

# DIRIGENTI

## *nordest*

Anno XXVI • n. 5  
MAGGIO 2025

Belluno | Bolzano | Gorizia | Padova | Pordenone | Rovigo  
Trento | Treviso | Trieste | Udine | Venezia | Verona | Vicenza



DIRIGENTI NORD-EST - PERIODICO DELL'UNIONE REGIONALE VENETA FEDERMANAGER VENETO - POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% NE/TN



## DIRIGENTI NORDEST

**La Voce dei Dirigenti Industriali di:**

Belluno, Bolzano, Gorizia, Padova,  
Pordenone, Rovigo, Trento, Treviso, Trieste,  
Udine, Venezia, Verona, Vicenza

Periodico mensile edito da  
Unione Regionale Veneta - Federmanager Veneto  
Sede amministrativa  
via Francesco Berni, 9 - 37122 Verona  
tel. 045594388 - fax 0458008775  
info@federmanagervr.it

*presidente*  
Fabio Vivian

*direttore editoriale*  
Giangaetano Bissaro

*direttore responsabile*  
Enzo Righetti

*comitato di redazione*  
Daniele Damele (Fvg)  
Antonio Pesante (Fvg)  
Amelia Bertolaso (Pd & Ro)  
Maurizio Toso (Pd & Ro)  
Franco Torelli (Tn)  
Luisa Rizzi (Tn)  
Roberto Trento (Tv & Bl)  
Gianni Soleni (Ve)  
Mauro Nicoletti (Vr)  
Alberto Pilotto (Vi)

*grafica e impaginazione*  
Scripta, Rovereto (TN) - Verona  
www.scriptasc.it - idea@scriptasc.it

Aut. Trib. di Verona n. 1390 RS del 28/2/2000  
Iscrizione nel Registro Nazionale della Stampa  
n. 9982 Iscrizione al ROC n. 6895

*stampa*  
LegoDigit srl, Trento

Tiratura del numero:  
1.318 in formato cartaceo  
5.698 in formato digitale  
Tariffa abbonamento annuo euro 2,50

In copertina: Verona (g.c. Scripta)

Questo periodico è aperto a quanti desiderano inviare notizie, scritti, foto, composizioni artistiche e materiali redazionali che, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. I contributi giornalistici non sono richiesti dall'editore; di conseguenza la loro pubblicazione, che è subordinata all'insindacabile giudizio della Redazione, non configura alcun rapporto di collaborazione con la testata e l'interessato non può avanzare rivendicazioni di alcun genere per effetto della pubblicazione stessa. Il materiale va spedito a: Uvdai Federmanager, via Berni 9, 37122 Verona o alla e-mail: [dirigentinordest@gmail.com](mailto:dirigentinordest@gmail.com)

## Sommario

- 3 Editoriale  
Il manager smarrito  
di *Giuliano Allegri*
- 4 Tracciamo una nuova rotta  
di *Valter Quercioli*
- 5 Giocare d'anticipo  
di *Mario Cardoni*
- 6 Serve fare sistema, unendo le forze tra imprese,  
manager e istituzioni per promuovere  
concretamente l'innovazione  
di *Stefano Cuzzilla*
- 8 Il Welfare aziendale come motore di crescita  
di *Giacomo Gargano*
- 10 Vita associativa
- 23 Le previsioni nel DFP 2025  
di *Franco Torelli*
- 24 Un nuovo ordine sull'economia globale  
di *Daniele Damele*
- 25 I soloni del Day after  
di *Alberto Pilotto*
- 26 Pedalando per fiumi e lagune  
di *Franco Torelli*

Lettere ed articoli firmati impegnano tutta e sola la responsabilità degli Autori e non rispecchiano necessariamente l'opinione delle Associazioni di appartenenza né della Redazione. Gli articoli sono pubblicati a titolo gratuito.



# IL MANAGER SMARRITO

## Quale futuro per i/le manager?

Un titolo che contiene una domanda, cosa vogliamo esprimere con queste parole? Quale dilemma ci pongono e che soluzioni esistono per quello che si può ritenere un problema per la nostra categoria? Stiamo vivendo un cambiamento radicale in alcune aziende della nostra regione, territorio che ha espresso negli anni un fiorire di attività imprenditoriali legate alle intuizioni di quello che noi veneti chiamiamo "el paron".

Intuizioni che si sono sviluppate con impegno e sacrificio creando un tessuto industriale che ha portato ad una crescita economica diffusa ma con fondamenta deboli, poiché spesso si è sottovalutata l'importanza di far crescere un ricambio generazionale o manageriale adeguato che possa dare continuità all'impresa.

Il panico che coglie un imprenditore nel momento in cui si rende conto che non esiste un ricambio generazionale che possa affiancarlo e sostituirlo o, se esiste, non è interessato alla gestione dell'azienda o non ne ha le capacità, lo porta ad affrontare scelte a volte anche dolorose ma inevitabili, come la cessione dell'impresa o parte di essa. Quando questo avviene, e spesso a subentrare è un fondo di investimento, il cambiamento è radicale. Un cambiamento che sconcerta i manager che operano in azienda con impegno e che per anni hanno condiviso le scelte imprenditoriali ed affiancato la proprietà, supportandola nella crescita e nello sviluppo.

Cambia la visione strategica privilegiando l'aspetto finanziario e trascurando la parte industriale. Spesso i fondi hanno una visione di breve termine con obiettivi di margini e utili a discapito di una prospettiva di crescita strutturale di medio/lungo periodo. Reputano che una riduzione dei costi, costituita anche da tagli pesanti nelle risorse umane, possa portare nel breve al raggiungimento degli obiettivi senza preoccuparsi per il futuro dell'azienda. Il manager che si trova improvvisamente ad operare in questa nuova realtà, dove il suo interlocutore non è più il proprietario con cui ha lavorato fianco a fianco per anni, che ne ha condiviso le scelte e con cui ha collabora-

to per la crescita dell'azienda, ma un A.D. estraneo alla realtà umana dell'impresa e che vive e lavora in base ai numeri, rimane completamente spiazzato. E a questo punto, spesso nell'ottica della riduzione dei costi, viene informato che non sarà più necessario all'azienda.

Negli ultimi anni ho incontrato alcuni di questi manager, scoprono l'esistenza di Federmanager quando si trovano ad affrontare la chiusura di un rapporto di lavoro e "finalmente" capiscono l'importanza di un'associazione nata e cresciuta per tutelarli, dell'importanza di un contratto che attraverso le norme che regolamentano la cessazione involontaria di un rapporto di lavoro può garantire un equo risarcimento economico. Purtroppo, molti dirigenti ancora non colgono l'opportunità di far parte di questa associazione che, al di là delle tutele che possono essere messe in atto alla cessazione di un rapporto di lavoro, può anche fornire un supporto significativo per quanto riguarda sanità e previdenza integrativa, oltre a dare accesso all'outplacement, strumento ancora troppo poco usato.

Nostro compito è quello di promuovere con sempre più autorevolezza ed efficacia i nostri servizi e le nostre competenze, facendo del lavoro di squadra e della disponibilità reciproca la nostra forza.



**Giuliano Allegri**

*Presidente*

*Federmanager Verona*



# TRACCIAMO UNA NUOVA ROTTA

La strada per una ripresa del sistema industriale italiano passa da una concezione moderna e up-to-date delle politiche e delle relazioni industriali



**Valter Quercioli**  
 Presidente Nazionale  
 Federmanager

L'**industria italiana** è impegnata in una turbolenta fase di navigazione, tra incertezze globali che le **tensioni geopolitiche** non fanno che accentuare. In un'economia mondiale frammentata – come sottolineato dal Governatore della Banca d'Italia, Fabio Panetta – si registrano inevitabili rallentamenti delle **attività produttive**.

E i numeri esprimono, nella loro inequivocabile chiarezza, questa difficoltà. L'Istat, infatti, ci dice che nel 2024 la produzione industriale in Italia ha registrato **un calo del 3,5%** (-0,7% in valore aggiunto), con alcuni comparti come l'*automotive* che esprimono flessioni allarmanti. Ma attenzione, il quadro non è del tutto fosco, se pensiamo che altri settori, come il **farmaceutico**, segnalano invece *performance* di segno opposto, esprimendo competitività sui mercati. Adesso bisognerà comprendere quali impatti avranno, su scala globale, i **dazi** voluti dall'amministrazione americana.

Vi è poi un altro nodo di sistema con cui fare i conti, rappresentato dalla questione

salariale. Secondo i dati dell'Organizzazione internazionale del lavoro, i salari reali in Italia sono **inferiori di 8,7 punti rispetto a quelli del 2008**, demarcando il risultato peggiore tra le economie del G20.

Lo scenario è quindi complesso, ma è vietato lasciarsi andare alla deriva. Per rilanciare la produzione industriale e il benessere del Paese, anche in termini occupazionali, serve **affidare il timone a manager** che abbiano ben chiara la rotta da prendere.

È il momento di compiere scelte coraggiose, suffragate da una **pianificazione** credibile. Vuol dire, ad esempio, investire sulla sostenibilità aziendale come leva di sviluppo sui mercati, anche quelli ad oggi poco esplorati come India e Africa.

Le imprese italiane non devono e non possono oscillare tra *trend* passeggeri e decisioni estemporanee. Devono ridisegnare, nel senso più ampio che il termine **design** ha nel mondo anglosassone, la propria **struttura produttiva**, per ridurre i costi certamente, ma soprattutto per comprendere **dove e come investire**. Perché investimenti strategici, come quelli compiuti per favorire la **circolarità** in azienda, contribuiscono a rendere le imprese più resilienti alle crisi e aprono opportunità produttive nuove.

E ciò vale in particolare per il *Made in Italy* d'eccellenza: quello del settore moda e della cosmetica, ma anche della **componentistica tecnologica avanzata**, solo per fare due esempi. Una *leadership* manageriale può ribaltare il tavolo delle difficoltà, tramutandole in opportunità, anche attraverso l'individuazione dei margini di crescita che **pratiche innovative e sostenibili** sono in grado di determinare.

In breve, la strada per una ripresa del sistema industriale italiano passa da una concezione moderna e *up-to-date* delle **politiche e delle relazioni industriali**, che punti su innovazione, qualità dei prodotti e del lavoro, inclusività, **rispetto dell'ambiente e delle persone** per superare il mare in tempesta e rimettere l'Italia al centro del panorama industriale internazionale.



# GIOCARE D'ANTICIPO

Sui mercati sono destinati a vincere i manager e le aziende capaci di ripensare, in chiave sostenibile, processi produttivi e modelli organizzativi

Sul piano internazionale è in atto un ampio dibattito riguardo alla necessità di percorrere quella “**via della sostenibilità**” che negli ultimi decenni era stata tracciata. E ciò in ragione di pulsioni politiche, ma anche per la legittima e necessaria esigenza di tutela della **produzione industriale** e delle prospettive di **crescita economica**. Tuttavia, non bisogna cedere alla tentazione di ripensare agli obiettivi di sostenibilità *tout court*, ma occorre invece ricalibrarli definendo **target ambientali e sociali** conciliabili con una crescita industriale che sia virtuosa. A partire da una progressiva integrazione di criteri Esg e strategie di circolarità nei **modelli di business**: impostazioni che non devono essere percepite come vincoli da seguire, ma piuttosto come opportunità per migliorare **competitività** e attrattività delle organizzazioni.

Ed è con questa lungimiranza che abbiamo promosso il percorso di formazione “**Carta di identità Esg manager**”, portato avanti in collaborazione con **Open-es, Federmanager Academy, Esgr e Deloitte Climate & sustainability** e pensato per offrire al mondo del **management** le competenze più aggiornate sui temi Esg.

