nell'anno 2023 indica una retribuzione media a livello nazionale di 150mila euro per i dirigenti e 70mila euro per i quadri (in Lombardia rispettivamente 157mila e 74mila).

Il grafico 2 indica l'andamento della retribuzione media dei dirigenti dal 2008 (base 100) in confronto con l'inflazione.

Età dei management privato

Il 63% dei dirigenti e il 53% dei quadri hanno 50 e più anni. Le donne dirigenti del privato sono il

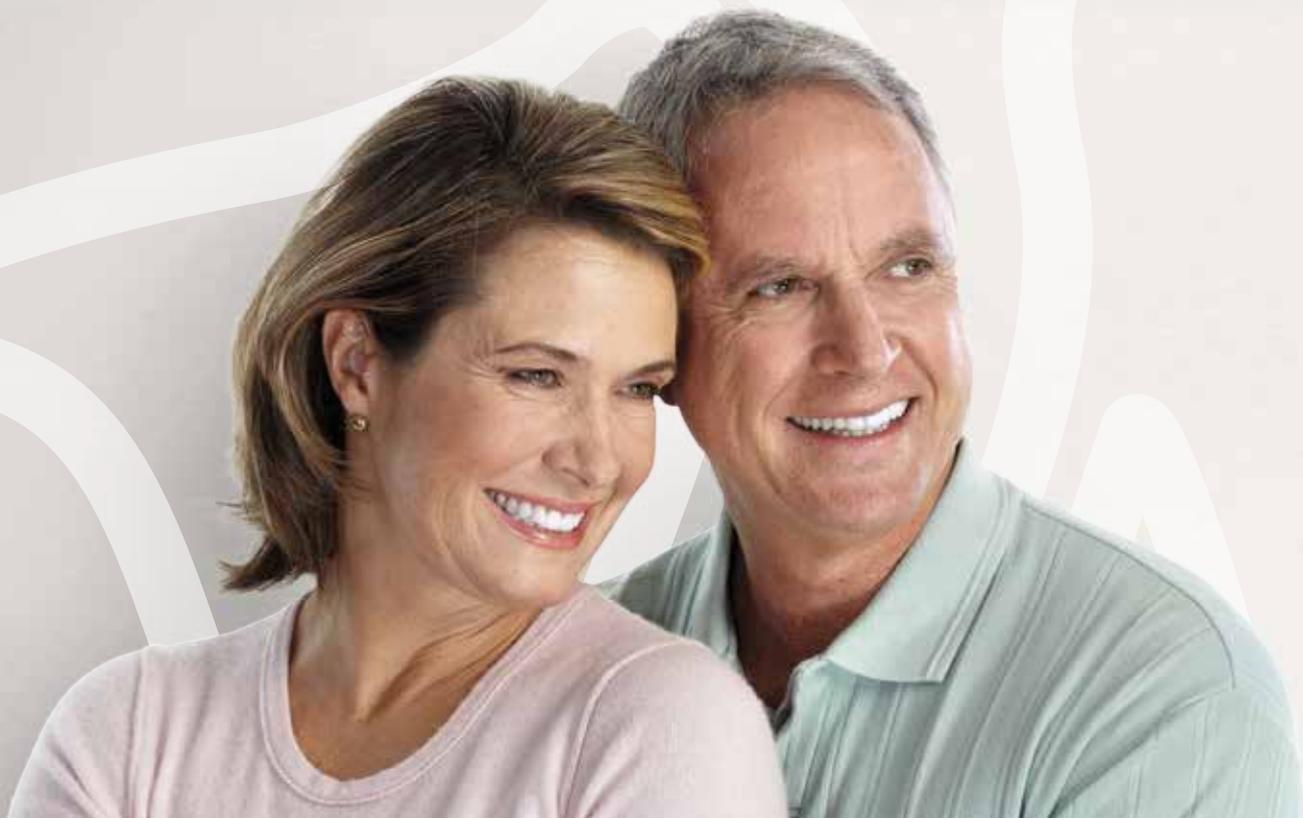
grafico 3 - Dirigenti per genere e fasce di età



22% del totale, ma la percentuale varia dal 37% per i più giovani al 13% per gli over 65. Per assicurare il futuro delle imprese e in partico-

lare dell'industria in un contesto di transizione tecnologica è necessario mettere alla prova e dare fiducia ai giovani (grafico 3).

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 TRASPARENTE
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



Correggere la rotta

Stefano Cuzzilla

Past President Federmanager

Chiediamo più attenzione per la parte sana del Paese: quel nucleo di cittadini che, come i manager, lavora per il benessere collettivo, sostiene il sistema del welfare e dei servizi, si occupa della crescita economica e occupazionale. E paga le tasse

In autunno generalmente cadono le foglie, ma in questo autunno, sorprendentemente, a cadere sono anche le **detrazioni di spesa** per chi ha un reddito superiore a 75mila euro. Questo quanto si evince da una lettura del testo embrionale della Manovra, adesso al vaglio di un articolato **iter parlamentare** che, si spera, possa migliorarlo.

Se poi la persona che guadagna dai 75mila euro in su, per scelte private o imposte dalla vita, non ha figli, il **massimale detraibile** si riduce ulteriormente. Insomma, quel **ceto medio** che è nei fatti il motore del Paese e che un po' tutti, a parole, proclamano di voler difendere, viene irrimediabilmente penalizzato. **Umiliato e offeso**, potremmo dire parafrasando Dostoevskij.

Questa inspiegabile tendenza nazionale a penalizzare chi più emerge nella società, si traduce periodicamente in tagli che sovente vanno a colpire proprio le punte di **eccellenza** del sistema produttivo. Quel nucleo di cittadini che, come i **manager**, lavora per il benessere collettivo, sostiene il sistema del **welfare** e dei servizi, si occupa della crescita economica e occupazionale.

E inoltre **paga le tasse**, senza furbizie, sotterfugi, omissioni di comodo. È la parte sana del Paese che dice **no all'evasione**, di fatto parliamo di quel cittadino su quattro che si sobbarca l'intero carico



dell'**Irpef**, mentre gli altri tre dichiarano redditi minimi o nulli, vivendo sostanzialmente sulle spalle del primo.

Ecco perché esigiamo a gran voce che si intervenga sulla Manovra affinché il ceto medio possa respirare e non sia costretto a vivere ulteriormente sotto **pressione**.

Abbiamo fiducia nella saggezza del Governo e del Parlamento che sapranno intervenire per correggere la rotta. Anche perché altrimenti il rischio è quello di disincentivare ulteriormente la qualità e di scoraggiare i migliori **talenti** a rimanere in Italia per lavorare, in breve: di tagliare le gambe al futuro.

Si tratta di avere visione, di non guardare solo a far cassa nell'immediato assecondando le contingenze o ricercando consenso di corto respiro.

Attenzione, la nostra è una rifles-

sione ben distante dalle sterili polemiche politiche, infatti accogliamo con favore quanto di buono dalla Manovra emerge. In tal senso, il ritorno alla **piena indicizzazione delle pensioni** rappresenta un atto di giustizia e di equo riconoscimento nei confronti di chi ha speso la propria esistenza in ruoli di responsabilità e di forte impatto decisionale.

Ma bisogna pensare a tutti, non procedere a compartimenti stagni quindi, ma ragionare cercando di mettere insieme il complesso **puzzle sociale** di una grande economia come quella italiana, che siede da protagonista al tavolo dei Grandi del mondo e ambisce a essere sempre più dinamica e competitiva. ■

Articolo tratto da Progetto Manager ottobre 2024



Serve più coraggio

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

L'Italia e il test della legge di Bilancio.

Proviamo a ragionare su alcune misure che necessitano di un intervento coraggioso da parte delle istituzioni

Il traguardo dell'annuale **Legge di Bilancio** inizia a scorgersi all'orizzonte ma, per raggiungerlo, la Manovra deve essere compiuta con attenzione.

Come ogni "manovra", infatti, per utilizzare una metafora automobilistica, deve essere eseguita guardando bene indietro per poter uscire al meglio in avanti. Servono precisione, visione, ma serve anche coraggio, poiché il perimetro d'azione è ristretto.

E se certamente, da una lettura delle misure proposte, accogliamo con favore la scelta di prevedere, in materia pensionistica, l'**indicizzazione** sulla base della legge 388/2000, rimuovendo i precedenti blocchi che hanno penalizzato soprattutto i pensionati con oltre 5 volte il minimo, stessa cosa non può dirsi per altre misure.

Proviamo quindi a ragionare su alcuni punti che necessitano di un intervento coraggioso da parte delle istituzioni.

Sul piano fiscale, ad esempio, siamo preoccupati dalla **rimodulazione delle detrazioni**, da cui il Governo attende circa 1 miliardo di euro. Se si taglia 1 miliardo, è chiaro che alcune categorie di contribuenti pagheranno più Irpef e quindi maggiori **tassee**. A essere vessato sarà dunque nuovamente il nostro **ceto medio**.

In Manovra manca altresì, ancora una volta, l'innalzamento dei limiti di deducibilità fiscale dei **contribu-**

ti per sanità integrativa e previdenza complementare. Agevolare il limite di deducibilità dei Fondi consentirebbe invece alla sanità e alla previdenza pubblica di respirare, beneficiando della **completezza** del "secondo pilastro", senza aggravii di costi e contrastando l'**evasione**.

Siamo poi senz'altro favorevoli al **taglio del cuneo fiscale** ma, con una platea ampliata solo fino a chi guadagna **40mila euro di reddito**, si continua a penalizzare chi va oltre, che non può certamente dirsi ricco, ma dovrà subire le conseguenze di tali scelte. Per raggiungere una parziale equità si potrebbe puntare su soluzioni come sgravi fiscali, **welfare** aziendale, defiscalizzazione degli straordinari, solo per citare alcuni esempi.

Tornando alle pensioni, per quanto riguarda coloro che ricadono interamente sotto il regime contributivo, riteniamo che vada rimosso il limite introdotto nella Legge di Bilancio del 2024, e confermato per il 2025, che ha reso più complessa

accogliamo con favore la scelta di prevedere, in materia pensionistica, l'indicizzazione sulla base della legge 388/2000

l'**uscita anticipata** per chi ha iniziato a lavorare dopo il 1996. Tale misura appare irragionevole, considerando che la pensione anticipata era stata una delle poche "concessioni" accordate ai lavoratori ricadenti nel regime contributivo.

In tema di tutela della managerialità, infine, non possiamo soprassedere sulla questione del **tetto agli stipendi** dei manager di enti pubblici e privati che ricevono contributi dello Stato. Se è vero, infatti che bisogna fare attenzione a come vengono impiegate le risorse pubbliche, è altresì vero che la soluzione non è privare il sistema della PA delle **migliori competenze manageriali**, nei fatti disincentivate a farne parte. ■



1 MILIARDO DI EURO

cifra che il Governo si attende di risparmiare dalla rimodulazione delle detrazioni a carico del ceto medio

Redditi, IRPEF e spesa per il welfare: quei conti che non tornano

a cura di CIDA e Itinerari Previdenziali

Presentato il 29 ottobre 2024 l'Osservatorio Itinerari Previdenziali sulle entrate fiscali: il 75,80% degli italiani dichiara redditi fino a 29mila euro, corrispondendo solo il 24,43% di tutta l'IRPEF, un'imposta neppure sufficiente a coprire la spesa per sanità e assistenza. I numeri migliorano ma meno di quanto crescita del PIL e dell'occupazione lascerebbero auspicare e, soprattutto, meno di quanto richiederebbe la sostenibilità del nostro welfare

I Presidente CIDA, Cuzzilla: *"In Italia vale il principio che maggiore è il contributo fiscale, minori sono i servizi pubblici di ritorno. Quindi chi guadagna, ad esempio, dai 55.000 euro in su (oggi poco più del 5% del totale) si fa carico da solo di circa il 42% del gettito*

fiscale e non riceve nulla in cambio. A peggiorare il quadro arriva la nuova Manovra, con tagli ai massimali delle detrazioni a partire dai 75.000 euro".

