

NUMERO 6 - LUGLIO-AGOSTO 2025 - ANNO LXXVIII

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

**Costruiamo
il futuro
insieme**





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



Welfare Aziendale e Fondi Complementari, le chiavi per un sistema più forte e competitivo

Non si sono ancora spenti gli echi positivi della nostra ultima Assemblea dove, in occasione dell'ottantesimo anniversario di ALDAI, associati e stakeholder ci hanno fatto sentire la propria numerosa e sentita partecipazione, confermando la longevità e il ruolo fondamentale di una Associazione punto di riferimento di una categoria indispensabile per la salvaguardia del benessere economico e sociale del Paese.

Nella survey presentata durante il convegno pubblico è chiaramente emerso come l'advocacy rimanga un valore importante per la nostra base associativa insieme all'attività di rappresentanza sindacale, alla formazione e alla creazione di un importante network di relazioni.

Tutto ciò richiede un costante e vivo interscambio tra l'Associazione e i suoi iscritti come comunità partecipata, ad esempio richiede che si combatta insieme ogni tentazione di derubricarne il valore, cercando di mantenere intatto quel plus inestimabile che rappresenta il capitale umano evidente in ogni fase di assistenza continua e di supporto all'iscritto.

Il Welfare, per la categoria dei manager dell'industria di cui la nostra Associazione è e rimane l'unico rappresentante nel dialogo fondamentale con la parte datoriale e il decisore politico, è per sempre e tutto ciò non è più compatibile con iscrizioni di carattere meramente temporaneo.

Nel contesto odierno, infatti, il welfare aziendale rappresenta un pilastro fondamentale per il benessere dei dirigenti di azienda industriali. La nostra Associazione, e ovviamente l'intero sistema federale, rimangono gli unici rappresentanti credibili nel dialogo fondamentale con la parte datoriale e, se si vuole avere visione, lungimiranza, stabilità e futuro, tutto ciò necessita una partecipazione che sia attiva e duratura.

In quest'ottica e con il supporto e la partecipazione crescente di tutti voi, come Associazione dobbiamo porci obiettivi di crescita, anche numerica, sempre più sfidanti, perché il numero degli iscritti aumenta la nostra rappresentatività e la nostra forza. Il 2024 ha visto l'importante rinnovo del nostro CCNL che ha portato a una maggiore tutela del potere d'acquisto con il ri-

pristino del meccanismo di rivalutazione delle pensioni e Federmanager si è molto impegnata per questo risultato anche a vantaggio dei non iscritti. Ai nostri associati presenti e futuri dobbiamo anche continuare a fornire il supporto di un sistema di Welfare unico, in grado di accompagnare sempre e per sempre tutti i manager durante tutto l'arco della loro vita professionale attraverso servizi previdenziali, sanitari, fiscali e di formazione.

Su quest'ultimo punto la parte datoriale ci chiede di dare il nostro supporto per aumentare presso le aziende, anche tramite le nostre RSA, le adesioni – soprattutto da parte dei più giovani – ai nostri fondi integrativi sanitari e previdenziali (Assidai e Previdai).

Aiutando le aziende in questo, aumentiamo l'attrattività e la fidelizzazione verso le stesse imprese (di cui facciamo parte) nei confronti dei giovani, sempre più tentati ad emigrare all'estero, contribuiamo a garantire la sostenibilità economico finanziaria degli stessi fondi per il futuro e sgraviamo la sanità e la previdenza pubblica già molto in difficoltà per questioni come la decrescita demografica. Questa sinergia con la parte datoriale (che è soggetto ugualmente interessato alla sostenibilità di fondi come Fasi e Previdai che sono bilaterali) è solo un esempio di quanto si può e si deve continuare a costruire tutti insieme nell'interesse del Paese, partecipando attivamente come iscritti non solo a un servizio, ma a un'idea di sviluppo che una volta compresa non è più compatibile con il concetto di una iscrizione temporanea.

Il dirigente rimane l'alter ego della proprietà con cui collabora per lo sviluppo virtuoso dell'azienda. E, insieme ad essa, e grazie anche alla presenza e alla forza propulsiva delle RSA, abbiamo la possibilità di far valere il nostro peso su tutti i tavoli, per una maggiore competitività del nostro sistema imprenditoriale ed economico, usando tutti gli strumenti che l'Associazione mette a disposizione. Meritocrazia, responsabilità professionale ed etica e attenzione al sociale sono i valori che guidano la nostra attività e solo rimanendo uniti e sempre più numerosi possiamo promuovere la cultura manageriale, chiave di volta per la crescita economica del nostro Paese e di tutta l'Europa. ■

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: Corrado De Santis

GRUPPO MINERVA

gruppominerva@aldai.it
Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Antonio Zenatelli
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":
Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro
mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



TERME PREISTORICHE RESORT & SPA

» *Offerta speciale
riservata ai soci ALDAI*

SETTIMANA CON CURE

in camera doppia
Elegance rinnovata

€ 720 per persona

Chiamaci per info
allo 049.793477

Terme Preistoriche Resort & Spa

Via Castello, 5 - 35036
Montegrotto Terme (Padova) Italia
Resort +39 049.793477
CIN: IT028057A1SVRFTVIB

www.termepreistoriche.it



Sommario

NUMERO 6 - LUGLIO-AGOSTO 2025 - ANNO LXXVIII

FOCUS - Assemblea 2025

EDITORIALE

- 1** Welfare Aziendale e Fondi Complementari, le chiavi per un sistema più forte e competitivo
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS

- 6** L'Assemblea che ha guidato il cambiamento
Chiara Tiraboschi
- 12** La voce dei manager
Cosimo Finzi
- 18** Grazie di cuore
Mino Schianchi
- 20** L'Assemblea dei Soci ALDAI-Federmanager
Giancarlo Isella

MANAGEMENT

- 24** Donne dirigenti in Italia: ancora solo il 22%, ma crescono più velocemente degli uomini a cura della Redazione 4.Manager

LAVORO

- 26** Legge 76/2025: partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese
Paolo Vergani

INDUSTRIA

- 28** Terre Rare: la nuova frontiera della competizione globale
Alfredo Avanzi
- 32** Riciclare la plastica per rispettare l'ambiente
Flavio Paradiso

NOTIZIE CIDA

- 36** I manager europei tracciano la rotta del futuro
- 39** L'Unione Europea fa la forza
Franco Del Vecchio

WELFARE

- 40** Le novità previdenziali 2025
Salvatore Martorelli
- 42** Prevenzione e cultura della salute
Ufficio Comunicazione Fasi

FORMAZIONE

- 44** La Comunicazione Strategica alla portata di tutti
Greta Mezzetti
- 46** Tecnologia e capitale umano le priorità delle imprese e dei manager italiani
Ufficio Stampa Fondirigenti



In copertina:

Celebriamo 80 anni di storia con lo sguardo al futuro, un futuro tutto da costruire, insieme

PREVIDENZA

- 48** Il doppio attacco ai pensionati: pressione fiscale e perdita di potere d'acquisto
Antonio Dentato

DI+

- 52** Via Spluga, un cammino nel cuore delle Alpi
Tino Mantarro

VITA ASSOCIATIVA

- 56** Quarto anniversario per la premiazione della Borsa di Studio dott. Ennio Peccatori
Michela Bitetti

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 58** L'altra faccia del sogno americano
Alberto Cantoni
- 59** The Social Dilemma: Social media e Comunicazione
Prof. Paolo Ferri



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Fasi: molto più di un fondo sanitario – a cura della Redazione
- CIDA: Bene le parole della Presidente Meloni sul cetο medio
- I temi caldi del Comitato di Coordinamento Nazionale Gruppi Seniores – Mino Schianchi
- Uno slancio alle competenze – Alessio Cassinelli Lavezzo

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

ESTATE 2025 - CHIUSURA UFFICI

Gli uffici ALDAI-Federmanager rimarranno chiusi da lunedì 4 a venerdì 22 agosto e tutti i venerdì pomeriggio fino al 26 settembre 2025

ALDAI-FEDERMANAGER

• SCOPRI IL SERVIZIO DI CONSULENZA FISCALE ALDAI!



Hai bisogno di assistenza professionale per le tue questioni fiscali? ALDAI offre un servizio di consulenza completo e qualificato per aiutarti a gestire al meglio le tue esigenze fiscali.

Ecco cosa possiamo fare per te:

- Dichiarazione dei redditi: detrazioni e deduzioni di spese sostenute, redditi immobiliari e molto altro.
- Avvisi bonari o di accertamento: supporto nella gestione delle cartelle di pagamento dell'Agenzia delle Entrate.
- Contenzioso con l'amministrazione finanziaria: assistenza professionale per risolvere le controversie fiscali.

Inoltre, offriamo consulenza su aspetti fiscali relativi all'avvio di nuove attività lavorative, apertura di partita IVA e contratti di collaborazione.

Il nostro consulente è a disposizione anche per tutte le tematiche inerenti alla tassazione del reddito di lavoro dipendente, con particolare attenzione ai profili fiscali relativi all'attività svolta all'estero o al rientro in Italia degli "impatriati". Forniamo informazioni dettagliate sul regime agevolativo previsto per il cosiddetto "rientro dei cervelli".

Non esitare a contattarci per una consulenza personalizzata!

• ULTIMA CHIAMATA PER IL PREMIO DI ECCELLENZA DUALE!

Il 31 luglio è l'ultimo giorno per presentare le candidature all'ottava edizione del Premio di Eccellenza Duale, il prestigioso concorso dedicato alle aziende che promuovono percorsi di formazione duale in Italia.

Coordinato dal 2018 dalla Camera di Commercio Italo-Germanica (AHK Italian) con il supporto del Ministero Federale dell'Istruzione e della Ricerca (BMBF) e del suo ufficio GOVET, il premio è un'opportunità unica per mettere in luce le migliori pratiche nel campo della formazione.

Quest'anno ALDAI-Federmanager, da sempre attenta alla formazione duale, è tra i partner promotori del concorso, grazie alla consolidata sinergia con AHK Italian. Il concorso vanta inoltre la collaborazione del Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM) e del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) tra i partner istituzionali. Non perdetevi l'occasione di partecipare e far brillare la vostra azienda!



IN PILLOLE



• SERATE MAGICHE ALL'ARENA DI VERONA CON ALDAI!

Grazie alla rinnovata convenzione tra ALDAI e l'Arena di Verona, i nostri iscritti possono godere di prezzi scontati per la stagione lirica 2025. Non perdere l'opportunità di vivere serate indimenticabili in uno dei teatri più affascinanti del mondo.

Ecco alcune tra le opere in programma nel calendario della tua estate:

- **Nabucco** di Giuseppe Verdi (fino al 5 settembre)
- **Aida** di Giuseppe Verdi (fino al 4 settembre)
- **La Traviata** di Giuseppe Verdi (fino al 2 agosto)
- **Carmen** di Georges Bizet (dal 4 luglio al 3 settembre)
- **Rigoletto** di Giuseppe Verdi (dall'8 agosto al 6 settembre)
- **Carmina Burana** di Carl Orff (15 agosto)
- **Roberto Bolle and Friends** (22 e 23 luglio)

Prenota subito il tuo posto e lasciati incantare dalle note sublimi sotto le stelle!

Per maggiori informazioni, visita l'area riservata MyFeder!

Fondazione
ARENA DI VERONA

13 giugno
6 settembre 2025

OPERA

Nabucco
Giuseppe Verdi
Nuova produzione
13, 14, 21, 28 giugno
10, 17, 24, 31 luglio
9, 16, 21 agosto
5 settembre

Aida
Giuseppe Verdi
Produzione 2023
20, 29 giugno
6, 13, 16, 20, 27 luglio
1, 10, 17, 24, 28 agosto
4 settembre

La Traviata
Giuseppe Verdi
27 giugno
5, 11, 19, 25 luglio
2 agosto

Carmen
Georges Bizet
4, 12, 18, 26 luglio
14, 23, 29 agosto
3 settembre

Rigoletto
Giuseppe Verdi
8, 22, 30 agosto
6 settembre

GALA/CONCERTI/BALLETTO

Roberto Bolle and Friends
in riproduzione con ARTEDANZA.it
22, 23 luglio

Jonas Kaufmann in Opera
3 agosto

Carmina Burana
Carl Orff
15 agosto

Viva Vivaldi
The Four Seasons Immersive Concert
27 agosto

102° Arena di Verona Opera Festival 2025

Il luogo più italiano sulla Terra®

Major partner
UniCredit

Automotive partner
VOLKSWAGEN GROUP ITALIA

Official sponsor
CALZEDONIA

Mobility partner
RANA

Accessability partner
Bonomi

Media partner
GENNY

DB

müller

5



80 ANNI DI ECC

L'ASSEMBLEA IL CAMBI



ELLENZA MANAGERIALE

CHE HA GUIDATO L'AVVANTAMENTO



Chiara Tiraboschi
Giornalista e Responsabile
Servizio Comunicazione
e Marketing
ALDAI-Federmanager



A LDAI-Federmanager, fondata nel 1945, ha attraversato decenni di trasformazioni, sfide e trionfi, sempre con lo sguardo rivolto al progresso e all'innovazione. In questi ottant'anni, l'Associazione ha rappresentato un faro di leadership e competenza, guidando i dirigenti industriali attraverso i cambiamenti epocali del nostro tempo. È questo il messaggio che, in varie forme, ha fatto da filo conduttore all'Assemblea Annuale dell'Associazione svoltasi lo scorso 11 giugno presso l'Auditorium Testori di Palazzo Lombardia e che, vista la concomitanza con la celebrazione degli 80 anni dalla fondazione, ha inevitabilmente assunto un significato particolarmente emotivo e commemorativo. Questo traguardo, i ben otto decenni di ininterrotta attività a ser-



Marco Alparone, Vicepresidente e Assessore al Bilancio e alla Finanza di Regione Lombardia.



Cosimo Finzi, Direttore Astra Ricerche.

vizio di una categoria come quella manageriale, non è solo un momento di riflessione sulla storia e sui successi passati, ma anche un'opportunità per guardare avanti, verso un futuro di continua crescita e adattamento.

In un arco di tempo di quasi un secolo, infatti, ALDAI ha saputo adattarsi ai cambiamenti, affrontare le sfide e cogliere le opportunità, mantenendo sempre al centro i valori di competenza, integrità e responsabilità, diventando un vero e proprio sistema costruito sulle esigenze del manager, un fornitore di servizi mirati e puntuali che mettono al centro il dirigente, in ogni suo aspetto della vita professionale e non solo.

È anche per questo che il convegno pubblico *80 anni di eccellenza*





Vittorio Emanuele Parsi, politologo ed esperto di relazioni internazionali, durante il suo intervento.

manageriale: guidiamo il cambiamento e costruiamo il futuro insieme è stato il momento cardine dell'intera attività assembleare che ha visto innanzitutto consolidarsi il dialogo con il territorio attraverso il coinvolgimento e i messaggi di saluto alla platea delle Istituzioni, rispettivamente, di Regione Lombardia – attraverso le parole di Marco Alparone, Vicepresidente e Assessore al Bilancio e alla Finanza, e la lettera del Presidente Attilio Fontana – e della Città di Milano, grazie al video inviato dal Sindaco Beppe Sala che ha espresso la sua vicinanza alla categoria manageriale, sottolineandone l'alta valenza strategica. La presenza sul palco del Vicepresidente di Assolombarda,

Alvise Biffi (n.d.r. al momento della stampa della rivista *Alvise Biffi* è stato eletto Presidente Assolombarda), è stata un momento per riflettere sul cammino fatto e sulle nuove sfide che attendono manager e imprese. Il Presidente designato ha ricordato come oggi, in un tempo caratterizzato da transizioni profonde – tecnologica, energetica, geopolitica – il ruolo del manager sia diventato ancora più centrale nella capacità dell'impresa di adattarsi, innovare e crescere. Non è più solo questione di saper dirigere, ma di saper orientare e ispirare, anche in contesti complessi, rilevando quanto sia fondamentale una visione coesa e un'unità di intenti, preludio di obiettivi e traguardi condivisi.



Alvise Biffi (a destra) con Giovanni Pagnacco.



Mario Cardoni, Direttore Generale Federmanager.



Gherardo Zei, Vicepresidente Federmanager.

Ma l'Assemblea è stata anche l'occasione per comprendere meglio il contesto in evoluzione, confrontarsi con altri colleghi e contribuire in modo concreto all'orientamento delle nostre azioni comuni: la presentazione dei risultati della nostra più recente survey – un'analisi approfondita delle principali sfide che i manager affrontano oggi, con uno sguardo attento alle competenze strategiche per affrontare il futuro – è stata la chiave di partenza per introdurre un dibattito e un confronto sul presente e futuro dell'economia lombarda, con particolare menzione alle sfide e alle aspettative dei dirigenti.

Una risposta che, puntuale, è arrivata dalla ricerca condotta, tra metà aprile e metà maggio 2025, da AstraRicerche per ALDAI, a cui hanno partecipato quasi 1.200 iscritti all'Associazione lombarda,

e che fa emergere come il management del territorio risponda a queste sfide con tre parole chiave: talenti, innovazione, semplificazione burocratica.

"Essere manager oggi significa affrontare un viaggio complesso, ricco di responsabilità e consapevolezza del contesto" – ha commentato dal podio Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI-Federmanager che, nel corso della sua relazione, non ha mancato di sottolineare come, per superare le difficoltà che stiamo affrontando, sia come sistema Paese che anche come Europa, sia necessaria una politica industriale comune con piani di investimento a lungo termine, puntando in modo sistematico sulla formazione. Una visione non distante dallo scenario illustrato e commentato, durante il cuore del convegno pubblico, da Vittorio Emanuele Parsi,

rinomato politologo ed esperto di relazioni internazionali, che, con il suo intervento, ha riportato alla platea una panoramica approfondita della realtà attuale e dei principali scenari geopolitici futuri. Le sue parole, unite a una visione prospettica e profonda, non hanno lesinato di toccare diversi temi cruciali, tra cui le tendenze globali, le sfide emergenti e le prospettive future, in una chiave propositiva e possibilista nei confronti del futuro.

Un contributo quello di Parsi sicuramente ritenuto fondamentale per i nostri manager, perché in grado di fornire loro gli strumenti necessari per interpretare e gestire i cambiamenti in un mondo sempre più complesso e interconnesso.

Guidati dalla moderazione della giornalista di Class CNBC, Jole Sagge, i ritmi del convegno sono stati scanditi da interventi mirati



Da sinistra, per ALDAI-Federmanager: Carlo Cecere (Revisore), Franco Del Vecchio (Tesoriere), Paolo Ferrario (Direttore), Angela Melissari (Vicepresidente), Roberta Lovotti (Vicepresidente), Giovanni Pagnacco (Presidente).



Jole Saggese, moderatrice.

e puntuali fino al momento della premiazione dei Soci con 40 e 50 di iscrizione, la parte emotivamente più coinvolgente e che ha rappresentato anche in modo più tangibile il rapporto simbiotico tra l'Associazione e i suoi iscritti.

Le parole di Mino Schianchi, Presidente del Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager, che, attraverso il suo discorso, ha anche ricordato quanto fatto da ALDAI e dal sistema per la tutela delle pensioni e dei diritti del ceto medio, unitamente alla presenza attiva dei vertici di Federmanager e degli Enti del Sistema hanno contribuito a dare ulteriore valore all'incontro, sentito da tutti come coinvolgente e partecipato.

Nei volti e nelle storie delle nostre associate e associati, siamo stati in grado di percepire come la storia di ALDAI sia in realtà una testimonianza

za della capacità di resilienza e di adattamento di tutti coloro che ne hanno fatto parte.

Dal secondo dopoguerra, i nostri manager hanno superato eventi epocali, gestendo e interpretando il cambiamento con competenza e determinazione. Festeggiare gli 80 anni della fondazione significa riconoscere il valore di questa eredità e impegnarsi a continuare su questa strada di eccellenza.

L'Assemblea ALDAI non si è rivelata solo un momento di celebrazione, ma anche un'occasione per rafforzare il nostro impegno verso il progresso e l'innovazione.