Ho partecipato personalmente alla giornata conclusiva del percorso, a Milano, e con orgoglio ho potuto registrare il successo di un evento che ha celebrato il traguardo raggiunto da **oltre 130 manager e professionisti**, donne e uomini che hanno completato il percorso formativo e ottenuto l'attestato finale. È un risultato importante, perché testimonia l'impegno di una nuova **leadership aziendale** che sarà in grado di guidare la transizione verso modelli di sviluppo sostenibile. Non si tratta di un ordinario aggiornamento professionale, ma di un salto di qualità necessario per chi è chiamato a decisioni che incidono sul futuro.

Il successo di questo percorso segnala inoltre un'importante attenzione “di sistema”: il mondo aziendale riconosce **il valore della sostenibilità**, al di là dei vincoli normativi e operativi, e scorge le occasioni di

**innovazione, efficienza e redditività** che questa presenta.

Se infatti i mercati evolvono, i manager hanno il dovere di **anticipare il cambiamento**. Oggi molti investitori valutano le aziende in base alle loro *performance* Esg e i consumatori puntano su **brand** davvero impegnati in pratiche responsabili, punendo severamente, nelle scelte d'acquisto, improvvisi tentativi di *greenwashing*.

Chi pertanto sarà in grado di ripensare in chiave sostenibile processi produttivi e modelli organizzativi, è destinato a vincere. E le aziende che si doteranno di competenze manageriali Esg all'avanguardia andranno “a un passo diverso” rispetto a **competitor** non consapevoli del cambiamento.

È una sfida innanzitutto culturale. E nonostante alcuni orientamenti contrastanti, basti pensare ai messaggi seguiti all'elezione di Trump negli Stati Uniti, riteniamo che il processo di **evoluzione** verso uno sviluppo sostenibile rappresenti l'obiettivo ineludibile a cui lavorare, per manager e imprese.



**Mario Cardoni**  
Direttore Generale  
Federmanager



Innovation Days 2025, il Presidente di 4.Manager Stefano Cuzzilla:

## SERVE FARE SISTEMA, UNENDO LE FORZE TRA IMPRESE, MANAGER E ISTITUZIONI PER PROMUOVERE CONCRETAMENTE L'INNOVAZIONE



**Stefano Cuzzilla**  
Presidente 4.Manager

Innovation Days, il roadshow itinerante italiano si conferma come uno degli appuntamenti più importanti e strategici per supportare la crescita e l'innovazione delle imprese italiane. Organizzato da Confindustria e Il Sole 24 Ore, con la collaborazione di **Sistemi Formativi Confindustria**, **Confindustria Innovation Hub** e il supporto di **4.Manager**, l'evento rappresenta un'opportunità unica per le aziende italiane che desiderano affrontare le sfide del futuro con strumenti concreti e strategie vincenti, per competere con successo nel panorama globale.

Nell'edizione di quest'anno il roadshow itinerante, al momento, farà tappa in 7 città italiane, offrendo aggiornamenti e spazi di confronto su temi cruciali per l'evoluzione imprenditoriale, dall'intelligenza artificiale per ottimizzare produzione e governance, all'efficientamento energetico per contrastare il caro energia, fino ai finanziamenti per digitalizzazione, transizione green, gender gap e internazionalizzazione.

Ne parliamo con il **Presidente di 4.Manager, Stefano Cuzzilla**

### Qual è il valore dell'iniziativa Innovation Days per 4.Manager?

Gli Innovation Days hanno da sempre raccontato i percorsi di cambiamento in atto nell'Industria italiana, valorizzando i territori e dando evidenza alle eccellenze e alle realtà che hanno percorso la strada dell'innovazione, mettendo a fattor comune il meglio dell'economia del nostro Paese.

Con il rinnovo del **contratto dei dirigenti**, che riconosce a **4.Manager** un ruolo strategico nella diffusione della cultura d'impresa e manageriale, **rafforziamo il nostro impegno** a sostenere gli *Innovation Days 2025*, un'iniziativa che seguiamo da tempo, per offrire strumenti concreti a imprenditori e manager. Sono anche un'occasione imperdibile per imprenditori e manager di fare rete e networking valorizzando una preziosa e già consolidata sinergia, capace di guidare il cambiamento in un'epoca di grandi trasformazioni. Il valore aggiunto sono le **competenze manageriali** che rappresentano un motore imprescindibile dell'eccellenza italiana, capaci

di aumentare la ricchezza e la competitività delle imprese e diventare delle best practices replicabili in tutto il Sistema.

Secondo i dati ISTAT elaborati dall'**Osservatorio 4.Manager**, il **55% delle imprese** che non hanno ancora adottato tecnologie di **intelligenza artificiale** cita la **mancanza di competenze interne** come principale ostacolo.

È per questo che le **competenze manageriali** sono oggi più che mai il vero valore aggiunto: un motore dell'eccellenza italiana, capace di accrescere la competitività e generare best practices replicabili nel Sistema Paese.

### Quanto è importante innovare oggi per le imprese e qual è il valore aggiunto delle competenze manageriali?

L'innovazione è un driver fondamentale per rilanciare la competitività del nostro Paese. **Solo il 2,8% delle PMI italiane presenta un livello molto alto di innovazione digitale, contro una media UE del 4,4%** (Fonte: Osservatorio 4.Manager). Significa che bisogna accelerare e lavorare sul rafforzamento della fiducia.

Serve fare sistema, unendo le forze tra imprese, manager e istituzioni per promuovere concretamente l'innovazione. Le tecnologie – dalla robotica all'intelligenza artificiale – sono sempre più pervasive, e servono leadership manageriali in grado di governare questa transizione. La quinta rivoluzione industriale ci chiede di abbandonare le vecchie certezze in virtù di un cambio di paradigma che apre a nuovi orizzonti e valorizza chi osa. In un mondo in rapida evoluzione servono **visione, strategia e formazione continua, ma anche sperimentazione e apertura all'innovazione dei modelli di business**.

Il mondo oggi è Glocal (globale e locale) e ci chiede sempre più di essere predittivi, non reattivi. E di avere fiducia nelle connessioni. La **tecnologia può diventare uno strumento potentissimo per far vivere la tradizione in modo nuovo**. Penso all'**intelligenza artificiale, alla manifattura 4.0 e 5.0, ma anche al digitale**. La tecnologia può amplificare il valore delle imprese e del fare impresa, renderlo più competitivo, sostenibile e attrattivo. È positivo notare che le imprese che utilizzano l'AI sono cresciute, passando dal **5% del**

**2023 all'8,2% del 2024.** Tuttavia, per consolidare questo trend serve puntare sulla **managerializzazione delle PMI.**

Le **competenze manageriali** sono fondamentali per accompagnare le imprese nella gestione delle transizioni e nel raggiungimento di un rilancio competitivo del Paese. Bisogna credere che sia possibile stabilire una nuova **alleanza anche tra uomo e macchina affinché le persone, manager e imprenditori, siano sempre più in grado di orientare, decidere e guidare la trasformazione.**

**Uno dei focus della prima tappa degli Innovation Days è stato sulla parità di genere, quanto è importante la valorizzazione delle competenze femminili?**

**È fondamentale valorizzare anche le competenze femminili.** Investire nella parità di genere non è solo una questione di equità sociale, ma una leva concreta per rafforzare innovazione, competitività e sostenibilità. Ridurre il divario di genere significa anche ampliare il mix di competenze e prospettive del capitale umano.

**I dati parlano chiaro: le aziende che promuovono la presenza femminile nei ruoli chiave sono più dinamiche, più orientate al green e meglio posizionate per affrontare le sfide del futuro.** In Italia, la leadership femminile è in crescita – con il 43% di donne nei CdA e un incremento nelle posizioni manageriali tra il 2022 e il 2024 – ma restiamo al di sotto della media europea: il 32,1% di donne nei ruoli decisionali contro il 39,6% della UE, con un distacco marcato rispetto a Paesi come Finlandia e Bulgaria. Il gender gap rimane evidente anche tra le dirigenti (22%) e le imprenditrici (28,8%). Colmare questo divario non è solo giusto: è strategico. Portare l'occupazione femminile ai livelli europei significherebbe per l'Italia una crescita del PIL stimata in oltre 150 miliardi di euro. È il momento di agire, trasformando la parità in un motore reale di sviluppo.

**Oltre a sostenere Innovation Days 2025, cosa fa 4.Manager per rafforzare le competenze manageriali nell'ambito dell'innovazione e accompagnare le imprese nella duplice transizione digitale e sostenibile?**

L'impegno di 4.Manager punta su un ecosistema **manageriale** dell'innovazione che integri promozione delle competenze manageriali e diffusione della cultura d'impresa. Attraverso progetti con i Digital Innovation Hub di Confindustria, imprese e manager hanno già collaborato su temi cruciali come digitalizzazione, sostenibilità e finanza ESG. 4.Manager supporta *Il Monitor Legislativo* un'iniziativa promossa da Confindustria e

realizzata da SFC che ha l'obiettivo di presidiare le norme che impattano sulle imprese e sui manager. Il 19 marzo scorso si è tenuto un webinar dal titolo *Piano Transizione 5.0 Le novità della Legge di Bilancio 2025 e i chiarimenti del Ministero delle Imprese e del Made in Italy.* Al fine di approfondire e chiarire la comprensione delle misure alle imprese sono state anche raccolte le slide e reso pubblico l'intervento del Dott. Calabrò, Capo Dipartimento per le politiche per le imprese del suddetto Ministero.

Inoltre, 4.Manager ha promosso un percorso di Alta formazione in collaborazione con Digit'Ed e 24Ore Business School per fornire ai manager temporaneamente senza occupazione una combinazione di competenze tecniche avanzate e soft skill relazionali, necessarie alle imprese per perseguire la competitività e la capacità di innovare in modo sostenibile. Le tre leve strategiche su cui è stato improntato il focus sono Intelligenza artificiale, cybersecurity e Big data, fondamentali oggi per cogliere nuove opportunità, migliorare i processi e creare ambienti di lavoro orientati allo sviluppo.

Imprese e manager lavorano insieme su traiettorie di sviluppo concrete. Ma c'è un fronte su cui vogliamo insistere: **le PMI non devono essere lasciate da sole**, soprattutto nei momenti più delicati, come il **passaggio generazionale**, decisivo per garantire la **continuità d'impresa** e traguardare nuove fasi di crescita.

**Solo dove la passione dell'imprenditore incontra la strategia del manager, dove la visione si integra con il metodo, nasce l'alleanza perfetta** per governare l'innovazione e favorire lo sviluppo.

Non si tratta di iniziative isolate, ma di un **disegno organico**, in piena sinergia con **Confindustria e Federmanager**, per rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano, **senza lasciare nessuno indietro.**

**In una parola qual è il "valore" che meglio descrive i manager italiani e porta le nostre aziende ad avere successo nel mondo?**

**Architetti di futuro**, capaci di **integrare tradizione e innovazione**, efficienza e bellezza, tecnologia e persone, in un modello di valore distintivo e sostenibile.

**Registrati al prossimo evento:**

<https://24oreventi.ilsole24ore.com/id-2025/>

**Le tappe: il 15 aprile a Brescia, il 5 giugno a Ragusa, il 24 giugno a Verona, il 23 settembre a Firenze, il 21 ottobre a Bari, il 6 novembre a Imola e il 25 novembre a Roma.**



# IL WELFARE AZIENDALE COME MOTORE DI CRESCITA

Parola del Presidente di Praesidium, Giacomo Gargano



**Giacomo Gargano**  
Presidente Praesidium

**Rafforza la coesione sociale, migliora la produttività e contribuisce allo sviluppo sostenibile del Paese: il welfare aziendale è un motore di crescita.**

## QUALI SONO I BENEFICI DI FONDO PORTATI DAL WELFARE AZIENDALE?

L'economia sociale, con la sua capacità di bilanciare obiettivi economici e sociali, trova nel welfare aziendale un pilastro per tradurre in azioni concrete i principi di solidarietà e responsabilità condivisa. L'evoluzione del welfare da sistema accessorio a Corporate Wellbeing ne amplia la portata strategica, trasformandolo in uno strumento integrato che abbraccia salute mentale e fisica, conciliazione vita-lavoro, previdenza e inclusione. Questo passaggio riflette una visione più ampia, in cui il benessere individuale e collettivo diventano un fattore chiave per la competitività delle imprese e la tenuta economica complessiva.