Il totale dei redditi prodotti nel 2022 e dichiarati nel 2023 ai fini IRPEF è ammontato a 970 miliardi,

per un gettito Irpef generato – al netto di TIR (Trattamento integrativo sui redditi da lavoro dipendente e assimilati) **e detrazioni – di 189,31 miliardi** (di cui 169,59 miliardi, l'89,59%, di Irpef ordinaria): valore in aumento del 6,3% rispetto allo scorso anno ma infe-

I DATI IRPEF 2022

- ❖ **REDDITI DICHIARATI: 970 miliardi di euro** (+6,3% rispetto al 2021; dato inferiore alla crescita del PIL nominale, +7,7%)
- ❖ **REDDITI IMPONIBILI: 914,15 miliardi di euro** (al netto di netto cedolare secca, deduzioni sull'abitazione, oneri deducibili)
- ❖ **IRPEF VERSATA (al netto del bonus-TIR): 189,31 miliardi di euro**
 - 169,56 miliardi di euro per IRPEF ordinaria (89,59% del totale)
 - 13,90 miliardi di euro per l'addizionale regionale (7,34% del totale)
 - 5,82 miliardi di euro per l'addizionale comunale (3,07% del totale)
- ❖ L'IRPEF, al lordo del bonus-TIR (4,6 miliardi di euro) e delle detrazioni varie (73,75 miliardi di euro) sarebbe stata pari a **247,94 miliardi di euro**

I DATI IRPEF 2022

- ❖ **ABITANTI: 59.030.133** (206.080 *in meno* rispetto al 2021)
- ❖ **DICHIARANTI:** sono **42.026.960**, in aumento di **529.642 unità** rispetto al 2021; è il numero maggiore di sempre e supera il record di 41,803 milioni del 2008
- ❖ **VERSANTI**, cioè coloro che versano almeno 1 euro di IRPEF: sono **32.373.363**, in aumento di **1.007.828 unità** e registrano il valore più alto dal 2011 (erano 31.087.681 unità)
- ❖ **RAPPORTO DICHIARANTI/ABITANTI:** è pari a **1,405** abitanti per ogni dichiarante (erano 1,427 nel 2021)

Riproduzione riservata
Itinerari Previdenziali

Itinerari
PREVIDENZIALI

riore alla crescita del PIL nominale (+7,7%). **Crescono sia i dichiaranti** (42.026.960, numero addirittura superiore a quello record del 2008) **sia i contribuenti/versanti**, vale a dire coloro che versano almeno 1 euro di Irpef, che toccano quota 32.373.363. Mentre salgono sia i

contribuenti con redditi compresi tra i 20 e i 29mila euro (9,5 milioni) sia quelli con redditi medio-alti dai 29mila euro in su, diminuiscono i dichiaranti per tutte le fasce di reddito fino a 20mila euro, che calano da 23,133 a 22,356 milioni. Sicuramente condizionato dalla ri-

presa Covid-19, **quello che emerge dall'ultimo Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate di Itinerari Previdenziali sembrerebbe un quadro in apparenza positivo** se non fosse che, dati alla mano, resta sostanzialmente invariata la quota di contribuenti che

CHI PAGA L'IRPEF 2022

- ❖ Nel 2022 si assiste a uno slittamento dei redditi verso l'alto: **diminuisce il numero di contribuenti di tutte le fasce di reddito fino a 20mila euro** (da 23,133 milioni nel 2021 a 22,355 milioni) dal 55,74% al 53,19% ma, per effetto delle tante agevolazioni, **questi soggetti contribuiscono solo per il 6,31% del gettito totale** (era il 7,38% nel 2021).
- ❖ Mentre, parallelamente, **aumenta la percentuale di contribuenti di tutte le fasce da 20mila euro in su**, che passano dal 44,25% al 46,81% (19,669 milioni di contribuenti) e pagano però il 93,7% di tutta l'IRPEF

Prima considerazione: siamo un Paese di poveri?

Se solo 32,373 milioni di cittadini su 59,030 milioni di abitanti presentano una dichiarazione dei redditi positiva, significa che il **45%** degli italiani non ha redditi e, quindi, vive a carico di qualcuno.

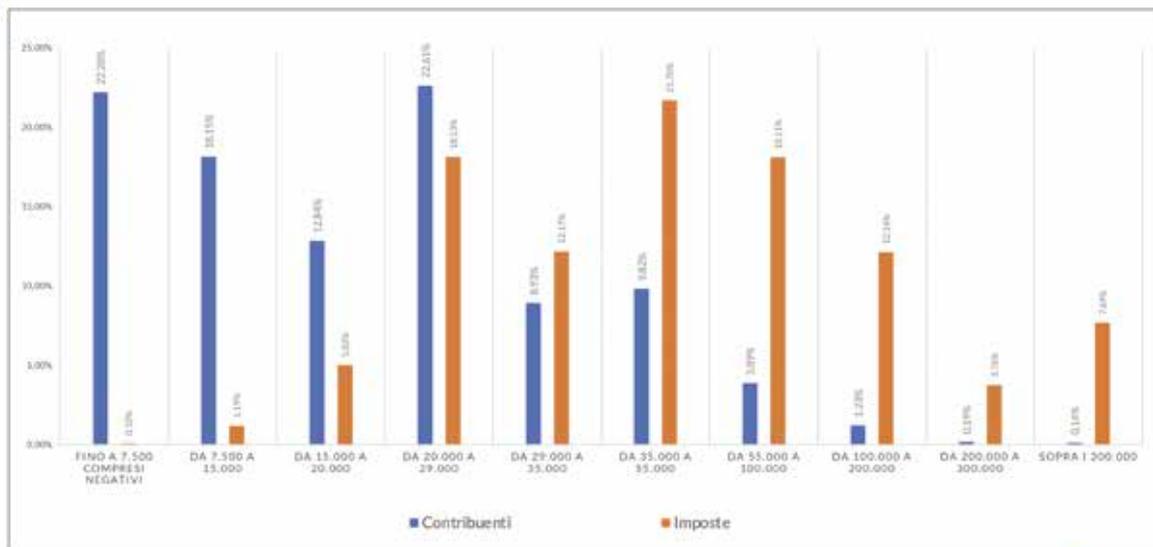
Seconda considerazione: per quanto può durare?

Possono 19,66 milioni di contribuenti, che corrispondono il **93,7%** dell'IRPEF complessiva, mantenerne 22,35 milioni che pagano solo il **6,31%**?

Riproduzione riservata
Itinerari Previdenziali

Itinerari
PREVIDENZIALI

La percentuale di imposte pagate dalle diverse tipologie di contribuenti



Riproduzione riservata
 Istituti Previdenziali

Generali
 PREVIDENZIALI

effettivamente sostiene il Paese con tasse e contributi, e di contro troppo alta quella di cittadini totalmente o parzialmente a carico della collettività: **malgrado il miglioramento di PIL e occupazione, il 45,16% degli italiani non ha redditi e di conseguenza vive a carico di qualcuno.** Su 42 milioni di dichiaranti, poi, il 75,57% dell'intera Irpef è pagato da circa 10 milioni di contribuenti, mentre i restanti 32 ne pagano solo il 24,43%.

Come garantire innanzitutto la sostenibilità del nostro sistema di protezione sociale ma, più in generale, produttività e sviluppo del Paese, se il grosso del carico fiscale grava su una ristretta minoranza? Questa la domanda che ha animato – il pomeriggio del 29 ottobre scorso presso la nuova Aula dei Gruppi Parlamentari – il convegno **Il difficile finanziamento del welfare italiano**, nel corso del quale sono stati presentati a politica e media i risultati dell'indagine annuale realizzata dal Centro Studi e Ricerche presieduto dal Prof. Bram-

billa. **Realizzato in collaborazione con CIDA, anche quest'anno tra i sostenitori della ricerca**, l'Osservatorio realizza un'analisi delle dichiarazioni individuali dei redditi Irpef e delle altre principali imposte dirette e indirette (tra cui Irap, Ires, Isost e gettito IVA), **con l'obiettivo di ottenere indicatori utili a comprendere l'effettiva situazione socioeconomica del Paese** e a verificare la tenuta del suo sistema di protezione sociale.

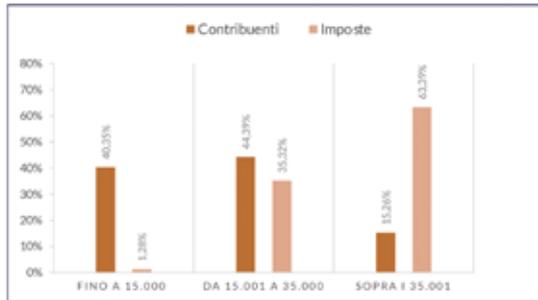
"Le dichiarazioni Irpef rese l'anno scorso fotografano una positiva tendenza dell'occupazione, che è tornata a crescere, e questo non può che farci piacere. Se aumenta il numero di contribuenti, relativamente alle fasce medie, significa che abbiamo maggiori speranze di garantire sostenibilità al welfare pubblico in futuro. Ecco perché è importante non tradire il ceto medio. Tassarlo oltre a quanto già non si faccia, proprio ora che inizia a rinfoltirsi, potrebbe avere effetti recessivi sull'intera dinamica", – ha commentato **Stefano Cuzzilla, Presidente CIDA.**

"Il motivo? Perché In Italia vale il principio che maggiore è il contri-

buto fiscale, minori sono i servizi pubblici di ritorno – chiarisce il Presidente -. Quindi chi guadagna, ad esempio, dai 55.000 euro in su (oggi poco più del 5 % del totale) si fa carico da solo di circa il 42% del gettito fiscale e non riceve nulla in cambio. A peggiorare il quadro arriva la nuova Manovra, con tagli ai massimali delle detrazioni a partire dai 75.000 euro che, di fatto, rappresentano un aumento di tassazione per chi contribuisce di più. Si trasmette così un messaggio allarmante: che in Italia non conviene eccellere, produrre o innovare. Conviene, invece, evadere e occultare".

"Non a caso, un quinto dei contribuenti italiani dichiara redditi minimi o nulli. Una fetta consistente che non è degna di una delle più grandi potenze industrializzate. Un Paese che, purtroppo, vive di assistenza e assistenzialismo, mentre affonda nell'economia sommersa. Basti pensare che in 10 anni la spesa per il welfare è aumentata del 30% a causa di una vertiginosa spesa in assistenza, pari a +126%. Di fatto, nel nostro sistema fiscale il peso per chi produce e contribuisce è ormai insostenibile

I RAGGRUPPAMENTI METTONO BEN IN EVIDENZA LA SITUAZIONE DI GRANDE DISEQUILIBRIO



❖ Il 40,35% dei contribuenti con redditi fino a 15mila versa solo l'1,28% dell'IRPEF, il 44,39% intermedio corrisponde il 35,32% e il 15,26% oltre il 63%



❖ Il 75,80% dei contribuenti con redditi fino a 29mila euro versa il 24,43% dell'IRPEF; il 24,20% con redditi da 29.001 euro paga il 75,57% di tutta l'IRPEF

In sintesi, il 46,81% paga il 93,7% di tutta l'IRPEF mentre il restante 53,19% ne paga solo il 6,31%

Riproduzione riservata
Itinerari Previdenziali

Itinerari
PREVIDENZIALI

– conclude Cuzzilla –. *Mentre l'inflazione ha mangiato il 24% del potere d'acquisto in 15 anni, questa minoranza continua a sostenere sanità, assistenza sociale e servizi per tutti, spesso senza alcun beneficio diretto. Mi chiedo fino a quando sarà disponibile a farlo.*

Il difficile finanziamento del welfare italiano

Come rilevato dal Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, nel 2022 sono stati necessari 131 miliardi per la spesa sanitaria, oltre 157 per l'assistenza sociale e altri circa 13 miliardi per il welfare degli enti locali. **Un conto totale che supera i 300 miliardi che, in assenza di tasse di scopo (come, ad esempio, accade per le pensioni che sono in attivo al netto dell'Irpef), viene finanziato attingendo alla fiscalità generale:** a queste sole 3 voci di spesa sono state dunque destinate nell'ultimo anno di rilevazione pressoché **tutte le imposte dirette Irpef, addizionali, Ires, Irap e Isost e anche 23,77 miliardi di imposte indirette**, in primis l'IVA.