È un'opportunità per riflettere sul passato, celebrare il presente e costruire il futuro, un modo per vivere l'Associazione in prima linea e per festeggiare insieme continuando a tracciare la strada verso un domani di successo e innovazione. ■

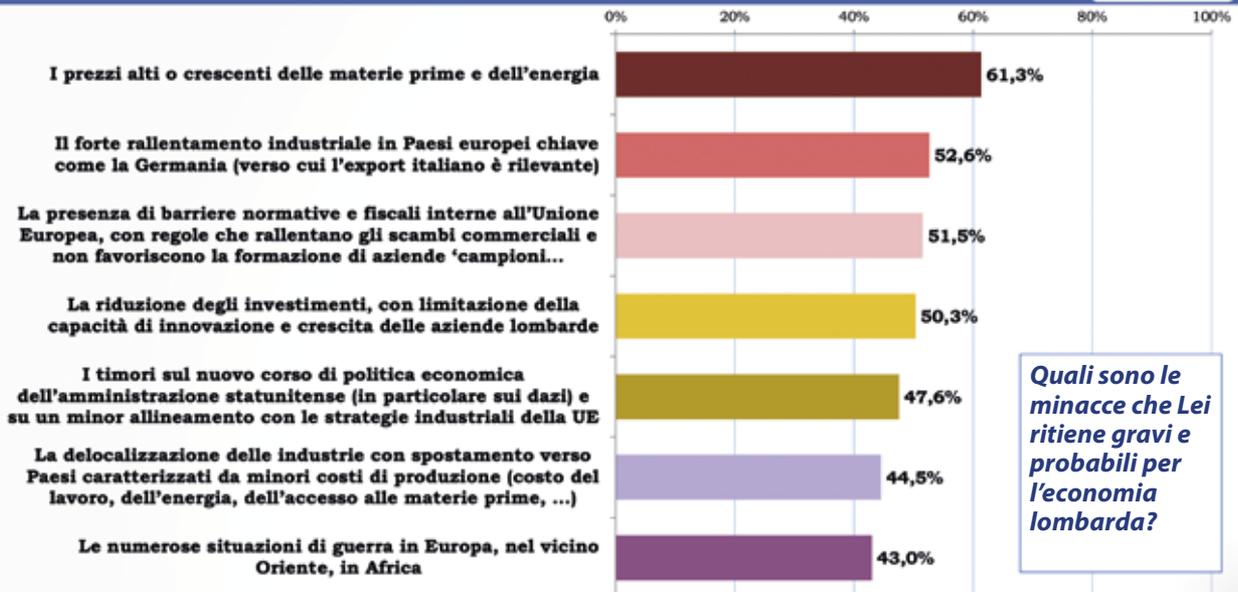
La voce dei manager



Cosimo Finzi
Direttore AstraRicerche

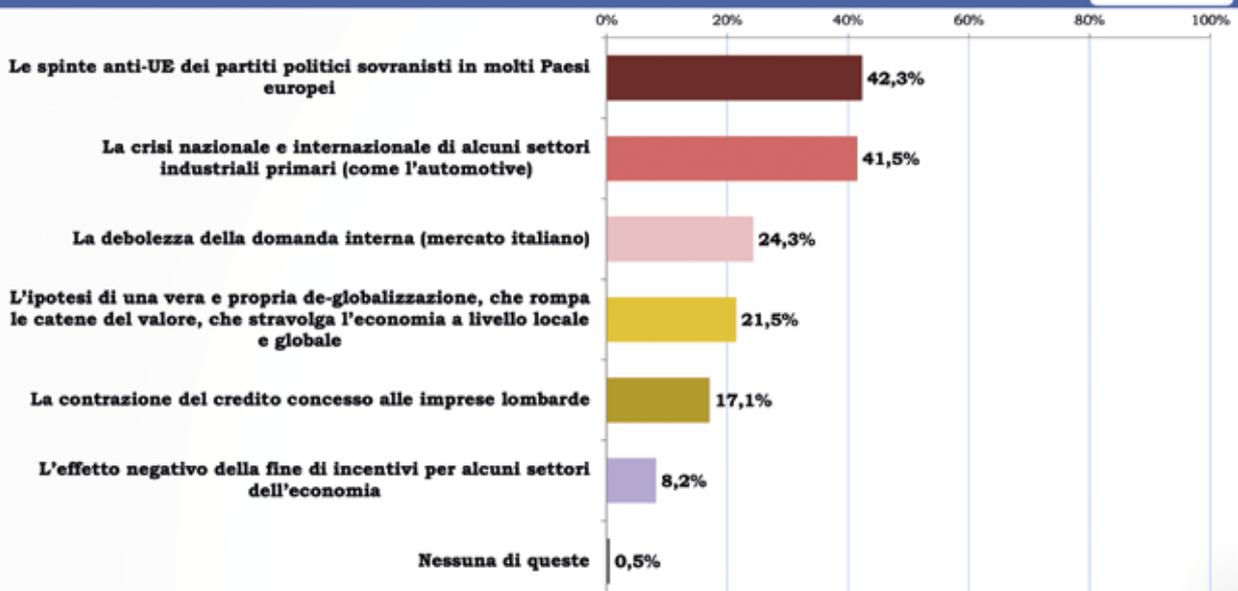
Quali sono il presente e il futuro dell'economia, in particolare in Lombardia, e quali le sfide e le aspettative dei dirigenti? Una risposta arriva dalla ricerca condotta da AstraRicerche per ALDAI-Federmanager tra metà aprile e metà maggio 2025, a cui hanno partecipato quasi 1.200 iscritti all'Associazione

Le minacce ritenute gravi e probabili per l'economia lombarda



Quali sono le minacce che Lei ritiene gravi e probabili per l'economia lombarda?

Le minacce ritenute gravi e probabili per l'economia lombarda

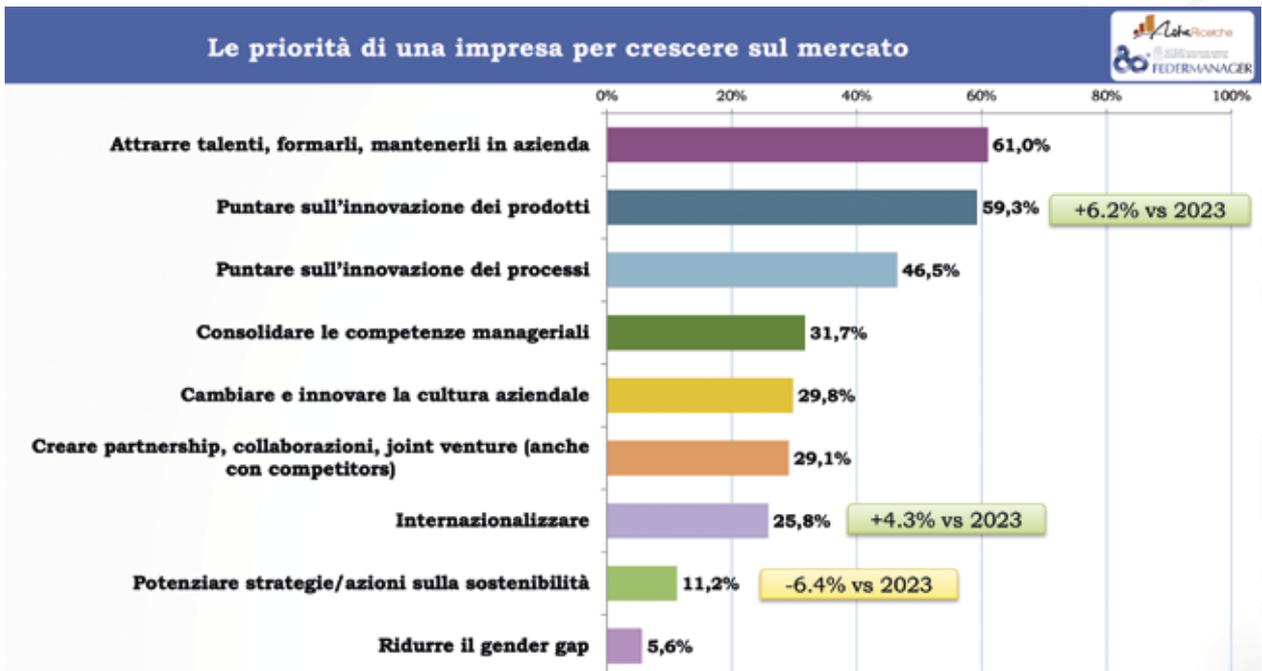


Le minacce ritenute gravi e probabili per l'economia lombarda

Le minacce ritenute gravi e probabili per l'economia lombarda sono numerose e di vario tipo. A guidare la classifica con il 61,3% troviamo i prezzi alti o crescenti delle materie prime e dell'energia, seguito dal forte rallentamento industriale in Paesi europei chiave (verso cui l'export è rilevante: 52,6%) e dalla presenza di barriere normative e fiscali interne all'Unione Europea (51,5%); tali 'dazi interni' superano i timori su quelli imposti dall'amministrazione statunitense (47,6%), ma anche le guerre nel mondo (43,0%), le spinte anti-UE di alcuni partiti politici in Europa (42,3%), la crisi di alcuni settori industriali primari (come l'automotive: 41,5%).

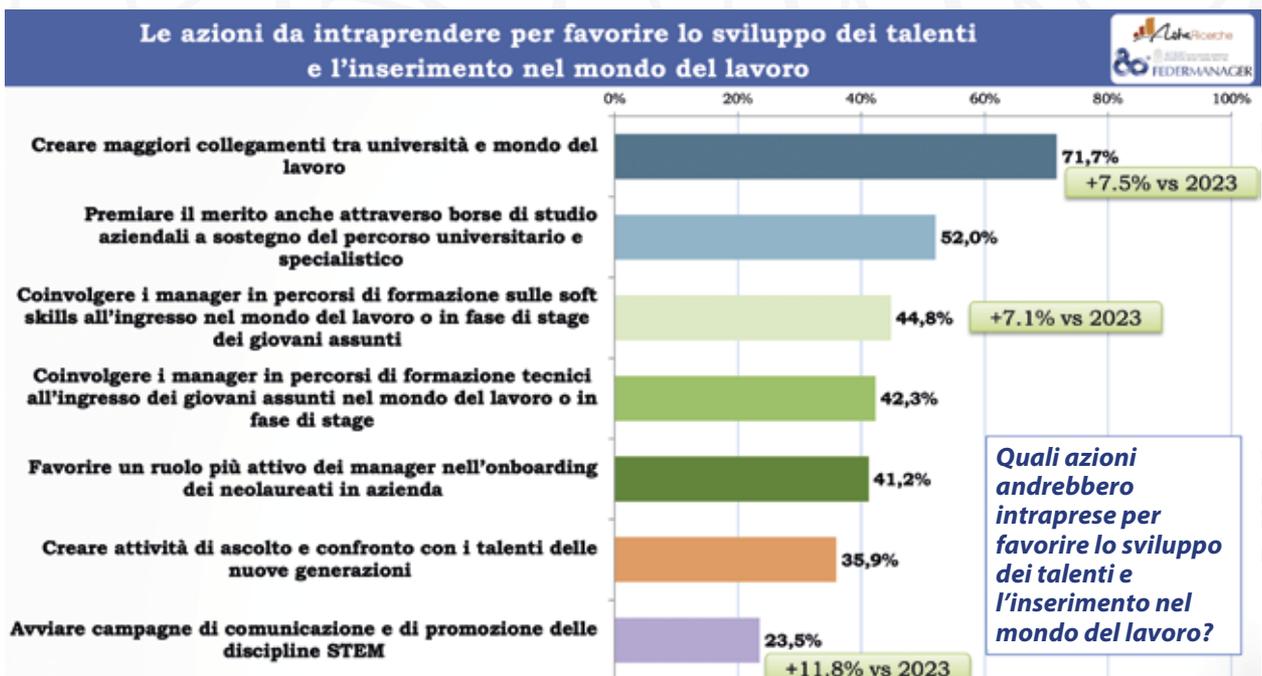
Ma non si tratta solo di fattori esogeni: al quarto posto troviamo la riduzione degli investimenti, con limitazione della capacità di innovazione e crescita delle aziende lombarde (50,3%).

Sensibilmente meno indicati la debolezza della domanda interna (24,3%) e l'ipotesi di una vera e propria deglobalizzazione che rompa le catene del valore (21,3%).



Le priorità di una impresa per crescere sul mercato

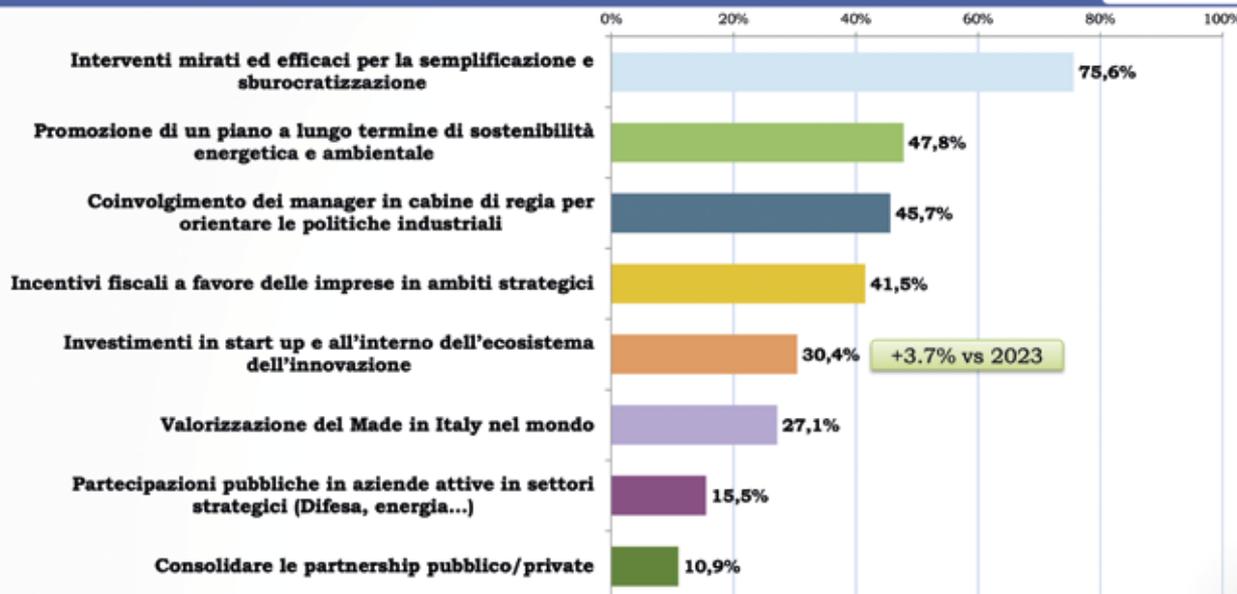
Di fronte alle molte sfide, la risposta è forte e chiara: puntare sui talenti (attrarli, formarli, mantenerli in azienda: 61,0%) e sull'innovazione, soprattutto di prodotto (59,3%: +6,2% rispetto alla rilevazione del 2023) ma anche di processo (46,5%). Fuori dal 'podio' ma comunque rilevanti quattro priorità differenti tra loro: consolidare le competenze manageriali (31,7%), cambiare la cultura aziendale (29,8%), creare partnership e collaborazioni, anche con competitor (29,1%), e internazionalizzare (25,8%: in crescita di 4,3 punti percentuali rispetto a due anni fa).



Le azioni da intraprendere per favorire lo sviluppo dei talenti e l'inserimento nel mondo del lavoro

Fortissima la richiesta di creare maggiori collegamenti tra università e mondo del lavoro (71,7% – ben +7,5% rispetto al 2023) e – forte da 'staccata' di 20 punti percentuali – l'idea di premiare il merito, anche attraverso borse di studio aziendali (52,0%). Seguono idee di coinvolgimento dei manager, che ottengono un riscontro simile tra loro: coinvolgere i manager in percorsi di formazione sulle soft skills all'ingresso 44,8% (rispetto al 2023: +7,1%) o di tipo tecnico (42,3%), e favorire un ruolo più attivo dei manager nell'onboarding dei neolaureati (41,2%).

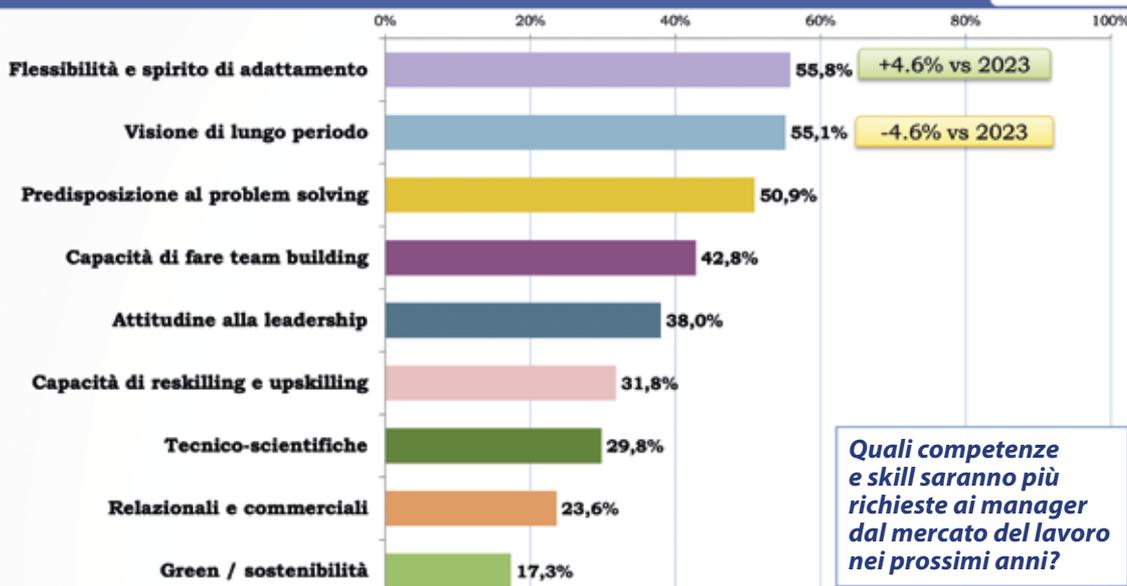
Le misure urgenti attese dal Governo in tema di politiche industriali



Le misure urgenti attese dal Governo in tema di politiche industriali

Le richieste non sono di intervento pubblico/statale tramite investimenti o partecipazioni bensì di semplificazione e sburocratizzazione (75,6% - nettamente superiore a tutte le altre risposte), di promozione di un piano a lungo termine di sostenibilità energetica e ambientale (47,8% – risulta chiaro che il focus è il “lungo termine”, con una quadro chiaro e stabile nel tempo) e il coinvolgimento dei manager in cabine di regia per orientare le politiche industriali (45,7%: essere ascoltati più che avere lo Stato come partner o socio in azienda).

Le competenze più richieste ai manager nei prossimi anni



Quali competenze e skill saranno più richieste ai manager dal mercato del lavoro nei prossimi anni?

Le competenze più richieste ai manager nei prossimi anni

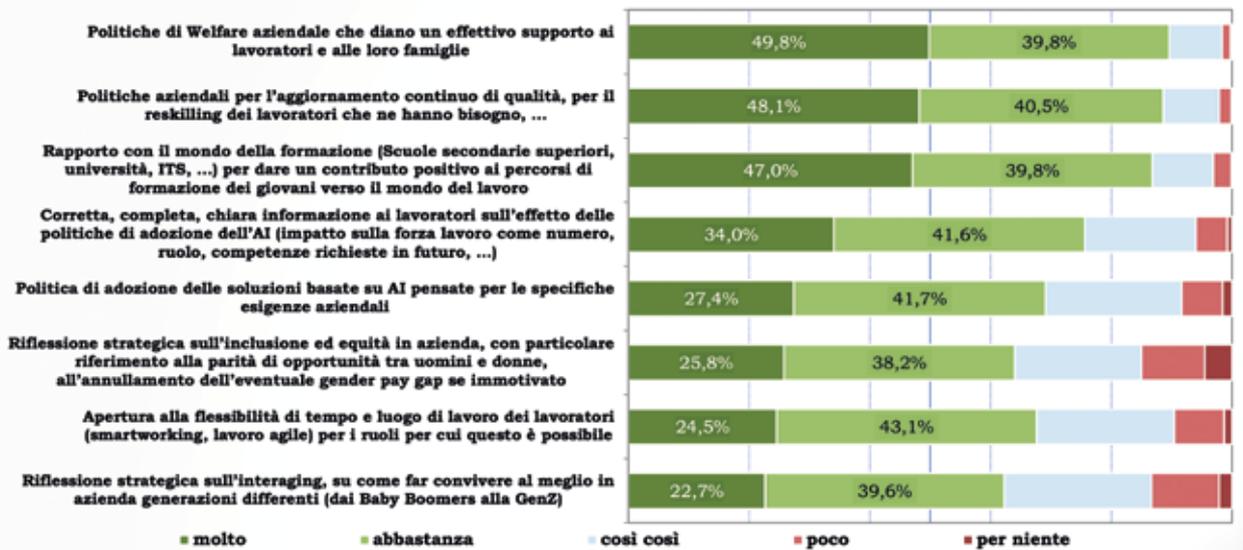
Sono tre le competenze che i manager si aspettano come più richieste in futuro nel mercato del lavoro, due sembrano essere la risposta a questi tempi difficili e incerti:

- flessibilità e spirito di adattamento 55,8% (+4,6% rispetto al 2023);
- predisposizione al problem solving 50,9%;

e una è un evergreen del management:

- visione di lungo periodo 55,1% (-4,6% rispetto a due anni prima, forse per la necessità di una visione più tattica e meno strategica in alcuni ambiti).

Le aree di azione prioritarie dei manager



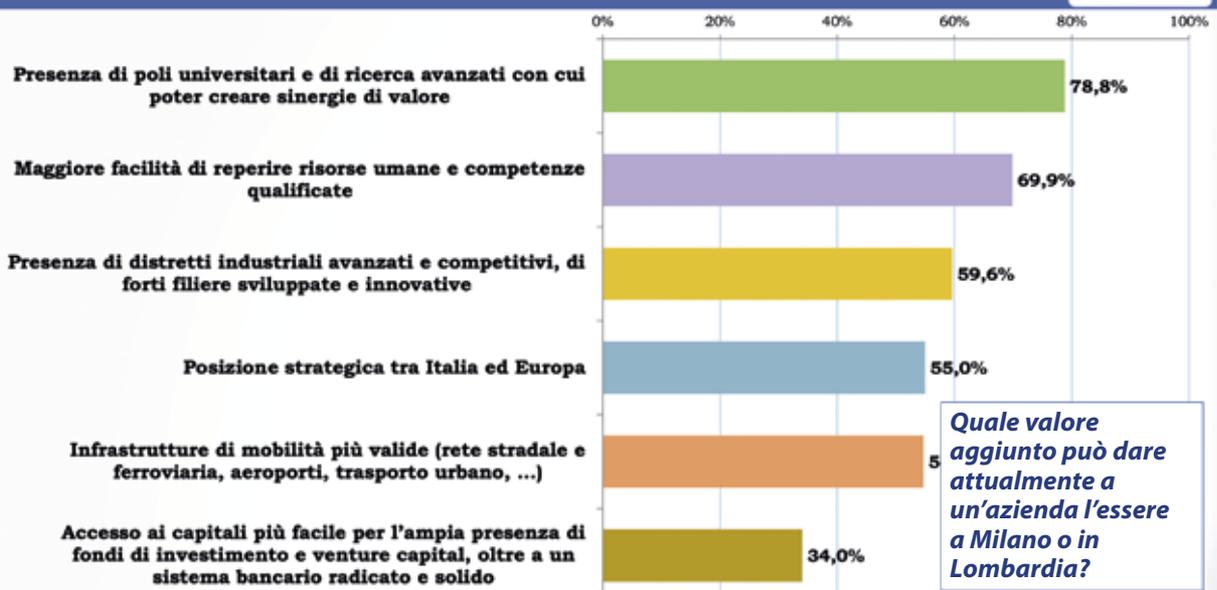
Le aree di azione prioritarie dei manager

In un contesto complesso e in rapida evoluzione, oltre all'attenzione al rapporto con il mondo della formazione per dare un contributo positivo ai percorsi di formazione dei giovani verso il mondo del lavoro (86,8%), le azioni proposte per migliorare la vita (professionale e non) dei lavoratori ottengono un elevato riscontro:

- politiche di welfare aziendale che diano un effettivo supporto ai lavoratori e alle loro famiglie: 89,6%;
- politiche aziendali per l'aggiornamento continuo: 88,6%;
- apertura alla flessibilità di tempo e luogo di lavoro (smartworking, lavoro agile): 67,6%
- ma anche politiche DE&I (di genere: 64,0%, per l'interagire: 62,3%).

E in merito all'AI la focalizzazione è lievemente più sull'informazione ai lavoratori (75,6%) che sull'adozione in azienda (69,1%).

Il valore aggiunto per una azienda oggi di essere a Milano o in Lombardia



Quale valore aggiunto può dare attualmente a un'azienda l'essere a Milano o in Lombardia?