## QUALE IL RUOLO DELLE IMPRESE?

Le imprese – e in particolare le Pmi italiane che rappresentano la maggioranza del tessuto produttivo nazionale – possono dimostrare come il welfare aziendale sia un motore di innovazione sociale. Attraverso interventi mirati e radicati sul territorio, queste imprese possono contribuire a ridurre le disuguaglianze, promuovere l'inclusione e creare valore condiviso, sostenendo al contempo lo sviluppo economico e sociale. Tale posizionamento può rendere il welfare aziendale non solo un investimento sul capitale umano, ma anche un elemento di trasformazione culturale e strutturale, capace di rispondere alle esigenze di una società sempre più complessa e interconnessa.

## E PIÙ IN GENERALE?

Il welfare aziendale, se strutturato in modo strategico e declinato in termini di Corporate Wellbeing, ha ricadute significative non solo sulle imprese e sui lavoratori, ma sull'intero sistema Paese. Come evidenziato dai diversi studi, l'adozione di politiche orientate al Corporate Wellbeing non si limita a generare valore interno per le aziende, ma contribuisce a rispondere a sfide macroeconomiche e sociali di grande rilevanza, quali il miglioramento

della sostenibilità del sistema sanitario, la coesione sociale e l'equità territoriale.

## TORNANDO ALLE IMPRESE, IL WELFARE AZIENDALE MIGLIORA LE PERFORMANCE?

Quelle che adottano strategie strutturate di Corporate Wellbeing ottengono vantaggi misurabili su più livelli. I dati del "Welfare Index PMI 2024" mostrano un aumento delle imprese che rilevano una serie di impatti positivi del welfare aziendale sul business: la produttività del lavoro (dal 28,3% nel 2022 al 36,7% nel 2024), il clima aziendale (dal 29,9% al 42,3%), la fidelizzazione dei lavoratori (dal 29,2% al 40,6%), l'immagine aziendale (dal 30,8% al 40,2%) e infine la capacità di attrarre nuove risorse, con un 36,2% di imprese che hanno rilevato effetti positivi. Inoltre, il fatturato aumenta con il livello di welfare: sono in crescita il 28,8% delle imprese a livello di welfare iniziale e il 46,5% di quelle a livello molto alto. E non basta. A questi benefici si aggiunge anche un abbattimento dei costi legati al turnover, che ha un impatto stimato pari al 16% del costo del personale, con un conseguente aumento della retention. Il turnover genera non pochi costi per le imprese: oltre a quelli "noti" (costo di assunzione del dipendente, di formazione ecc.), anche costi definibili "nascosti", quali perdita di engagement nell'organizzazione (gli altri dipendenti che vedono un alto turnover in azienda tendono a disimpegnarsi, riducendo la produttività), relazioni con i clienti (i nuovi dipendenti impiegano più tempo nel risolvere i problemi legati alla gestione del cliente e/o si perdono relazioni dirette con clienti), e così via.

## IL WELFARE, DUNQUE, COME CATALIZZATORE PER UNA SOCIETÀ PIÙ EQUA E RESILIENTE...

Possiamo definirla una soluzione win-win: riducendo le disuguaglianze territoriali e rafforzando la coesione sociale. Non si tratta solo di fornire benefici materiali, ma di stimolare una trasformazione culturale in cui le persone, riconosciute e valorizzate, assumono un ruolo attivo nella costruzione di un tessuto sociale più coeso e sostenibile. L'effetto moltiplicatore del benessere si manifesta nel miglioramento della qualità della vita e nel favorire una cittadinanza attiva e partecipativa, capace di influenzare positivamente le generazioni future.

EVENTO



# FASI AL TUO FIANCO

## DALLA PREVENZIONE ALLA CURA

26 maggio 2025 • Ore 18.00-20.00

Auditorium Assolombarda | Via Pantano 9, 20122 MI

In collaborazione con **Assolombarda e Aldai**



È possibile partecipare  
sia in presenza  
sia da remoto

Un evento dedicato alla **salute e al benessere dei dirigenti**, che accompagna i partecipanti attraverso le diverse fasi della prevenzione e della cura proposte dal Fondo. **Professionisti del settore** condivideranno informazioni fondamentali su come **adottare uno stile di vita sano**, riconoscere i segnali di allarme e accedere ai migliori **percorsi di trattamento** disponibili.

**Inquadra il QR-code e registrati all'evento!**

### Programma

Ore 17.00-18.00

**Accredito**

Ore 18.00

**Inizio evento**

### Intervengono

**Stefano Passerini**

*Direttore del Settore Lavoro,  
Welfare e Capitale Umano  
Assolombarda*

**Giovanni Pagnacco**

*Presidente Aldai*

**Daniele Damele**

*Presidente Fasi*

**Fabio Pengo**

*Vicepresidente Fasi*

**Dott. Lorenzo Menicanti**

*Direttore Scientifico e Direttore  
dell'Area Chirurgica Cuore - Adulto  
all'IRCCS Policlinico San Donato*

**Dott. Luciano Lozio**

*Direttore del Centro studi  
di Farmacologia e Biofisica  
della Nutrizione*

**Q&A**

*Spazio dedicato  
alle domande dalla sala*

Ore 20.00

**Aperitivo**

**HelpDesk Fasi**

Dalle 14.30 alle 17.00 è disponibile su prenotazione chiamando **06 518911 opzione 4**



## ASSOCIAZIONE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI FRIULI VENEZIA GIULIA

sito: [www.fvg.federmanager.it](http://www.fvg.federmanager.it)

Sede di **TRIESTE** • via Cesare Beccaria 7, 34133 Trieste • tel. 040 371090 • fax 040 634358

e-mail: [federmanager.fvg@federmanager.it](mailto:federmanager.fvg@federmanager.it) • orario uffici: da lunedì a venerdì 9.00-13.00

Circoscrizione di **UDINE** • via Tolmezzo 1/1, 33100 Udine • tel. 0432 478470 • fax 0432 478759

e-mail: [federmanager.fvg.ud@federmanager.it](mailto:federmanager.fvg.ud@federmanager.it) • orario uffici: lunedì 16.00-19.00, da martedì a venerdì 10.00-12.30

Circoscrizione di **PORDENONE** • via S. Quirino 37, 33170 Pordenone • tel. 0434 365213 • fax 0434 1691102

e-mail: [federmanager.fvg.pn@federmanager.it](mailto:federmanager.fvg.pn@federmanager.it) • orario uffici: da lunedì a giovedì 9.00-13.00, martedì 15.00-17.00 (venerdì chiuso)

## CONFINDUSTRIA UDINE E FEDERMANAGER FVG PUNTANO SULLA FORMAZIONE

### Avviato un rapporto di collaborazione e sinergia

Perfetta concordanza di intenti, al fine di puntare sulla formazione costante e coerente dei dirigenti: su questo punto si sono ritrovati Confindustria Udine e Federmanager FVG.

Il tema della formazione, accanto a quello dello sviluppo e della crescita, è stato al centro di un incontro, svoltosi a palazzo Torriani, presenti il presidente di Confindustria Udine Luigino Pozzo e il direttore generale Michele Nencioni, il presidente di Federmanager FVG **Daniele Damele** accompagnato dalla segretaria generale **Marina Kucich** e dai consiglieri **Maria Teresa Arillotta** e **Uberto Fortuna Drossi** e dal responsabile della for-

mazione e delle politiche attive **Claudio Barbina**. Nel corso dell'incontro si è concretizzato uno scambio di visioni, idee e proposte operative, che ha consentito di affrontare le tematiche di interesse comune in modo diretto e concreto.

La delegazione di Federmanager FVG ha espresso il suo apprezzamento per il clima positivo immediatamente creatosi e ha illustrato la struttura operativa della Federazione e degli Enti collaterali. Sono state avanzate alcune proposte di incontri ed approfondimenti su specifici argomenti di interesse comune, già evidenziate e poi condivise dal presidente Pozzo.



Da sinistra: Fortuna Drossi, Arillotta, Nencioni, Barbina, Pozzo e Kucich



## GLI ISCRITTI FEDERMANAGER FVG ELISA NANNETTI E GIORGIO BUIATTI INSIGNITI DELLA STELLA AL MERITO DEL LAVORO

Un successo che si ripete di anno in anno



Nella giornata di giovedì 1° maggio presso il Salone di rappresentanza della Prefettura di Trieste si svolgerà la cerimonia di consegna della Stella al Merito del Lavoro.

A ricevere l'onorificenza, anche gli associati iscritti Federmanager Fvg Elisa Nannetti e Giorgio Buiatti.

**Elisa Nannetti**, candidata su proposta della circoscrizione di Udine, è Dirigente nel Gruppo FS-Trenitalia per quanto concerne la Direzione Trasporto Regionale FVG.

È stata collega del Consigliere Federmanager Fvg Francesco De Benedetto, il quale l'ha segnalata per il riconoscimento in questione.



**Giorgio Buiatti** è all'interno dell'organizzazione Global Sustainability Quality e Product Compliance della Electrolux di Pordenone, a capo del controllo qualità e dello sviluppo dei fornitori a livello globale, sia per materiali diretti che per prodotti OEM. Ha guidato alcuni laboratori di 'Development & Approval' in Italia, Francia, Svizzera e Svezia, nonché si è occupato di progetti di stage con l'Università di Trieste assicurando formazione e preparazione di tesi per studenti della laurea magistrale in Ingegneria Gestionale.

L'onorificenza della Stella al Merito del Lavoro è un riconoscimento che attesta la buona condotta morale e la laboriosità dei soggetti, consegnata secondo le norme della legge 5 febbraio 1992, n. 143.

In tal senso, sono le Direzioni Interregionali del Lavoro ad occuparsi dell'istruttoria, come stabilito dalla circolare ministeriale del 18 giugno u.s. (Prot. n. 9000/2024) del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

## CENA DI QUARESIMA A UDINE

Un altro successo organizzativo



La tradizionale Cena delle Ceneri quest'anno è divenuta Cena di Quaresima: infatti per vari motivi la data è stata fatta slittare fino a 28 marzo, vale a dire 23 giorni dopo il Mercoledì delle Ceneri. La scelta del ristorante Antica trattoria Da Miculan di Tricesimo conferma la scelta dell'anno passato. Il menù comunque si è ispirato al tradizionale menù delle Ceneri con aringa e baccalà, variamente preparati, a fare da padroni. Nel tradizionale discorso il presidente Daniele Damele ha colto l'occasione per ringraziare il nostro associato Nino Bizzarini per la sua pluriennale attività nel collegio dei revisori dei conti di Federmanager.

**Dino Bacci**

Nella foto la bella tavolata

## VISITA AL SINCROTRONE ELETTRA DI TRIESTE

Curiosità, innovazioni e futuro nei colloqui di livello tenutisi



Il 28 febbraio la circoscrizione di Trieste di Federmanager FVG ha organizzato una visita al Sincrotrone di Trieste alla quale ha partecipato un buon numero di associati che hanno avuto la possibilità di visitare un centro della Scienza dove vengono svolte ricerche da illustri scienziati di tutto il mondo, ed è un centro di eccellenza internazionale al servizio della comunità scientifica e delle imprese.