"Negli ultimi 15 anni i redditi dichiarati sono aumentati del 21,44%, mentre la spesa per il welfare è cresciuta di circa il 38%, trainata soprattutto da quella assistenziale, il cui valore tende ormai ad avvicinarsi pericolosamente al gettito dell'Irpef ordinaria. Basta questo semplice confronto per capire come si sia davanti a un onere, già oggi e ancora di più in futuro, molto gravoso da sostenere – ha commentato il Prof. Alberto Brambilla, curatore del volume insieme al dott. Paolo Novati – e che lascia ad altre funzioni statali, indispensabili allo sviluppo del Paese (come scuola, infrastrutture, investimenti in capitale e così via), solo le residuali imposte indirette, le accise e la strada del debito. Debito che ogni anno aumenta spaventosamente nella totale indifferenza generale e, infatti, siamo il fanalino di coda in Europa per occupazione e produttività".

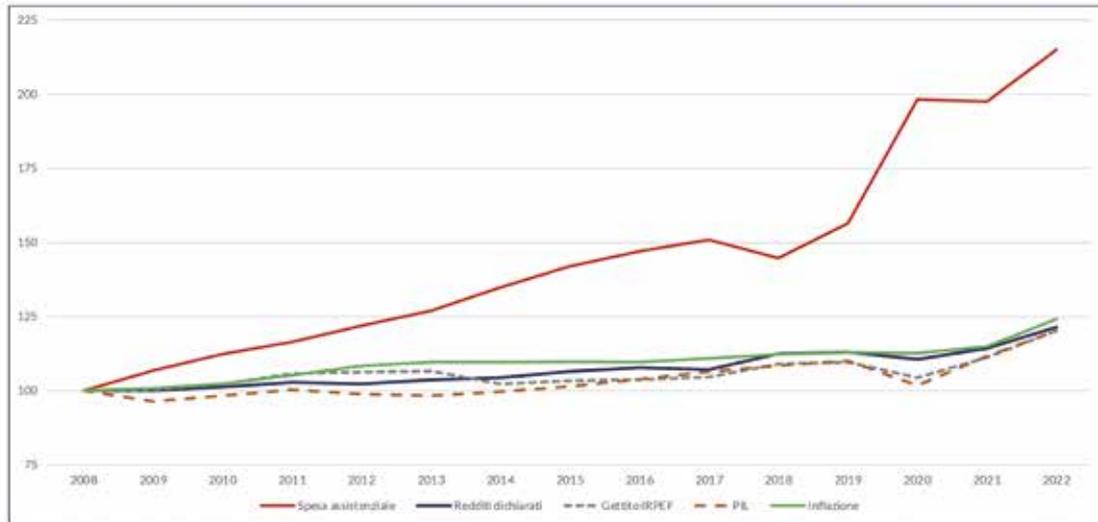
Redditi dichiarati e tipologie di contribuenti: un Paese di poveri?

Su una popolazione di 59.030.133 cittadini residenti, sono 42.026.960

quanti hanno presentato una dichiarazione dei redditi nel 2023 (con riferimento all'anno di imposta precedente). A versare almeno 1 euro di Irpef solo 32.373.363 residenti, vale a dire poco più della metà degli italiani: **a ogni contribuente corrispondono quindi 1,405 abitanti.**

Nel dettaglio, fino a 7.500 euro lordi si collocano 9.330.900 soggetti, il 22,20% del totale, che pagano in media 20 euro di Irpef l'anno (14 se rapportati ai cittadini). I contribuenti che dichiarano redditi tra i 7.500 e i 15.000 euro lordi l'anno sono 7.626.579: in questo caso, al netto del TIR, l'Irpef media annua pagata per contribuente è di 294 euro (209 euro per abitante), a fronte – a titolo esemplificativo – di una spesa sanitaria pro capite pari di circa 2.221 euro. Tra 15.000 e 20.000 euro di reddito lordo dichiarato si trovano 5,4 milioni di contribuenti, che pagano un'imposta media annua di 1.761 euro, che si riduce a 1.254 euro per singolo abitante; seguono da 20.001 a 29.000 euro 9,5 milioni di contribuenti, con un'imposta media di

CRESCONO POCO REDDITI E GETTITO FISCALE MA ESPLODE LA SPESA ASSISTENZIALE: ANDAMENTI DAL 2008 AL 2022 GETTITO IRPEF, REDDITI, INFLAZIONE E PIL



Riproduzione riservata
 Informati Previdenziali

Informati
 PREVIDENZIALI

3.612 euro che scende a 2.571 se rapportata al totale degli abitanti: un importo che, come per la fascia successiva, basterebbe di per sé a coprire i costi della sanità, ma che resterebbe comunque insufficiente guardando alle altre principali funzioni di welfare non coperte da contributi di scopo, tra cui appunto l'assistenza. Seguono quindi i redditi tra 29.001 e 35mila euro, fascia in cui si collocano 3.754.371 contribuenti pari a 5.273.306 abitanti: questi contribuenti, l'8,93%, pagano un'imposta media di 6.138 euro l'anno, 4.370 euro per abitante, e versano complessivamente il 12,17% delle imposte.

Sommando tutte le fasce di reddito fino a 29mila euro, si evidenzia dunque che il 75,80% dei contribuenti italiani versa soltanto il 24,43%: di tutta l'IRPEF: **una fotografia più vicina a quella di un Paese povero che di uno Stato membro del G7** e che parrebbe oltretutto poco veritiera guardando a consumi e abitudini di spesa degli italiani. A salire, la scomposizione mostra invece **quei poco più di 6 milioni di**

versanti con redditi superiori ai 35mila euro che, nella sostanza, si fanno carico del finanziamento del nostro *welfare state*. Più precisamente, esaminando le dichiarazioni relative agli scaglioni di reddito più elevato, **sopra i 100mila euro, l'Osservatorio individua solo l'1,56% dei contribuenti** (poco più di 650mila persone) **che, tuttavia, versano il 23,59% del totale Irpef**. Sommando loro anche i titolari di redditi lordi da 55.000 a 100mila euro (che sono 1.635.728, il 3,89% del totale, e pagano il 18,11% del totale delle imposte), si ottiene che il 5,45% paga il 41,69% dell'Irpef. Includendo dunque anche i redditi dai 35.000 ai 55.000 euro lordi, **risulta pertanto che il 15,26% paga il 63,39% dell'imposta sui redditi delle persone fisiche**. Ricomprendendo infine anche lo scaglione 29mila-35mila euro, "autosufficiente" su quasi tutte le funzioni di welfare salvo una quota di assistenza, si ottiene che il 24,20% dei contribuenti corrisponde il 75,57% dell'Irpef complessiva e, si suppone, una quota altrettanto rilevante delle altre imposte.

La redistribuzione della ricchezza e le proposte di riforma fiscale

Sintetizzando, dall'Osservatorio emerge sì una riduzione dei dichiaranti con redditi bassi in favore di quelli medio-alti ma, anche per effetto di bonus e detrazioni, **non ci sono invece variazioni sostanziali nella ripartizione del carico fiscale** che pesa sulle spalle di uno sparuto ceto medio, escluso invece dalla maggior parte delle agevolazioni. *"Giusto aiutare chi ha bisogno, così come garantire a tutti diritti primari come quello alla salute – la precisazione del Prof. Brambilla – ma i nostri decisori politici tendono spesso a trascurare come queste percentuali dipendano anche da economia sommersa ed evasione fiscale per le quali primeggiamo in Europa: è davvero credibile che quasi la metà degli italiani viva con circa 10mila euro lordi l'anno?"*. Tra i falsi miti sfatati dalla pubblicazione c'è di riflesso quello dell'oppressione fiscale, che vuole (tutti) i cittadini tartassati dal fisco e penalizzati dalle eccessive imposte.

L'ANALISI PER TIPOLOGIA DI CONTRIBUENTE, anno 2022

Tipologia di contribuente	Numero contribuenti		Totale imposte	
	Valore assoluto	%	Importo in migliaia di euro (al netto del TIR)	%
Dipendenti	22.226.970	52,89%	86.581.256	51,05%
Pensionati	13.565.117	32,28%	50.964.261	30,05%
Autonomi	2.232.942	5,31%	26.052.365	15,36%
Altri	4.001.931	9,52%	5.987.994	3,53%
Totale	42.026.960	100%	169.585.876	100%

Riproduzione riservata
 Itinerari Previdenziali

Itinerari
 PREVIDENZIALI

Solo per pagare la spesa sanitaria, per i primi 2 scaglioni di reddito fino a 15mila euro, la differenza tra l'Irpef versata e il costo della sanità supera i 50 miliardi; la differenza sale a 57,8 miliardi sommando i redditi da 15 a 20mila euro. Considerando anche spesa assistenziale e welfare degli enti locali, **la redistribuzione totale è pari a 240,56 miliardi su circa 661 di entrate**, al netto dei contributi sociali. **In pratica, viene redistribuito l'86,33% di tutte le imposte dirette (circa 278 miliardi)** a beneficio soprattutto del 53,19% degli italiani delle prime tre fasce fino a 20mila euro e, in parte, al restante 22,61% corrispondente ai dichiaranti tra i 20 e 29mila euro. **“Un costante trasferimento di ricchezza, sotto forma di servizi gratuiti di cui quest'e-**

norme platea di beneficiari non si rende neppure conto – puntualizza Brambilla – anche a causa delle ripetute promesse di nuove elargizioni da parte della politica, cui fa da contraltare la continua minaccia di abolizione delle tax expenditures per i redditi più alti”. Redditi che, peraltro, già scontano l'italico paradosso secondo il quale più tasse si pagano e meno servizi si ricevono (e viceversa): **una situazione che rischia di penalizzare quanti contribuiscono regolarmente incentivando i cittadini a evadere o a sotto-dichiarare** così da non rinunciare a prestazioni sociali o altre agevolazioni da parte di Stato, Regioni e comuni. Per il Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali è dunque il momento di lavorare, in ambito

fiscale, su **soluzioni nuove, concretamente calate sulla realtà del Paese**. Se il contrasto di interessi tra clienti e fornitori diretti di beni e servizi potrebbe rivelarsi un ottimo modo per favorire l'emersione e al tempo stesso agevolare le finanze delle famiglie italiane, un maggiore sviluppo del welfare aziendale, insieme alla detassazione di premi, aumenti salariali e straordinari, potrebbe essere la giusta via per ridurre il cosiddetto cuneo fiscale-contributivo a carico dei lavoratori dipendenti **in modo equo e sostenibile per le finanze dello Stato**. Certamente, secondo il Professore, più della decontribuzione, che negli ultimi 3 anni ha portato a un mancato gettito nelle casse INPS pari ad almeno 66 miliardi. ■



Consulta l'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate **Le dichiarazioni dei redditi 2022: l'analisi IRPEF e delle altre imposte dirette e indirette per importi, tipologia dei contribuenti e territori negli ultimi 15 anni** inquadrando col tuo smartphone il codice QR, accedendo al link





Per una fiscalità più equa, a difesa del reddito e contro le discriminazioni

Mino Schianchi

Presidente Comitato pensionati ALDAI-Federmanager

Le analisi pubblicate recentemente da Itinerari Previdenziali sulla fiscalità in Italia sottolineano quanto sia urgente proteggere il potere d'acquisto delle pensioni del ceto medio, messe a rischio da politiche fiscali e sistemi di perequazione penalizzanti, e quanto sia importante impegnarsi per difendere i diritti dei pensionati contro inammissibili discriminazioni

Il raggiungimento della pensione non garantisce automaticamente una tranquillità duratura per gli anni a venire. Nonostante rappresenti il coronamento di anni di lavoro e sacrifici, la pensione non può essere considerata una sicurezza immutabile. Anzi, la necessità di difendere il reddito da pensione diventa sempre più urgente in un contesto in cui i pensionati, la parte più vulnerabile del ceto medio, subiscono spesso misure economiche e fiscali penalizzanti. L'inflazione e l'incertezza sulle politiche di perequazione ne riducono il potere d'acquisto, minando la qualità della loro vita. Senza una tutela adeguata, soprattutto per i pensionati più anziani (questione dell'assistenza domiciliare), la stabilità economica viene compromessa, rendendo essenziale un impegno costante per rivendicare i loro diritti e garantire una protezione duratura del reddito.