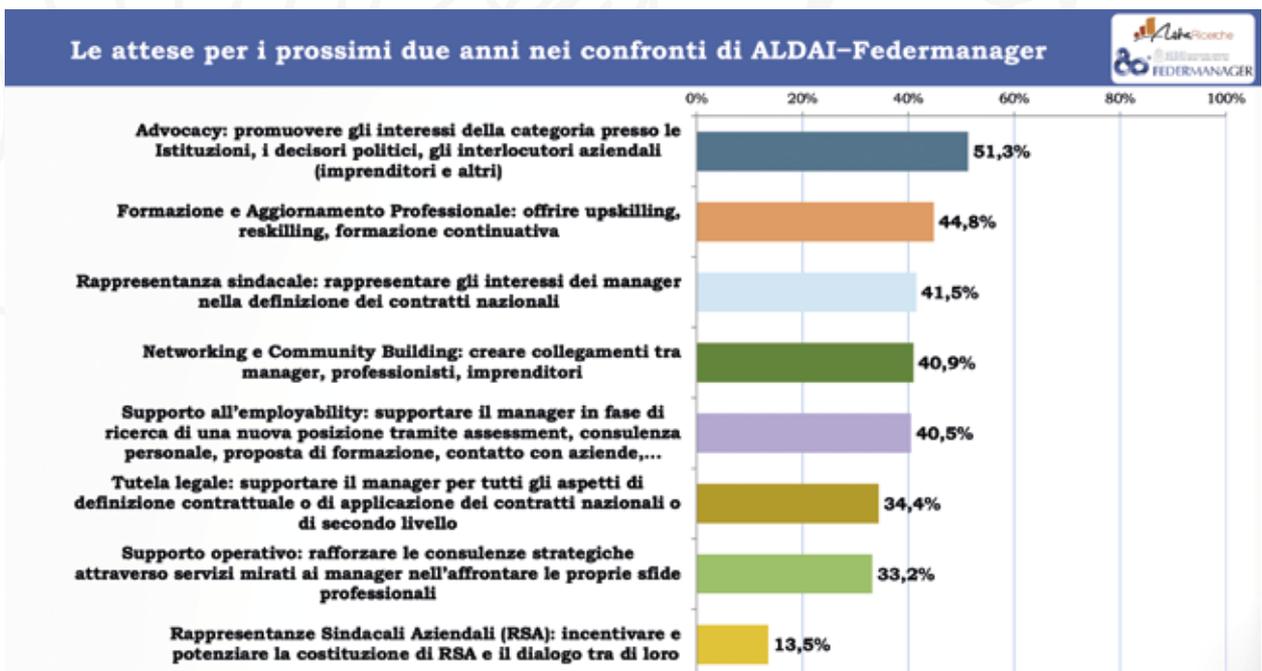
Il valore aggiunto per una azienda oggi di essere in Lombardia

La Lombardia dà "di più" sotto molti aspetti, ma due sono predominanti nelle indicazioni degli intervistati: la presenza di poli universitari e di ricerca con cui creare sinergie di valore (per quasi 8 su 10: 78,8%) e la maggiore facilità di reperire risorse umane e competenze qualificate (7 su 10: 69,9%). Il contesto aiuta le aziende grazie alla presenza di distretti industriali avanzati e competitivi, con filiere forti e innovative (59,6%), e al fatto di essere *mediolanum* – in mezzo alle terre – in una posizione strategica tra Italia ed Europa (55,0% – e con infrastrutture di mobilità valide per persone e merci: 54,7%).



Gli ambiti più strategici nei prossimi anni in Lombardia

Lo sguardo in avanti porta a identificare aree di sviluppo strategico: cybersecurity per tutte le imprese (anche le PMI): 58,6%, innovazione e sviluppo di nuove imprese/startup (54,8%), ma anche l'area *environment* vista come opportunità di business sostenibile (52,0%). E l'area *'smart'*, di cui molto si parla? Più "government" con una PA efficiente, trasparente e innovativa (49,4% – ulteriore tassello verso la semplificazione e la velocizzazione), più *smart society* con servizi avanzati per salute, economia, sicurezza dei cittadini (30,5%) o *smart economy* con servizi avanzati per alcune *industries* (come turismo, fintech, commercio e ovviamente industria: 27,8%): queste voci sono superate dall'area *mobility* (trasporti e infrastrutture 46,9%, già ben valutate in una domanda precedente), biotech/scienze della vita (45,8%) e – molto meno – difesa & aerospazio (32,8%).



ALDAI: un mix di ruoli

E ALDAI? Quali sono le attese per i prossimi due anni? È un mix bilanciato e variegato di aspetti relativi alla categoria (Advocacy 51,3%, Rappresentanza sindacale-contrattuale 41,5%, Incentivare e potenziare la costituzione di RSA 13,5%) e al singolo dirigente (Formazione e Aggiornamento Professionale 44,8%, Networking e Community Building 40,9%, Supporto all'employability 40,5%, Tutela legale 34,4% e Supporto operativo tramite consulenze strategiche 33,2%).



Grazie di cuore

Ringraziamento agli associati da 40 e 50 anni

Mino Schianchi

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

L'11 giugno 2025, nell'ambito dell'Assemblea ALDAI-Federmanager e in concomitanza con l'80° anno dalla fondazione di ALDAI-Federmanager, sono stati premiati i Soci che hanno sostenuto fedelmente l'Associazione per metà dei suoi 80 anni e coloro che hanno raggiunto ben 50 anni di iscrizione.

Di seguito il messaggio del Presidente del Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager



se, lasciatemelo dire, a volte un po' troppo silenziosa – ma sempre preziosa. Perché siete voi che avete reso la nostra Associazione quello che è oggi: un punto di riferimento per tanti colleghi, una comunità che conta.

In questo clima festoso, abbiamo anche una cosa buona da festeggiare: nel 2025 la perequazione delle pensioni è ritornata al meccanismo standard 100%, 90%, 75%. E questo lo dobbiamo alla determinazione delle battaglie che su questo fronte abbiamo portato avanti con voi, e che tutti insieme conduciamo da oltre vent'anni.

Festa dunque per questo successo. Ma, purtroppo, devo dire che le buone notizie si fermano qui. La realtà che stiamo vivendo non è diversa da quella con cui ci siamo trovati a fare i conti tante volte in occasioni come questa: i segnali che arrivano dai documenti preparatori della Legge di Bilancio per il 2026, non ci portano molto entusiasmo e rinnovano le preoccupazioni.

Questo è un giorno di festa, ma è anche un'occasione per confermare che, oggi come ieri, il nostro impegno non si ferma. Anzi, si rafforza.

Noi tutti, insieme, continuiamo a lottare per difendere i nostri diritti.

Per cosa combattiamo? Che cosa vogliamo?

- Una vera giustizia fiscale, che smetta di penalizzare i pensionati del ceto medio;
- una tutela concreta del potere d'acquisto delle nostre pensioni, messo a dura prova da un'inflazione elevata e da una tassazione pesante, tra le più alte in Europa. Le nostre pensioni non sono privilegi, ma il frutto di una vita di lavoro e di contributi;
- politiche sanitarie che ci garantiscano dignità, salute e sicurezza, tanto più necessarie in una società che invecchia e per la quale occorrono nuovi modelli di cura e assistenza;
- il riconoscimento del nostro ruolo attivo nella società: perché noi pensionati non siamo un peso, ma una risorsa per il Paese, attraverso il volontariato, il supporto economico alle nostre famiglie, e il passaggio di competenze e valori alle nuove generazioni.

Questi punti rappresentano la nostra battaglia di ogni giorno. Ma oggi è soprattutto un giorno di festa. E, allora, viviamolo insieme, con la forza e la speranza che ci tengono uniti. Perché il nostro impegno non è solo per noi: è an-

Oggi è una giornata speciale: è un momento di festa, di orgoglio, di gratitudine. Siamo qui insieme per celebrare una storia lunga quarant'anni, cinquant'anni... e anche di più.

Una storia fatta di persone, di passione, di appartenenza.

Siamo qui per dirvi semplicemente: **"grazie"**.

Grazie per la vostra fedeltà, per la vostra partecipazione, per la vostra presenza silenziosa – anche

I premiati con 40 e 50 anni di iscrizione ad ALDAI presenti all'Assemblea dell'11 giugno 2025



Bruno Ardizzi.



Francesco Carciotto.



Alessandro Giovanni Carraro.



Luigi Colombo.



Fiorenzo Coruzzi.



Francesco Cottarelli.



Giuseppe De Pinto.



Enzo Malinverno.



Sergio Valentino Mazzola.



Marco Milanese.



Sergio Pirani.



Massimo Principi.



Marcello Puccini.



Giancarlo Puppi.



Ferdinando Reposo.



Elvidio Riva.



Carlo Romanelli.



Lorenzo Schiavetti.



Eduardo Szego.



Giuseppe Vincenti.



Mario Brondolo.



Emilio Crisafulli.



Alberto Sani.



Pietro Scardillo.

che – e soprattutto – per le prossime generazioni. Non ci fermiamo, non ci arrendiamo. Crediamo in una società più giusta, più equa, più solidale. Questo è il sentimento della vostra e della nostra festa.

Viva ALDAI-Federmanager. Viva i nostri grandi associati.

*Grazie di cuore a tutti voi...
e buona festa!*



L'Assemblea dei Soci ALDAI-Federmanager



Al tavolo, da sinistra: Carlo Cecere (Revisore), Franco Del Vecchio (Tesoriere), Roberta Lovotti (Vicepresidente), Giovanni Pagnacco (Presidente), Angela Melissari (Vicepresidente), Paolo Ferrario (Direttore).



Giancarlo Isella
Socio ALDAI-Federmanager
e Segretario Assemblea 2025

Il giorno 11 giugno a Milano, presso l'Auditorium Testori di Regione Lombardia, si è svolta l'Assemblea Annuale ALDAI-Federmanager 2025 riservata ai Soci, a conclusione del convegno pubblico incentrato sugli 80 anni di ALDAI, dove vi sono stati interventi di assoluto rilievo e momenti emozionanti.

Alle ore 19:00 il **Presidente Giovanni Pagnacco** apre ufficialmente i lavori assembleari salutando i presenti al tavolo della Presidenza: i Vicepresidenti, Angela Melissari e Roberta Lovotti, il Tesoriere Franco Del Vecchio, il Collegio dei Revisori dei Conti con Carlo Cecere e il Direttore Paolo Ferrario. Viene trasmesso il videosaluto del Presidente Federmanager **Valter Quercioli**, a cui segue la lettura del saluto giunto dal Presidente di Regione Lombardia **Attilio Fontana**.

Il **Direttore Paolo Ferrario** introduce quindi i lavori, illustrando i punti all'ordine del giorno e specificando la modalità della votazione palese che, quest'anno, verrà effettuata attraverso cartoncini colorati distribuiti ai Soci in fase di accredito. Il primo e il secondo punto prevedono il voto di approvazione dei Soci per la Relazione del Consiglio Direttivo e per il Bilancio al 31/12/2024, mentre il terzo punto riguarda la relazione del Collegio dei Revisori che verrà esposta dal Revisore Carlo Cecere e non è oggetto di approvazione. Conclude l'intervento rivolgendo, quindi, un sentito ringraziamento e plauso all'eccellente struttura di ALDAI per il supporto garantito, non solo in questa occasione, ma durante tutto l'anno nelle tante attività di supporto ai Soci, svolte sempre con esemplare professionalità.

Cede quindi la parola al **Presidente Giovanni Pagnacco**.

In conformità con quanto stabilito dall'articolo 13 dello Statuto ALDAI, il **Presidente** procede alla nomina del **Segretario** della riunione che individua nel collega **Giancarlo Isella**, in considerazione della sua partecipazione alla vita associativa e della appurata disponibilità.

Il **Presidente** prosegue con la trattazione del primo punto all'Ordine

del Giorno relativo alla Relazione del Consiglio Direttivo, che è già stata approvata all'unanimità dal Consiglio Direttivo in data 14 aprile 2025 e che ora viene sottoposta all'approvazione dei Soci.

Il Presidente segnala che la Relazione del Consiglio Direttivo è stata portata a conoscenza di tutti i Soci sulla rivista cartacea e digitale *Dirigenti Industria* di maggio 2025 a cui si rimanda, e si limita a ripercorrere i passaggi salienti, che di seguito riportiamo integralmente.

«Come già più volte celebrato, questa Assemblea giunge in un momento carico di significato e, mai come quest'anno, atteso e sentito per la celebrazione degli 80 anni.

Dal 1945 ad oggi, ALDAI è stata un punto di riferimento per la dirigenza industriale, alla quale il nostro territorio guarda con forti aspettative.

Siamo manager: i manager sono la direzione per lo sviluppo e per le imprese. Le imprese sono fatte di persone e i manager sono la guida che conduce verso lo sviluppo.

Siamo coloro che sostengono e promulgano i valori menzionati nell'atto costitutivo di ALDAI: meritocrazia, responsabilità professionale ed etica, attenzione al sociale, e dobbiamo essere uniti nel portare avanti la cultura manageriale, chiave di volta per la crescita economica.

Siamo coloro che affrontano le sfide, che si impegnano e crescono, che cadono e imparano a rialzarsi.

Dopo la parte pubblica, sono onorato di aprire i lavori della parte privata e orgoglioso di vedervi qui oggi a testimoniare l'unità di intenti e il senso di appartenenza all'Associazione.

Il 2024 è stato un anno denso di attività, sono stati consolidati i rapporti nel Sistema Federmanager e rafforzate le relazioni istituzionali.

Ci tengo a evidenziare alcuni dati del movimento associativo che si attesta a 13.868 iscritti (+183 rispetto all'anno precedente che equivale a un incremento dell'1,34%). Il dato dei nuovi iscritti è in aumento rispet-

to all'anno precedente e il trend è confermato anche dai nuovi ingressi nel corso del primo periodo del 2025. Il 94% dei nuovi è riconducibile ai Soci attivi. Le donne manager – nuove iscritte – rappresentano il 25,5% del totale. Le donne manager, tra i giovani under 44 anni, sono il 30%. Il numero dei Soci in servizio è aumentato del 7%.

La crescita si esprime anche attraverso il consolidamento del senso di appartenenza. Fra gli iscritti senior, nonostante un leggero calo, il dato significativo in termini di appartenenza e fedeltà associativa, è rappresentato dall'8% di Soci che ha un'anzianità di iscrizione superiore ai 40 anni.

La struttura ha fornito consulenza e supporto agli associati e l'Associazione ha consolidato il proprio valore come punto di riferimento fondamentale per gli iscritti.

Considero di estremo valore l'attività portata avanti in questo primo anno dalla nuova governance ALDAI: Presidenza, Giunta Esecutiva e Organi Sociali hanno lavorato alacremente così come vorrei ringraziare tutti i nostri rappresentanti che operano a vario titolo negli Organismi federali e negli Enti e Società del Sistema.

Ci tengo a sottolineare inoltre con particolare enfasi il continuo impegno dei componenti delle Commissioni consultive, dei Gruppi di Lavoro, del Comitato Pensionati, dei Gruppi Giovani e Minerva, del Gruppo Volontari Per il Sociale, del Comitato di Redazione per la pubblicazione della Rivista e del team dei Tutor.

Voglio concludere questo mio intervento con un messaggio forte: sono convinto che la forza risieda nella coesione e nell'unità. Gli ingredienti per vincere sono volontà e coraggio.

Gli obiettivi sono sfidanti e ci riguardano a tutti i livelli: dopo il rinnovo del Contratto e la riforma dello Statuto Federale, siamo proiettati con determinazione sulla difesa della nostra categoria, sullo sviluppo associativo, sulla divulgazione dell'im-

portanza del ruolo delle RSA e sulla loro implementazione nelle aziende, sul rafforzamento di ALDAI con gli stakeholder del territorio, con il sistema Federmanager e con le istituzioni.

Ci aspettano grandi opportunità. Abbiamo le chiavi: contenuti, capacità, risorse e voglia di lavorare insieme. Vogliamo coinvolgere gli associati sempre di più verso una crescente partecipazione attiva, come protagonisti e promotori di idee e contenuti per lo sviluppo industriale del nostro territorio, del Paese e della nostra Unione Europea.

È la mia prima Assemblea e, in qualità di Presidente, voglio anche in questa occasione ringraziare tutti i componenti degli Organi Sociali, delle Commissioni, dei Gruppi con cui ho avuto il privilegio di lavorare e con cui avrò il piacere di continuare a svolgere il mio ruolo per gli anni a venire. Ringrazio anche tutti coloro che hanno avuto un ruolo attivo negli anni precedenti – in particolare i componenti degli Organi Sociali – perché hanno costruito le basi storiche di un'Associazione che è stata, e sarà un importante baluardo e punto di riferimento solido per la categoria. Sono consapevole di avere una grande responsabilità nel guidare ALDAI e ne sono fiero: continuerò a condurre questa sfida con passione e impegno perché credo fortemente nei principi cardine su cui si fonda la storia di un Sindacato di categoria. Ringrazio tutti coloro che sino ad oggi mi hanno supportato e proseguiranno con me nel percorso, in particolare, la Presidenza con le Vicepresidenti Roberta Lovotti e Angela Melissari, e il Tesoriere Franco Del Vecchio.

Una particolare menzione al Direttore Paolo Ferrario e alla Struttura, cui va il mio plauso per la professionalità e per l'impegno profuso nel concretizzare la missione precipua dell'Associazione.

Concludo rivolgendogli un sentito ringraziamento a tutti i Soci che lavo-

rano alacremenente al fianco di ALDAI e dedicano il loro tempo, una delle risorse più preziose, con spirito di servizio e ringrazio tutti coloro che credono nell'Associazione e contribuiscono a dare valore e vigore ad ALDAI, custode del patrimonio di cultura e professionalità manageriale».

Al termine, per il punto numero 2 all'O.d.G, prende la parola il **Tesoriere Franco del Vecchio** che relaziona sul Bilancio ALDAI al 31 dicembre 2024, con l'ausilio di slide illustrative dei punti salienti dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, rimandando alla rivista *Dirigenti Industria* di maggio 2025 dove è riportato integralmente il Bilancio. Vengono sottolineate in particolare, tra le voci del "valore della produzione" il peso delle quote associative (solo recentemente aggiornate dopo 13 anni), e tra i "costi della produzione" l'importanza dei servizi offerti dalla struttura ai Soci. A chiusura dell'esposizione, precisa che l'esercizio chiude con un risultato ante imposte di poco inferiore al pareggio. Il disavanzo di gestione risulta essere pari ad euro 69.452 e invita i Soci ad approvarlo con la proposta di coprire interamente la perdita tramite il parziale utilizzo della Riserva Statutaria.

Al termine dell'esposizione del Tesoriere, il Presidente lascia la parola al **Revisore Carlo Cecere** per il punto numero 3 all'O.d.G., la Relazione al Bilancio 2024.

Cecere, a nome del Collegio dei Revisori, presenta la Relazione redatta dal Collegio, anch'essa già resa disponibile ai Soci tramite la rivista *Dirigenti Industria*, esprimendo un giudizio finale di conformità sia per quanto attiene alla vigilanza sul corretto funzionamento dell'Associazione nel rispetto dello Statuto, sia a seguito della verifica della correttezza di elaborazione del Bilancio di Esercizio 2024.

Al termine, prima di procedere alle votazioni, il **Direttore** chiede alla platea degli associati se vi sono interventi. In assenza di interventi, il **Presidente** dichiara aperta la votazione per l'approvazione dei primi 2 punti all'O.d.G.:

1) Relazione del Consiglio Direttivo

La votazione per la **Relazione del Consiglio Direttivo** registra il seguente risultato:

201 Soci partecipanti all'Assemblea per un totale di **221 voti** (comprese deleghe)

| | |
|----------|-----|
| SI | 218 |
| CONTRARI | 1 |
| ASTENUTI | 2 |

La Relazione del Consiglio Direttivo è approvata con 218 voti favorevoli, 1 contrario, 2 astenuti.

2) Bilancio d'esercizio al 31/12/2024

La votazione per il **Bilancio al 31/12/2024** registra il seguente risultato:

201 Soci partecipanti all'Assemblea per un totale di **221 voti** (comprese deleghe)

| | |
|----------|-----|
| SI | 218 |
| CONTRARI | 1 |
| ASTENUTI | 2 |

Il Bilancio d'esercizio al 31/12/2024 è approvato con 218 voti favorevoli, 1 contrario, 2 astenuti.

Alle ore 20.00, il **Presidente** dichiara quindi chiusi i lavori assembleari.

Segue e chiude la giornata un simpatico aperitivo, che ha dato l'opportunità ai Soci presenti di scambiare due chiacchiere nel piacevole e prestigioso contesto di Palazzo Lombardia.



a cura della Redazione 4.Manager

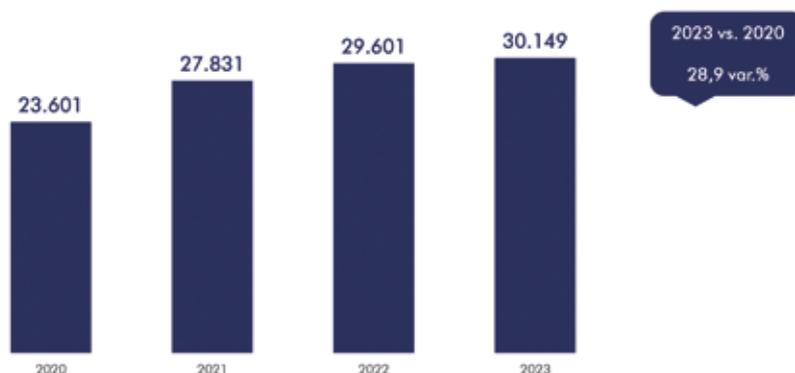
Donne dirigenti in Italia: ancora solo il 22%, ma crescono più velocemente degli uomini

Il Gender Gap in ambito manageriale rimane una sfida significativa per l'Italia, ma ci sono segnali di cambiamento positivo che riguardano **la crescita della presenza femminile nelle posizioni manageriali**. In Italia le donne rappresentano appena il 22,0% dei dirigenti, secondo quanto emerge dal rapporto **Equità di genere nelle posizioni manageriali: analisi e prospettive dell'Osservatorio 4.Manager**, che fotografa un Paese ancora indietro ma in movimento, con segnali di cambiamento che arrivano soprattutto dal Meridione. Per affrontare un tema complesso e intersettoriale come quello della parità, l'Osservatorio 4.Manager ha adottato un approccio trasversale che combina fonti istituzionali, strumenti di monitoraggio digitale, dati da piattaforme professionali e nuovi sistemi di skill intelligence.

La crescita femminile doppia quella maschile

A livello nazionale, il numero di donne dirigenti è aumentato del 28,9% in quattro anni dal 2020 (da 23.601 a 30.419 unità), mentre quello maschile solo del 7,7%. Nel manifatturiero, settore tradizionalmente maschile, l'ultimo anno ha visto un'accelerazione notevole di

Andamento dirigenti donne | 2020-2023 | V.a.



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

presenza femminile: +6,9% (8.492 nel 2023) contro il +2,8% di crescita generale.