Non capita tutti i giorni di visitare un luogo come il **Sincrotrone Elettra di Trieste** e di incontrare gli scienziati che lavorano a progetti di ricerca, anche molto complessi, che sono alla base dell'innovazione in ambiti che toccano da vicino la nostra vita quotidiana. Il "viaggio" che abbiamo fatto all'interno di questo incredibile sito scientifico ci ha permesso di capire meglio come funziona un sincrotrone, ma soprattutto perché è così importante per l'Italia avere questo impianto di eccellenza sul proprio territorio che viene messo al servizio della comunità scientifica e delle imprese di tutto il mondo.

Le principali risorse del centro di ricerca sono due sorgenti avanzate di luce: l'**anello di accumulazione Elettra** lungo 260 metri ed il **laser a elettroni liberi (FEL) FERMI** che è una linea retta di oltre 300 metri che produce un raggio incredibilmente brillante; entrambe le "macchi-

ne" sono operative con continuità (H24 per 7 giorni), esse forniscono nel complesso luce di "colore" e qualità definita ad oltre 30 stazioni sperimentali che consentono di caratterizzare la struttura e la funzione dei materiali, con sensibilità fino al livello molecolare ed atomico.

Il ricercatore che ci ha guidato nella interessante visita si è soffermato principalmente sull'anello di Elettra che è in funzione dal 1993 e che a giugno di quest'anno verrà fermato per un anno e mezzo al fine di permettere un completo ammodernamento della macchina.

Elettra è la sorgente di luce di sincrotrone di **terza generazione** e si tratta di un anello di accumulazione di energia, che viene utilizzato per iniettare particelle al suo interno, specificatamente elettroni, dove "viaggiano" quasi alla **velocità della luce**. Il sincrotrone è quindi una sorgente di luce **10 miliardi di volte** più potente di una sorgente convenzionale, per fare un esempio rispetto a una macchina a raggi X di un ospedale per effettuare normali radiografie.

Attraverso intensi campi magnetici gli elettroni sono fatti circolare e sono forzati a seguire traiettorie ondulatorie. Questo li induce a rilasciare energia sotto forma di luce di sincrotrone ovvero sono onde elettromagnetiche di lunghezza d'onda

variabile. I fasci luminosi prodotti, spesso qualche decimo di millimetro vengono convogliati in canali rettilinei tangenti all'anello e rappresentano linee di luce convogliate verso il campione da studiare. Questi fasci di luce sono forzati a seguire una traiettoria ondulatoria. Questo li induce a rilasciare energia sotto forma di luce di sincrotrone ovvero onde elettromagnetiche di lunghezza d'onda variabile da infrarosso a raggi X. I fasci luminosi prodotti, spesso qualche decimo di millimetro, vengono poi convogliati in canali rettilinei tangenti all'anello, detti "linee di luce". Sono queste le stazioni in cui vengono condotte le analisi sulla materia. Tutte le linee terminano infatti con una camera sperimentale in cui il campione da studiare viene posizionato e quindi raggiunto dal fascio luminoso. Conoscendo le caratteristiche della luce incidente e misurando i prodotti del suo incontro con il campione, i ricercatori riescono ad ottenere informazioni inedite sulla struttura profonda dei materiali. Oggi, ad Elettra, esistono 24 linee di luce operative distinte e 2 in costruzione, specializzate in vari tipi di misura analitica (dalla diffrazione alla spettroscopia all'imaging) e per particolari classi di materiale. La luce di sincrotrone di Elettra ha caratteristiche uniche di intensità e brillantezza ed è capace di rivelare dettagli altrimenti inaccessibili sulla natura atomica ed elettronica dei campioni. Per questo, più di mille ricercatori provenienti da oltre 40 Paesi di tutto il mondo, e selezionati in base alla qualità della loro proposta scientifica, raggiungono ogni anno il centro per avvalersi delle tecniche disponibili per trovare una risposta ai loro quesiti scientifici di ricerca di base e applicata in molteplici discipline.

**Franco Frezza**  
**Carlo Minisini**



## VISITA STABILIMENTO SNAIDERO A MAJANO DEL FRIULI

L'industria appare interessata a formazione e servizi resi da Federmanager



Roberto Staffa consegna ad Alessandro Trivillin una targa in ricordo della visita

In basso: Il Gruppo Federmanager in visita

Nella sala congressi l'amministratore delegato della Snaidero, Alessandro Trivillin, ci accoglie esordendo con una provocazione: "la Snaidero di oggi non vende cucine, ma design". Il nuovo amministratore ha le idee chiare: il mercato Snaidero è l'alto di gamma, progetti su misura, altissima qualità. Largo ai designer ed agli architetti: fin dalla sua fondazione, quasi ottanta anni fa, Snaidero significa Gae Aulenti, Pininfarina e Angelo Mangiarotti (che ha progettato nel 1978 la iconica sede ad oblò) fino agli odierni Chicco Bestetti e Artemio Croatto. Solo il 15% si vende in Italia, il resto va all'estero. Alessandro Trivillin è qui dall'ottobre 2022, proveniente da Danieli,

dove è stato CEO. Dopo varie vicende la Snaidero è in mano a dei fondi di private equity (come DEA Capital) e a Friulia; la famiglia Snaidero detiene un 2% ed Edi Snaidero ne è il presidente. Ora l'azienda fattura circa 100 milioni di euro. Stabilita la mission aziendale, Trivillin punta ora a riorganizzare l'assetto produttivo. Eliminati i prodotti 'di serie', lotto minimo uguale ad uno, flessibilità massima. Con 300 dipendenti a Majano, lo stabilimento sforna in media 50 cucine al giorno, per 220 giorni all'anno. I pannelli di cui è fatta una cucina vengono acquistati, truciolari o MDF, spessore 12, 19, 22 mm, quattro tipologie di finitura. Sezionatrici con taglio lama, taglio fresa, pantografi a tre assi, foratura, robot 'pick and place' costituiscono il core delle tecnologie, ma ci sono anche bordatrici, incollaggio di bordi in ABS con colla polietilenica fusa da laser. C'è però una piccola area che suscita nostalgia, riservata ad operazioni di falegnameria manuale per pezzi artigianali: sopravviverà finché si trovano falegnami in giro. Una personalizzazione così spinta richiede ovviamente una gestione adeguata: ogni pezzo è etichettato, e il sistema informatico decide dove deve andare e quando. Per alcuni pannelli si procede alla verniciatura a spruzzo, fronte e retro, forno di essiccazione a quattro stadi. Dopo di che assemblaggio, passaggio attraverso lo strettoio che mette in squadra il mobile, imballaggio. Spedizioni via gomma per la maggior parte, o nave o aereo nei restanti casi. Il time to market va da 4 a 12 settimane. La visita allo show room, riservata ai retailers, mette in mostra i modelli più recenti, fino ad una delle ultime cucine, nominata Quadra, che prende il nome dall'anta quadra e che presenta una cornice da 10 m. Ed in effetti ciò che colpisce è la dimensione di queste cucine, grandi quanto un monolocale. Finiture di tutti i tipi, laccato, legno, marmo. I piani di lavoro in marmo, quarzite, ceramica etc. Si conclude con un brindisi, con Trivillin, circondato da un gruppetto di partecipanti, che si presta ad un simpatico colloquio informale.

Dino Bacci





## ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DELLE PROVINCE DI PADOVA E ROVIGO

via Niccolò Tommaseo 70, 35131 Padova • tel. 049 665510  
e-mail: [padova@federmanager.it](mailto:padova@federmanager.it)  
pec: [federmanagerpdro@pec.it](mailto:federmanagerpdro@pec.it)  
sito: [www.federmanager.it/associazioni/padova-e-rovigo](http://www.federmanager.it/associazioni/padova-e-rovigo)  
orario uffici: dal lunedì al venerdì, dalle 9.00 alle 13.00

## ASSISTENZA FISCALE 2025

La nostra Associazione, anche quest'anno, mette a disposizione dei propri iscritti **due** servizi di **assistenza alla compilazione del MODELLO 730/2025, in convenzione** con:

- **STUDIO DR.SSA RITA BADINI**
- **STUDIO SABELLICO - CAF CGN**

Per i dettagli si rimanda alle mail inviate in precedenza o telefonando in Associazione al n. 049 665510 (dal lunedì al venerdì dalle ore 9.00 alle ore 13.00).

## AGGIORNAMENTI ANAGRAFICI E INDIRIZZI E-MAIL

Raccomandiamo di comunicare le variazioni dei Vostri riferimenti personali (**status, attività professionale, azienda, recapiti telefonici, recapiti residenza, indirizzo mail, ecc.**) per un corretto e puntuale aggiornamento dell'anagrafica.

Questo permette una puntuale informazione sulle attività di Federmanager e iniziative nelle varie forme utilizzate e per comunicazioni personali.

## QUOTA ASSOCIATIVA 2025

Ricordiamo che il pagamento della quota associativa annuale 2025, scaduta lo scorso 28 febbraio, va effettuato utilizzando il canale e la formula più comoda fra le seguenti:

- bonifico bancario intestato a Associazione Dirigenti Aziende Industriali di Padova e Rovigo presso FINECO BANK: IT18 R030 1503 2000 0000 3120 496;
- bonifico bancario intestato a Associazione Dirigenti Aziende Industriali di Padova e Rovigo presso Intesa San Paolo: IT62 E030 6909 6061 0000 0176 247;
- bollettino di conto corrente postale n. 10436350 intestato alla nostra Associazione;
- pagamento in modalità e-commerce con carta di credito con pochi semplici click, direttamente dalla propria area MyFeder. (per chi avesse necessità di ulteriori chiarimenti può rivolgersi direttamente in Segreteria);
- in contanti o con assegno direttamente presso la Sede.

## TESSERA FEDERMANAGER AUTO-STAMPATA

**LA TESSERA FEDERMANAGER**, a pagamento quota effettuato, può essere auto-stampata seguendo questo percorso:

1. entrare nella home page del sito Federmanager Padova e Rovigo;
2. cliccare la voce **"My Feder"** (codice associativo e password personale);
3. Cliccare **"Dati Personali"**;
4. Cliccare **"Rapporto Associativo"**;
5. In fondo alla pagina, a destra cliccare la voce **"Crea MyFederCard"**.

## ASSEMBLEA ANNUALE FEDERMANAGER PADOVA E ROVIGO E VENEZIA

Si è tenuta **sabato 17 maggio 2025**, presso sala convegni di FourPoints by Sheraton l'Assemblea annuale condivisa di Federmanager Padova & Rovigo e Venezia.

Nel prossimo numero nello "speciale Assemblea" i dettagli dell'evento.





## ASSOCIAZIONE PROVINCIALE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI DI TRENTO

piazzetta Lainez 6, 38122 Trento • tel. 0461 239929 • cell. 351 6330482

e-mail: [trento.federmanager@gmail.com](mailto:trento.federmanager@gmail.com)

pec: [trento.federmanager@pec.it](mailto:trento.federmanager@pec.it)

sito: [www.trento.federmanager.it](http://www.trento.federmanager.it)

orario uffici: dal lunedì al giovedì, dalle 8.30 alle 12.00 • chiuso il venerdì ma raggiungibile dalle 8.30 alle 12.00

al cellulare 3516330482 e via email scrivendo a [trento.federmanager@gmail.com](mailto:trento.federmanager@gmail.com)

## EVENTO CONCLUSIVO DEL MASTER CLASS DAN[AI]S

### Formazione di alto livello sull'intelligenza artificiale

**Melania Angotta**, la vulcanica presidente di Federmanager Toscana, per l'evento conclusivo del programma di alta formazione "DAN[AI]S - Intelligenza Artificiale da Nord a Sud", ha voluto concludere davvero in bellezza: se l'evento inaugurale dello scorso settembre era stato nell'Auditorium Florence Learning Center presso l'antica sede della Nuovo Pignone, storica realtà industriale fiorentina, l'evento conclusivo di aprile è iniziato addirittura nelle splendide sale del Museo dell'Opera del Duomo, nel cuore di Firenze.