Una considerazione questa che è la ragione della lunga azione delle nostre Rappresentanze, impegnate a richiamare i Governi a cessare i continui interventi riduttivi sulle pensioni, soprattutto quelle di importo pari o superiore a quattro volte il minimo. Queste pensioni sono state gravemente colpite dai cosiddetti "contributi di solidarietà" ma, soprattutto, da interventi che hanno bloccato o alterato il meccanismo di adeguamento automatico. Alterazioni così profonde che, nelle disposizioni più recenti, le rivalutazioni si sono ridotte a interventi simbolici, anche negli anni in cui l'alta inflazione ha gravemente eroso il potere d'acquisto. Sebbene i ricorsi presentati, con il sostegno delle nostre Organizzazioni, non abbiano sempre prodotto i risultati sperati, hanno comunque indotto la Corte Costituzionale a richiamare più volte il legislatore, esortandolo a evitare continue

misure depressive sulle pensioni. Infatti, la Corte ha avvertito che il ricorrente ricorso a questi interventi genera tensioni e può compromettere i principi fondamentali di ragionevolezza e proporzionalità del sistema previdenziale. Esiste un limite temporale – ha avvertito – oltre il quale le sospensioni indefinite del meccanismo perequativo, o la reiterazione di interventi volti a paralizzarlo, minano la stabilità del sistema, mettendo a rischio anche le pensioni di maggiore importo.

Ripristino del meccanismo di perequazione tradizionale

Alla fine un risultato evidente. Grazie all'azione costante delle nostre Rappresentanze, impegnate a richiamare la politica verso un approccio più moderato e giusto per i pensionati, e con il sostegno di singoli, che continuano a rivendicare equità a protezione dei loro trat-



tamenti, si sono ottenuti riscontri positivi anche dalle magistrature di merito. Proprio in relazione a queste iniziative ora si attende l'esito degli atti di ricorsi rimessi alla Corte Costituzionale. Ci riferiamo all'Ordinanza di rimessione addotta dalla Corte dei Conti Sez. Toscana del 6 settembre 2024 e a quella della Sez. della Corte dei Conti della Campania dell'11 settembre 2024. Questi atti della magistratura contabile testimoniano la fondatezza delle istanze portate avanti in difesa dei diritti pensionistici. Non possiamo prevedere l'esito di questi ricorsi. Speriamo rispondano alle nostre attese.

Possiamo ipotizzare però che, probabilmente (ma è solo una nostra personale valutazione) le motivazioni contenute nelle Ordinanze adottate dalle due sezioni della Corte dei Conti abbiano contribuito, in qualche modo, a modificare l'atteggiamento della politica ver-

so i pensionati. Possiamo registrare con soddisfazione, infatti, che è stata ripristinata finalmente la rivalutazione delle pensioni, secondo il meccanismo di adeguamento all'inflazione previsto dalla legge n. 388 del 2000: 100% all'inflazione per gli assegni d'importo fino a 4 volte il trattamento minimo, del 90% per quelli tra 4 e 5 volte il minimo e del 75% per le pensioni d'importo superiore. Niente più ricalcolo a "fasce" di reddito.

Tutto bene allora? Non proprio, e non per tutti.

La discriminazione

L'articolo 27 del Disegno di Legge di Bilancio 2025 è un chiaro esempio di come andare in pensione non significhi necessariamente ottenere stabilità e serenità, come spesso si immagina.

Questo articolo introduce infatti una disparità di trattamento che penalizza i pensionati in base al

Grazie all'azione costante delle nostre Rappresentanze, impegnate a richiamare la politica verso un approccio più moderato e giusto per i pensionati, e con il sostegno di singoli, che continuano a rivendicare equità a protezione dei loro trattamenti, si sono ottenuti riscontri positivi anche dalle magistrature di merito. Proprio in relazione a queste iniziative ora si attende l'esito degli atti di ricorsi rimessi alla Corte Costituzionale



Possiamo registrare con soddisfazione, infatti, che è stata ripristinata finalmente la rivalutazione delle pensioni, secondo il meccanismo di adeguamento all'inflazione previsto dalla legge n. 388 del 2000: 100% all'inflazione per gli assegni d'importo fino a 4 volte il trattamento minimo, del 90% per quelli tra 4 e 5 volte il minimo e del 75% per le pensioni d'importo superiore. Niente più ricalcolo a "fasce" di reddito

luogo di residenza. Per il 2025, i pensionati che vivono all'estero e ricevono una pensione superiore al minimo INPS vengono esclusi dal sistema di rivalutazione automatica. Da un lato, possiamo apprezzare il ritorno a un meccanismo tradizionale di adeguamento delle pensioni al costo della vita, ma questo vale solo per chi risiede in Italia. È una discriminazione evidente, che colpisce chi ha scelto di trasferirsi all'estero, spesso non per motivi di piacere o vantaggi fiscali, ma per necessità familiari, per assistenza, per ragioni sanitarie o, anche, per pregressi motivi di lavoro. La norma ignora poi un aspetto im-

portante: molti pensionati residenti all'estero continuano a pagare integralmente le imposte in Italia, incluse le addizionali comunali e regionali. Tuttavia, pur contribuendo al sistema fiscale italiano, questi pensionati hanno perso il diritto all'assistenza sanitaria nazionale. Un'ulteriore riflessione riguarda il fatto che la residenza all'estero è una scelta obbligata per legge se la permanenza fuori dai confini nazionali supera i dodici mesi. Non si tratta, quindi, di un'opzione facoltativa, ma di un vincolo normativo, che rende ingiusto escludere questi pensionati dall'adeguamento della pensione al costo della vita. È

una questione di equità: i diritti dei pensionati italiani devono essere garantiti a prescindere dalla loro residenza.

Le nostre Rappresentanze hanno previsto un intervento correttivo su questa norma, perché venga garantita la parità di trattamento per tutti i pensionati, ovunque essi vivano.

La pressione fiscale

Insieme alle iniziative per distinguere chiaramente tra previdenza e assistenza, occorre che ci impegniamo con rinnovata determinazione nell'evitare che le pensioni vengano ridotte a causa della pressione fiscale.

In effetti, la questione della tutela dei redditi pensionistici è strettamente legata alla fiscalità, come evidenziato dal recente rapporto dell'Osservatorio Itinerari Previdenziali, che rileva un carico fiscale sproporzionato sui contribuenti del ceto medio, molti dei quali pensionati. Questo squilibrio crea un sistema fiscale iniquo, dove i cittadini rispettosi degli obblighi fiscali sostengono un peso crescente, mentre è consistente il numero di quelli che non contribuiscono adeguatamente al mantenimento della spesa pubblica. Parliamo soprattutto degli evasori che, di fatto, rubano agli onesti che, invece, le tasse le pagano e le pagano alla fonte, come fanno i lavoratori e i pensionati.

Come osservato dal Presidente CIDA, Stefano Cuzzilla, in Italia chi paga più tasse spesso riceve meno servizi, un paradosso che inquina la trasparenza fiscale e mina l'equità sociale. Per riequilibrare questo sistema e sostenere il welfare, è essenziale ripensare le politiche fiscali per garantire equità e rafforzare la lotta all'evasione. In questo contesto, ci impegniamo per un deciso sostegno alle iniziative che saranno intraprese dalle nostre Rappresentanze. ■

Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager

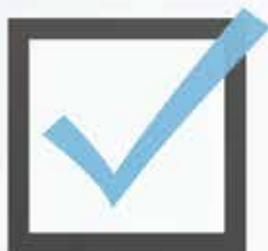
Proposte organizzative e iniziative per il 2024-2027



a cura della Redazione

Il Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager si è riunito il 22 ottobre 2024 per discutere gli obiettivi e le relative iniziative di sostegno per il triennio 2024-2027.

Il Presidente del Comitato, Mino Schianchi, ha sottolineato l'importanza di rappresentare e tutelare gli interessi economici e i diritti sociali dei pensionati, valorizzando il loro ruolo nella società.



Sono state identificate le rivendicazioni fondamentali su cui impegnare il Comitato: adeguamento delle pensioni all'inflazione (perequazione), separazione tra previdenza e assistenza, equità fiscale, riduzione delle spese mediche per i pensionati.



Fra le prime iniziative e attività da intraprendere sono state indicate: il miglioramento della comunicazione, l'analisi delle problematiche fiscali e sanitarie, il supporto informativo ai dirigenti prossimi al pensionamento



Il Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager, allargato anche alla partecipazione esterna, si è riunito a Milano il 22 ottobre 2024. È la prima riunione del nuovo Comitato. Il Direttore di ALDAI Paolo Ferrario ha dato avvio ai lavori esponendo le modalità di svolgimento e l'ordine del giorno:

1. Confronto sugli obiettivi del Comitato Pensionati per il triennio 2024-2027.
2. Confronto su come organizzare l'attività e le riunioni periodiche del Comitato.

Il nuovo Presidente del Comitato, Mino Schianchi, introducendo gli argomenti da trattare, ha dato, preliminarmente, il benvenuto a tutti i partecipanti, sia in presenza che da remoto, sottolineando come la loro partecipazione dimostri l'impegno condiviso nel fornire risposte alle esigenze dei pensionati e nella tutela dei loro diritti e interessi economici. Ha poi evidenziato il ruolo cruciale che i pensionati, dopo aver contribuito alla società durante la loro vita lavorativa, continuano a svolgere anche oggi (ad es. volontariato).

Ha espresso un ringraziamento al Presidente di ALDAI, Giovanni Pagnacco e alla struttura ALDAI per il continuo supporto alle iniziative del Comitato, e ha ringraziato Silvana Menapace, che lo ha guidato negli ultimi tre anni.

Schianchi ha poi ricordato gli obiettivi del Comitato nel quadro dell'articolo 2 dello Statuto ALDAI, sintetizzandoli in quattro punti essenziali:

1. Rappresentanza e tutela degli interessi economici e sociali dei dirigenti, sia in servizio che in pensione, presso istituzioni, enti pubblici e privati.
2. Promozione e difesa dei diritti sindacali, previdenziali e sanitari

della categoria, stipulando contratti collettivi e gestendo vertenze.

3. Valorizzazione del ruolo e dell'immagine dei dirigenti e dei quadri apicali, favorendo relazioni industriali efficienti e responsabili.
4. Formazione continua e assistenza morale e materiale ai Soci, per il loro aggiornamento professionale e benessere.

Ha, quindi, sottolineato la necessità di organizzare il lavoro del Comitato per implementare efficacemente i programmi e le azioni previste per il periodo 2024-2025, invitando tutti a contribuire con idee e suggerimenti. Nella relazione introduttiva ha esposto gli argomenti di seguito sintetizzati.

Programmi e azioni da implementare nel breve periodo 2024-2025

1. Analisi delle motivazioni per le quali i pensionati non si iscrivono o lasciano l'Associazione ALDAI e Federmanager.

Alcuni pensionati potrebbero non percepire l'Associazione come rilevante per le loro esigenze a causa della mancanza di servizi specifici o della scarsa comunicazione. Questo porta molti a lasciare l'Associazione o a non iscriversi. Capire queste motivazioni è il primo passo per migliorare l'attrattività e il coinvolgimento dei pensionati.

2. Comunicazione sui social

Una delle risposte alla mancanza di coinvolgimento evidenziata nel primo punto potrebbe anche essere il miglioramento della comunicazione sui social media. Rafforzando la nostra presenza online, possiamo ren-

In conclusione – ha detto Schianchi – questo percorso, basato sull'ascolto, la comunicazione e la protezione dei diritti e degli interessi dei pensionati, avrebbe anche l'altro vantaggio, possiamo dire di reciprocità: porterebbe anche a un ulteriore miglioramento delle attività e dei servizi offerti dall'Associazione

dere più visibili i servizi offerti e comunicare in modo più efficace con i pensionati, coinvolgendoli con contenuti utili e pertinenti, superando il senso di disconnessione che potrebbe spingere alcuni a lasciare l'Associazione.

3. Analisi della normativa fiscale penalizzante per i pensionati

Oltre alla comunicazione, è importante affrontare le questioni concrete che penalizzano i pensionati, come il sistema fiscale. Analizzare e proporre soluzioni a queste problematiche permetterà di rispondere alle esigenze economiche dei pensionati, che sono un altro fattore critico nel loro livello di soddisfazione e coinvolgimento con l'Associazione.