La distribuzione geografica delle donne dirigenti

La distribuzione geografica delle donne dirigenti mostra una forte concentrazione nel Nord Italia, ma il dato più sorprendente arriva dal Sud Italia e le Isole, dove tra il 2020 e il 2023 le donne in posizioni apicali sono cresciute del 37,2%, il tasso più alto a livello nazionale (da 1.390 a 1.907 unità). Un segnale che, seppur partendo da numeri assoluti ancora bassi (solo il 6,3% delle dirigenti italiane è ascrivibile

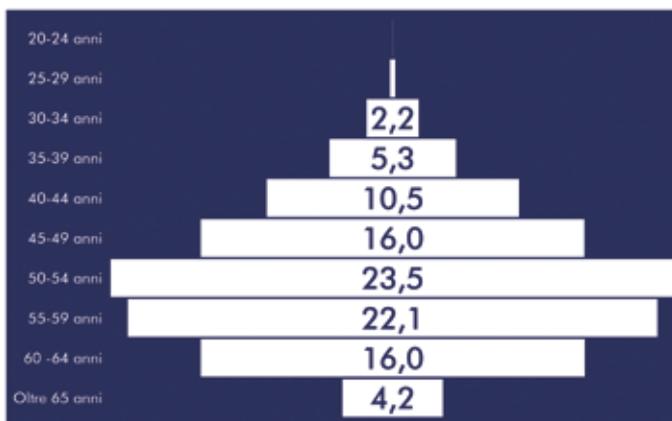
al Sud), indica un processo di riequilibrio territoriale in atto.

Più donne dirigenti nelle fasce più giovani

La ricerca evidenzia che per entrambi i generi, la fascia 50-54 anni rappresenta il picco di concentrazione dirigenziale, raccogliendo il 23,5% sia dei dirigenti uomini che delle dirigenti donne. Questo dato mette in luce come il percorso verso posizioni apicali richieda tipicamente un periodo di carriera e maturazione professionale simile, indipendentemente dal genere. Tuttavia, le distribuzioni presentano differenze strutturali rilevanti.

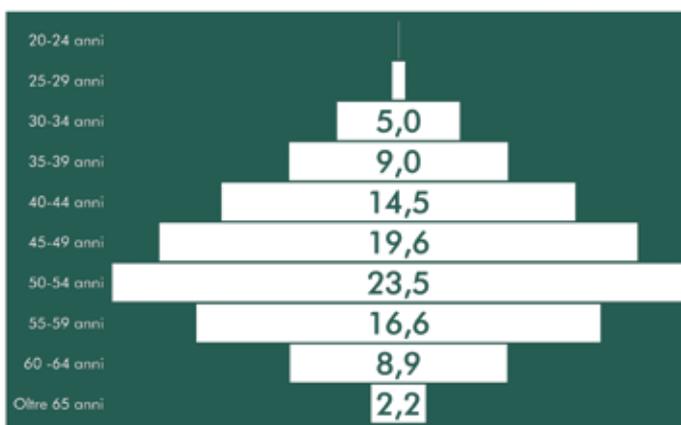
La dirigenza maschile mostra una curva più equilibrata e simmetrica, con una significativa presenza anche nelle fasce d'età avanzate: il 22,1% ha 55-59 anni e il 16,0% ha 60-64 anni. La distribuzione femminile, invece, è caratterizzata da un calo più rapido nelle fasce d'età superiori, con solo il 16,6% nella fascia 55-59 anni e l'8,9% nella fascia 60-64 anni. Particolarmente evidente è la differenza nella fascia over 65, dove si osserva il 4,2% dei dirigenti uomini contro appena il 2,2% delle dirigenti donne, confermando una maggiore difficoltà per le donne a mantenere posizioni apicali nelle fasi avanzate della carriera. Contemporaneamente, **nelle fasce più giovani (30-39 anni) si osserva una presenza femminile proporzionalmente più significativa**: la somma delle fasce 30-34 e 35-39 anni rappresenta il 14,0% delle dirigenti donne contro il 7,5% dei dirigenti uomini nell'accesso delle giovani professioniste ai ruoli dirigenziali nelle fasi iniziali della carriera. La distribuzione complessiva rivela che la fascia centrale 40-54 anni raccoglie il 57,6% delle dirigenti donne e il 50% dei dirigenti uomini, indicando una maggiore concentrazione della dirigenza femminile in questa fascia d'età. Questi dati mostrano la presenza di un modello di carriera dirigenziale che, seppur simile nella fase centrale, presenta divergenze significative nelle estremità: **le donne sembrano accedere relativamente più rapidamente a ruoli dirigenziali nelle fasi iniziali, ma incontrano maggiori difficoltà nel mantenere le posizioni nelle fasi avanzate della carriera**. Questo potrebbe riflettere sia un recente miglioramento nelle politiche di **promozione della leadership femminile tra le nuove generazioni**, sia la persistenza di barriere che ostacolano la continuità delle carriere femminili ai livelli apicali nel lungo periodo.

Distribuzione di dirigenti per classi di età e genere (Uomini) | 2023 | Val. %



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

Distribuzione di dirigenti per classi di età e genere (Donne) | 2023 | Val. %



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

Possibili soluzioni per accelerare l'integrazione delle politiche di inclusione

Il rapporto dell'Osservatorio 4.Manager propone una strategia innovativa di **"skill intelligence"** che potrebbe accelerare l'integrazione delle politiche di inclusione nei processi aziendali tradizionali: creare "ponti" di competenze tra Dirigenti HR e Diversity Manager attraverso programmi di formazione incrociata e *job rotation*. L'implementazione di queste strategie di **trasferimento di competenze** potrebbe generare molteplici vantaggi per le organizzazioni:

- creazione di una maggiore sinergia tra i ruoli manageriali, favorendo lo sviluppo di un ambiente di lavoro più inclusivo;
- aumento dell'efficacia complessi-

va delle politiche di gestione delle risorse umane;

- miglioramento dei livelli di engagement e retention dei talenti, con particolare attenzione alla diversità;
- maggiore conformità alle normative vigenti sulla parità di genere e riduzione dei rischi legali associati.

Oggi le strategie, le azioni e gli strumenti da mettere in campo devono includere una nuova cultura d'impresa, capace di valorizzare la leadership al femminile, senza la quale non è possibile realizzare un rilancio sostenibile, innovativo e competitivo del sistema produttivo italiano. Più donne al lavoro in posizioni apicali possono favorire un rilancio sostenibile e duraturo per l'economia e la società nel suo complesso. ■

Legge 76/2025: partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese



Paolo Vergani

Presidente Commissione Sindacale e Lavoro ALDAI-Federmanager

Un passo significativo verso l'attuazione dell'articolo 46 della Costituzione sul riconoscimento del diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende

Lo scorso 14 maggio il Parlamento ha approvato in via definitiva il DDL sulla partecipazione dei lavoratori nelle imprese, che raccoglie sostanzialmente il contenuto della proposta di legge di iniziativa popolare promossa dalla CISL su questo tema. La versione originale ha visto nascere parecchie polemiche all'interno dei maggiori sindacati, specialmente da parte di CGIL che in passato aveva avanzato una proposta di legge sullo stesso argomento mai discussa in Parlamento (con reciproche accuse di non aver fatto abbastanza), ma rappresenta comunque un passo significativo verso l'attuazione dell'articolo 46 della Costituzione sul riconoscimento del diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende.

Costituzione italiana, art. 46:

“Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende”.

Recita così il primo articolo della nuova legge 76/2025:

La presente legge disciplina la partecipazione gestionale, economica e finanziaria, organizzativa e consultiva dei lavoratori alla gestione, all'organizzazione, ai profitti e ai risultati non-

ché alla proprietà delle aziende e individua le modalità di promozione e incentivazione delle suddette forme di partecipazione, in attuazione dell'articolo 46 della Costituzione e nel rispetto dei principi e dei vincoli derivanti dall'ordinamento dell'Unione europea e internazionale, al fine di rafforzare la collaborazione tra i datori di lavoro e i lavoratori, di preservare e incrementare i livelli occupazionali e di valorizzare il lavoro sul piano economico e sociale.

Come si vede, la legge introduce **quattro forme di partecipazione** (gestionale, economica e finanziaria, organizzativa e consultiva) subito dettagliate nei successivi articoli del testo.



1 Partecipazione gestionale

La partecipazione gestionale prevede ad esempio l'inclusione dei rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Sorveglianza e di Amministrazione delle aziende. Questa forma di partecipazione, già presente in alcuni ordinamenti europei, mira a coinvolgere i lavoratori nelle scelte strategiche dell'impresa. La legge stabilisce che la partecipazione gestionale possa essere disciplinata nei contratti collettivi e debba rispettare i requisiti di professionalità e indipendenza richiesti per i componenti dei consigli.

2 Partecipazione economica e finanziaria

Viene promossa e incentivata la partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori attraverso la redistribuzione degli utili e l'azionariato dei dipendenti. Le aziende possono assegnare una parte degli utili ai lavoratori, beneficiando a loro volta di agevolazioni fiscali. Inoltre, i lavoratori possono convertire i premi di risultato in azioni della società, con esenzioni fiscali sui dividendi.

3 Partecipazione organizzativa: commissioni paritetiche per l'innovazione e il miglioramento

La partecipazione organizzativa si realizza attraverso la costituzione di commissioni paritetiche, composte da rappresentanti dei lavoratori e dell'impresa. Queste commissioni hanno il compito di predisporre proposte di piani di miglioramento e innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro. La legge prevede anche la possibilità di introdurre figure aziendali dedicate a tematiche come la formazione, il welfare e l'inclusione delle persone con disabilità, mediante contratti collettivi aziendali tra le parti.

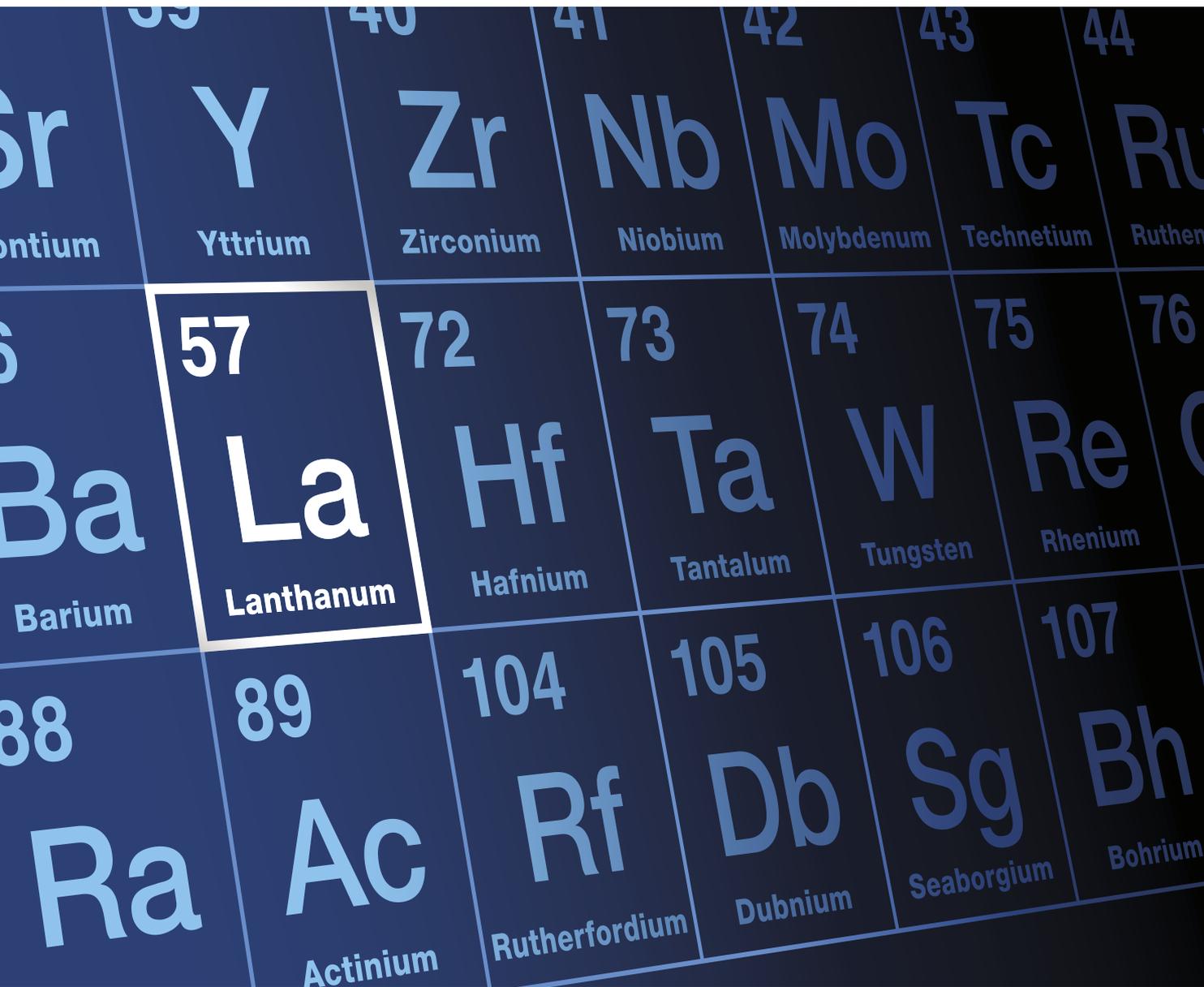
4 Partecipazione consultiva: il diritto di esprimere pareri e proposte

La partecipazione consultiva consente ai lavoratori di esprimere pareri e proposte su decisioni che l'impresa intenda assumere. La legge stabilisce che la consultazione

debba essere condotta attraverso rappresentanze sindacali unitarie, rappresentanze sindacali aziendali o, in mancanza, rappresentanti dei lavoratori e strutture territoriali degli enti bilaterali di settore. La procedura consultiva deve rispettare tempi e modalità definiti nei contratti collettivi.

Occorre subito chiarire che la nuova legge ha un approccio volontaristico, ovvero non contiene prescrizioni o obblighi, ma serve comunque a dare un chiarimento legale a iniziative finora portate avanti da singole realtà aziendali. Infatti, quanto indicato sopra può essere implementato o meno a discrezione dell'azienda, ma occorre in ogni caso osservare (per il bene delle stesse aziende) che le buone idee e i suggerimenti in termini organizzativi e operativi possono arrivare da tutti i lavoratori, indipendentemente dalla loro posizione o ruolo, e che noi come manager non possiamo che trarne vantaggio. Viene anche chiaramente indicato nel testo che la contrattazione collettiva giocherà un ruolo determinante nella sua futura applicazione. Pertanto, come dirigenti d'azienda e lavoratori dobbiamo necessariamente chiederci cosa vogliamo fare. Infatti, è una potenziale opportunità per la nostra categoria, così da aumentare la già stretta collaborazione che abbiamo con l'imprenditoria ed estenderla, evitando di rimanere marginalizzati e rappresentati in azienda da altre categorie seppur più numerose, ma forse meno preparate di noi su questi argomenti. ■

Occorre subito chiarire che la nuova legge ha un approccio volontaristico, ovvero non contiene prescrizioni o obblighi, ma serve comunque a dare un chiarimento legale a iniziative finora portate avanti da singole realtà aziendali



Terre Rare: la nuova frontiera della competizione globale

Un'analisi per orientarsi nella sfida sul futuro della sicurezza industriale, tecnologica ed energetica europea

Alfredo Avanzi

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

L'accesso stabile e sostenibile alle Materie Prime Critiche e Strategiche (SCRM) rappresenta oggi una priorità industriale ed economica per l'intero sistema produttivo europeo. La crescente centralità di questi materiali in tecnologie chiave per la transizione ecologica, la mobilità elettrica, l'elettronica avanzata e i settori della difesa e dell'aerospazio impone una riflessione approfondita sui rischi sistemici legati alla dipendenza da fornitori esteri, in particolare in un contesto geopolitico fortemente instabile. Le cosiddette Terre Rare costituiscono un caso emblematico: elementi indispensabili e allo stesso tempo difficilmente sostituibili, soggetti a concentrazioni produttive critiche e oggetto di dinamiche di pressione commerciale e non solo, che mettono a rischio intere catene del valore.

Questo articolo* evidenzia i principali driver tecnologici, industriali e geopolitici alla base della crescente rilevanza delle SCRM, con un focus specifico sulle Terre Rare, sul ruolo egemone della Cina e sulle implicazioni per il sistema manifatturiero europeo.

Viene inoltre esaminata la risposta politica dell'Unione Europea – dal *Critical Raw Materials Act* (2024) al *Competitiveness Compass EU* (2025) – con particolare riferimento agli obiettivi 2030 e ai primi progetti strategici approvati.

Infine, uno sguardo è dedicato all'Italia, tra potenzialità industriali e capacità di riciclo avanzato.

L'obiettivo è fornire spunti per una riflessione strategica utile per chi, ai diversi livelli istituzionali e industriali, è chiamato a elaborare e implementare soluzioni di *de-risking* e *reshoring* delle filiere, in linea con i nuovi paradigmi della competitività europea.

Scenario di riferimento

Le Materie Prime Critiche (CRM) as-

sumono un ruolo sempre più centrale nel contesto delle transizioni gemelle, verde e digitale, e per la crescente domanda di armamenti avanzati. Sono fondamentali per tecnologie come veicoli elettrici (EV), batterie, LED e per settori strategici quali difesa, spazio, energia, trasporti, agritech, medicina, informatica e telecomunicazioni.

Ogni Paese, operando in un contesto economico e geopolitico unico, tende a:

- attribuire priorità diverse alle CRM, in funzione dell'evoluzione industriale e della domanda;
- aggiornare i propri elenchi secondo valutazioni socioeconomiche che riflettono domanda, innovazione tecnologica e scenari politici.

L'UE, nel *CRM Act 2024*, ha identificato 34 CRM sulla base di due soglie di criticità:

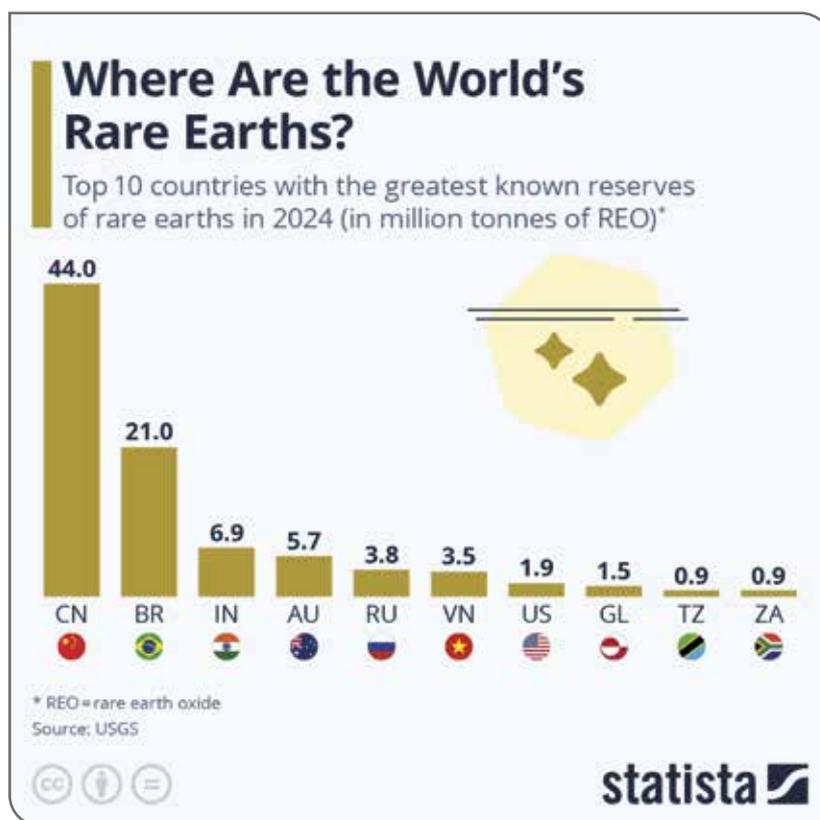
- **Importanza Economica (IE)** $\geq 2,8\%$.
- **Rischio di Fornitura (SR)** $\geq 1,0\%$.

Le CRM selezionate includono, tra le altre, alluminio, cobalto, rame, litio, nichel (grado batteria), elementi delle terre rare, gallio, germanio, vanadio: 17 – inoltre – sono considerate anche **strategiche** in virtù del loro impiego in tecnologie chiave, delle previsioni critiche di domanda/offerta e di più alti valori della due soglie sopra citate.

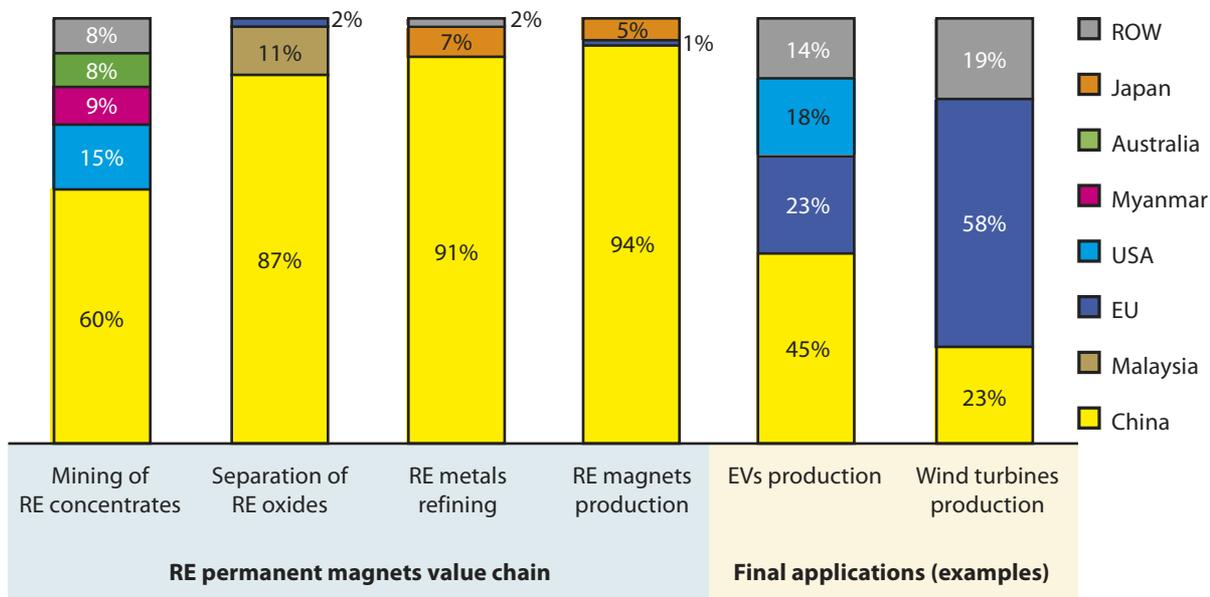
Le Terre Rare: cosa sono e perché contano

Le Terre Rare (RE) sono 17 metalli (REE) abbondanti nella crosta terrestre, distinti in Leggeri (LREE) e Pesanti (HREE). Malgrado il nome, non sono rari quanto alla presenza, ma lo sono quanto a:

- difficoltà di separazione e lavorazione;
- bassa concentrazione nei giacimenti;
- elevato impatto ambientale dell'estrazione e raffinazione;
- presenza di elementi radioattivi (es. torio).