Con una visita guidata i partecipanti all'evento hanno



**DAN[AI]S**  
INTELLIGENZA ARTIFICIALE  
DA NORD A SUD

**FEDERMANAGER**  
TOSCANA

**FEDERMANAGER** **FEDERMANAGER**  
SICILIA OCCIDENTALE **FEDERMANAGER**  
TRENTO

**RISCHI E RESPONSABILITÀ DEL  
MANAGER NELL'UTILIZZO DELL'AI**

**SALUTI ISTITUZIONALI**

- MELANIA ANGOTTA**  
FEDERMANAGER TOSCANA
- FERDINANDO PEDONE**  
FEDERMANAGER SICILIA OCCIDENTALE
- FRANCO TORELLI**  
FEDERMANAGER TRENTO
- MARCO PIERINI**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

**TAVOLA ROTONDA**

- ANDREA BERTOLINI**  
SCUOLA SUPERIORE DI SANTA ANNA DI PISA
- ANTONIO AGA ROSSI**  
AMAZON
- ELENA LUCATTINI**  
BAKER HUGHES
- MASSIMO MATERASSI**  
EL.EN.
- MARCO PAGANI**  
GENERALI ITALIA
- CAROLINA TONELLI**  
ELI LILLY

E CON LA PARTECIPAZIONE STRAORDINARIA  
DEL PRESIDENTE NAZIONALE

**VALTER QUERCIOLE**  
FEDERMANAGER

14.04.2025  
17:00

**Sala Brunelleschi - Antica Canonica di San Giovanni**  
Opera del Duomo  
Piazza di San Giovanni, 7. 50123 Firenze

potuto ammirare una parte significativa delle oltre settecento opere d'arte, tra cui un gran numero di capolavori di Michelangelo e Donatello, distribuite su ben 28 sale su tre piani che offrono una panoramica dello sviluppo della storia degli edifici monumentali dell'Opera di Santa Maria del Fiore dalla fine del Duecento alla fine dell'Ottocento.

Al termine ci siamo poi tutti ritrovati nella vicina Sala Brunelleschi dell'Antica Canonica di San Giovanni a parlare di "Rischi e responsabilità del manager nell'utilizzo dell'AI". Dopo i saluti istituzionali di Melania Angotta, del Presidente di Federmanager Sicilia Occidentale **Ferdinando Pedone**, del Presidente di Federmanager Trento **Franco Torelli** e di **Marco Pierini** professore ordinario di Progetto e costruzione di macchine dell'Università di Firenze, abbiamo ascoltato con grande interesse il panel di esperti che hanno offerto spunti concreti per comprendere come i manager possono tutelarsi e affrontare in modo consapevole le responsabilità legate all'adozione dell'intelligenza artificiale.

**Antonio Aga Rossi** di Amazon, **Elena Lucattini** di Baker Hughes, **Massimo Materassi**, digital Transformation Manager di EL.EN., **Marco Pagani** di Generali Italia e infine **Carolina Tonelli** Business Integrator di Eli Lilly Italia, tutti sapientemente moderati da **Andrea Bertolini** professore di Diritto Privato alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, ci hanno raccontato rischi



e limiti della AI: ad esempio da un lato vediamo con preoccupazione casi in cui documenti di identità generati con AI superano agilmente ogni check automa-

tico, dall'altra vediamo che in un'immagine di soldati tedeschi della seconda guerra mondiale generata da AI oltre a volti di biondi tedeschi sono stati ingenuamente inclusi anche volti di indiani, africani e asiatici, secondo un corretto principio di inclusione ma buffamente antistorico.

Appena concluso questo percorso didattico, Melania ci comunica che DANAIS è stato candidato al **Premio Eccellenza Formazione AIF**, uno dei più prestigiosi riconoscimenti nazionali nell'ambito della formazione: la candidatura riguarda l'area tematica "Digitale e Nuove Tecnologie" e nasce dalla volontà di valorizzare il percorso formativo promuovendo un modello di collaborazione territoriale che ha saputo unire innovazione, qualità dei contenuti e attenzione concreta ai fabbisogni dei manager.

Grazie Melania: un esempio virtuoso da imitare.

## IL PRESIDENTE VALTER QUERCIOLO A TRENTO

### Conferenza sul nuovo CCNL presso Confindustria Trento con Federmanager e Praesidium

Il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi è fondamentale per la crescita dell'importanza e della consapevolezza della figura manageriale, un rinnovo che prevede interventi su molte tematiche e molto delicate. Per approfondire tutti questi temi **Federmanager Trento** e **Confindustria Trento** hanno organizzato lo scorso 6 maggio una bella conferenza con relatore addirittura il nostro presidente federale **Valter Quercioli** che più di altri si è speso nella realizzazione di questo importante Contratto Collettivo. Gli approfondimenti sui temi assicurativi previsti degli articoli 12 e 15 sono poi stati illustrati da parte di **Praesidium** Spa – il broker di

assicurazione costituito da Federmanager e Assidai – dal Responsabile Rete Commerciale **Roberto Nicolò**. Dopo i saluti istituzionali del Direttore generale di Confindustria Trento **Roberto Busato** e del presidente di Federmanager Trento **Franco Torelli**, il Presidente Valter Quercioli nella sua introduzione ha parlato di forza e debolezza di un tessuto industriale polverizzato come quello italiano: imprese con meno di 50 addetti, fino al livello di microimpresa, da un lato vantano grande flessibilità, dall'altro trascurano ogni riflessione strategica e innovativa perdendo competitività e produttività. Possibili soluzioni possono essere **l'aggregazione** di imprese, ancora difficile per una diffusa cultura impen-





ditoriale individualista, oppure la **managerializzazione** per cui l'innata passione dell'imprenditore viene affiancata dall'analisi e dall'ottimizzazione dei processi del manager. Purtroppo solo un'impresa su 30 ha almeno un dirigente nell'organico e qui entra in ballo l'esigenza di un **contratto** chiaro e vantaggioso per attrarre persone capaci e ambiziose verso la carriera manageriale: si riscontra purtroppo un calo di interesse da parte dei giovani verso la carriera dirigenziale e questo può creare un problema per le aziende che rischiano di non promuovere a dirigenti i candidati più capaci.

Federmanager ha siglato ben 14 CCNL e quello dei dirigenti di aziende industriali è certamente quello più importante e ne sono stati descritti i contenuti fiscali, previdenziali e sanitari e le molte novità.

Ad esempio la definizione di **dirigente** che viene aggiornata rispetto alla precedente risalente agli anni '70, il potenziamento del sistema di welfare e della parità di genere che tutela la genitorialità e le pari opportunità, per cui per la prima volta si prevede il concetto di **"equità retributiva"** all'interno di un contratto collettivo, oppure l'evoluzione del modello retributivo più orientato verso il performance management con **l'obbligatorietà dell'MBO** per valutare e stimolare la produttività dei dirigenti, e infine un nuovo modello collaborativo nelle relazioni industriali che prevede un

coinvolgimento attivo tra manager e Confindustria, con ricadute positive anche a livello aziendale.

Roberto Nicolò ha poi focalizzato l'attenzione sugli **aspetti assicurativi** dell'**art.12** comma 2 che prevede la stipula di una copertura assicurativa in caso di infortunio del manager. È bene evitare che l'azienda debba sostenere costi imprevedibili a causa di una polizza non conforme e che venga garantito il corretto indennizzo del dirigente per evitare contenziosi con l'azienda dovuti a indennizzi errati: a tal scopo occorre valutare accuratamente i termini delle polizze infortuni e malattie professionali che possono nascondere le insidie più disparate. Sono stati poi descritti gli aspetti fiscali e previdenziali delle polizze e suggerite soluzioni operative vantaggiose per azienda e dirigente.

Parlando infine dell'**art. 15** che disciplina la responsabilità civile dei dirigenti nell'ambito delle loro funzioni, si è ricordato che l'azienda deve farsi carico delle spese legali in caso di procedimento penale a carico del dirigente, ma non in caso di dolo o colpa grave o addirittura se l'azienda stessa è parte lesa dal reato commesso dal dirigente: esistono strumenti di tutela assicurativa specifici per coprire questi rischi non tutelati dall'articolo 15, come le polizze D&O (Directors and Officers Liability) e le polizze di tutela legale.

Insomma una conferenza interessante e molto partecipata con attenzione da parte di tutti grazie alla grande qualità dei relatori ed alla specificità delle problematiche trattate. Complimenti!

## PROGRAMMA ATTIVITÀ

Da mettere in agenda:

- **Sabato 17 maggio 2025 ore 9.00:** Assemblea generale in condivisione con Federmanager Bolzano alla Centrale Idroelettrica di Mezzocorona (TN)
  - **Settembre:** visita tecnica alla TAMA di Mollaro (TN)
  - **Autunno:** convegno sul Temporary Management
- I programmi definitivi degli eventi verranno inviati a breve.**

**Informazioni e iscrizioni** scrivendo a [trento.federmanager@gmail.com](mailto:trento.federmanager@gmail.com) oppure chiamando al 0461239929 o 3516330482.

### CHIUSURE UFFICIO FEDERMANAGER TRENTO

**Lunedì 2 giugno**

Festa della Repubblica

**Giovedì 26 giugno**

San Vigilio, patrono di Trento

## ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DELLE PROVINCE DI TREVISO E BELLUNO

viale della Repubblica 108, scala B, 31100 Treviso

tel. 0422 541378 • fax 0422 231486

e-mail: [info@federmanagertv.it](mailto:info@federmanagertv.it)

sito: [www.trevisobelluno.federmanager.it](http://www.trevisobelluno.federmanager.it)

orario uffici: dal lunedì al venerdì 9.00-13.00, lunedì pomeriggio su appuntamento

## ASSEMBLEA ANNUALE E CONVEGNO 2025

**5 giugno 2025 a partire dalle ore 16.00**

Gentili Associate e Associati,

**giovedì 5 giugno 2025** alle ore **16.00** ci sarà la nostra Assemblea Annuale, che si terrà presso l'Auditorium di Santa Caterina, Piazzetta Botter Mario, 1 - Treviso.



Nella prima parte si svolgeranno gli adempimenti statutari e **a seguire alle ore 17.30** inizierà il **Convegno aperto al pubblico: "Memorie del Futuro: come cambia il Management"**.

Tra gli ospiti ci sarà il professore **Fabrizio Panozzo** dell'Università Ca' Foscari e a seguire una tavola rotonda a cui parteciperanno: **Paola Carron**, Presidente Confindustria Veneto Est, **Valter Quercioli**, Presidente Federmanager, **Roberto Ceschin**, Chief People Officer, De Longhi Group Spa e **Gian Antonio Stella** Giornalista e Scrittore.

Sarà l'occasione per analizzare l'evoluzione della figura del Manager nelle aziende del nostro territorio, dal 1945 ad oggi.

**Vi aspetto numerosi il 5 giugno prossimo.**

A presto

**Alessandra Duprè**  
*Presidente*

## TRANSAZIONE DI CARRIERA: COSTRUIRE IL PROPRIO FUTURO PROFESSIONALE CON METODO E STRATEGIA

**Ultimo incontro del ciclo con Uomo e Impresa**

Gentili Associate e Associati,

vi ricordiamo l'ultimo incontro del **ciclo** organizzato con **Uomo e Impresa** sulla transizione di carriera: costruire il proprio futuro professionale con metodo e strategia.