4. Adeguatezza delle coperture sanitarie integrative

Dopo aver affrontato la questio-



ne fiscale, un altro ambito cruciale è la tutela della salute dei pensionati. Verificare l'adeguatezza delle coperture sanitarie integrative permetterà di offrire loro una maggiore sicurezza e tranquillità, migliorando la qualità della vita e favorendo la loro permanenza nell'Associazione.

5. Normativa pensionistica per dirigenti prossimi al pensionamento

A fianco della protezione sanitaria, anche la conoscenza delle normative pensionistiche è essenziale per chi si avvicina alla pensione. Collaborare con la Commissione Sindacale per informare i dirigenti su questi aspetti aiuterà a prevenire incertezze e garantire che possano affrontare il passaggio alla pensione con maggiore serenità, integrandosi pienamente nelle attività dell'Associazione

fin dall'inizio della loro vita da pensionati. Rimanendo così pienamente attivi nell'ambito sociale e di tutela dei loro diritti e interessi.

6. Esigenze di aggiornamento dei pensionati

Per rendere il legame con l'Associazione ancora più forte, è importante ascoltare le esigenze di aggiornamento dei pensionati, offrendo loro opportunità di miglioramento professionale o di valorizzazione delle loro competenze. Questo non solo risponde a bisogni concreti, ma crea anche un senso di appartenenza e coinvolgimento continuo con l'Associazione.

7. Segnalazione delle criticità pensionistiche a Federmanager

Infine, mantenere un dialogo costante con gli organi istituzionali di Federmanager permette

di far sentire la voce dei pensionati, evidenziando tempestivamente le criticità che emergono. Questo assicura che le loro esigenze siano rappresentate adeguatamente, chiudendo così il cerchio iniziato con la comprensione dei motivi di non iscrizione o abbandono dell'Associazione, costruendo un sistema più inclusivo e reattivo alle loro necessità.

Il dibattito

Ne è seguito un dibattito in cui sono state evidenziate numerose problematiche di cui, in breve, diamo conto qui di seguito.

TEMATICHE ORGANIZZATIVE

- Il raggiungimento della pensione non garantisce automaticamente una tranquillità duratura per gli anni a venire. Sebbene questo traguardo rappresenti il coronamento di una vita di lavoro, i

pensionati devono essere consapevoli che è necessario continuare a difendere i propri interessi economici e i propri diritti, che rimangono costantemente sotto attacco. La situazione fiscale e le misure penalizzanti, come quelle sulle pensioni, richiedono infatti un impegno costante.

- Per affrontare tali sfide, è essenziale che le attività organizzative del Comitato siano ben strutturate e finalizzate alle rivendicazioni che portiamo avanti. Il coinvolgimento di tutti, sia in presenza sia da remoto, è cruciale per mantenere vivo il dialogo e per collaborare nei Gruppi di Lavoro su temi specifici. È importante creare sinergie operative tra i vari Gruppi e Comitati che operano all'interno di ALDAI, con l'obiettivo di valorizzare le competenze specifiche di ogni componente.
- La ricerca di nuove risorse, soprattutto tra coloro che possiedono competenze specifiche nelle materie trattate, è altrettanto fondamentale. Una particolare attenzione va posta all'uso dei social media, che dovrà essere sempre coordinato dal Comitato e dalla struttura ALDAI. Questa attività rappresenta uno strumento efficace per diffondere idee e coinvolgere attivamente i pensionati.
- Sarà necessario organizzare convegni e attività in presenza presso ALDAI, poiché l'interazione fisica e lo scambio diretto di opinioni arricchiscono il dibattito e stimolano nuove idee. Lavorare da remoto, pur necessario, può risultare, infine, faticoso e limitare la partecipazione diretta. L'obiettivo è sfruttare al massimo le competenze trasversali dei partecipanti ai Gruppi di Lavoro, facendo in modo che ogni singola rivendicazione possa essere affrontata con il supporto delle migliori risorse disponibili.
- Anche il coinvolgimento di energie più resistenti, in particolare di

cinquantenni e sessantenni con competenze informatiche, è vitale per il futuro delle attività del Comitato.

- Infine, promuovere il volontariato all'interno dell'Associazione è un modo per rafforzare la difesa dei pensionati, che sono continuamente oggetto di attacchi sul piano fiscale e delle politiche che penalizzano le pensioni. Solo attraverso un impegno organizzato e costante sarà possibile continuare a proteggere i propri diritti e garantire una vita dignitosa anche dopo il pensionamento
- Una circolare che inviti tutti gli iscritti a collaborare attivamente nei vari Gruppi di Lavoro e nelle iniziative è un passo fondamentale per rafforzare il senso di comunità e di impegno condiviso.

TEMATICHE RIVENDICATIVE

La condizione dei pensionati, pur rappresentando il frutto di una vita di lavoro, non può essere considerata stabile né garantita. L'osservazione è comune con le esigenze organizzative esposte precedentemente. In quanto componente vulnerabile del ceto medio, i pensionati sono frequentemente colpiti da misure economiche e fiscali penalizzanti, specialmente in tempi di crisi economica. Per questo motivo, è essenziale mantenere alta l'attenzione sui temi chiave che riguardano la loro condizione, e agire con determinazione attraverso rivendicazioni ben chiare e definite.

Di seguito le principali tematiche rivendicative toccate nel dibattito.

- **La perequazione**, ossia l'adeguamento delle pensioni all'inflazione, rimane un argomento centrale. Nonostante alcuni annunci del Governo, non possiamo ancora affermare di essere tranquilli sul ritorno a una struttura perequativa tradizionale, con scaglioni distinti e adeguamenti rispettivamente al 100%, 90% e 75%. Lo

sforzo governativo, comunque, se ci sarà, resta modesto rispetto alle perdite finora subite. È basato su una stima d'inflazione dell'1,6%.

- **La separazione tra previdenza e assistenza** è un altro punto nevralgico. Resta fondamentale affrontare questa distinzione per garantire maggiore trasparenza ed equità nel sistema previdenziale.
- **L'equità fiscale** è una questione particolarmente pressante per i pensionati, soprattutto per coloro che sono stati dirigenti in servizio e ora, in pensione, si trovano a subire trattamenti fiscali spesso sfavorevoli rispetto ad altre categorie. È imperativo affrontare la questione fiscale in modo organico, analizzando le problematiche che coinvolgono non solo i pensionati, ma anche coloro che sono ancora in servizio.
- **Le spese mediche** costituiscono una delle maggiori preoccupazioni per i pensionati, che spesso devono far fronte a costi sanitari elevati con risorse limitate. Questo aspetto deve essere inqua-

Alla luce di quanto emerso dal dibattito e dalle necessità organizzative, sarà quindi diffusa una circolare a tutti gli associati pensionati, invitandoli a partecipare attivamente alle iniziative del Comitato

drato all'interno della più ampia discussione sulla tutela dei diritti dei pensionati, in quanto strettamente legato alla loro qualità di vita.

• **La validità dei ricorsi: uno strumento strategico.** Un elemento fondamentale nella difesa dei diritti pensionistici resta la promozione dei ricorsi dinanzi ai Tribunali ordinari e dinanzi alle Sezioni regionali della Corte dei Conti. Anche se i risultati dei ricorsi non sempre portano immediatamente all'ottenimento di ciò che viene richiesto, essi rappresentano un aspetto essenziale nella difesa della integrità delle pensioni. Attraverso i ricorsi si attivano processi di analisi giurisprudenziali, osservazioni della dottrina e approfondimenti che, con il tempo, finiscono, in qualche modo, per influenzare le decisioni politiche. Pertanto, è fondamentale non smettere di fare ricorsi, quando vengono lesi i nostri diritti e interessi economici. Ovviamente, sempre con l'appoggio delle nostre Rappresentanze, occorre in-

sistere affinché le problematiche sollevate vengano portate con forza sul tavolo della politica. I ricorsi, insomma, non sono un'azione isolata, ma un tassello importante in una strategia più ampia volta ad incalzare la politica. Costituiscono un'azione volta a ottenere maggiore giustizia sociale ed economica per una categoria che continua a impegnarsi in difesa di diritti e interessi. E, prima ancora, in difesa della propria dignità.

Conclusioni

Come naturale conclusione della parte programmatica, arricchita da proposte venute dal dibattito, il Comitato ha individuato iniziative concrete su cui impegnare i membri del Comitato.

RIPARTIZIONE DI COMPITI ESSENZIALI PER OBIETTIVI

1. Analisi delle motivazioni relative all'iscrizione alla nostra Associazione

Sintesi: indagare le ragioni per cui i pensionati non si iscrivono

o abbandonano l'Associazione, proponendo attività e iniziative per migliorare coinvolgimento e comunicazione.

2. Sviluppo della comunicazione sui social

Sintesi: potenziare la presenza sui social media con contenuti mirati ai pensionati, collaborando con le strutture ALDAI e Federmanager.

3. Analisi della normativa fiscale

Sintesi: identificare le norme fiscali penalizzanti per i pensionati e proporre modifiche alla Federazione, in collaborazione con la Commissione Studi.

4. Verifica delle coperture sanitarie integrative

Sintesi: valutare l'adeguatezza delle coperture sanitarie per i pensionati e suggerire miglioramenti a FASI, ASSIDAI tramite le Commissioni competenti.

5. Supporto ai dirigenti prossimi al pensionamento

Sintesi: collaborare con la Commissione Sindacale per informare i dirigenti sulla normativa pensionistica, organizzando incontri e materiali informativi.

Alla luce di quanto emerso dal dibattito e dalle necessità organizzative, sarà quindi diffusa una circolare a tutti gli associati pensionati, invitandoli a partecipare attivamente alle iniziative del Comitato.

Questo coinvolgimento sarà fondamentale per rafforzare le azioni organizzative e rivendicative, così da garantire una maggiore coesione e un'efficace tutela dei diritti e delle esigenze dei pensionati.

La struttura di ALDAI valuterà l'opportunità di estendere l'invito anche ai dirigenti in servizio, creando così una rete più ampia di collaborazione. ■

“SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

Si prosegue con gli articoli dei nostri Partner Finanziari.

Questo mese con Pimco analizziamo le prospettive di mercato relative al taglio dei tassi di interesse e alle tempistiche con cui verrà effettuato

Assicurarsi il Soft Landing

Le prospettive per il reddito fisso rimangono forti in diversi scenari economici poiché la Federal Reserve americana si unisce ad altre banche centrali nel tagliare i tassi di interesse

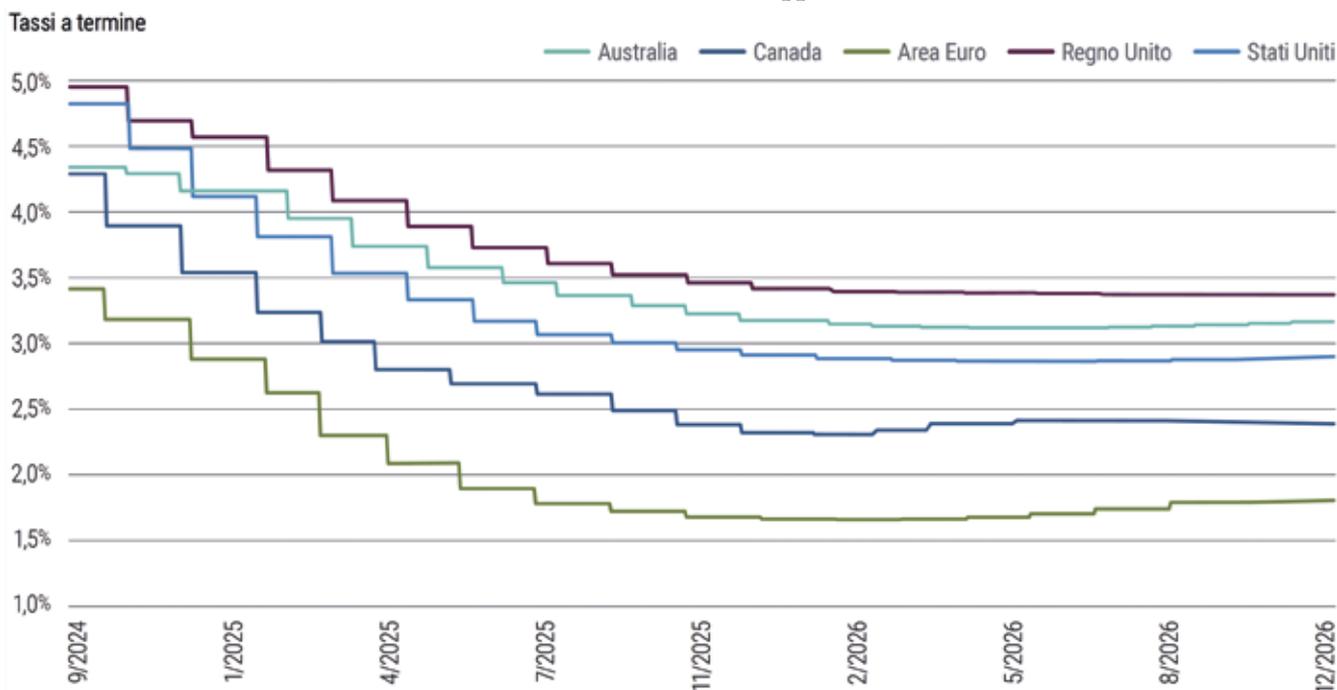
A cura di Tiffany Wilding e Andrew Balls, PIMCO

Superati gli shock inferti dalla pandemia, oggi le economie appaiono più “normali” di quanto siano mai state dal 2019. I tassi ufficiali restano tuttavia elevati. Mentre le banche centrali abbassano i tassi verso livelli più neutrali, restano gli interrogativi sulla velocità con cui ciò avverrà e quali saranno i livelli neutrali.