Concentrazione geografica della catena del valore della RE e magneti permanenti



Fonte: elaborazione da CEPS report "Reducing supply risks for CRM", 2024

Il cerio è abbondante quanto il rame; tulio e lutezio sono 200 volte più presenti dell'oro. Tuttavia, l'assenza di un'industria mineraria diffusa limita l'offerta. Secondo l'USGS (United States Geological Survey - 2023), le riserve mondiali ammontano a circa 110 milioni di tonnellate.

Un vantaggio geopolitico cruciale

Gli elementi RE sono fondamentali per applicazioni avanzate, grazie a proprietà magnetiche ed elettrochimiche:

- magneti super potenti, utilizzati in particolare per turbine eoliche offshore (samario, neodimio, disprosio);
- catalizzatori e ceramiche ad alta resistenza (ittrio, cerio);
- sensori e radar avanzati (gadolinio, europio).

Il controllo di queste risorse conferisce potere strategico. La **Cina**, che produce oltre il 60% delle RE (oltre il 90% se si includono raffinazione e separazione), detiene anche centinaia di brevetti sulla loro lavora-

zione. Molte aziende internazionali preferiscono inviare minerali grezzi in Cina per il processo di raffinazione, accentuando la dipendenza globale.

Crisi e precedenti geopolitici

- **2010:** la Cina blocca le esportazioni di elementi di RE verso il Giappone per dispute territoriali.
- **2019:** la Cina minaccia il blocco anche nei confronti degli USA durante la guerra commerciale.
- **Aprile 2025:** Pechino blocca sette elementi chiave delle RE verso gli USA, scatenando forti ritorsioni tariffarie da parte di Washington (dazi fino al 145%).

La risposta europea

L'UE è altamente dipendente dalla Cina: 39% per gli elementi delle RE, fino al 36% delle esportazioni cinesi di magneti permanenti.

Dopo anni di strategie frammentate, la Commissione ha varato il **CRM Act 2024** con obiettivi per il 2030:

- 10% di CRM strategiche da estra-

zione interna;

- 40% da trasformazione interna;
- 25% da riciclo;
- massimo 65% di importazioni da un solo Paese terzo.

Sono previste semplificazioni normative, fondi dedicati, la creazione della **CRM Academy** e di un **CRM Club** con partner terzi.

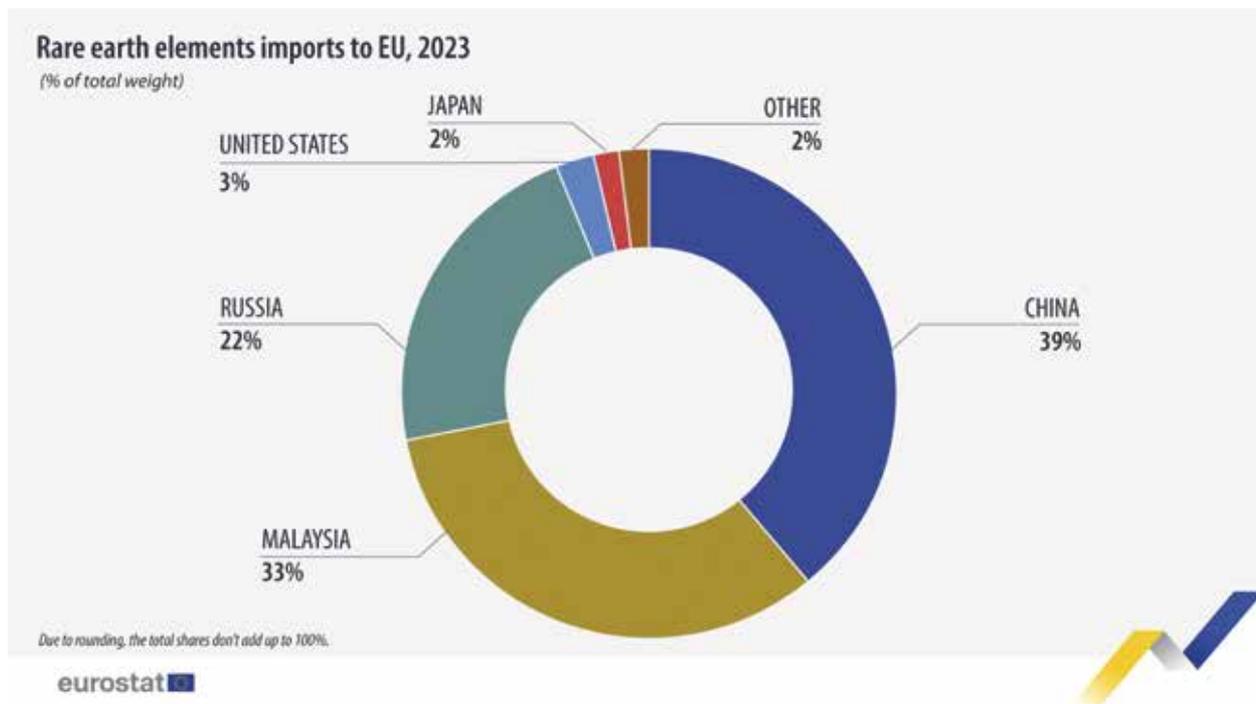
Criticità e opportunità

- Le iniziative UE sono giudicate ancora lente, specie se confrontate con l'IRA (*Inflation Reduction Act* - 2022) statunitense.
- Il **Competitiveness Compass 2025** e il **Rapporto Draghi** sottolineano l'urgenza di risposte comuni.

A gennaio, l'EU Institute for Security Studies ha evidenziato le lacune nelle strategie di *de-risking* finora adottate.

I progetti europei e il ruolo dell'Italia

Il 25 marzo 2025, la Commissione Europea ha approvato **47 progetti strategici** per un investimento complessivo di 22,5 miliardi di euro



in 13 Paesi. Di questi:

- 25 sono per lo più estrattivi (es. LKAB in Svezia);
- 24 prevalentemente per raffinazione (es. Sandouville, Francia);
- 10 per il riciclo.

Più della metà prevede estrazione entro i confini UE, con attenzione a criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) e principio DNSH (cioè, del danno ambientale non significativo).

L'Italia ha ricevuto 4 progetti sul solo riciclo:

- **Italicum Regeneration (FR):** primo impianto UE per il recupero di elementi di RE da rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE) con la tecnica dell'idrometallurgia;
- **Glencore (Portovesme):** hub per il riciclo batterie EV (litio, nichel, cobalto);
- **Circular Materials (Padova):** tecnologia con acqua supercritica per il recupero di rame, nichel, stagno;
- **Solvay Chimica Italia:** recupero metalli del gruppo del platino.

Conclusione

Le RE in particolare – e le SCRM in generale – mostrano chiaramente l'interconnessione tra sicurezza economica, transizione ecologica e strategia geopolitica.

Quindi, la sfida delle RE non è solo tecnologica o economica, ma è profondamente politica: si tratta di costruire una visione industriale europea coerente con i valori della transizione verde, ma capace di navigare con efficacia in un ordine internazionale sempre più frammentato e conflittuale.

L'UE, nel quadro di una competizione sistemica tra grandi potenze

deve affrontare e risolvere con più risolutezza il dilemma tra ambizione ecologica e realismo industriale. Altrimenti, il vero sforzo per raggiungere, o quanto meno avvicinarsi, agli obiettivi stabiliti dal CRM Act lasciato agli Stati membri (interventi sul sistema che regola il *permitting*, accesso ai finanziamenti, iniziative di formazione e reskilling) crea il rischio di risposte molto frammentate a livello nazionale e sicuramente meno efficaci di politiche comuni, e, quindi di continuità alla vulnerabilità a shock geopolitici. ■

Quindi, la sfida delle RE non è solo tecnologica o economica, ma è profondamente politica: si tratta di costruire una visione industriale europea coerente con i valori della transizione verde, ma capace di navigare con efficacia in un ordine internazionale sempre più frammentato e conflittuale



* La versione integrale dell'articolo è consultabile su www.dirigentindustria.it



Riciclare la plastica per rispettare l'ambiente

Flavio Paradiso

Operations Director Italy - Epsotech

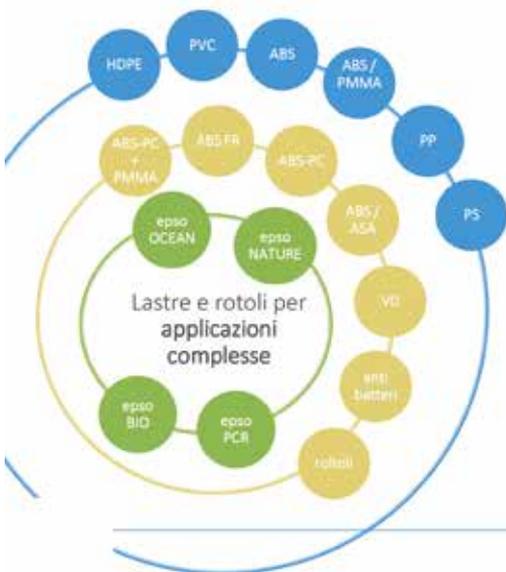
Un esempio emblematico di economia circolare alla ricerca della competitività e della sostenibilità, testimoniato da un giovane manager nell'ambito degli incontri del Gruppo Progetto Innovazione

Il settore dei semilavorati plastici è particolarmente controverso e oggetto di attenzione rilevante da parte dei mezzi di comunicazione di massa: il recente **Rapporto Draghi** non manca di menzionarlo, cercando di trovare un punto di equilibrio fra le pulsioni di carattere ambientale – legittimamente portate dalla nostra governance a livello europeo – e le necessità di sostenibilità a 360 gradi delle filiere che operano in questo ambito. In questo contesto, ho il piacere di spendere due parole per sinte-

tizzare un'intervista rilasciata nel settembre del 2024 per il Gruppo Progetto Innovazione di ALDAI, nella mia veste di Sales Director South-East Europe di Epsotech: rispetto ad allora, il mio contesto professionale non è cambiato, ma è mutata la mansione, che mi vede ora Operations Director del sito produttivo italiano. L'obiettivo di Epsotech è quello di diventare **l'industria di riferimento per la fornitura di soluzioni riciclabili e riutilizzabili**: in tutta la nostra comunicazione, il colo-

re prevalente è il **verde**, a simboleggiare la nostra attenzione alla sostenibilità, per trasmettere al mercato il nostro impegno verso **l'utilizzo e riutilizzo della plastica di seconda vita**. Desideriamo soddisfare i nostri clienti grazie a una **profonda conoscenza tecnologica**, ponendoci come **partner affidabili**: in questo contesto si inseriscono i nostri **progetti a circuito chiuso**, che consistono nel **rilavorare il materiale di scarto dei nostri clienti** per creare materiale da utilizzare nuovamen-

la gamma prodotti epsotech



- | | | | | |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Lunga vita | Possibilità di forme complesse | Facilità di pulizia | Possibilità di integrazione | Gamma di goffrature e colori |
| Alta resistenza | Assorbimento del rumore | Elevata resa estetica | Resistenza alla fiamma | Resistenza agli agenti chimici |
| Prodotti antibatterici | Riduzione CO2 | Resistenza ai graffi | Resistenza alle alte temperature | Riciclabilità |

te. Questo ci permette di chiudere il ciclo e ridurre gli sprechi.

Epsotech si colloca all'interno della catena del valore presidiando la fase dell'**estrusione**: acquistiamo materia prima sotto forma di granuli da grandi player globali del settore petrolchimico e la trasformiamo attraverso un processo industriale di produzione delle cosiddette "lastre piane", che vengono cedute a clienti specializzati nella fase della termoformatura. Tali realtà, a loro volta, ricevono dal proprio cliente (che noi definiamo OEM) uno stampo, che viene utilizzato per realizzare il pezzo finito a partire dalla lastra piana.

La gamma dei prodotti si suddivide in tre categorie: *essential* (blu) per applicazioni non particolarmente complesse in termini di proprietà meccaniche; *engineered* (giallo dorato) normalmente finalizzate ad assolvere specifiche funzioni presidiate da vincoli normativi; *earth* (verde) di cui parliamo più diffusamente oggi, legata alla sostenibilità e al riciclo. I materiali sono accomunati dalle prerogative di eccellenza della plastica, come la longevità, la possibilità di creare manufatti complessi, la semplicità nella pulizia e nell'integrazione con altre parti, la varietà delle finiture superficiali, la resistenza meccanica, le proprietà fonoassorbenti ed estetiche, la resistenza alla fiamma e agli agenti chimici, le proprietà antibatteriche, la riduzione intrinseca delle emissioni, la resistenza ai graffi e alle alte temperature, e – naturalmente – la predisposizione al riciclo.

Molteplici le applicazioni nel settore della mobilità, dall'automotive ai mezzi agricoli e movimento terra, agli autobus e camion, camper, aerei, treni, per i quali risultano indispensabili diverse parti in plastica: pannelli esterni di carrozzeria, parafranghi e deflettori, componenti dell'impianto di illuminazione, finiture e rivestimenti interni,

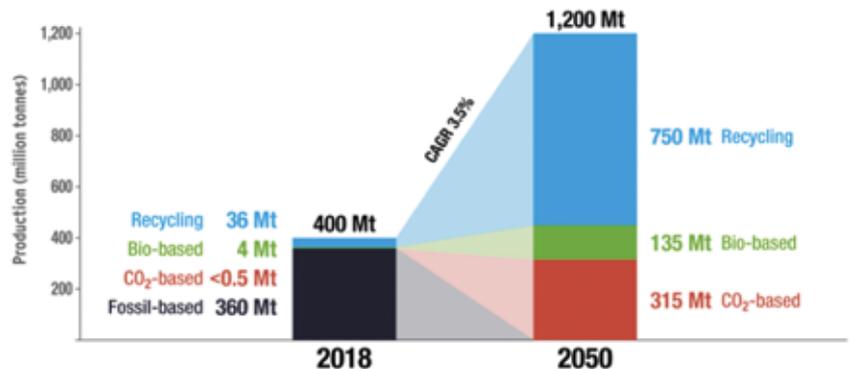
copertura delle barre del telaio, schienali delle sedute di aerei e treni, cruscotti e accessori del guidatore, componenti delle sedute e degli armadietti degli aerei, pannelli frontali e posteriori dei camper, portaoggetti per automobili, bauli portatutto, eccetera. Moltissime le applicazioni anche nei settori:

- industriali: pannelli per la catena del freddo e la refrigerazione, palette e vassoi per la movimentazione merci, contenitori, valigie e cassette degli attrezzi;
- sanitario: piatti doccia e vasche da bagno;
- medicale: coperture per attrezzature medicali, arredo per ambiente ospedaliero;
- svago: attrezzature per il tempo libero all'aria aperta, componenti dei parchi giochi;
- marino: componenti dei motoscafi;
- e altri...

Perché impegnarci nella sostenibilità delle produzioni delle plastiche?

L'Italia, secondo produttore europeo di forniture plastiche dopo la Germania, sarà fortemente impattata dai regolamenti restrittivi generati dal rispetto ambientale. L'obiettivo è conseguire entro il

World Plastic Production and Carbon Feedstock in 2018 and Scenario for 2050 (in Million Tonnes)



The virgin plastic production of 364 Million t in 2018 will increase to 450 Million t in 2050, completely based on renewable carbon. The total demand for plastics of 1,200 Million t in 2050 will be mainly covered by recycling.

2035 le emissioni zero di CO₂ con il progressivo aumento della quota a parte di materiale di seconda e terza vita; cioè di plastiche riciclate una o più volte.

Gli obiettivi di lungo termine dell'Unione Europea impongono:

- la riduzione dell'inquinamento marino da plastica;
- la riduzione della dipendenza da combustibili fossili;
- un limite al riscaldamento globale massimo 1.5-2° C nel 2050 (Accordo sul Clima di Parigi).

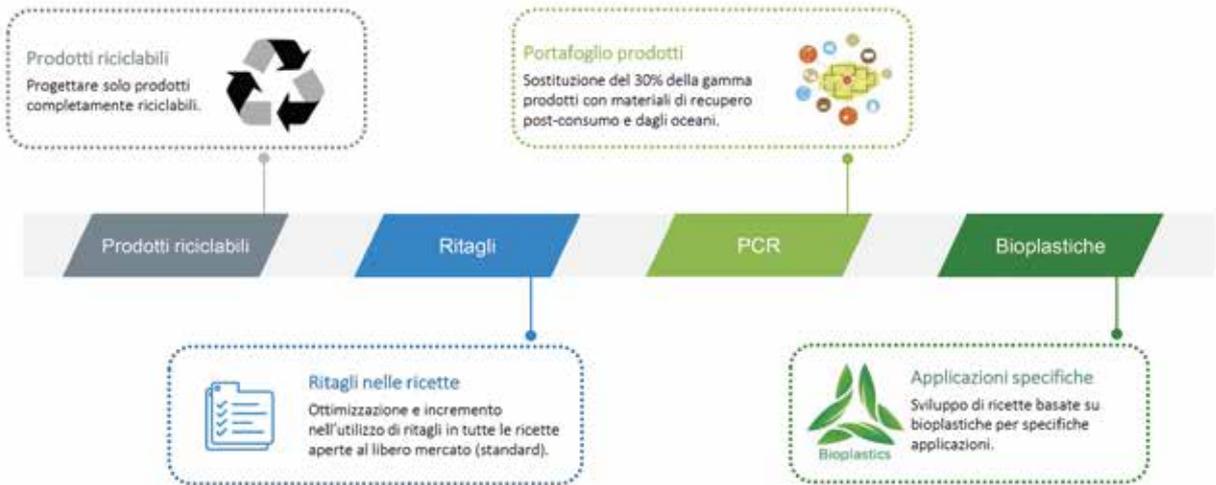
L'Unione Europea si è impegnata a raggiungere l'ambizioso obiettivo di 750 milioni di tonnellate di plastica riciclata all'interno di prodotti nuovi entro il 2050, e la riduzione del 55% delle emissioni domestiche entro il 2030 rispetto al 1990 (*FitFor55*).

Come rispondere alla transizione ecologica?

Il primo impegno delle aziende produttrici di prodotti plastici riguarda la certificazione da parte di enti terzi in grado di assicurare ai clienti il rispetto delle normative. Lavoriamo a livello di gruppo, di sito e di prodotto per arricchire la nostra proposta di valore con i più prestigiosi traguardi in questo senso.

Per conseguire tali obiettivi, Epo-

Come **epsotech** risponde a questo sviluppo?
la strategia di **epsotech**



tech si è impegnata a:

- progettare solo prodotti completamente riciclabili;
- ottimizzare e incrementare l'utilizzo dei ritagli e degli scarti di produzione;
- sostituire il 30% della gamma prodotti con materiali di recupero post-consumo;
- sviluppare ricette basate su bioplastiche per specifiche applicazioni.

Inoltre, abbiamo sviluppato due specifici progetti per l'ecosostenibilità:

- **epsoOCEAN** per il recupero e riciclo delle reti da pesca con una riduzione di CO₂ fino all'85%. Le reti recuperate in particolare nei mari del nord Europa vengono lavorate per essere reinserite nel ciclo di estrusione lastre, con il duplice risultato di bonificare il mare dall'inquinamento ambientale e riutilizzare il polimero per nuovi prodotti;
- **epsoNATURE** per il recupero delle reti utilizzate in ambito agricolo per la protezione dalle intemperie dei tulipani e altre

colture, soprattutto in Olanda e nel nord Europa.

Le plastiche recuperate e ridotte in granuli per l'estrusione danno vita a nuovi prodotti: dalle scrivanie, agli espositori, alle valigie, ai parchi giochi.

L'impegno per le prossime generazioni

La passione per l'ambiente si è spinta oltre l'impresa ecosostenibile diventando stile di vita anche per i figli dei dipendenti coinvolti nel programma "LEO" di salvataggio delle foche intrappolate nelle reti recuperate e di quelle ferite. Abbiamo portato la cultura del riciclo nelle scuole del territorio, coinvolgendo gli studenti nei programmi di rispetto ambientale, mediante un ciclo di incontri particolarmente toccante, a livello emotivo, per la genuinità delle domande, da parte dei ragazzi, cui ci siamo trovati a dover rispondere. Per favorire la conoscenza del mondo del lavoro e dell'economia circolare, Epsotech Italy ha aderito al **Manifesto per la Scuola** realizzato da **AIDP** e dal **Forum della**

Meritocrazia il cui Consiglio Direttivo, recentemente rinnovatosi, mi vede ora parte attiva del team guidato dall'amico Marco Guazzoni, anch'egli molto coinvolto sui temi della sostenibilità nel suo ruolo per Vibram.

Come dirigente sono impegnato, insieme al leadership team Epsotech, allo sviluppo sostenibile e alle ricadute sociali nel territorio.