In un mercato del lavoro in continua evoluzione, la carriera non è più un percorso lineare, ma un susseguirsi di transizioni e nuove opportunità. Eppure, molti manager affrontano il cambiamento senza una strategia chiara, rischiando di perdere tempo e occasioni preziose. Questo intervento esplora come costruire il proprio futuro professionale con metodo e visione, trasformando l'incertezza in crescita.

Attraverso case study reali, testimonianze, analizzeremo le dinamiche che influenzano la ricollocazione e la crescita professionale dei manager in transizione. L'obiettivo è offrire spunti concreti e una prospettiva strategica per affrontare il cambiamento con consapevolezza, anticipando le sfide del mercato e cogliendo nuove opportunità.

**Oltre la transizione: costruire una carriera solida e orientata al futuro**  
19 giugno 2025 - ore 17.30 presso  
**HOTEL MAGGIOR CONSIGLIO**



## ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DI VENEZIA

via Pescheria Vecchia 26, 30174 Mestre Venezia

tel. 041 5040728 • fax 041 5042328

e-mail: [fndaive@tin.it](mailto:fndaive@tin.it) • [federmanagervenezia@gmail.com](mailto:federmanagervenezia@gmail.com)

sito: [www.venezia.federmanager.it](http://www.venezia.federmanager.it)

orario uffici: lunedì e giovedì 15.30-19.30 • martedì, mercoledì e venerdì 8.30-12.30

## ASSEMBLEA ANNUALE IL 17 MAGGIO - PAGAMENTO QUOTA

Proprio nei giorni nei quali stiamo “chiudendo il numero”, è programmata l’assemblea annuale della nostra Associazione. **Nel prossimo numero della rivista** saremo in grado di pubblicare il puntuale resoconto dell’evento, che quest’anno si svolge presso la Sala Convegni dell’**hotel Four Points by Sheraton** a Padova Est, congiuntamente (come positiva consuetudine da alcuni anni) con la locale Associazione di Padova&Rovigo.

**Federmanager Venezia**, anche in periodi “complessi” e con evoluzioni imprevedibili come quelli attuali, continua a prestare il suo supporto a tutti i colleghi che ne manifestano la necessità, ricorrendo anche al web per esigenze di comunicazione e di servizio.

A fronte di una non facile evoluzione della situazione economico/sociale, è fondamentale rimanere uniti, affinché la nostra Associazione possa continuare a dare risposte utili e a volte indispensabili, offrire soluzioni adeguate e prestare tutti i servizi che vengono richiesti. Il **Servizio di Consulenza** offerto per i rapporti di lavoro non è solamente un supporto sindacale formale ma anche un servizio riconosciuto, ovunque e da tutti, di particolare professionalità, che evita errori, che interpreta situazioni talvolta intricate, che porta vantaggi e

**che interviene nel momento più delicato delle difficoltà in cui un socio può venirsi a trovare.**

Il **Servizio Previdenziale** fornito è fondamentale nell’ambito della consulenza e non solo. Si tratta di un servizio utilissimo, che riceve sempre grande apprezzamento, un servizio che ha anche un **notevole valore di mercato** e che l’Associazione offre **gratuitamente**.

Il **Servizio di Welfare/Salute**, svolto dalla nostra Segreteria, costituisce un’eccellenza per la quantità e qualità dei servizi a favore di tutti i colleghi, delle loro famiglie e (*last but not least*) dei superstiti, anche in momenti particolari di fragilità e di criticità.

Alla base di tutto ciò sta **lo zoccolo duro del senso di appartenenza ad una Associazione sicuramente benemerita quale è Federmanager Venezia**.

Chi, a causa di pressanti impegni, per comprensibile dimenticanza o altri motivi, non avesse ancora potuto provvedere al versamento della quota associativa, è invitato a mettersi in contatto con i nostri uffici per conoscere le modalità di pagamento della quota stessa.

**La vita dell’Associazione è legata ad una regolarità anche economica e finanziaria dei versamenti, e di questo ringraziamo tutti i nostri Soci.**

## GRUPPO TORRE DI TESSERA

**Mission: valorizzare l’area di gronda lagunare compresa tra Altino e parco di S. Giuliano**

Nonostante i non pochi ostacoli e difficoltà di diversa natura, il **Gruppo Torre di Tessera** (con principali supporter **Popilia Ania Aps e Tessera Bella Aps**) prosegue nel suo non facile obiettivo di valorizzare la storica Torre, la Chiesa di S. Elena e S. Antonio e l’adiacente Monastero Benedettino, considerando il contesto archeologico e paesaggistico di gronda, che va dai resti di Altino al parco di San Giuliano. L’obiettivo di fondo è anche questo: “vogliamo che un giorno si crei un parco Altinate e di gronda Veneziana lungo tutto l’antico percorso della consolare romana Annia/Popilia, che già nel IV sec. a.C. fu tracciato e vissuto dagli antichi Veneti.

Grazie soprattutto all’impegno del presidente di Popilia Ania, **Paolo Giuseppe Vivian**, associato di Federmanager Venezia, è in uscita un nuovo interessante saggio che allarga la conoscenza sul contesto in discussione, facendo seguito ai due precedenti (“Salicornie” del 2021 e “Pietre vive-Storia delle tre Chiese” del 2023 –

in collaborazione quest’ultimo con i gruppi parrocchiali di Tessera). Il promettente titolo del nuovo volume è **“Santi, Monaci, Contese e Decime in gronda di Venezia”** (sottotitolo *“Tessera: dall’antica Pieve a colmelli di Favaro a Parrocchia autonoma dal 1954”*), edito in proprio da Popilia Ania Aps.

**La sua presentazione avverrà nello splendido scenario della millenaria Chiesa di Sant’Elena della Torre antica di Tessera giovedì 26 giugno alle ore 18.**

Con tale ultimo saggio si completa lo studio e ricerca della ricca storia del bene tutelato (Torre e Chiesa), ma altresì la storia dell’adiacente abbazia Benedettina (1139), costruita con le dotazioni del vescovo di Treviso Gregorio Giustiniani (mestrino) e tutti gli abati, conventuali e commendatari sino all’epoca contemporanea.

Chiunque fosse interessato ad acquisirne una copia, può rivolgersi alla segreteria della nostra Associazione, che appoggia la benemerita iniziativa.

**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DI VERONA**

via Berni 9, 37122 Verona  
 tel. 045 594388 • fax 045 8008775  
 e-mail: [info@federmanagervr.it](mailto:info@federmanagervr.it)  
 sito: [www.verona.federmanager.it](http://www.verona.federmanager.it)  
 orario uffici: dal lunedì al venerdì 9.00-13.00

**ASSEMBLEA FEDERMANAGER VERONA 2025**

Si è tenuta nel pomeriggio di venerdì 16 maggio presso la cantina Valpolicella a Negrar, l'assemblea di Federmanager Verona 2025, che ha visto il gradito intervento del Vicepresidente nazionale Gherardo Zei, del Diretto-

re Generale di Confindustria Verona, Pierluigi Magnante, di Sandro Sabbatini e Valerio Palma di FASI e di Concetta Puccio di Assidai. Resoconto dettagliato e foto nel prossimo numero della rivista.

**TAVOLO DI BRAINSTORMING SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE CON EDULIFE**

Si terrà il prossimo 20 maggio il tavolo di brainstorming sull'intelligenza artificiale condotto da Antonello Vedovato Presidente della fondazione Edulife, ente di ricerca e innovazione che ha fatto delle sfide intergenerazionali e dell'intelligenza artificiale due dei suoi principali ambiti di specializzazione e sperimentazione. Si partirà da questa domanda: per chi ha responsabilità manageriali, quali sono oggi le vere sfide poste dall'Intelligenza Artificiale, soprattutto se intrecciate con la necessità di dialogare con le nuove generazioni? Per ogni impresa, dare uno scopo consapevole all'uso dell'Intelligenza Artificiale non è solo un'opportunità tecnologica, ma una vera e propria rivoluzione culturale che ci coinvolge come cittadine e cittadini, professioniste e professionisti, manager ed educatori.

Se questi temi vi interrogano e vi appassionano, siete invitate e invitati a partecipare poiché sarà un'occasione di confronto aperto fra manager, giovani profes-

sionisti e figure educative già attive in questo campo, per riflettere insieme sul duplice orizzonte della trasformazione: da un lato, l'efficienza dei processi abilitata dall'IA, dall'altro, l'efficacia relazionale richiesta dalle nuove forme di collaborazione che le giovani generazioni si attendono nei contesti del lavoro. L'incontro ci aiuterà a far emergere temi strategici di interesse per il mondo aziendale, da cui partire per costruire un ciclo di incontri dedicato.

L'appuntamento è presso 311VERONA, ecosistema per l'accelerazione degli apprendimenti promosso da Fondazione Edulife, Lungadige Galtarossa 21 - Verona il 20 maggio, a partire dalle ore 18.00, seguirà un aperitivo conviviale per continuare lo scambio in un clima informale. Il numero di posti è limitato, pertanto se siete interessati/e a partecipare vi invitiamo a segnalarlo entro e non oltre il 16 maggio all'indirizzo [federmanager@federmanagervr.it](mailto:federmanager@federmanagervr.it)

**MANAGERS' CAFÈ CON FORMAZIONE NETWORK**

Si è svolto in un clima informale ma attento il Managers' Cafè condotto da Monica Malavasi e Daniela Anderluzzi di Formazione Network che ha avuto come tema il cambiamento di carriera. Le consulenti hanno presentato un caso aziendale che è stato analizzato assieme ai partecipanti e che ha portato ad individuare cinque competenze assolutamente essenziali per affrontare i cambiamenti e le decisioni ad esse collegate: Pensiero Strategico – vedere oltre l'orizzonte, Gestione del Cambiamento – guidare trasformazioni complesse, Costruzione di Alleanze – creare reti di supporto efficaci, Executive Presence – proiettare credibilità e affidabilità, Resilienza – prosperare sotto pressione.



## CAMPAGNA FISCALE 2025

È partita la campagna fiscale 2025 che avrà le stesse caratteristiche degli ultimi anni per cui il servizio non si svolgerà presso la sede ma verrà svolto da remoto dalla nostra consulente di riferimento, la dott.ssa Monica Padovani di ACLI, che su richiesta sarà a disposizione anche per eventuali consulenze telefoniche.

Per chi vorrà avvalersi della convenzione con ACLI, procederemo quindi alla raccolta presso i nostri uffici, senza appuntamento, della documentazione (originale o in copia) in busta chiusa. Verrete in seguito avvisati da un sms sulla data per il ritiro, sempre presso la nostra sede. Chi invece preferisce proseguire digitalmente, può caricare la propria documentazione sulla piatta-

forma dedicata di ACLI <https://www.cafacli.it/it/mycaf/> per cui una volta registrati sarà possibile procedere al caricamento di tutta la documentazione fiscale sotto forma di scansioni o fotografie fatte con il cellulare.

Ricordiamo infine che la convenzione ACLI e il servizio di assistenza fiscale sono dedicati esclusivamente a iscritti/e (e loro familiari) in regola con la quota associativa 2025, per cui vi invitiamo a fare le opportune verifiche prima di consegnare il materiale in Segreteria per evitare contrattempi.

La campagna fiscale si concluderà il 15 settembre, la Segreteria resta a disposizione per esigenze particolari e qualsiasi ulteriore chiarimento.