PROSPETTIVE DI MERCATO

Le economie sviluppate sembrano sulla buona strada per riportare l'inflazione al livello obiettivo nel 2025 con il normalizzarsi della domanda di consumi e l'accresciuta competizione per un'offerta più contenuta di posti di lavoro. Negli Stati Uniti, il mercato

Stime di mercato delle diverse traiettorie e dei differenti livelli di approdo dei tassi ufficiali



Fonte: dati Bloomberg ed elaborazioni PIMCO al 30 settembre 2024

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER



del lavoro appare meno robusto che nel 2019 ed è cresciuto il rischio di aumento della disoccupazione. La Fed, al pari di altre banche centrali dei mercati sviluppati, è prevista allineare la politica monetaria a questa nuova realtà ciclica.

L'economia americana, come altre, sembra ben avviata per riuscire nell'impresa non comune di ottenere un atterraggio morbido, vale a dire calo dell'inflazione e rallentamento della crescita ma senza recessione. Sussistono però dei rischi sui versanti dei dazi, della politica commerciale e fiscale, dell'inflazione e della crescita economica. È probabile che persistano alti deficit di bilancio pubblico, che limitano il potenziale di ulteriori stimoli fiscali e accrescono i rischi economici.

Considerato il rallentamento delle economie sviluppate e l'aumento dei potenziali conflitti commerciali e geopolitici, gli investitori dovrebbero privilegiare cautela e flessibilità nel posizionamento del portafoglio.

Incertezza, dispersione globale e potenziale volatilità determinano un contesto favorevole per l'obbligazionario a gestione attiva, in modo particolare a fronte di tassi di interesse in calo che sono vantaggiosi per questa classe di attivo. Storicamente l'obbligazionario ha avuto la tendenza a registrare una valida performance in contesti di atterraggio morbido e risultati ancora migliori in situazioni di atterraggio più duro. Inoltre, ultimamente le obbligazioni sono tornate a manifestare la loro tradizionale relazione inversa con l'azionario, offrendo benefici di diversificazione e di copertura per i portafogli. In aggiunta le valutazioni obbligazionarie appaiono convenienti rispetto ad altri attivi, ad esempio all'azionario, a nostro giudizio.

IMPLICAZIONI PER GLI INVESTIMENTI: CONDIZIONI FAVOREVOLI PER L'OBBLIGAZIONARIO DI ALTA QUALITÀ

Ci aspettiamo che le curve dei rendimenti continuino a irripidirsi, come accaduto in passati cicli di allentamento monetario, con la prosecuzione dei tagli dei tassi da parte della Fed e delle altre banche centrali.

I rendimenti obbligazionari sono interessanti sia in termini nominali che al netto dell'inflazione e la porzione della curva relativa

alle scadenze a cinque anni è particolarmente interessante. I tassi monetari sono destinati a calare assieme ai tassi ufficiali mentre gli alti disavanzi pubblici potrebbero spingere più in alto i rendimenti sulle scadenze a lungo termine nel tempo.

Mi auguro che l'articolo sia stato di vostro interesse e che abbia suscitato qualche curiosità.

Rimango a vostra disposizione per approfondimenti sia nella parte Finanziaria e di Investimenti che sui Servizi Complementari Patrimoniali.



Al prossimo articolo

PIMCO®

Rischi: L'investimento nel mercato obbligazionario è soggetto a taluni rischi, tra cui il rischio di mercato, di tasso d'interesse, di emittente, di credito, di inflazione e di liquidità. Il valore della maggior parte delle obbligazioni e delle strategie obbligazionarie varia in funzione delle fluttuazioni dei tassi d'interesse. Le obbligazioni e le strategie obbligazionarie con duration più lunga tendono a evidenziare una maggiore sensibilità e volatilità rispetto a quelle con duration più breve. Di norma, i prezzi delle obbligazioni diminuiscono in caso di aumento dei tassi d'interesse e i contesti di bassi tassi d'interesse fanno aumentare tale rischio. Le riduzioni di capacità delle controparti obbligazionarie possono contribuire al calo della liquidità del mercato e all'aumento della volatilità dei prezzi. Al momento del rimborso gli investimenti obbligazionari possono avere un valore superiore o inferiore al costo iniziale.

Prospettive economiche: le dichiarazioni relative all'andamento dei mercati finanziari o le strategie di portafoglio si basano sulle condizioni di mercato attuali, che oscilleranno. Non vi è alcuna garanzia che queste strategie di investimento funzionino in tutte le condizioni di mercato o siano appropriate per tutti gli investitori. Ogni investitore dovrebbe valutare la propria capacità di investimento a lungo termine, in particolare durante i periodi di recessione del mercato. Outlook e strategie sono soggetti a modifiche senza preavviso.

Questo materiale contiene le opinioni correnti del gestore e tali opinioni sono soggette a modifiche senza preavviso. Questo materiale è stato distribuito solo a scopo informativo e non deve essere considerato come un consiglio di investimento o una raccomandazione di particolari prodotti di sicurezza, strategia o investimento. Le informazioni contenute nella presente comunicazione sono state ottenute da fonti ritenute affidabili, ma non garantite. Nessuna parte di questa comunicazione può essere riprodotta in qualsiasi forma, o menzionata in qualsiasi altra pubblicazione, senza espressa autorizzazione scritta.

PIMCO Europe GmbH (società n. 192083, Seidlstr. 24-24a, 80335 Monaco, Germania) e la filiale italiana di PIMCO Europe GmbH (società n. 10005170963, via Turati nn. 25/27 (angolo via Cavalieri n. 4), 20121 Milano, Italia) sono autorizzate e regolamentate dall'Autorità di vigilanza finanziaria federale tedesca (BaFin) (Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Francoforte sul Meno) in Germania ai sensi dell'articolo 15 della Legge tedesca in materia di intermediari finanziari (WpHG). La filiale italiana, irlandese, inglese, spagnola e francese sono inoltre regolamentate dalla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) (Via Giovanni Battista Martini, 3 - 00198 Roma) ai sensi dell'articolo 27 del Testo Unico Finanziario. I servizi offerti da PIMCO Europe GmbH sono destinati unicamente a clienti professionali come da definizione contenuta alla Sezione 67, comma 2, della Legge sulla negoziazione di titoli tedesca (WpHG) e non sono disponibili per gli investitori individuali, i quali non devono fare affidamento sulla presente comunicazione. Secondo l'Art. 56 del Regolamento (UE) 565/2017, una società di investimento ha il diritto di presumere che i clienti professionali possiedono le conoscenze e l'esperienza necessarie per comprendere i rischi associati ai servizi di investimento o alle transazioni pertinenti. Poiché i servizi e i prodotti di PIMCO Europe GmbH sono forniti esclusivamente a clienti professionali, l'adeguatezza di tali servizi è sempre confermata. PIMCO è un marchio registrato di Allianz Asset Management of America LLC negli Stati Uniti e nel resto del mondo. ©2024 PIMCO

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER

Nel cuore di Aosta il magico villaggio alpino del

*Dal 23 novembre al 6 gennaio 2025
torna l'atteso mercatino di Natale della città alpina*



© William Novelli

A fine novembre si alza nuovamente il sipario sulla XVI edizione del Marché Vert Noël, il mercatino di Natale della città di Aosta, che terrà compagnia a cittadini e visitatori fino all'inizio del prossimo anno, contribuendo ad animare la città con la magica atmosfera che caratterizza l'attesa delle festività di Natale e di fine/inizio d'anno.

Il Marché Vert Noël rappresenta il fiore all'occhiello dell'offerta turistica invernale del capoluogo valdostano: la nuova edizione del mercatino natalizio si terrà dal 23 novembre (inaugurazione il giorno precedente) al 6 gennaio 2025 tutti i giorni dalle 10 alle 20 (Natale e Capodanno dalle 15 alle 20) nella nuova sede di piazza Chanoux, il "salotto buono" di Aosta, ritrovo di

tutta la comunità e sede del complesso neoclassico dell'Hôtel de Ville, il Palazzo municipale, risalente a metà '800 del secolo scorso. Il Marché Vert Noël nasce nel 2008 da un'idea semplice quanto geniale: ricreare nel cuore di Aosta, città-gioiello ricca di tesori monumentali e di vestigia delle epoche passate, un colorato villaggio alpino, con tanto di strade e piazze,



Marché Vert Noël

chalets in legno e un vero bosco di abeti, tra musica, luci e allegria con un'ambientazione suggestiva e unica nel suo genere.

Per cinque edizioni il mercatino di Natale è stato accolto da piazza Severino Caveri, poi nel 2013 il trasferimento nei più vasti spazi dell'area archeologica del Teatro Romano: una location da favola che ha permesso al Marché Vert Noël di crescere nei numeri e nel gradimento, raggiungendo una fama che ha valicato l'arco alpino.

Dopo un anno di stop in seguito alla pandemia, la manifestazione è ripresa nel 2021 con regole più



© Enrico Romanzzi



© Daniela Abate

stringenti e un allestimento più diffuso necessario per rispettare le nuove disposizioni.

La decisione di dare vita a un mercatino di Natale capace di comprendere una larga parte del centro storico, e la contemporanea indisponibilità dell'area archeologica a causa di lavori di risanamento, hanno condotto, dopo un'edizione "sperimentale", alla dislocazione in più piazze e quest'anno alla volontà di allestire il mercatino nella piazza principale della città.

L'ambientazione "alpina" sarà curata come di consueto dagli addetti dell'Assessorato regionale Agricoltura e Risorse naturali, storico partner, con tutta l'Amministrazione



© Moreno Vignolini

regionale e la Chambre valdôtaine, della manifestazione.

Come da tradizione il Marché offrirà un viaggio tra oggettistica, accessori, decorazioni e sapori della tradizione, con qualche escursione nell'offerta di prodotti legati al benessere.

Le produzioni artigianali esposte comprenderanno, tra l'altro, candele, saponi artigianali, ceramica, oggettistica artigianale in legno, articoli e accessori di abbigliamento in lana cotta e feltro, canapa, pizzi, addobbi natalizi, prodotti enogastronomici tipici valdostani e non, dolci e pasticceria, oggetti realizzati con la tecnica del *découpage* o con altre tecniche manuali.

Non mancherà la tradizionale bu-



© Moreno Vignolini



vette della sezione valdostana dell'ANA (Associazione Nazionale Alpini) che offrirà vin brûlé in cambio di offerte da devolvere in beneficenza.

Complessivamente saranno allestiti 42 chalet.

Nel corso del periodo di allestimento verranno organizzate lavorazioni degli antichi mestieri, laboratori per bambini e dimostrazioni degli artigiani di tradizione valdostani in collaborazione con l'Assessorato regionale Sviluppo economico, Formazione e Lavoro, Trasporti e Mobilità sostenibile.