Le sfide per i manager e l'impatto sulla work-life balance dei giovani dirigenti

Viviamo tempi di instabilità e incertezza, contraddistinti da alcune sfide molto rilevanti:

- conciliare la visione di lungo periodo con i risultati di breve termine richiesti dal business;
- risultare attrattivi per giovani talenti nel mercato del lavoro all'interno di un settore "controverso";
- affrontare una competizione responsabile con i concorrenti locali evitando pratiche di "price dumping", distruttive per le aziende con importanti e negative ricadute sociali. ■



Il video dell'incontro con Flavio Paradiso è disponibile nell'edizione digitale dell'articolo su www.dirigentiindustria.it

FORMAZIONE ANIMP

SECONDO SEMESTRE 2025

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

| TITOLI | DATE |
|---|---|
| AREA COMPANY MANAGEMENT – SOFT SKILLS | |
| INTELLIGENZA ARTIFICIALE E “SISTEMI GENERATIVI” IN AZIENDA. INNOVARE CON L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE: TRA OPPORTUNITÀ E SFIDE | 30 Settembre |
| IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE E APPROCCIO DOCUMENTALE | 24-25 Settembre - 1-2 Ottobre |
| COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO | 17 e 24 Ottobre |
| STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B | 22-23 Ottobre |
| AREA PROJECT MANAGEMENT | |
| CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT SECONDO LA METODOLOGIA IPMA | 1, 4, 11, 12, 18, 19, 25 Luglio 14, 17, 24, 25, 30, 31 Ottobre 7 Novembre |
| METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI | 6, 7 e 13 Ottobre |
| IL CONTROLLO DI PROGETTO - PROGRESS E REPORTING | 13-14-21-22-27-28 Ottobre |
| COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT – <i>E-LEARNING 6 ORE</i> | ordinabile on-line sito Animp |
| PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE IPMA – LIV. D – <i>E-LEARNING 4 ORE</i> | ordinabile on-line sito Animp |
| AREA EXECUTION: ENGINEERING & CONSTRUCTION | |
| METODOLOGIE INNOVATIVE PER LA GESTIONE DEI PROGETTI: AWP, INGEGNERIA E PROCUREMENT CONSTRUCTION ORIENTED | 25-26-29-30 Settembre |
| GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE IMPIANTISTICA E INFRASTRUTTURE | 1-2 - 6-7 Ottobre |
| IL COORDINAMENTO TRA LA GESTIONE DI PROGETTO E LA COSTRUZIONE | 9-10 Ottobre |
| LA PREFABBRICAZIONE E LA MODULARIZZAZIONE NELLA COSTRUZIONE | 13, 15, 16, 21, 22 Ottobre |
| TECNICHE DI CONSTRUCTABILITY: UN VANTAGGIO COMPETITIVO PER PMI ED EPC CONTRACTORS | 19-24-26 Giugno |
| L’INGEGNERIA INTEGRATA NELL’IMPIANTISTICA – L’INNOVAZIONE DIGITALE | 20, 25, 26, 27 Novembre |

**I CORSI SONO EROGABILI ANCHE IN-HOUSE (SU RICHIESTA, RISERVATI A SINGOLE AZIENDE)
PER ALTRI TITOLI, SI RIMANDA AL SITO ANIMP**

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

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

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



EUROPEAN MANAGERS

#USEYOURLEADERSHIP

I manager europei tracciano la rotta del futuro

Innovazione, sostenibilità e competenze al centro della nuova agenda

Alla conferenza CEC di Milano anche il Ministro Foti: "Servono manager protagonisti della transizione digitale ed ecologica"

Oltre un milione di manager rappresentati, 15 Paesi coinvolti, decine di imprese e istituzioni italiane ed europee a confronto: si è chiusa lo scorso 6 giugno a Milano la conferenza annuale della **CEC European Managers**, la confederazione europea dei manager, organizzata in collaborazione con **CIDA** e **Regione Lombardia**.

Nell'Auditorium Testori di Palazzo Lombardia, manager, imprese e istituzioni si sono interrogati sul ruolo strategico della leadership manageriale per una crescita sostenibile, tecnologicamente avanzata e socialmente coesa dell'Europa. Due le parole chiave: **innovazione** e **sostenibilità**, che per i dirigenti europei non possono più essere considerate strade parallele, ma parti di un'unica visione integrata.



Ha aperto i lavori **Marco Alparone**, Vicepresidente di Regione Lombardia: *"Dobbiamo sostenere politiche trasversali che integrino innovazione, industria e capitale umano qualificato. La Lombardia è pronta a fare la sua parte come polo dell'innovazione, ma il confronto europeo resta fondamentale per colmare i gap ancora esistenti"*.



Stefano Cuzzilla, Presidente di CIDA, ha rilanciato l'impegno dei manager nel costruire valore nel tempo: *"Non c'è innovazione che tenga se non è sostenibile. Oggi serve una nuova idea di impresa capace di rispondere non solo alla domanda del mercato, ma anche a quella di senso. Il nostro compito è fare da ponte tra progresso e sviluppo sociale"*.



A delineare le sfide europee, il messaggio del **Ministro per le Politiche Europee, Tommaso Foti**, che ha richiamato la necessità di ridurre i costi dell'energia, accelerare sul trasferimento tecnologico e colmare il gap tra innovazione e impresa: *"Il futuro dell'Europa si gioca sulla transizione ecologica e digitale. I manager devono diventare attori consapevoli e proattivi, non semplici esecutori"*.



*"Crediamo fermamente che l'Europa abbia bisogno di una voce manageriale unitaria, capace non solo di contribuire al dibattito politico, ma anche di incidere concretamente sull'attuazione delle politiche all'interno delle imprese – ha dichiarato **Valter Quercioli**, Presidente Federmanager – Ci sono sei ambiti fondamentali in cui una piattaforma manageriale più forte a livello europeo è essenziale, e la CEC può rappresentare un interlocutore strutturato e affidabile per le istitu-*

zioni europee: Politica industriale e autonomia strategica; Governance dell'intelligenza artificiale; Transizione verde e rendicontazione ESG; Riforma del mercato energetico; Mobilità manageriale europea; Welfare contrattuale integrativo (sanità e previdenza)".

Nel corso dei lavori sono state presentate le **priorità strategiche** della CEC per i prossimi anni:

1. Digitalizzazione e intelligenza artificiale
2. Innovazione per un'Europa più competitiva
3. Leadership climatica e transizione equa
4. Parità di genere e diversity.



*"Ci incontriamo a Milano non solo per condividere idee, ma per costruire una visione europea del management: più responsabile, più sostenibile, più umana" ha dichiarato **Maxime Legrand**, Presidente della CEC, che ha citato la genialità e la visione di Leonardo da Vinci, un esempio per tutti noi, in grado di coniugare bellezza e scienza.*

*"La sostenibilità è ormai un requisito trasversale negli ambienti di lavoro moderni, in termini sia ecologici che organizzativi. In CEC vediamo la transizione verde come un punto di forza competitivo" ha aggiunto **Torkild Justesen**, Segretario Generale CEC.*



*"I manager svolgono un ruolo decisivo nel guidare il cambiamento, traducendo la complessità in visione strategica e promuovendo una crescita equa, inclusiva e responsabile – ha detto **Alessia Cappello**, Assessora allo Sviluppo Economico del Comune di Milano – Costruire un'Europa capace di affrontare le sfide digitali, ecologiche e sociali vuol dire restare fedeli ai valori di democrazia, giustizia e coesione"*.



Per **Silvia Pugi**, Vicesegretario Generale CEC, moderatrice della conferenza, il ruolo dei manager sarà decisivo per coniugare competitività, innovazione e coesione: *"Per garantire produttività e crescita, l'Europa ha bisogno di più innovazione. In CEC lavoriamo affinché i manager europei siano protagonisti della trasformazione, con strumenti e competenze all'altezza delle sfide"*.



La partecipazione dei rappresentanti delle confederazioni dei Paesi europei ha stimolato il dibattito sulle priorità per assicurare l'auspicata competitività, indicata dal noto *Rapporto Draghi*.

Una prima tavola rotonda ha aperto il confronto internazionale su **innovazione e sostenibilità per la competitività**, alla quale hanno partecipato (da sinistra nella foto in alto): **Francois Homeril**, Presidente della Confederazione Francese dei Manager CFE-CGC; **Marco Guazzoni**, Direttore della Sostenibilità Vi-

bram, Presidente dell'Ente del Terzo Settore Forum della Meritocrazia e Consigliere ALDAI-Federmanager; **Torkild Justesen**, Direttore della Confederazione Danese dei Manager LEDERNE e Segretario Generale CEC; **Cristina Tomassini**, Senior Partner Head of Green Transition Fund, CDP VC; **Cristiana Scelza**, Vicepresidente Prysmian e Presidente Valore D.

Alla seconda tavola rotonda dedicata alle **competenze per la competitività** salvaguardando i nostri valori hanno partecipato (da sini-

stra nella foto in basso): **Maxime Legrand**, Presidente CEC; **Franческа Moriani**, CEO VAR Group; **Andreas Miller**, Presidente della Confederazione Svedese dei Manager LEDERNA; **Barbara Cominelli**, CEO JLL Italy e la moderatrice **Silvia Pugi**.

L'evento ha confermato il ruolo della **CEC** come uno dei partner sociali riconosciuti dalla Commissione Europea e punto di riferimento per la leadership manageriale del continente. Il percorso prosegue: prossima tappa, Bruxelles. ■



L'Unione Europea fa la forza

Riflessioni sulla conferenza CEC European Managers del 6 giugno 2025 a Palazzo Lombardia

Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

Prendo spunto dal mio breve intervento conclusivo della conferenza CEC European Managers a Palazzo Lombardia per completare le riflessioni sull'importanza dell'impegno comunitario.

Nell'80° anno dalla fondazione di ALDAI, Federmanager, Manageritalia e molte altre associazioni italiane della dirigenza, è stato un onore ospitare a Milano l'assemblea e la conferenza CEC European Managers, che si svolge ogni anno in un diverso Paese dell'Unione.

Il dibattito ha confermato la convergenza dei manager sull'innovazione e la sostenibilità per il futuro dell'Europa. I Paesi Nordici – e in particolare la Danimarca – sono stati, prima di altri, convinti promotori del rispetto ambientale e dell'economia circolare, ma gli interventi dei manager italiani e di altri Paesi hanno fornito esempi concreti delle strategie di innovazione e sostenibilità che rappresentano senza ombra di dubbio il percorso per la competitività europea, insieme alla creatività, genialità e al patrimonio culturale che ci distingue.

Più di 50mila manager iscritti a CIDA in Lombardia, attraverso le Federazioni aderenti, sono orgogliosi di essere lombardi, italiani e sono fiduciosi nel futuro soprattutto perché si sentono europei.

La sfida è creare un team coeso e vincente in un contesto stabile e omogeneo. La pace rappresenta una conquista prioritaria alla quale far seguire l'impegno comunitario



per ridurre le differenze fra i Paesi, creando un contesto di stabilità e di fiducia per stimolare lo sviluppo:

- riconoscimento del merito
- certezza del diritto
- riduzione dei gap retributivi
- stabilità economica
- progressiva convergenza dei sistemi di tassazione, previdenza e welfare
- creazione del debito pubblico europeo per finanziare gli investimenti strategici.

Invito i manager a iscriversi alle proprie associazioni di rappresentanza perché più siamo e più potremo essere influenti nei confronti dell'opinione pubblica e del-

la Commissione Europea per svolgere il ruolo di motore di sviluppo economico e sociale.

La CEC European Managers non è la Champion League. Le conferenze della CEC non hanno l'obiettivo di dimostrare chi è più innovativo e sostenibile. Non c'è nessuna coppa in palio. La CEC ha il duplice obiettivo di condividere le best practice e "unire la squadra dei manager" affinché siano più autorevoli e convincenti nei confronti della Commissione Europea e più competitivi sui mercati mondiali.

In palio c'è il Futuro: il luogo in cui vivranno le prossime generazioni, i nostri figli e nipoti. ■



Le novità previdenziali 2025

Salvatore Martorelli

Giornalista e Consulente previdenziale



Contrariamente al passato, la Legge di Bilancio per il 2025 (è la numero 207 del 2024) non ha apportato alla normativa previdenziale molte novità.

Si tratta, quasi sempre, di proroghe al 2025 di provvedimenti scaduti nel 2024 o di aggiustamenti normativi a discipline tuttora in vigore.

Ecco in una breve carrellata delle principali novità

Bonus dal 2025 per chi lavora dopo la maturazione dei requisiti per la pensione anticipata

L'articolo 1, comma 161, della Legge di Bilancio per il 2025 prevede un incentivo per chi matura i requisiti per la cosiddetta *Quota 103* oppure quelli per la *pensione anticipata ordinaria* (42 anni e 10 mesi e 41 anni e 10 mesi, rispettivamente per uomini e donne). Secondo tale norma, il lavoratore può richiedere al datore di lavoro la corresponsione in proprio favore dell'importo, non imponibile fiscalmente, di una quota pari a quella a carico del dipendente.

Opzione per la maggiorazione dell'aliquota contributiva per chi è privo di contribuzione ante 2025

I lavoratori il cui primo accredito contributivo decorre successivamente al 1° gennaio 2025 hanno la possibilità di incrementare il montante contributivo individuale maturato versando all'INPS una maggiorazione della quota di aliquota contributiva pensionistica a proprio carico non superiore a due punti percentuali.

Opzione donna

Novità, anche se limitate, per la cosiddetta *Opzione donna*. Ora ne hanno diritto anche le lavoratrici che hanno maturato entro il 31 dicembre 2024 (in luogo del 31 dicembre 2023) un'anzianità contributiva pari o superiore a 35 anni e un'età anagrafica di almeno 61 anni, ferma restando la ricorrenza degli ulteriori requisiti già previsti dalla normativa in materia (invalidità oltre il 74%, caregiver, lavoratrici licenziate o dipendenti da aziende in crisi).

Proroga per il 2025 della pensione Quota 103

Si rinnova per un altro anno anche la possibilità di accedere al pensionamento con la *Quota 103*. Ricordo che può utilizzare questa forma di pensionamento chi compie 62 anni di età e matura 41 anni di contributi entro il 31 dicembre 2025.

Le pensioni liquidate in base alla *Quota 103* sono calcolate con il metodo contributivo, impediscono lo svolgimento di un'attività lavorativa, salvo lavori occasionali. L'importo di tali pensioni, fino al compimento dell'età per la vecchiaia, non può superare quattro volte il trattamento minimo (per il 2025 pari a circa 2.400 euro lordi).

APE Sociale: proroga

La Legge di Bilancio 2025 porta novità anche alla cosiddetta *APE Sociale* che è prorogata fino al 31 dicembre 2025. Per ottenere la prestazione occorre aver compiuto i 63 anni e mezzo di età, avere almeno 30 anni di versamenti ed essere in una delle condizioni previste dalla legge (disoccupazione, assistenza a familiare con disabilità grave, riduzione della capacità lavorativa per invalidità grave, dipendenti per lavori usuranti).

Previdenza complementare e requisiti per la pensione contributiva

Dal 1° gennaio 2025 viene prevista la possibilità, per accedere alla pensione di vecchiaia o anticipata con il sistema contributivo, di computare – per il raggiungimento dell'importo soglia necessario - anche il valore teorico di una o più prestazioni di rendita di forme pensionistiche di previdenza complementare. Per i lavoratori che esercitano questa facoltà il requisito contributivo – attualmente pari a 20 anni di contribuzione effettiva – è incrementato di cinque anni a decorrere dal 1° gennaio 2025 e di ulteriori cinque anni a decorrere dal 1° gennaio 2030.

Non è semplice per coloro che si avvicinano alla pensione comprendere le complesse regole, le eccezioni e i distinguo che rendono difficile capire se, come e quando maturerà il frutto di anni di contributi versati.

Il volume, di oltre 600 pagine, si rivolge non solo ai cultori della materia (commercialisti, dipendenti degli enti di patronato, consulenti del lavoro, ecc.), ma anche all'uomo della strada che vuole orientarsi nel labirinto della previdenza e trovare una risposta ai suoi quesiti.

Il testo fornisce informazioni aggiornate sulla contribuzione dovuta all'INPS dai lavoratori dipendenti e da quelli autonomi, indicando anche a quali tipi di riscatto si può eventualmente accedere. Espone e analizza i requisiti per le diverse tipologie di pensioni erogate dall'INPS (vecchiaia, anticipata, invalidità, reversibilità, ecc.).

Un capitolo del volume è dedicato a chi ha contributi oltre che in Italia anche in Paesi esteri, indicando per i diversi Paesi dell'Unione Europea i requisiti richiesti per la pensione di vecchiaia e per quella anticipata.

Recensione a cura della Redazione

Salvatore Martorelli
PENSIONI&CONTRIBUTI
Guida alle pensioni
e ai contributi INPS
 Edizioni Amazon
 Febbraio 2025
 Pagine 713
 Prezzo € 16,64
 Disponibile su Amazon

Pensioni&Contributi

Salvatore Martorelli

Guida alle pensioni e ai
 contributi INPS - ed.2025

Il sistema previdenziale presenta complessità e difficoltà di comprensione generate dalla necessità di far fronte ai continui assestamenti di bilancio e ricordare quindi vecchie e nuove normative.



Prevenzione e cultura della salute

Il Fasi incontra dirigenti e imprese presso Assolombarda

Ufficio Comunicazione Fasi

Successo di pubblico, all'Auditorium di Assolombarda, per l'incontro *Fasi al tuo fianco, dalla prevenzione alla cura*, promosso dal Fasi in collaborazione con ALDAI-Federmanager e Assolombarda, con l'obiettivo di raf-

forzare la cultura della prevenzione tra i dirigenti delle imprese private industriali e promuovere modelli di welfare aziendale capaci di tutelare concretamente la salute.

A moderare l'incontro è stato Daniele Damele, Presidente Fasi, af-

fiancato dal Vicepresidente Fabio Pengo che ha illustrato le attività del Fondo, sottolineando il valore strategico attribuito alla prevenzione. *"Il Fasi – ha dichiarato Pengo – oltre a offrire 18 pacchetti di prevenzione completamente gratuiti per i*

propri assistiti, opera costantemente affinché gli stessi diventino responsabili attivi della propria salute e benessere, contribuendo così anche alla sostenibilità del nostro Servizio Sanitario Nazionale”.

Particolarmente rilevanti sono stati gli interventi dei due esperti clinici invitati.

Il Dott. Lorenzo Menicanti, Presidente della Rete Cardiologica IRCCS e Direttore dell'Area Chirurgica Cuore Adulto dell'IRCCS Policlinico San Donato, ha posto l'attenzione sulla necessità di ridurre l'incidenza delle malattie croniche, in particolare cardiovascolari, attraverso programmi di prevenzione primaria. Ha illustrato il progetto *CV Risk*, uno studio promosso dal Parlamento e dal Ministero della Salute per valutare il rischio cardiovascolare in 30.000 persone sane tra i 40 e gli 80 anni.

“Il Fasi – ha sottolineato – si è mostrato immediatamente disponibile, sostenendo l'arruolamento dei partecipanti e confermandosi partner sensibile e attivo nella promozione della prevenzione”.

Il Dott. Luciano Lozio, Direttore del Centro Studi di Farmacologia e Biofisica della Nutrizione, ha invece richiamato l'attenzione sull'infiammazione silente come causa principale di molte patologie. *“Il vero segreto per restare in salute – ha dichiarato – è non iniziare il percorso della malattia. Per questo è essenziale agire preventivamente anche su squilibri invisibili, come lo stress ossidativo e la carenza di micronutrienti”.*

Durante l'evento sono intervenuti Stefano Passerini, Direttore del Settore Lavoro, Welfare e Capitale Umano di Assolombarda, e Giovanni Pagnacco, Presidente di ALDAI–Federmanager. Entrambi hanno ribadito l'importanza del

ruolo sociale del sistema bilaterale e del contributo delle imprese allo sviluppo di un welfare sostenibile. *“Esperienze come quella del Fasi testimoniano la capacità delle imprese di sostenere il potere d'acquisto dei dipendenti garantendo accesso a servizi essenziali senza costi aggiuntivi”*, ha affermato Passerini.

Pagnacco ha invece evidenziato come *“il Fasi rappresenti un'eccellenza, capace di affiancare la classe manageriale nella promozione di uno stile di vita sano e produttivo, anche attraverso l'educazione alla prevenzione”.*

L'evento, destinato agli assistiti Fasi di Lombardia e Triveneto, ha registrato un'ampia partecipazione, con numerosi dirigenti presenti in sala e molti collegati da remoto. Un

chiaro segnale dell'interesse verso un tema centrale per il benessere individuale e collettivo.

Il Fasi, attraverso iniziative come questa, rinnova il proprio impegno nella promozione di una cultura della salute fondata sulla prevenzione, l'informazione e l'ascolto dei bisogni della dirigenza.

Analoghi eventi si terranno, nei prossimi mesi, a Napoli, Torino e Roma. ■

Il Fasi... oltre ad offrire 18 pacchetti di prevenzione completamente gratuiti per i propri assistiti, opera costantemente affinché gli stessi diventino responsabili attivi della propria salute e benessere, contribuendo così anche alla sostenibilità del nostro Servizio Sanitario Nazionale”





La Comunicazione Strategica alla portata di tutti

Ciclo di incontri gratuiti ALDAI-Federmanager – Accademia di Comunicazione Strategica

Greta Mezzetti

Accademia di Comunicazione Strategica

La chiave del successo professionale odierno è la **relazione**. In un mondo in continua evoluzione, in cui l'innovazione tecnologica sta stravolgendo le dinamiche lavorative, la capacità di **costruire partnership solide**, di collaborare con altri per garantire

un risultato comune rappresenta un enorme vantaggio competitivo. La **Comunicazione Strategica** nasce per soddisfare questo scopo: fornire un metodo scientifico per sviluppare le competenze relazionali. Con questa consapevolezza, ALDAI-

Federmanager e l'Accademia di Comunicazione Strategica (ACS) hanno organizzato un **ciclo di incontri gratuiti** per rendere accessibili a tutti gli strumenti fondamentali della Comunicazione Strategica. I seminari saranno tenuti da **Luca Brambilla**, Direttore di ACS e do-



Ecco un'anteprima degli incontri:

- **30 settembre 2025: Public Speaking e Strategic Pitch** – Come dare una buona prima impressione.
- **6 novembre 2025: Comunicazione Strategica** – Costruire alleanze relazionali di successo.
- **3 dicembre 2025: Negoziazione Strategica** – Imparare a negoziare in ambito commerciale, istituzionale e organizzativo.
- **20 gennaio 2026: Uso Strategico del Tempo** – Tecniche di time management per ottimizzare la propria agenda.
- **17 febbraio 2026: Arte delle Domande Strategiche** – Esplorare gli interessi profondi dell'interlocutore.

A rendere questi appuntamenti ancora più preziosi sarà l'**aperitivo di networking** che concluderà ogni incontro, offrendo un'opportunità unica per approfondire le tematiche trattate, confrontarsi con altri partecipanti e creare nuove connessioni professionali.

La partecipazione è aperta a tutti coloro che vogliono potenziare le proprie capacità comunicative e relazionali in un **ambiente stimolante e dinamico**. Un'occasione imperdibile per apprendere, confrontarsi e crescere insieme. ■

cento di Comunicazione Strategica e Negoziazione presso numerose università e Business School, e si svolgeranno **dalle 18:00 alle 19:00** presso la **Sala Viscontea di ALDAI-Federmanager**.

Offriranno ai partecipanti un assaggio pratico e immediatamente applicabile di tecniche e strategie per migliorare il proprio approccio alla comunicazione.

L'obiettivo è fornire dei *quick-win*, ovvero spunti concreti e utili che potranno essere sperimentati fin da subito nel proprio contesto professionale e personale per migliorare le relazioni e ottenere risultati tangibili.



30 settembre 2025 – ore 18
presso la **Sala Viscontea Sergio Zeme**

Public Speaking e Strategic Pitch

“Non c'è una seconda occasione per fare una buona prima impressione”, diceva Oscar Wilde, ricordandoci l'importanza di saper generare un primo impatto positivo sugli altri.