## CONVENZIONE ESTATE TEATRALE VERONESE 2025

Anche per quest'anno è stata rinnovata la convenzione che prevede sconti sulla biglietteria degli spettacoli in programma al Teatro Romano. In cartellone dal 27 giugno al 22 settembre per la 77esima Estate Teatrale Veronese, la rassegna che, a partire dal Festival Shakespeariano, anima primigenia, intreccia musica, teatro e danza in un programma caleidoscopico di altissimo livello. Con il filo conduttore dell'elemento liquido per eccellenza: l'acqua. Ben 11 le prime nazionali del ricco cartellone, si va dalle opere shakespeariane come Otello diretto da Giorgio Pasotti, Riccardo III firmato da Andrea Chiodi e La Tempesta che vede la regia del gigante Alfredo Arias, ma anche la messa in scena di Rosencrantz e Guildenstern sono morti di Tom Stoppard. Tra le prime riservate a classici intramontabili capaci di affrontare con tono ironico e disincantato il rapporto uomo-donna vedremo sul palco del teatro Romano Gli In-

namorati di Goldoni con la regia di Roberto Valerio e Lisistrata con Lella Costa e la regia di Serena Sinigaglia, fino alle performance multidisciplinari diffuse in luoghi iconici della città. All'insegna della meraviglia arriva lo spettacolo per famiglie PIMPA. IL MUSICAL A POIS diretto da Enzo D'Alò e la compagnia di danza maschile più irriverente e dissacrante al mondo: LES BALLETS TROCKADERO DE MONTE CARLO. A loro il compito di travolgere il pubblico del Romano coniugando tecnica impeccabile e incontenibile comicità con l'intento di rompere argini e ordini precostituiti. Chiude il cartellone Marco Paolini con BESTIARIO IDRICO, spettacolo legato alle tematiche ambientali. Sarà possibile effettuare l'acquisto dei biglietti a tariffa agevolata al punto vendita di Box Office (Via Pallone 16 Verona) o alla biglietteria del Teatro Romano, la sera di spettacolo, presentando la propria tessera associativa.



**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI E QUADRI AZIENDE INDUSTRIALI DI VICENZA**

via Lussemburgo 21, 36100 Vicenza

tel. 0444 320922 • fax 0444 323016

e-mail: [segreteria@federmanager.vi.it](mailto:segreteria@federmanager.vi.it) • sito: [www.vicenza.federmanager.it](http://www.vicenza.federmanager.it)orario uffici: dal lunedì al venerdì dalle ore 8.30 alle ore 12.30,  
assistenza FASI su appuntamento il martedì • PREVIDENZA su appuntamento il lunedì e giovedì

## ASSEMBLEA ANNUALE

La nostra Assemblea si terrà venerdì pomeriggio **6 giugno** presso **Officina Stellare** a Sarcedo.

La Società è attiva nel settore aerospaziale mediante la progettazione, produzione e commercializzazione di strumentazione ottico-meccanica di precisione per telescopi e satelliti. È prevista, inoltre, una visita al sito. Successivamente verrà inviato l'invito con dettagli e programma.

## STRUTTURA

Ricordiamo ai nostri soci e a tutti gli interessati i nomi delle persone con le rispettive competenze:

**Alessandra Rossi:** Direzione, Amministrazione, Previdai, Sindacale

**Cinzia Di Maria:** Segreteria, Affari Generali

**Anna Maria Antonella Stivala:** Fasi, Assidai

**Daniela Cremonese:** Previdenza

## 96 ADUNATA NAZIONALE ALPINI

Un nostro affezionato socio ha partecipato, come ogni anno, all'Adunata Alpina che quest'anno si è tenuta a Biella. Poiché Matteo Campanaro è, oltre che nostro sciatore di punta nello slalom e nel fondo, un valido ciclista la trasferta a Biella è avvenuta via bicicletta. Infatti, come ogni anno, il Gruppo Alpini Ciclisti sez. Valdagno, gruppo Novale partecipa alle adunate con trasferte più o meno lunghe: questa volta in tre tappe (giovedì, venerdì e sabato) per un totale di km 409. Matteo ci ha inviato alcune foto, che testimoniano i momenti salienti della trasferta, e che noi ben volentieri pubblichiamo. Desideriamo, con l'occasione, ricordare quanto certe associazioni e alcuni nostri soci siano attivi in diversi settori (assistenza ad anziani, orientamento scuola, interventi calamità...).



### GRUPPI DI LAVORO

1. Istruzione, Scuola Superiore ed Università
2. Politiche Attive del Lavoro – Soluzione alle Crisi Aziendali
3. Marketing Associativo
4. Gruppo Pensionati
5. Gruppo Minerva – Parità di genere
6. Gruppo Formazione Dirigenti e Cultura Manageriale

Chi fosse interessato può contattare la nostra Segreteria (Si.ra Cinzia Di Maria)



# LE PREVISIONI NEL DFP 2025

## Inquietanti tendenze della spesa per le pensioni

Lo scorso 9 aprile il Governo ha approvato il Documento di Finanza Pubblica 2025 redatto dal Ministero dell'Economia e Finanza e contiene una corposa relazione sui progressi compiuti nel 2024 e un'analisi sulle tendenze della Finanza Pubblica.

Tra i **progressi** del 2024 viene citato il **calo del deficit** che dovrebbe scendere al 3,4% del PIL nel 2025, dopo essere stato al 7,2% nel 2023: ottimo, ma la nostra sensazione è che sia più il risultato di una combinazione di maggiori entrate fiscali e tagli alla spesa pubblica piuttosto che un risultato in termini di investimenti strutturali.

Vengono poi citati incentivi fiscali per **chi resta al lavoro** oltre l'età pensionabile e viene consentito di restare nel pubblico impiego fino all'età di vecchiaia: secondo noi è un vantaggio relativo, non vale per tutti coloro che devono proseguire nella vita lavorativa non per scelta ma per necessità.

Inoltre il DFP spesso promuove la **previdenza integrativa** come una logica e inevitabile alternativa al progressivo impoverimento della previdenza pubblica, che avrà un tasso di sostituzione sempre minore e minor mantenimento del potere d'acquisto: ad esempio per il 2025 è prevista una rivalutazione delle pensioni pari allo 0,8% con un'inflazione stimata almeno del doppio!

In effetti i tassi di partecipazione alla previdenza complementare crescono sempre più: a fine 2023 le iscritte e gli iscritti ai fondi pensione italiani erano 9.428.621, il 36,9% della forza lavoro, in costante crescita dalla fine degli anni Novanta, quando erano circa 3 milioni. La partecipazione cresce con l'età, è più alta tra gli uomini e nelle regioni del Nord Italia: questo fa capire che siano i lavoratori più forti a iscriversi, mentre chi ha redditi bassi o discontinui non può pagarsi una pensione integrativa privata. Secondo noi per i redditi più instabili e per il lavoro atipico bisognerà assolutamente pensare ad incentivi finanziari o fiscali dedicati.

Invece tra le **tendenze** illustrate dal DFP quella più impressionante è la crescita del rapporto tra spesa per pensioni e PIL: ha segnato un picco nel 2019 per Quota 100, un picco nel 2020 per l'emergenza sanitaria ma tende ad accelerare fino a raggiungere un massimo nel 2040.

Tale dinamica – viene spiegato – è dovuta all'incremento del rapporto fra numero di pensioni e numero di lavoratori occupati indotto sia dal calo demografico e sia dall'ingresso in quiescenza delle generazioni del **baby boom**.

La strada da seguire sarebbe chiarissima: incentivare e aiutare la natalità, accrescere la partecipazione femminile al mercato del lavoro, attrarre immigrati regolari e ridurre l'emigrazione dei nostri giovani. Eppure, il Governo sembra privilegiare altre impostazioni, ad esempio ampliando la spesa per **l'assistenza**: il 40% dei pensionati italiani è totalmente o parzialmente assistito e questa spesa è cresciuta di anno in anno complice prestazioni che si sono sommate e sedimentate nella legislazione, senza che nessuno abbia mai avuto il coraggio di farne il riordino. Solo un monitoraggio efficace tra i diversi enti erogatori (Stato, Regioni, Comuni, comunità) e con mezzi più efficaci nel controllo – ancor oggi non esiste una banca dati centralizzata dell'assistenza – potrebbero permettere di contenere i costi, aiutando con servizi e strumenti adeguati solo quanti hanno davvero bisogno.



**Franco Torelli**

Presidente

Federmanager Trento

Neo componente del

Comitato Nazionale

Pensionati





# UN NUOVO ORDINE SULL'ECONOMIA GLOBALE

Occorre ricostruire il domani secondo una logica manageriale di livello superiore



**Daniele Damele**  
Presidente  
Federmanager FVG e  
Segretario CIDA FVG

L'Amministrazione Trump vuole riformare l'economia globale attraverso un'azione shock sulle tariffe. Il muro alzato dal Presidente nei confronti di tutti i Paesi che esportano verso gli Stati Uniti persegue l'obiettivo strategico di riequilibrare i rapporti di interscambio per contenere e ridurre il disavanzo della bilancia commerciale statunitense. In contemporanea, l'Amministrazione si è posta l'obiettivo di contenere il deficit federale, cercando di ridurre l'enorme stock di debito del Paese salito a gennaio 2025 a oltre 36 trilioni di USD pari al 122% sul Pil.

L'elevato livello raggiunto dai rendimenti sul Treasury bond a 10 anni lo scorso gennaio, poco inferiore al 5%, ha aperto un serio interrogativo sulla sostenibilità del debito. Da qui la necessità non rinviabile di mettere in equilibrio le finanze a partire dai deficit gemelli: commerciale e federale. La politica sui dazi ha quindi l'obiettivo primario di ridurre tale debito. Com'è noto il 2 aprile il Presidente ha indicato per ogni singolo partner commerciale le tariffe reciproche. Le modalità con cui sono stati effettuati i calcoli tengono aperta la via per una soluzione politica del problema, da affrontarsi con una trattativa in cui ogni singolo partner metta sul tavolo congrue contropartite compensative. L'Europa potrebbe quindi mitigare l'impatto con un maggior impegno ad importare energia e prodotti statunitensi a partire da quelli agricoli, riducendo le barriere commerciali, in particolare sui servizi, confermando altresì l'impegno ad investire il surplus della Bilancia commerciale verso gli Usa sottoscrivendo Treasury americani.

I mercati hanno reagito al provvedimento con estrema negatività scontando scenari recessivi su scala globale, spingendo così il presidente Trump a sospendere per 90 giorni l'entrata in vigore del nuovo regime tariffario, lasciando in vigore una tariffa generalizzata del 10%. Dopo la mossa della Casa Bianca, gli analisti hanno ridotto le probabilità di recessione negli Stati Uniti dal 65% al 45%. In ogni caso la volatilità con cui il Presidente Usa rivede le proprie decisioni contribuisce ad aumentare i dubbi e le incertezze negli operatori economici.

L'Europa in ogni caso rischia di perdere la sua guerra a colpi di austerità e compressione della domanda interna. La guerra commerciale

innescata dai dazi si somma ad una situazione non ancora risolta su più fronti a partire dalla crisi della Germania e più in dettaglio dell'energia, dell'automotive e della manifattura in generale da quando ha abbracciato una transizione energetica ideologica e sbagliata, impedendo qualsiasi attività estrattiva e contemporaneamente dismettendo le centrali nucleari.

Più recentemente con il piano di Re-arm, si è, poi, aperto il rischio di creare il frazionamento degli equilibri tra singoli Paesi del mercato comune, lasciando che la Germania decida in autonomia un cambiamento delle proprie regole fiscali. In altri termini si è creato un precedente in cui soltanto i Paesi con a disposizione ampi spazi fiscali potranno creare fondi per rilanciare l'economia attraverso nuovi investimenti. Per gli altri, come l'Italia, i margini di manovra rimangono sciaguratamente stretti, mettendo a repentaglio la tenuta dello stato della competitività delle imprese e con esse la tenuta dell'occupazione e dello Stato sociale. Prima di andare alla guerra commerciale con gli Stati Uniti, come propugnato dai vertici europei, sarebbe il caso di fare un'analisi realistica dei rapporti di forza e della necessità di verificare la governance europea. Se dalle difficoltà si esce con le idee, l'attuale crisi di relazione con gli Stati Uniti potrebbe fornire l'occasione per prospettare una fase di cambiamenti radicali in cui l'Unione possa e debba ricostruire la competitività della propria base industriale persa negli ultimi due decenni. Per l'Europa può essere un'opportunità, a patto di garantire alle imprese condizioni più allineate agli standard di altre aree: forte deregolamentazione, ambiente pro-impresa, un sano realismo energetico in opposizione al pensiero ideologico degli ultimi anni.