Tra gli altri appuntamenti collaterali, vi saranno esibizioni di gruppi folkloristici e le animazioni legate al periodo delle festività natalizie e di fine/inizio d'anno. Più in generale sarà l'intero centro cittadino ad accogliere animazioni, piccoli concerti e spettacoli per bambini per un caldo e magico periodo delle feste di Natale e di fine/inizio d'Anno ad Aosta. A due passi dal mercatino, inoltre, piazza san Francesco, acco-

glierà parallelamente all'apertura del Marché Vert Noël una pista di pattinaggio su ghiaccio all'aperto per la gioia di grandi e piccini.

Infine, la manifestazione per il secondo anno ha ottenuto il marchio "Label Ecoaction – Legambiente 2024.029" che certifica il basso impatto ambientale dell'evento.

"Ecoactions – Legambiente" è

un'attestazione di evento a basso impatto ambientale, che viene rilasciata a seguito di una serie di valutazioni basate su un protocollo che definisce le buone pratiche di sostenibilità da adottare nell'organizzazione degli eventi, con l'obiettivo di limitare l'impatto sull'ambiente e sul territorio causato dalla manifestazione. ■



ALDAI-Federmanager e Regione Lombardia

a cura della Redazione

Il 13 novembre 2024 si è tenuto l'incontro tra il rinnovato vertice della maggiore Associazione Federmanager, il Presidente e l'Assessore allo Sviluppo Economico della Regione



Da sinistra: Franco Del Vecchio (Segretario CIDA Lombardia), Angela Melissari (Vicepresidente ALDAI-Federmanager), Attilio Fontana (Presidente Regione Lombardia), Giovanni Pagnacco (Presidente ALDAI-Federmanager), Guido Guidesi (Assessore Sviluppo Economico Regione Lombardia).

In Regione Lombardia risiede il 17% della popolazione italiana e opera oltre il 40% della dirigenza industriale, generando i migliori risultati economici e sociali: 23% del PIL nazionale, disoccupazione al 4%, occupazione al 69,3%, superiore di quasi 8 punti percentuali alla media nazionale, e il pareggio del bilancio previden-

ziale, come indica il **Rendiconto Sociale INPS 2023**.

Nell'incontro, improntato al dialogo cordiale e responsabile, è stato condiviso l'impegno dei manager lombardi per lo sviluppo sostenibile delle imprese e le relative ricadute sociali.

La dirigenza ha apprezzato l'attenzione delle istituzioni, dimo-

strata con le misure di solidarietà nei confronti del management in fase di ricollocazione e confida nella continuità del bando finalizzato alla **"Valorizzazione della componente manageriale del capitale umano"**.

Particolare attenzione delle Istituzioni e delle rappresentanze manageriali è stata attribuita alla valo-

ALDAI-Federmanager e la confederazione CIDA, che rappresenta la dirigenza pubblica e privata, hanno confermato l'attiva collaborazione con Regione Lombardia e con le istituzioni nel territorio per contribuire attivamente ai progetti di sviluppo economico e sociale nell'interesse dell'intera collettività



rizzazione dei giovani manager per assicurare il necessario ricambio generazionale. Il 63% dei dirigenti ha infatti oltre 50 anni ed è necessario preparare le "nuove leve" perché le competenze si creano con l'esperienza e la formazione continua di lungo periodo.

ALDAI-Federmanager e la confederazione CIDA, che rappresenta la dirigenza pubblica e privata, hanno confermato l'attiva collaborazione con Regione Lombardia e con le istituzioni nel territorio per contribuire attivamente ai progetti di sviluppo economico e sociale nell'interesse dell'intera collettività.

"L'incontro con il Presidente Attilio Fontana e l'Assessore Guidesi rappresenta la conferma di un dialogo costruttivo e aperto che la nostra

Associazione ha con le Istituzioni nell'ottica di un'azione comune e sinergica che veda i dirigenti e il loro know-how coinvolti e in prima linea nei progetti di sviluppo e di valorizzazione del territorio. In un contesto socioeconomico come quello odierno in continua evoluzione, i manager stanno visibilmente riacquistando la consapevolezza di poter esprimere un potenziale ancora parzialmente inespresso attingendo alla miniera d'oro di competenza, esperienza e formazione continua della propria categoria. Tale consapevolezza non può che esprimersi in crescente partecipazione attiva alla vita sociale ed economica del Paese, partendo dal proprio territorio regionale e quindi rappresentando una grande opportunità da cogliere per la collet-

tività" – ha dichiarato il Presidente ALDAI-Federmanager, Giovanni Pagnacco, a valle dell'incontro.

Il Presidente ALDAI ha poi commentato la misura di valorizzazione della componente manageriale che l'Associazione ha portato avanti a livello regionale insieme agli altri stakeholder del territorio: *"La misura ha proprio l'obiettivo di promuovere una nuova cultura d'impresa basata sulla managerialità, che veda cioè nelle figure manageriali una leva di sviluppo competitivo anche in ottica di sviluppo sostenibile. La sua adozione rappresenta una risposta concreta per valorizzare la componente manageriale in ottica di competitività di impresa ed esprime il forte connubio tra manager e imprese con Regione Lombardia".* ■

Uno, Nessuno, Centomila... Franz Kafka a cento anni dalla morte

Alberto Cantoni

Socio ALDAI-Federmanager componente del Gruppo Cultura

Ricordare Franz Kafka a cento anni dalla morte, con la dovuta attenzione e riflessione, senza ripetere cose già dette infinite volte da autorevoli critici e scrittori, non è cosa facile. Chiedere soccorso a un famosissimo scritto di Luigi Pirandello potrebbe non essere del tutto inutile, perché riprendere pensieri e fatti di un lontano passato che incombono ancora nella nostra vita quotidiana potrebbe indicare il coraggio di voler assumere coscienza di noi stessi in un continuo alternarsi fra ciò che altri vedono di noi e ciò che noi pensiamo di essere. Questa moltiplicazione della nostra immagine – e quindi l'impossibilità dell'esperienza autentica di sé stessi – era comunque già ampiamente presente nelle parole di Schopenhauer e Nietzsche ben prima dell'amaro racconto pirandelliano (1926) e delle angosciate, contraddittorie e tragiche parole della *Lettera al Padre* (1919) e delle *Lettere a Milena* (1920-1923) di Kafka che oggi vogliamo ricordare. Una domanda: perché le lettere e non i racconti e i romanzi così densi di significato e di lucida visione della Legge che incombe su di noi, e che lontano dal farsi riconoscere, scrive il cammino della nostra esistenza fino al suo tragico finale di



Franz Kafka nel 1906.

morte? Proprio le lettere possono essere la strada corretta da percorrere, perché in esse si svolge la vita e il pensiero di Kafka. Sono affermazioni, confessione e analisi del sé verso un destino che impedisce ogni possibile "normalità" per essere parte di una società civile che lavora, condivide, ama nell'esiguo tempo che gli è dato vivere.

«*Carissimo padre, recentemente mi hai chiesto per quale motivo sostengo di avere paura di te. Come al solito, non ho saputo darti una risposta,*

in parte proprio per la paura che ho di te, in parte perché la motivazione di questa paura richiederebbe troppi dettagli per poter essere esposta a voce con una certa coerenza. E se anche tento di risponderti per iscritto, il mio tentativo sarà necessariamente assai incompleto, perché anche nello scrivere mi è di ostacolo la paura che ho di te e la vastità dell'argomento supera di gran lunga la mia memoria e la mia intelligenza».

La lettera non fu mai spedita e venne pubblicata come opera autonoma con i *Quaderni in Ottavo* dal fedele amico Max Brod nel 1952, nell'intento di dare una visione intima e morale di Kafka e non solo un'immagine di estrema lucidità letteraria. Pubblicazione contraria ai suoi voleri che avrebbero chiesto la distruzione di tutto quanto da lui non pubblicato in vita, ma fedele in modo assoluto al suo pensiero che suona chiarissimo nei diari quando afferma «*scrivere lettere significa denudarsi davanti ai fantasmi che ci attendono avidamente. Baci scritti non arrivano a destinazione ma vengono bevuti dai fantasmi lungo il tragitto*».

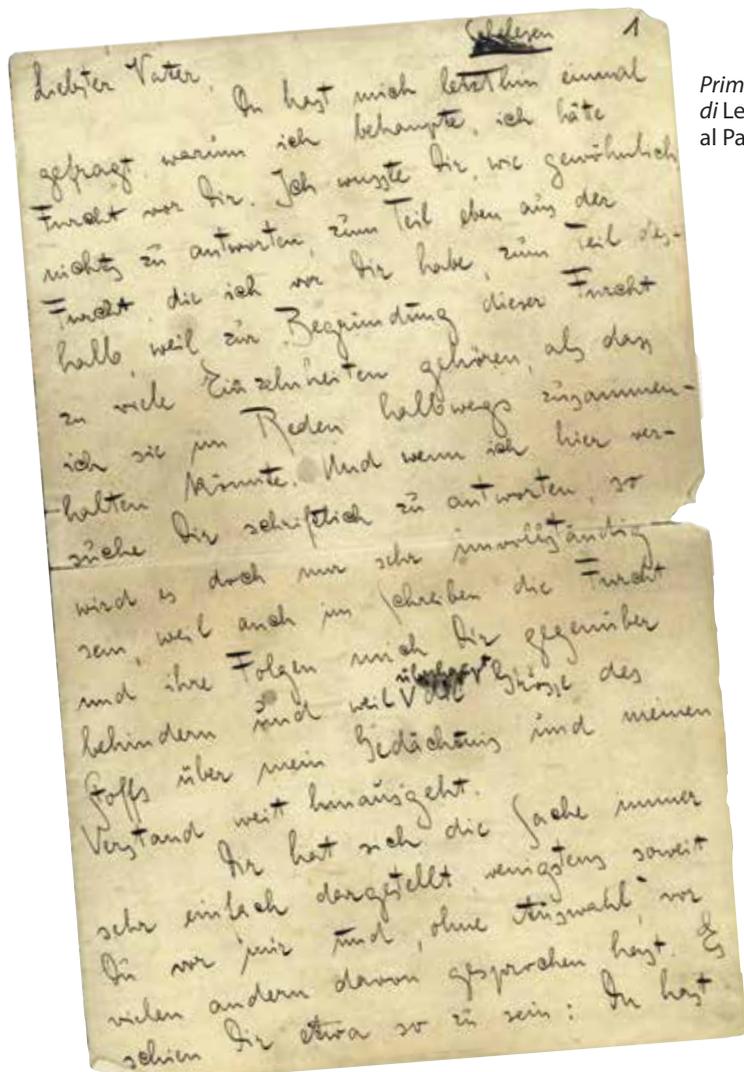
Della *Lettera al Padre* Kafka parla con profondo significato in una lettera a Milena del luglio del 1920 e non a caso proprio nel nascere di un'impossibile relazione con una

giovane e impulsiva traduttrice in ceco delle sue prime brevi prose. Sposata e delusa da una vita non coerente con la sua attesa di donna libera e aperta al mondo mitteleuropeo di lingua tedesca, Milena si lega a uno scrittore (Kafka, sconosciuto al pubblico per sua scelta) che tutto poteva apparire tranne che un intellettuale ebreo, ammalato e lacerato dal non essere capace di realizzare una vita ricca di quei valori che possono contrastare l'angoscia dell'esistenza umana. L'impossibile relazione, dunque, proprio quell'Uno e Nessuno che poteva apparire ad ogni sguardo della folla (ecco i fantasmi personalizzati) in cui Kafka, uomo del suo tempo, viveva e lavorava. Le *Lettere a Milena* sono però altra cosa da una semplice raccolta di scritti fra un uomo e una donna che vivono una relazione intima, personale

e professionale, sono la testimonianza dell'evolvere del pensiero di Kafka sulle ragioni dell'esistenza, sullo scontro tra ragione e sentimento in un mondo nel quale a noi non è dato possedere ragioni e sentimenti che possano avere un senso compiuto. Sono la storia della morte di un uomo che si oppone a ogni tentativo di essere conquistato, di un uomo che vuole vivere con una ragione della vita che non sia irraggiungibile e sconosciuta. Con chiara lucidità nel romanzo incompiuto *Il Castello*, opera strettamente legata alla relazione con Milena, sarà proprio Kafka a narrare una storia di impossibile vita relazionale e di impossibile vita consapevole. Destino che era iniziato nel *Processo* in cui Josef K. si era sentito prelevato e ucciso "come un cane" da una burocrazia insignificante ma dominante e nella *Metamorfosi*

in cui Gregor Samsa si scopre trasformato in un impossibile insetto umano ucciso dall'incuria e dalla indifferenza delle persone che erano la sua famiglia. Destino che si presenta ancora come gelida ragione nella *Colonia Penale*, quando l'uomo che incarna la Legge si uccide per soddisfare una giustizia che vuole solo essere implacabilmente giusta. Nelle confessioni a Milena Kafka dichiara l'impossibilità della sua vita pur volendo la vita, si abbandona sconfitto a un destino insormontabile che, trasformatosi in malattia letale, lo conduce alla sua morte reale tanto da fargli implorare all'amico che lo assiste fino ai momenti estremi del 1924 con un grido "uccidimi, altrimenti sei un assassino".