Ogni presentazione – che riguardi sé stessi, la propria azienda o un prodotto – si gioca sulla **scelta delle parole**, sull'uso del **paraverbale** e sul **linguaggio del corpo**, elementi che influenzano la percezione dell'interlocutore, influenzando concretamente sull'esito dell'incontro. Durante questo appuntamento verranno illustrate tecniche strategiche e persuasive per rendere le proprie **presentazioni** più incisive, siano esse di fronte a una platea, a un gruppo ristretto o a un singolo interlocutore. Imparare ad adattare il proprio **stile comunicativo** in base al pubblico favorisce una connessione più autentica, oltre ad aumentare le probabilità di ottenere una risposta positiva.

Questa competenza è fondamentale non solo per grandi oratori o performer, ma anche per imprenditori, professionisti del settore commerciale e chiunque voglia migliorare la propria capacità di comunicare.



Tecnologia e capitale umano le priorità delle imprese e dei manager italiani

Fondirigenti presenta i risultati dell'Avviso 1/2025

Si sono chiusi recentemente i termini per la partecipazione all'Avviso 1/2025 di **Fondirigenti**, il fondo interprofessionale di Confindustria e Federmanager leader in Italia per il finanziamento della formazione del management. E la risposta delle imprese è stata molto chiara: quelle connesse alla trasformazione digitale e alla gestione del principale patrimonio aziendale, le persone, sono le due sfide che più di tutte caratterizzano i nuovi scenari competitivi e che richiedono le maggiori e le più aggiornate competenze manageriali, ancor più dell'instabilità dei mercati globali e della transizione verso la sostenibilità. E questo si traduce in un'ulteriore crescita del fabbisogno di formazione manageriale.

Il successo dell'iniziativa testimonia il forte interesse delle imprese per questi temi. A fronte di uno stanziamento di 10 milioni di euro, sono ben 1.072 i piani formativi presentati, per un totale di risorse richieste di circa 13 milioni di euro, con il coinvolgimento di 2.397 dirigenti (in media 2 dirigenti per piano) per 112.356 ore di formazione. 11 sono in particolare i Piani aggregati, che vedono il coinvolgimento di 39 imprese che, in varie forme, collaborano tra di loro, ad esempio nelle filiere, nelle reti, nella catena di subfornitura.

Le grandi imprese rappresentano quasi la metà dei proponenti (con prevalenza in Lombardia ed Emilia Romagna), ma è buona la partecipazione delle medie (con prevalenza in Emilia Romagna e Veneto). Ed è in crescita anche la partecipazione delle piccole imprese, alle quali l'Avviso ha riservato una specifica premialità, che superano il 16%. Insieme, le PMI rappresentano il 54% delle aziende partecipanti. La **Lombardia** si afferma come best performer seguita da **Emilia Romagna e Veneto**. Fra le regioni del Sud, la **Campania** è in testa alla classifica.

"Con l'Avviso 1/2025 – spiega il Direttore Generale di Fondirigenti, Massimo Sabatini – abbiamo voluto offrire a manager e imprese strumenti utili per affrontare le grandi trasformazioni che caratterizzano questa fase così incerta e che investono tutti gli aspetti del 'fare impresa', dalla produzione, all'organizzazione, alla valorizzazione del capitale umano: con le loro scelte, le imprese ci mostrano con chiarezza che la trasformazione digitale e il ruolo delle persone che devono utilizzarle sono due facce della stessa medaglia, e che il manager di oggi deve possedere competenze avanzate per curare, allo stesso modo e al tempo stesso, entrambi i profili".

Nel panorama delle sfide aziendali attuali, due temi

1.072

i piani formativi presentati
con l'Avviso 1/2025

13

MILIONI DI EURO

le risorse richieste



emergono infatti con forza: l'**Innovazione Tecnologica e Digitale**, che riguarda il 51% dei piani, e il **People Management**, con il 32%: insieme, queste due tematiche interessano oltre l'80% dei Piani. Ma queste scelte strategiche si distribuiscono in modo diverso tra grandi imprese e PMI. Le grandi aziende puntano infatti con decisione sulla valorizzazione del capitale umano, un investimento coerente con strutture organizzative complesse che richiedono competenze manageriali evolute e una gestione sofisticata delle risorse. Le PMI, invece, sfruttano la loro agilità per concentrarsi sull'innovazione tecnologica, cercando soluzioni smart per competere in mercati sempre più caratterizzati da una digitalizzazione ogni giorno più accelerata.

Non manca, ma rimane più contenuto, l'interesse per competenze legate all'**Internazionalizzazione**, all'analisi dei mercati, alla pianificazione della supply chain e alla gestione del rischio. O quello per la **Sostenibilità**, non più vista solo come un obiettivo ambientale, ma come una vera e propria leva di trasformazione organizzativa. Attorno a questo concetto ruotano infatti parole chiave come leadership, governance e strategie, segno di un cambiamento sistemico che tocca l'intera impresa. Modelli di innovazione, economia cir-

colare ed efficienza energetica si fanno strada, a loro volta, come tematiche significative, e non manca, infine, chi fa riferimento alla **crescita inclusiva**, che mette al centro non solo i processi, ma anche le persone e i valori che guidano le scelte aziendali.

Ma in maniera molto più significativa, le parole chiave più ricorrenti dei piani presentati sono intelligenza artificiale, digitalizzazione, gestione del dato: ed è ben presente il tema cybersicurezza, a indicare una crescente consapevolezza dei rischi e la necessità di pianificare con attenzione l'adozione delle nuove tecnologie. E il fatto che la rivoluzione digitale sia una trasformazione davvero complessiva lo testimonia il fatto che anche i piani dell'altra area d'intervento preferita dalle imprese, quella del *people management*, mostrano con forza l'emergere nei piani di parole chiave quali leadership, analytics, strategie, *data driven organization*, performance, che suggeriscono un approccio sempre più orientato all'efficienza, alla misurazione dei risultati, all'utilizzo dei dati per guidare le persone attraverso il cambiamento.

Rispetto alle metodologie di formazione, quella in presenza (nelle varie forme esperienziali e d'aula) si conferma nettamente come la più utilizzata (93%). La FAD (Formazione a distanza) viene perlopiù impiegata a supporto della formazione in presenza e, sul totale delle ore previste, rappresenta il 7%, di cui il 5% in modalità sincrona e il 2% asincrona, un dato in linea con i precedenti Avvisi.

"Lottimo risultato dell'Avviso – commenta il Presidente di Fondirigenti, Marco Bodini – evidenzia il ruolo prezioso della formazione manageriale nella fase attuale di incertezza: una formazione efficace, infatti rende più resilienti le imprese e più capaci i manager nell'affrontare queste grandi trasformazioni, e nel guidare aziende e persone attraverso di esse. Il crescente ricorso a questa leva di competitività fa capire che la consapevolezza sul significato di queste sfide non manca, e che le imprese e i dirigenti vogliono partecipare da protagonisti".

I piani sono valutati da una Commissione esterna che si è insediata a partire dal mese di giugno. La graduatoria dei Piani valutati sarà pubblicata sul sito di Fondirigenti. ■

Per maggiori informazioni:

www.fondirigenti.it

2.397

i dirigenti coinvolti

112.356

le ore di formazione

Il doppio attacco ai pensionati: pressione fiscale e perdita di potere d'acquisto



Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati
Assidifer - Federmanager

Anni di manovre penalizzanti e rivalutazioni tagliate hanno eroso il potere d'acquisto dei pensionati. Serve una risposta organizzata, unitaria e visibile

I pensionati del ceto medio hanno rappresentato, e continuano a rappresentare, una componente fondamentale del tessuto sociale ed economico del nostro Paese. Il loro contributo non si esaurisce con la fine della carriera lavorativa: al contrario, si manifesta in forme concrete di sostegno alla società, attraverso l'aiuto alle famiglie, l'impegno nel volontariato, la partecipazione attiva nelle associazioni. Secondo il Rapporto CIDA-Censis *Rilanciare l'Italia dal ceto medio* (presentato lo scorso 22 maggio), quasi la metà dei pensionati del ceto medio, il 46,9%, aiuta regolarmente figli o nipoti, mentre un ulteriore 32,4% lo fa saltuariamente. Un dato ancor più significativo: il 65,4% ha già contribuito – o prevede di farlo – alle spese più impegnative dei figli o di altri familiari come l'acquisto della casa o dell'automobile. Un impegno che

spesso supplisce a carenze strutturali dello Stato e che rappresenta una rete di protezione fondamentale per il futuro delle giovani generazioni. Eppure, nonostante il ruolo essenziale – spesso invisibile e sottovalutato – svolto dai pensionati del ceto medio nel sostenere il tessuto sociale ed economico del Paese, questa categoria si trova oggi a dover fronteggiare sfide sempre più complesse, in particolare su due fronti:

- il sistema fiscale, dove i prelievi sui redditi da pensione rappresentano ormai una fonte stabile di finanziamento per le politiche endoprevidenziali;
- la svalutazione sistematica dei contributi previdenziali, determinata da scelte politiche penalizzanti: il blocco o la manipolazione del meccanismo di perequazione ha irrimediabilmente eroso il potere d'acquisto delle pensioni.



65,4%

I pensionati che hanno già contribuito – o prevedono di farlo – alle spese più impegnative dei figli o di altri familiari come l'acquisto della casa o dell'automobile



1. LA NARRAZIONE

Senza alcuna pretesa di approfondire in termini tecnici la complessa situazione in cui si trovano oggi i pensionati del ceto medio, in questo articolo ci limitiamo a riportare i fatti: la cronaca essenziale di come siano stati, e continuino a essere, il bersaglio di politiche che hanno progressivamente eroso il valore reale dei loro redditi pensionistici.

Nel quadro politico, nessun dissenso. Un vero e proprio paradosso, che non si spiega soltanto con le decisioni legislative, ma che affonda le sue radici anche in un ambiente sociale reso ostile, nella frammentazione delle rappresentanze e nell'isolamento progressivo dei pensionati del ceto medio nella narrazione pubblica.

Al centro di questa vicenda, una retorica astiosa che per oltre vent'anni ha deformato il dibattito

to sulle pensioni, costruendo una narrazione volta a incentivare l'indignazione basata su argomentazioni demagogiche e su pregiudizi. Qualche esempio:

- **La retorica delle pensioni non coperte da contributi** ha finito per oscurare il contesto storico in cui vennero emanate molte norme nel dopoguerra, un periodo segnato da interventi emergenziali resi necessari dalle gravi difficoltà economiche e sociali.
- **Il dibattito sul ricalcolo delle pensioni**, rilanciato periodicamente in chiave propagandistica, nonostante le evidenti difficoltà tecniche e giuridiche. L'impossibilità di procedere concretamente al ricalcolo, per il difficile reperimento di documentazione relativa ai trattamenti più lontani negli anni, ha finalmente posto fine alla lunga polemica (vedi Audizione presso la Commissione Lavoro della Camera dei Deputati del 15 marzo 2016; Comunicato CIDA, 15 marzo 2016 e *L'ossessione del ricalcolo delle pensioni*, *Dirigenti Industria*, luglio 2017).
- **L'uso strumentale dell'espres-**

sione **"pensioni d'oro"**, con connotazione dispregiativa, ha contribuito a creare una frattura sociale e a colpire indiscriminatamente le pensioni medio-alte, legittimando frequenti interventi depressivi.

2. IL PREZZO PAGATO DAI PENSIONATI: PRELIEVI, MODIFICHE NORMATIVE, BLOCCHI, RICACOLI...

La costante ricerca di soluzioni per comprimere la spesa pensionistica emerge dalle note che seguono.

a) La giurisprudenza

Nella documentazione parlamentare del 5 luglio 2022, si legge che già dalla seconda metà degli anni Ottanta la Corte Costituzionale ha contribuito a contenere le spinte espansive insite nel sistema pensionistico, valorizzando il principio del bilanciamento complessivo tra i diritti costituzionali in gioco in una prospettiva di compatibilità economica e finanziaria (*Cfr. Sentt. n. 180/1982, n. 220/1988, n. 316/2010, n. 70/2015, n. 234/2020, n. 19/2025*).

60 anni di provvedimenti riduttivi delle pensioni (20)

| Contributi di solidarietà | Interventi peggiorativi sul meccanismo di perequazione |
|---|--|
| 3 (tre) dal 1967 al 2000 | 4 (quattro) dal 1975 al 2000 |
| 5 (cinque) dal 2001 al 2018 | 8 (otto) dal 2001 al 2025 (*) |
| (*) Per il 2025, blocco perequazione dei trattamenti superiori al minimo INPS dei pensionati residenti all'estero | |

46,9%

I pensionati che aiutano regolarmente figli o nipoti

b) Proposta di modifica dell'art. 38 Cost.

Va ricordata la proposta del 2015 di modifica dell'articolo 38 della Costituzione. Una proposta di per sé lodevole, in quanto si inseriva in un contesto di riforme volte a rendere il nostro sistema previdenziale più equo e sostenibile. Tuttavia, a un'analisi più approfondita, si osservò che la modifica avrebbe favorito la trasformazione del sistema pensionistico da previdenziale ad assistenziale. La proposta non completò l'iter legislativo e decadde.

c) Nuova proposta di ricalcolo

Qualche tempo dopo, il 6 agosto 2018, fu presentata una proposta di legge per il ricalcolo dei trattamenti pensionistici superiori a 4.500 euro mensili, basato sul metodo contributivo. In realtà, come precisato da *Itinerari Previdenziali* (Approfondimenti, 14 agosto 2018), la proposta non avrebbe comportato

un vero e proprio ricalcolo, ma una riduzione delle pensioni determinata dal rapporto tra i coefficienti di trasformazione corrispondenti all'età effettiva di pensionamento e quelli fissati per l'età di pensionamento prevista per legge. La proposta, per i suoi effetti retroattivi, sollevava evidenti profili di incostituzionalità. Ritirata il 3 luglio 2019, venne sostituita da un "contributo di solidarietà" quinquennale, successivamente limitato a tre anni dalla Corte Costituzionale (Sent. n. 234/2020).

d) Interventi continuativi per comprimere i redditi dei pensionati

Mentre si incrociavano proposte di modifiche costituzionali e di ricalcolo, il legislatore di turno – con la sola eccezione del 2022 – continuava incursioni sul meccanismo di perequazione. Vedi tabella che segue:

| Stravolgimenti a ripetizione del meccanismo di perequazione | |
|---|---|
| 2013 | Legge n. 147/2013. Modifica in peggior del meccanismo standard stabilito dall' art. 34, comma 1, della legge 23 dicembre 1998, n. 44, a 3 scaglioni decrescenti sull'importo pensionistico (100%, 90%, 75%). Introduzione di un sistema a fasce. Rivalutazione applicata sull'intero importo della pensione. Effetto: enorme riduzione del potere d'acquisto delle pensioni medio-alte. |
| 2022 | Legge n. 160/2019, applicata solo nel 2022. Ripristino del sistema di perequazione standard, a scaglioni (100%, 90%, 75%). |
| 2023 2024 | Legge di Bilancio 2023, n. 197/2022. Ritorno al sistema a fasce, con 6 percentuali decrescenti. Rivalutazione applicata all'intero importo della pensione. |
| 2025 | Legge di Bilancio 2025, n. 207/2024). Ritorno al sistema a scaglioni. |

3. LA PARTITA È SEMPRE APERTA

La cronologia sopra esposta evidenzia come il sistema di perequazione delle pensioni, soprattutto negli ultimi dieci anni, sia stato sottoposto a continui sconvolgimenti, che però sembrano finiti: dal 1° gennaio 2025, infatti, il meccanismo standard (100%, 90%, 75%) è stato ripristinato. Una buona notizia.

Sembrano finiti, dicevamo, ma non è così. La buona notizia, infatti, non è per tutti. Perché la catena dei provvedimenti depressivi sulle pensioni non deve mai interrompersi in via definitiva. Pronta a continuare. Tant'è che, mentre nelle sedi tecniche si procedeva, come da decreto ministeriale del 15 novembre 2024, in altra sede – Parlamento – si decideva diversamente. Senza una motivazione veramente plausibile, veniva esclusa dalla rivalutazione una minoranza di pensionati. Disposizione eccezionale e temporanea che, per il 2025, esclude 60.740 prestazioni superiori al minimo erogate a pensionati residenti all'estero (Legge di bilancio n. 207/2024, art. 1, comma 180). Perché questa disposizione è particolarmente grave? Non tanto per le perdite economiche, che comunque risultano rilevanti se si considera l'effetto trascinamento cumulato, destinato a pesare per tutta la vita sui titolari di queste prestazioni, ma soprattutto perché la discriminazione è operata a danno di cittadini italiani che hanno esercitato il diritto costituzionale alla libertà di risiedere ovunque nel mondo, che rispettano le norme di diritto europeo e le convenzioni internazionali in materia di residenza, che continuano a pagare integralmente tutte le imposte in Italia. Poche eccezioni sono definite in accordi bilaterali, come si legge nel Rapporto INPS (*Pensioni pagate all'estero: Aggiornamento anno 2023*). Finito il serrato confronto nelle aule parlamentari,

fuori, in Italia e all'estero, l'argomento, ormai, non interessa più a nessuno.

CONCLUSIONE: UN'URGENZA NON PIÙ RINVIABILE

Perché i pensionati del ceto medio subiscono in silenzio misure penalizzanti, senza riuscire a trasformare il malcontento in iniziative che possano incidere sulla politica? Le ragioni, a nostro avviso, sono molteplici: isolamento sociale, narrazioni ostili che li dipingono come privilegiati, timore di esporsi pubblicamente, difetto di cultura nella difesa dei diritti acquisiti, una rappresentanza frammentata. A questo si aggiunge una percezione particolarmente amara: i pensionati con trattamenti superiori a quattro volte il minimo non si sentono adeguatamente tutelati. (Cfr. A. Brambilla, *Senza classe media non c'è futuro*, Itinerari Previdenziali, Il Punto, 27/2/2023). *“Senza diritto di sciopero, senza strumenti di pressione, con una rappresentanza debole e frammentata”* i pensionati con trattamenti superiori alle quattro volte il minimo *“sono stati esposti a una sistematica erosione del proprio potere d'acquisto”*. Intanto *“sono spariti letteralmente due valori fondanti e tipici della middle class: il merito e il dovere. Al loro posto – continua l'analisi di Brambilla – si è tracciata una linea di demarcazione utilizzata da tutti i Governi che si sono succeduti in questo periodo: una linea che, tradotta in ‘reddito dichiarato’, è stata fissata a 35mila euro lordi l'anno. Oltre questo livello di reddito si è esclusi da tutto. In primis, dalla rappresentanza politica e sindacale, perché questa parte di italiani, ormai ridottasi, sotto il profilo elettorale non interessa a nessuno: sono solo cittadini da ‘spremere’ quando serve. Una riprova? La dimostrazione plastica la si ricava dall'indicizzazione delle pensioni all'inflazione che ha massacrato, ma ciò accade da tempo, le pensioni della classe media”*.

È una strategia miope, che mina il patto sociale e mette a rischio la coesione collettiva. Non è più il tempo del silenzio: serve una svolta culturale e una mobilitazione concreta per difendere i pensionati del ceto medio, lavoratori che hanno contribuito alla crescita del Paese e che ancora oggi sostengono famiglie e comunità.

Per questo non bastano più dichiarazioni generiche. Occorre che, all'interno delle Organizzazioni rappresentative, siano valorizzate entità dedicate ai pensionati del ceto medio. Strutture trasversali, capaci di tessere alleanze, creare sinergie, fare rete, e dare finalmente forza e voce a chi, troppo a lungo, è stato lasciato solo. ■





Via Spluga, un cam

*Da Chiavenna a Thusis, in Svizzera,
75 chilometri di percorso panoramico
per scoprire come si viaggiava un tempo
nelle nostre montagne*



ni eppure diversi: bastava che ci fosse un passo e la strada era aperta. Viene da pensare a questa piccola verità geografica, così elementare, eppure per nulla scontata, mentre si sosta sulla panchina panoramica posta a pochi metri dalla sommità del Passo dello Spluga, il valico alpino che a 2.113 metri di altitudine unisce l'Alta Valle del Reno, in Svizzera, e la Valchiavenna, in provincia di Sondrio. È il punto centrale dalla

Via Spluga, antica strada maestra che in 75 chilometri collega Thusis, nel Canton Grigioni, con Chiavenna, unica Bandiera Arancione TCI della provincia di Sondrio. Un'antica via che ormai da 25 anni è diventata un Cammino transfrontaliero assai battuto, la cui bontà – a livello di segnaletica, ospitalità e bellezza – è stata certificata dal TCI nell'ambito del progetto Cammini e Percorsi (<https://www.touringclub.it/>

Il sentiero in prossimità della Viamala.



Le montagne uniscono. Sembrerebbe controintuitivo, perché le montagne del nostro immaginario sono sempre elementi di separazione tra mondi, vertiginosi limiti invalicabili tra una valle e un'altra. Eppure, storicamente, le montagne sono sempre state percorse da antiche vie che mettevano in comunicazione mondi vicini

mino nel cuore delle Alpi

cosa-facciamo/cammini-percorsi). Da almeno due millenni la Via Spluga unisce due mondi – mediterraneo e centro europeo – e due culture, quella tedesca e quella italiana, attraverso un passo che per un paio di millenni è stato una porta girevole: la via più semplice per scavalcare le Alpi Centrali era questa. Mentre da almeno 50 anni merci e persone seguono altre traiettorie, preferendo comodi trafori, ferrovie, voli aerei, questa via e la strada carrozzabile attigua (costruita a inizio Ottocento da Carlo Donegani) sono andate in pensione. Eppure, oggi, da fine maggio a ottobre inoltrato – in inverno il sentiero alle quote alte non è mantenuto e potrebbe essere pericoloso – sono davvero tanti i camminatori che percorrono la Via Spluga, meravigliandosi della bellezza dei boschi che si attraversano.

Del resto – così poco abituati come siamo ad ammirare senza fretta la natura – quando si cammina succede spesso di fermarsi a rimirare con stupore quel che c'è intorno. E allora ci si rende conto, camminando, che anni di foglie cadute, rami spezzati e cortecce frantumate trasformano il sentiero in un letto soffice, elastico. Così piacevole che a tratti si dimentica di osservare dove si mettono i piedi, rapiti da quel che si vede: abeti che puntano al cielo così dritti e perfetti da sembrar tenuti da un filo invisibile, mentre le foglie delle betulle risuonano come petali di collane e le nuvole si attardano nel mezzo angolo di cielo che si scorge tra le cime degli alberi e le vette, incorniciato da montagne ruvide e maestose. La Via Spluga regala di queste visioni, specie nelle prime tappe, quelle

svizzere, perché per convenzione (ma anche perché è relativamente meno faticosa) si parte sempre da Thusis e si arriva a Chiavenna. Il punto di partenza è la stazione della Ferrovia Retica a Thusis, da cui subito ci si inoltra in un bosco dal perfetto ordine svizzero che si interrompe d'un tratto, dopo una lunga salita, affacciandosi su una prima profonda gola che si supera grazie alla Traversina, un ardito ponte sospeso, quasi obliquo che fa decisamente paura a chi soffre di vertigini. Nulla rispetto a quel che si incontra quando ci si addentra nella gola della Via Mala, la stretta gola sul Reno. E allora sì, viene da pensare come a qualcuno secoli fa sia venuta in mente l'idea di passare qui. Oggi il sentiero la costeggia rimanendo più alto, nel tratto più stretto si cammina sull'asfalto, sfruttando il

L'abitato di Splügen.