Si può continuare all'infinito a citare le impossibili relazioni di Kafka, ma nulla di nuovo potrebbe essere detto oltre quanto già conosciuto. Illuminanti possono comunque essere le parole di Elias Canetti, autore di *L'altro Processo* – riflessione nata dopo la pubblicazione delle *Lettere a Felice* scritte da Kafka fra innumerevoli eventi negli anni dal 1912 al 1917 – dove oltre ad analizzare le lettere, l'autore e le circostanze del suo tempo, il "maestro" Canetti traccia uno spaccato sociale, etico e morale del mondo circostante che solo lui ha potuto così compiutamente realizzare. Un vero omaggio, trasparente e spesso implacabile, a Kafka uomo solo nella storia europea del Novecento. ■



Prima pagina di *Lettere al Padre*.



L'incontro dedicato a Kafka a cento anni dalla morte si terrà

mercoledì 15 gennaio 2025 alle ore 17:30

in Sala Viscontea Sergio Zeme

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

Edvard Munch a Palazzo Reale di Milano

Fino al 26 gennaio 2025

Paolo Sebastiano Ramella

Socio ALDAI-Federmanager componente del Gruppo Cultura

Dopo 40 anni dall'ultima mostra monografica, ritorna a Palazzo Reale una grande retrospettiva del maestro norvegese precursore dell'Espressionismo, con cento opere provenienti dal Museo Munch di Oslo.

Edvard Munch, nato nel 1863 in Norvegia, ebbe fin dall'infanzia una vita familiare molto difficile e dolorosa. La morte della madre e dell'amata sorella in giovane età, la malattia mentale dell'altra sorella, le gravi difficoltà economiche e la depressione del padre, la tormentata relazione con la fidanzata Tulla Larsen, e più in generale la difficoltà a relazionarsi con il mondo fem-



Edvard Munch nel 1933.



Edvard Munch, "Inger sulla spiaggia", 1889.

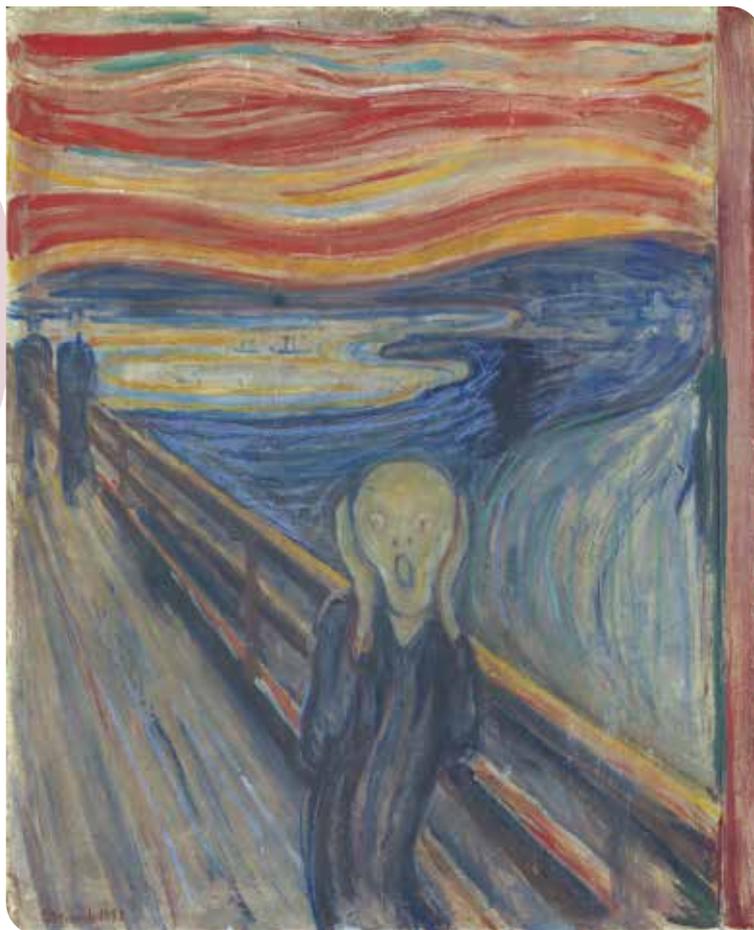
minile, segnarono profondamente la sua esistenza. *"Nella casa della mia infanzia abitavano malattia e morte. Non ho mai superato l'infelicità di allora"*. Questo senso di tristezza e di inquietudine percorre tutta la sua arte, portandolo a ripetere più e più volte nei quadri gli episodi drammatici della propria vita, ogni volta in modo diverso, reinterpretati e rivissuti secondo lo stato d'animo del momento.

Culturalmente Munch subì inizialmente l'influenza del circolo bohemienne di Christiania (l'odierna Oslo), costituito da giovani poeti e artisti norvegesi, manifestando insofferenza, ribellione e opposizione allo spirito borghese e al perbenismo del tempo. In seguito, si trasferì a Parigi, dove ammirò in particolare le opere di Gauguin, Toulouse-Lautrec e Van Gogh. Qualche anno dopo soggiornò a Berlino, dove venne a contatto con la cultura nordeuropea e le idee di Strindberg, Kierkegaard e Nietzsche, oltre agli studi psicoanalitici di Freud di inizio Novecento.

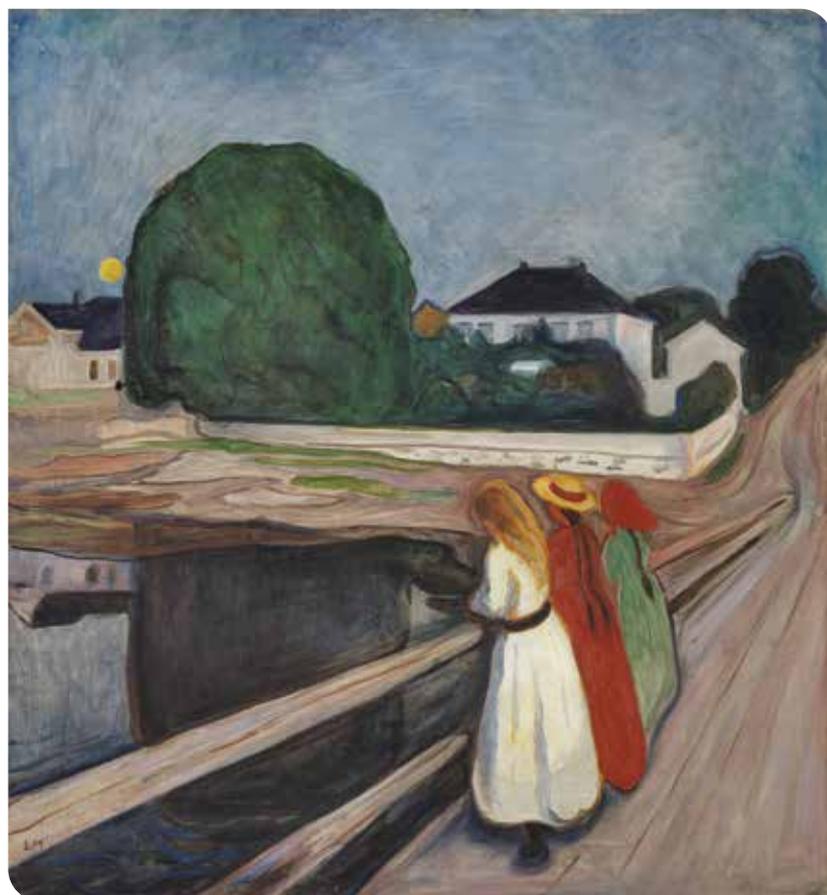
In questo ambiente culturale e con lo stato d'animo angosciato sopra descritto, Munch sviluppa una propria personale interpretazione dell'arte pittorica. Contrariamente agli impressionisti, che dipingevano – ancorché in modo a quel tempo assolutamente innovativo – ciò che vedevano, ciò che "impressionava" la loro retina, Munch "esprime" la propria interiorità, proiettando sulla tela le proprie

sensazioni intime. Non dipinge ciò che vede, ma dipinge ciò che ha visto, reinterprelandolo al presente. Rielabora continuamente ricordi e traumi della propria vita, in modo ripetitivo e quasi ossessivo, per dare forma alla propria ansia e malinconia.

Un merito di questa mostra, oltre a ben illustrare la poetica pittorica di Munch mettendo in evidenza le diverse tematiche, è quello di non focalizzare l'attenzione soltanto sul vissuto personale e psicologico di Munch quale fonte individualistica di ispirazione, ma di ben inquadrarlo nel contesto culturale dell'epoca. L'angoscia esistenziale e la disperazione dell'artista, condensate nel celebre "Urlo" (qui esposto in una preziosa versione litografica) sono espressione dei sentimenti di Munch, ma vengono al contempo elevati a valori universali. Così l'arte "esprime" le sensazioni dell'artista nel proprio tempo ma comunica anche a tutti noi, dando voce a emozioni e sentimenti che ancora oggi sono parte della nostra vita. ■



Edvard Munch, "L'Urlo", 1893, Pittura a olio, tempera, pastello su cartone, 91x73,5 cm. Museo nazionale di arte, architettura e disegno, Oslo.



Edvard Munch, "Ragazze sul ponte", 1902 circa, olio su tela, 83x73 cm. Museo Puškin, Mosca.



L'incontro di
presentazione di Munch,
il grido interiore si terrà

**giovedì 23 gennaio 2025
alle ore 17:00
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

**Seguirà visita alla mostra
a Palazzo Reale**

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

DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Giovanni Pagnacco

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano
Partita IVA 03284810151
Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557
PEC: 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
Insero Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Congressisti ALDAI-Federmanager,
Franco Del Vecchio, Stefano Cuzzilla, Mario Cardoni,
Cida, Itinerari Previdenziali, Mino Schianchi,
Ufficio Stampa e Comunicazione istituzionale Comune
di Aosta, Alberto Cantoni, Paolo Sebastiano Ramella

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 3 (box Natale), 4 (due foto in basso),
5 (foto sopra), 20-21 (in basso), 22-23, 24, 26-27, 30, 32,
40-41, 42, 43, 44-45, 46-47, 50 (banda in alto), 51 (foto
in alto), 54-55 (Milano), appartiene a stock.adobe.com
Altri copyright indicati direttamente
sulle immagini corrispondenti

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

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

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

La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:

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

OPPURE

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

APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

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

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





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

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane.

Ciascuna azienda può utilizzare, liberamente e in qualsiasi momento dell'anno, la quota delle risorse Inps dello 0,30% per finanziare la formazione dei propri manager, con strumenti flessibili, rapidi e innovativi: il Conto Formazione supporta,

infatti, l'aggiornamento delle competenze dei dirigenti per rispondere, in modo rapido e puntuale, alle esigenze competitive e di sviluppo dell'impresa: gli Avvisi, favoriscono la crescita della managerialità su tematiche chiave per la competitività, individuate con una costante attività di ricerca, per mettere le competenze digitali,

sostenibili, e smart, al centro della crescita.

Aderire a Fondirigenti è semplice. Basta selezionare sul flusso Uniemens il codice FDIR e il numero di dirigenti interessati.

**Fondirigenti:
innovatori per formazione.**

www.fondirigenti.it