La gola della Via Mala.



Il Cardinello.

solido ponte di pietra per cambiare versante. Per secoli era un viottolo scolpito nella roccia largo un metro e venti, transitato estate e inverno. Il pericolo non era solo scivolare nel Reno che scorre 70 metri più in basso, ma veniva anche dall'alto. In inverno dalle pareti a picco cadevano stalattiti di ghiaccio, nella mezza stagione franavano pietre. Eppure, si passava, si doveva passare: non c'erano alternative. Passato questo, il resto del tragitto è ameno come può esserlo una montagna svizzera: un su e giù tra boschi e sentieri che attraversano il fondovalle, toccando paesi di montagna – Zills, Donath, Sufers, Andeer, Splügen – che hanno sempre quell'aspetto lindo e perfetto delle immagini delle scatole di cioccolatini che si

regalavano a Natale. In ognuno c'è una chiesa con un campanile slanciato circondata dal cimitero, prati pettinati, la latteria, stalle di legno e fienili, una segheria silenziosa, orti rigogliosi, fontane ornate di fiori, gerani alle finestre.

L'idea di conquistare un passo a 2.113 metri potrebbe far pensare che la Via Spluga sia difficile. No, niente del genere: si sale, ma senza strappi. Da Splügen, dove arriva la seconda tappa sono otto chilometri piuttosto dolci, 500 metri di dislivello, risalendo tra larici e piste da sci, immergendosi nel profumo delle betulle e seguendo i tanti segnava gialli con il numero 50. Si trovano anche in cima al passo Spluga, dove il confine è un cippo di granito, da un lato è inciso Italia 8, dall'altro Svizzera 8. Da qui si pla-

na verso Montespluga, paesello di una decina di case accovacciato su un lago artificiale degli anni Trenta. Un fazzoletto di case – una chiesa, una latteria estiva, tre ristoranti – di una bellezza epica: un porto alla fine del mondo, ma in montagna. Un posto che è una tappa obbligatoria prima di intraprendere il sentiero del Cardinello, il malpasso di una volta, altrettanto spaventoso della Via Mala, l'altro punto adrenalinico del percorso. Da qui verso Chiavenna è tutta una lunga, piacevole discesa attraverso una valle alpina diversa, più austera e arcana rispetto

La via sul Passo Spluga.





Articolo in collaborazione con



Touring Club Italiano

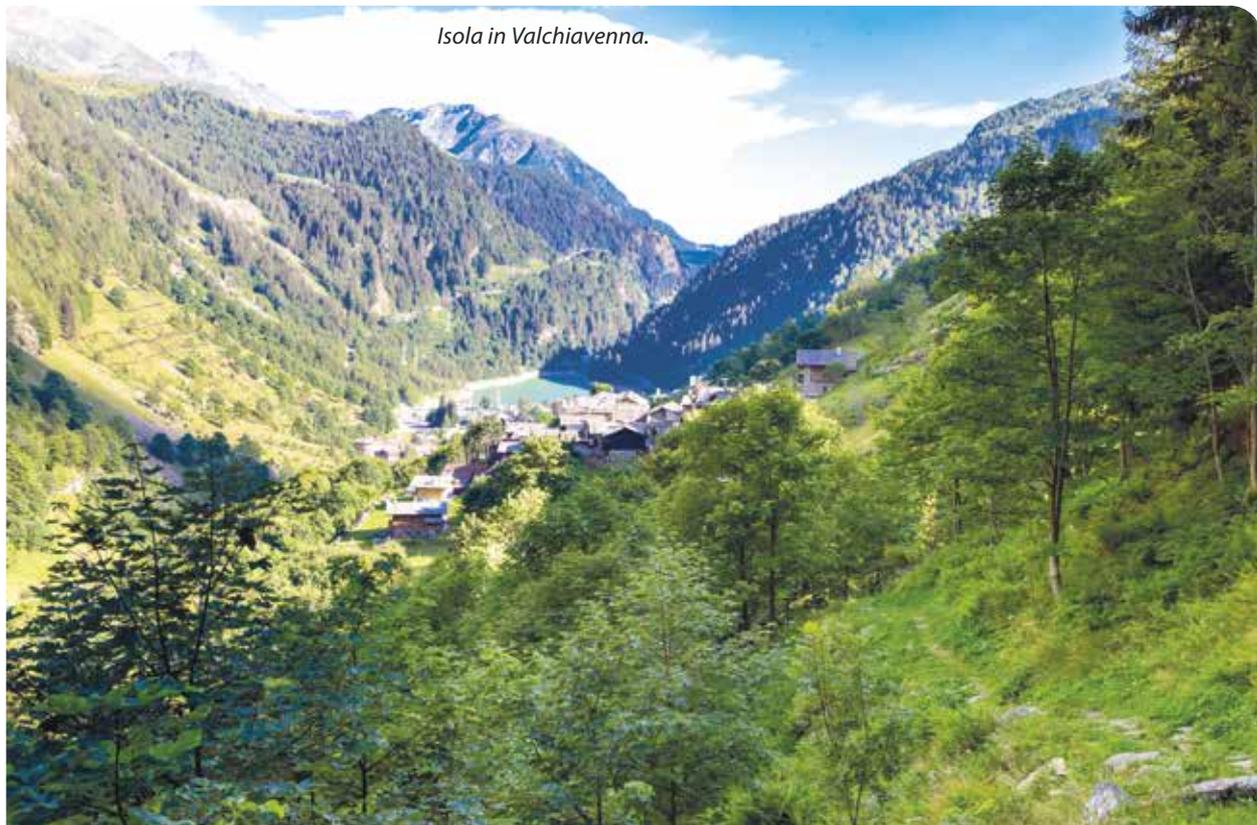
INFO PRATICHE

La Via Spluga, certificata dal Touring Club Italiano nell'ambito del progetto Cammini e Percorsi (<https://www.touringclub.it/cosa-facciamo/cammini-percorsi>) si può percorrere nei due sensi, anche se la risalita da Chiavenna (333 m) è più impegnativa per via del dislivello (1.700 metri) in pochi chilometri. Svalicando a 2.113 metri, la Via Spluga è percorribile solo da fine maggio/inizio giugno a fine ottobre, in base all'apertura del passo. I 75 km sono divisi in 4/5 tappe, è disponibile sia il trasporto bagagli sia pacchetti tutto incluso. Info e tracce Gpx su viaspluga.com

alla Svizzera. Una valle punteggiata di pascoli che si animano d'estate, sfregiata da decine di frane che hanno segnato le borgate, una miriade di casette aggrappate alle montagne come quadri alle pareti. Paesi di montagna come Campodolcino, che un tempo aveva un Grand Ho-

tel, oggi ha una ferrovia sotterranea che lo collega a Motta di Madesimo, 600 metri più in alto. Paesi segnati dall'abbandono, come Vho: pascoli mangiati dai castagni e balconi su cui è scritto vendesi. Paesi come San Giacomo Filippo e Gallivaggio, le cui chiese ricordano come la Via

Spluga fosse strada di commerci e pellegrinaggi, con il santuario tramsennato per l'ennesima frana. Posti accoglienti come la locanda del Cardinello, dove gustare la sensazione di ristoro che va a braccetto con il piacere di camminare lungo la Via Spluga. ■



Isola in Valchiavenna.



Quarto anniversario per la premiazione della Borsa di Studio Dott. Ennio Peccatori

Michela Bitetti

Responsabile Servizio Amministrazione e Organizzazione ALDAI-Federmanager

Lo scorso febbraio, la Sala Viscontea Sergio Zeme di ALDAI ha fatto da cornice alla cerimonia di consegna della Borsa di Studio Dott. Ennio Peccatori

L'edizione 2024 è stata ricca di emozioni e significati, a partire dalla premiata Noemi Abbate, vincitrice della quarta Borsa di Studio intitolata al Dott. Ennio Peccatori – figura di spicco, storico dirigente di MONTE-DISON e Presidente di ALDAI – noto non solo per la sua leadership industriale, ma anche per il profondo impegno nel mondo associativo. La Commissione giudicatrice e tutti i presenti hanno voluto rendere omaggio al suo esempio, ricordando il valore umano e professionale che ha saputo trasmettere nel corso della sua carriera.

A dare il via all'evento è stato Giovanni Pagnacco, Presidente di ALDAI-Federmanager, che ha sottolineato l'importanza del collega cui è dedicata l'iniziativa e il valore dei giovani, vero ponte tra passato e futuro. Un presente che va vissuto con entusiasmo, energia e voglia di costruire.

È poi intervenuto Giorgio Colombo, Direttore Divisione HR & ICT di EDISON, da sempre vicino al progetto, ricordando come l'iniziativa – nata nel 2021 – voglia trasmettere i valori di grandi manager del passato alle nuove generazioni, offrendo loro un punto di riferimento



In prima fila, da sinistra: Noemi Abbate (vincitrice Borsa di Studio Peccatori 2024), Elena Peccatori, Singh Balvinder (vincitore edizione 2022). Dietro: Giovanni Pagnacco, Renato Signoretti, Luigi Napoli.

positivo e concreto per affrontare il mondo del lavoro.

Congratulandosi con Noemi, Colombo si è soffermato sull'importanza del lavoro nelle imprese e per

le imprese, sottolineando come questo rappresenti un motore essenziale di crescita e innovazione. Giuseppe Merola, Presidente di FOREVER EDISON, ha espresso

orgoglio e fiducia nel futuro, parlando delle due Borse di Studio (Bonaiuti e Peccatori) finanziate dall'Associazione. Un modo per tenere vivi i valori e le competenze maturate in azienda e trasmetterli a chi guiderà le prossime trasformazioni. I giovani saranno i protagonisti della transizione, capaci di unire tradizione, innovazione e sostenibilità in un dialogo costruttivo tra generazioni.

La Commissione Esaminatrice – composta da Luigi Napoli (in rappresentanza di ALDAI e Presidente della Commissione), Renato Signoretti (in rappresentanza di FOREVER EDISON), Emanuela G. Gatteschi (in rappresentanza della RSA Dirigenti EDISON) ed Elena Peccatori (in rappresentanza della Famiglia) – ha esaminato le cinque candidature ricevute, tutte in linea con i requisiti del bando, e ha incontrato ogni candidata e candidato – provenienti dal Politecnico di Milano e dall'Università degli Studi di Brescia – per un colloquio conoscitivo.

La Borsa di Studio Dott. Ennio Peccatori è stata assegnata a Noemi Abbate, iscritta al secondo anno di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale presso l'Università degli Studi di Brescia, dopo aver conseguito la Laurea Triennale nell'ottobre 2023. Un profilo brillante che ha sempre cercato di valorizzare il proprio percorso accademico e professionale, arricchendolo con esperienze concrete come lo stage in una realtà metalmeccanica, dove si occuperà di Project Management e svilupperà un progetto che integrerà nella sua tesi di laurea.

Una candidatura di eccellenza, ha sottolineato Luigi Napoli, per rendimento accademico, impegno costante e determinazione nel raggiungere i propri obiettivi. Noemi ha saputo conciliare studio e lavoro per sostenere la propria formazione, senza mai perdere di vista la crescita personale e professionale. Con passione per l'innovazione e

LA VINCITRICE

Noemi Abbate, studentessa del secondo anno di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale presso l'Università degli Studi di Brescia. Una grande passione per l'innovazione e uno stage presso un'azienda metalmeccanica nella sua zona per toccare con mano tecnologia e prodotto così come il grande connubio tra uomo e macchina.



la gestione industriale, e una forte volontà di contribuire allo sviluppo del settore, ha mostrato anche un importante spirito di servizio, come dimostrato dal suo impegno nel volontariato e nella vita universitaria.

Un'energia e un entusiasmo riconosciuti da tutti i membri della Commissione, in particolare da Emanuela Gatteschi, Amministratrice Delegata di Gaxa e Coordinatrice RSA Dirigenti Edison, collegata da remoto, colpita dalla forza d'animo di Noemi; ed Elena Peccatori, che ha ricordato con emozione la frase che l'ha colpita maggiormente: *"Devo dare di più!"*. Parole che raccontano la grande determinazione di Noemi, e di tutti i candidati, ragazze e ragazzi davvero splendidi. Renato Signoretti ha poi ricordato con affetto i colleghi Ennio Pecca-

tori e Giacomo Bonaiuti (a cui sono intitolate altre tre Borse di Studio), sottolineandone il contributo nel sociale e in ambito sindacale, attraverso la fondazione dell'Associazione Dirigenti Montedison nel 1988. Un pensiero commosso anche a Bruno Losito, recentemente scomparso, che ha sempre partecipato con convinzione a questo appuntamento in memoria dell'amico e collega Peccatori (*n.d.r.: fu proprio lui a succedergli alla Presidenza ALDAI*).

A concludere la serata, l'intervento emozionante di Giuseppe Colombi, Consigliere ALDAI-Federmanager, che ha ricordato Losito "non solo come un amico, ma come un fratello maggiore", un faro, un punto di riferimento e una guida preziosa per tutti coloro che lo hanno conosciuto e apprezzato.

ALDAI continua a investire con convinzione sui giovani talenti: è infatti aperto il bando per la quinta Borsa di Studio intitolata al Dott. Ennio Peccatori, che prevede un premio di 4.000 euro, sostenuto da ALDAI, FOREVER EDISON e dalla famiglia Peccatori. Possono partecipare gli studenti regolarmente iscritti all'anno accademico 2024-2025 (non fuori corso) alle facoltà di Ingegneria dell'Automazione, Elettrica, Energetica e Gestionale presso le università della Regione Lombardia, incluse le sedi distaccate come Piacenza, purché in possesso dei requisiti indicati nel bando.

Termine per la consegna delle candidature: 30 settembre 2025.

Tutte le informazioni su:

<https://milano.federmanager.it/aldai-young/>

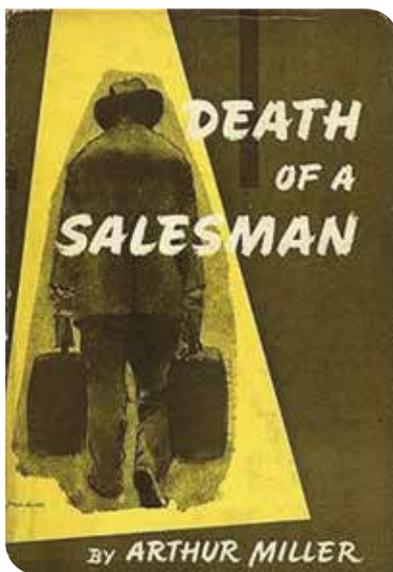
L'altra faccia del sogno americano

Arthur Miller in *Death of a Salesman*

Alberto Cantoni

Socio ALDAI-Federmanager componente del Gruppo Cultura

Non sempre l'Europa è stata molto attenta alle parole e ai fatti che dall'altra parte dell'Atlantico stavano costruendo un modello di società e di cultura i cui differenti aspetti oggi non sembrano entusiasmare più del dovuto e forse sono ancora troppo poco indagati per essere verità. La cultura prestigiosa del Novecento americano è stata spesso messa in ombra dal successo economico e dai modelli politici che hanno fatto storia, e solo nei tragici momenti di guerra in Italia, grazie all'illuminata volontà della Casa Einaudi, Cesare Pavese usciva nel 1942 con la sua traduzione di *The Hamlet* (1931) di Faulkner ripreso con intelligente mossa da Adelphi nel 2005. Sorge spontanea una domanda: è stata troppo dominante la cultura europea e troppo lontana la voce di una realtà sociale immensa e multi-etnica, capace di offrire possibilità a piccoli e grandi che in essa si rifugiavano per fame, per paura del degrado europeo oppure per intelligente visione del mondo che in essa progrediva? Lasciare in ombra le parole e le opere che in tale spazio di popoli si sono realizzate, oltre l'economia e la scienza, nella letteratura e nella pittura con voce sempre dirimpante e spesso opposta a quanto è stato chiamato il Sogno Americano, non ha comunque impedito che nel dopoguerra sia stata fatta giustizia e i valori più veri siano emersi in tutta la loro completezza. Una cultura, quella americana, che ha saputo ritrovare l'antica e presente storia dell'occidente europeo e ha potuto e voluto creare un suo modello di



tradizione e innovazione, di cinema e teatro, di propaganda e verità. Un modello con estremi contrasti e profondi valori che si sono diffusi nel mondo intero e che di certo non si faranno cancellare dal presente populismo a cui assistiamo non senza colpe personali. Arthur Miller (1915-2005), ebreo di New York, ne è il tipico esempio in tutte le sue contraddizioni e valori. Non tradizionalmente accademico, ma legato strettamente al mondo universitario, non esponente politico, ma non sottomesso al dover essere solo e unicamente "americano" e non capace di creare un modello di cultura che avrebbe potuto essere una delle grandi voci dell'Occidente, egli ha comunque saputo tracciare nei più duri momenti della Guerra Fredda un percorso di critica sociale e comportamentale che ha lasciato a noi tutti in dono un modo nuovo di fare teatro. Ha saputo presentare

un sistema e smentire un modo di vivere dove l'orgoglio del successo e della ricchezza, nella società del benessere, avrebbe dovuto fare di un uomo un essere vincente e rendere estraneo il debole e lo sconfitto. Pur nei contrasti dei suoi pubblici atteggiamenti, forse americani in tutto, e nello scadere della sua vena drammaturgica dopo i successi degli Anni '50, le tematiche trattate da Miller nei suoi primi lavori e il riconoscimento che hanno ricevuto non sono poca cosa, e non lasciano nel silenzio il fatto che è sempre esistito un dramma umano che il successo e la ricchezza non hanno saputo e voluto affrontare e risolvere.

Death of a Salesman (1949) non è di certo il racconto teatrale della sconfitta di una famiglia perdente nel mondo governato dalle leggi del mercato, ma un'accurata testimonianza che l'essere umano ha la sua storia personale, che il mondo del lavoro è in tutto parte del mondo individuale e che di fallimento si può morire più che di malattia. Arthur Miller è stato un simbolo di opposizione nell'America degli Anni '50 perché ha avuto il coraggio, l'interesse e spesso la convenienza personale di affrontare i lati oscuri del Sogno Americano tanto propagandato dagli organi ufficiali pubblici e privati. Partendo da una visione politica molto lontana dalle regole della Guerra Fredda e facendo leva sulla sua indiscussa capacità di coinvolgere il lettore e lo spettatore nei problemi socio-economici del suo tempo, Miller ha toccato il nervo scoperto della contraddizione fra il potere e il danaro

contro l'etica sociale e la dignità della persona umana in una società dove chi ha avuto successo è per definizione un esempio da seguire. *Morte di un commesso viaggiatore* si pone come amara descrizione della miseria in cui può finire una vita di lavoro e di sacrificio quando i sogni e la realtà non si trovano sulla stessa lunghezza d'onda e quando non si può contare su appoggi solidi per essere difesi dalla prevaricazione dei più forti. Debo-

lezza non significa innocenza e forza non significa colpevolezza, ma il forte prevarica il debole e il debole non può che soccombere, lasciando che i segni tanto evidenti del dolore umano si diffondano nella società che ci circonda e rimangano senza risposta. Una letteratura incalzante quella di Miller, priva a volte di quello spessore che meriterebbero gli argomenti da lui trattati con reale senso del teatro del Novecento americano. ■



L'incontro dedicato a *Morte di un commesso viaggiatore* si terrà

**mercoledì 17 settembre 2025
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

The Social Dilemma: Social media e Comunicazione

*Come i social hanno cambiato la comunicazione:
come usarli e non farsi usare*

Prof. Paolo Ferri

Professore Ordinario di Tecnologie della formazione teorie e tecniche dei nuovi media, Università degli Studi Milano Bicocca
Presidente del Polo Digitale del Dipartimento di scienze umane per la Formazione "Riccardo Massa"

I social media hanno profondamente modificato gli strumenti del comunicare, influenzando sia le interazioni personali che le dinamiche della comunicazione pubblica, economica e politica. I social media sono strumenti potenti ma il loro utilizzo presenta molte criticità, tra queste, ad esempio, l'uso che ne fanno i minori, la gestione della propria reputazione online (personale e professionale), la protezione dei dati personali e la qualità dell'informazione, con particolare riferimento al tema delle fake news. La conferenza si propone di analizzare il ruolo del-

la comunicazione social nel nostro Paese e a livello internazionale e di delineare strategie e metodi per un utilizzo critico e responsabile per utilizzare, decodificare e gestire l'informazione e la comunicazione veicolata dai social. Si è aperta infatti una nuova modalità della comunicazione sociale che ci rende tutti contemporaneamente "lettori" e "autori" dell'"agire comunicativo" pubblico. ■



L'evento *The Social Dilemma: Social media e Comunicazione* si terrà

**giovedì 25 settembre 2025
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

Relatore: Prof. Paolo Ferri

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

Evento organizzato in collaborazione con l'Associazione NESTORE
<https://www.associazionenestore.eu/>

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

DIRETTORE RESPONSABILE

Giovanni Pagnacco

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano

Partita IVA 03284810151

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsl@legalmail.it

Iscritta al Registro Nazionale della Stampa con il numero 5447, vol. 55, pag. 369, del 20.11.1996.

Società soggetta alla direzione e coordinamento dell'ALDAI (Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n. 353

(convertito in Legge 27/2/2004 n. 46)

Art.1, comma 1. Pubbl. inf. 45% DCB/Milano euro 1,03.

Autorizzazione del Tribunale di Milano,

20 novembre 1948, numero 891.

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano

www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Allegato - formato da definire

Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Chiara Tiraboschi, Cosimo Finzi, Mino Schianchi, Giancarlo Isella, Redazione 4.Manager, Paolo Vergani, Alfredo Avanzi, Flavio Paradiso, Franco Del Vecchio, Salvatore Martorelli, Ufficio Comunicazione Fasi, Greta Mezzetti, Ufficio Stampa Fondirigenti, Antonio Dentato, Tino Mantarro, Michela Bitetti, Alberto Cantoni, Prof. Paolo Ferri

Il copyright delle immagini a pagina:

3 in basso, 4, 12, da 14 a 17 sfondo, 26-27, 28, 40, 43, 44-45, 46-47, 48-49, 51 appartiene a stock.adobe.com
Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 24 GIUGNO 2025**



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".



**Come interagire con la platea
in modo semplice ed immediato**

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

**Yealink
Meeting Board**



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



La prevenzione non ha età, noi andiamo dal dentista!



PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

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.

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!

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

Seguici!