Infine dopo la competitività bisognerà affrontare la sfida più complessa: trovare la via per riqualificare il basso livello dei salari e del reddito pro capite. In termini di scala bisognerà cercare soluzioni per adeguarli anche in questo caso allo standard dei Paesi ad economia avanzata.

Abbiamo di fronte tante sfide. La disputa commerciale e di relazione che si è aperta con gli Stati Uniti può essere l'occasione per ripensare e ricostruire il domani secondo una logica manageriale di livello superiore.



# I SOLONI DEL DAY AFTER

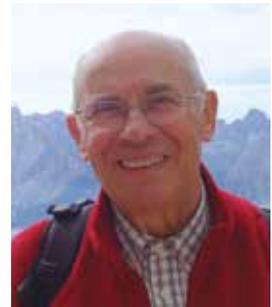
## Opinionisti su tutto ed esperti del nulla

Il titolo vuole ricordare un caro amico, collega, compagno di tante escursioni estive e invernali sulle Dolomiti, mancato qualche anno fa. Le nostre vite professionali, dopo la frequentazione universitaria a Padova (Chimica) si sono incrociate in due importanti società vicentine del settore chimico-farmaceutico. Più di qualche volta l'ho sentito usare il termine **"Solone"** (nella sua accezione spregiativa) nei riguardi di alcuni personaggi incontrati nella nostra comune vita professionale e, poiché si usava spesso la lingua inglese con i nostri interlocutori, ci aggiungeva un bel **"day after"**. L'uso dei due termini era la dimostrazione di un forte giudizio negativo della persona. Questa premessa mi è venuta alla mente in queste ultime settimane che hanno visto vari personaggi, italiani e non, provenienti dai settori più diversi (politici, amministratori, giornalisti, opinionisti, economisti, accademici...) occupare le pagine dei giornali, delle TV, dei social, con dichiarazioni, proposte, progetti, critiche relativamente a qualsiasi argomento, in particolare se estranei alle loro "esperienze" e "competenze" e che rientrerebbero a pieno titolo, secondo Lui e me, nella categoria dei **"Soloni del day after"**. Recentemente, poi, la categoria si è arricchita con una nuova specie: i vaticanisti.

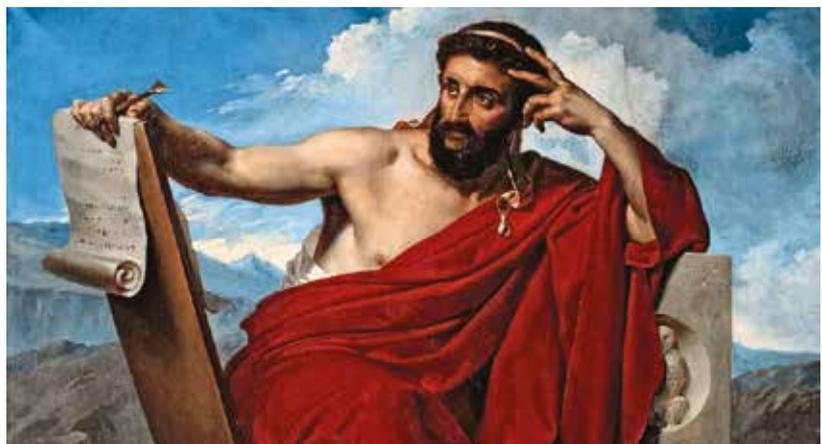
Solone è stato un politico, giurista e poeta ateniese (ca. 638-558 a.C) annoverato tra i sette sapienti della Grecia. Nel nostro caso viene usato in tono un po' spregiativo di chi presume di possedere il metodo infallibile di rimettere a posto situazioni difficili o compromesse. Il **day after** (il giorno dopo) indica che questo metodo viene espresso non in anticipo ma dopo il verificarsi di certi eventi. La somma delle due azioni è devastante nel giudizio complessivo! Sono numerosi gli esempi di Soloni, sia in Italia che in UE, che abbiamo già menzionato nei passati numeri di questa rivista senza, tuttavia, averli gratificati di questo termine. La **Germania**, che aveva predicato il Green Deal (per la salvezza del Mondo) e imposto a tutti nella UE, produce il 26-28% dell'energia con il carbone! La **Spagna** ha

recentemente subito un blackout totale in cinque secondi: tutta la penisola al buio. La causa probabile, a detta di tecnici del settore, è uno squilibrio elettrico: l'uso massiccio di eolico e solare unito alla scarsità di energia convenzionale (a carbone e nucleari) riduce in maniera significativa la capacità delle reti di mantenere la stabilità. In **Gran Bretagna** ha destato un grande scalpore la recente dichiarazione dell'ex primo ministro **Tony Blair**, laburista considerato un faro dei cosiddetti progressisti, relativamente al **Green deal**: "la transizione ecologica richiede sacrifici enormi ed è destinata a fallire" (p.e. cambiare auto e caldaia, sostituire serramenti, ecc.) e l'incidenza di tutta la Gran Bretagna (sesta economia del mondo) decarbonizzata sarebbe pari al 2% del totale mondiale. Chissà se i Soloni nostrani, italiani ed europei, terranno conto di quanto affermato da Blair o, non essendo la G.B. nella UE, non lo riterranno meritevole di considerazione e lo bolleranno con il termine: negazionista. (Il **negazionismo** è un nuovo peccato mortale inventato da certuni per screditare gli avversari, politici e non, e usato, impropriamente, in qualsiasi argomento).

Desidero concludere queste brevi riflessioni con una frase di **Sant'Ambrogio**, funzionario, vescovo, teologo e scrittore (ca 340-397 Milano), uno dei quattro dottori della Chiesa: **"Nova semper quaerere et parta custodire"** (**Cercare sempre il nuovo e custodire quello antico e valido**).



**Alberto Pilotto**  
Federmanager Vicenza





L'amico **Franco Torelli**, che ringraziamo, ci fornisce questo bellissimo ed inusuale resoconto di "Viaggio fai da Te" veramente esemplare e che **interpreta in pieno il significato e la motivazione di questa rubrica**. Esperienza da prendere ad esempio per analoghe avventurose uscite. Tutti i lettori possono trasmettere le loro esperienze di viaggio, vicine o lontane, con unico vincolo che le stesse siano "preparate in casa e su misura". Inviatelo al vostro prodotto a **giannisoleni49@gmail.com** e lo vedrete pubblicato nei prossimi numeri.

# PEDALANDO PER FIUMI E LAGUNE COME COMBATTERE L'OVERTOURISM



**Franco Torelli**  
Presidente  
Federmanager Trento

Quando siamo partiti in bici da **Treviso** non ero affatto certo che saremmo arrivati fino a **Marina di Ravenna**, anzi, ero pronto a fare dietro front alla prima difficoltà. E invece l'energia di mia moglie e l'emozione del viaggio mi hanno davvero sorpreso e stimolato! Partiamo infatti entusiasti e incoscienti da **Treviso** imboccando la bella **ciclabile Treviso-Ostiglia** ricavata nella vecchia sede della linea ferroviaria, con tanto di antiche stazioncine adibite a punti di ristoro. Puntiamo ad arrivare a pernottare a **Strà** sfruttando la bella e lunga giornata di sole di fine primavera, però scopriamo che oltre alla splendida **villa Pisani** lì non c'è poi molto da vedere e per cenare dobbiamo ripiegare su *un'apericena* nell'unico baretto aperto. Il mattino dopo partiamo motivati in direzione di **Rosolina Mare** costeggiano il Brenta: l'argine è quasi sempre sterrato, molto piacevole con stupendi campi coltivati a perdita d'occhio. Costeggiamo poi per un lungo tratto l'ampio Adige e giungiamo alla città di **"mare e natura, riserva biosfera UNESCO"** come recita la targa all'ingresso. Il paese di **Rosolina Mare** è piccolo e piacevolmente immerso nel verde, su questa lunga lingua di terra tra le foci dell'Adige e del Po; la spiaggia è grande e ben attrezzata

ma il mare così torbido e sporco mi ha rattristato dopo il mio entusiastico tuffo! Il mattino successivo, dopo una ricca colazione riprendiamo il nostro percorso e scendiamo verso la **Romagna**; lasciamo purtroppo gli ariosi argini dei fiumi e da **Taglio di Po** in avanti dobbiamo accontentarci di noiose ed infinite stradine asfaltate rettilinee che tagliano sterminati campi di frumento, manciate di casette sparse qua e là, pochissimi paesini dove sostare e riposare. E addirittura qualche brutto chilometro lungo la trafficatissima statale SS 309 Romea con i TIR che ti sfrecciano a pochi centimetri! Per giunta il tempo peggiora e ci aspetta un cielo nero minaccioso, per cui decidiamo di cercare in fretta e furia un alloggio nel prossimo paese e a **Volano**, in provincia di Ferrara, troviamo un alberghetto perso tra canneti e stagni. Dopo il furioso temporale che abbiamo preso per fortuna solo di striscio, arriva il sereno e scopriamo che siamo arrivati in un pezzo di paradiso: stagni luccicanti dove ci salutano fenicotteri rosa e splendidi aironi cenerini, i profumi e i suoni della natura, il tranquillo **Po di Volano** – l'antico percorso del fiume – che qui si getta nell'Adriatico. Ma soprattutto accanto all'albergo trovia-

A sinistra  
Lungo gli argini

A destra  
Delta del Po





mo un ristorante che fa un pesce spettacolare che ci riconcilia col mondo.

Il mattino seguente non possiamo perderci la vicina **Oasi di Canneviè**, una bella camminata attraverso i vasti stagni e dai vari punti di osservazione ammiriamo **fenicotteri, folaghe e germani reali** che indisturbati si godono in tranquillità questo angolo del **Parco del Delta del Po**. Ripartiamo subito dopo alla volta di **Marina di Ravenna** per salutare una nostra zia che non vedevamo da anni, il miglior pretesto per motivare il nostro viaggio! Gli estenuanti rettilinei nella campagna romagnola si concludono finalmente in questo bel paesino in mezzo al verde e sull'ampia spiaggia... e soprattutto nella sala da pranzo di zia Rosy che ci aspetta con una indimenticabile frittura di pesce!

L'indomani iniziamo il nostro percorso di ritorno, che stavolta lambisce le splendide **valli di Comacchio** e il fiume Reno tra il verde degli argini, l'azzurro delle acque e il blu del cielo. Una breve sosta nello sperduto paesino di **Anita**, nel ferrarese, per salutare nostri amici – e curiosare nel loro allevamento di cuccioli cocker spaniel! – e costeggiamo ancora le valli fino alla bella **Comacchio**. Gli scorci dei ponti e dei canali alle luci del tramonto e i bei palazzi settecenteschi la fanno sembrare una piccola Venezia, ma decisamente meno affollata di turisti, più silenziosa e ordinata, sobria, da gustare con la giusta calma.

Il mattino seguente partiamo sotto un cie-

Sono ben **104** gli articoli pubblicati nel **“Viaggiatore Fai da Te”** dalla sua nascita nel 2008 ad oggi. Per rileggerli, vai sul sito **www.venezia.federmanager.it**. Nel successivo menù sul fondo clicca **“Documenti”**, poi **“Materiale informativo”**. A questo punto è disponibile il **link** per accedere alla nuvola contenente gli articoli.

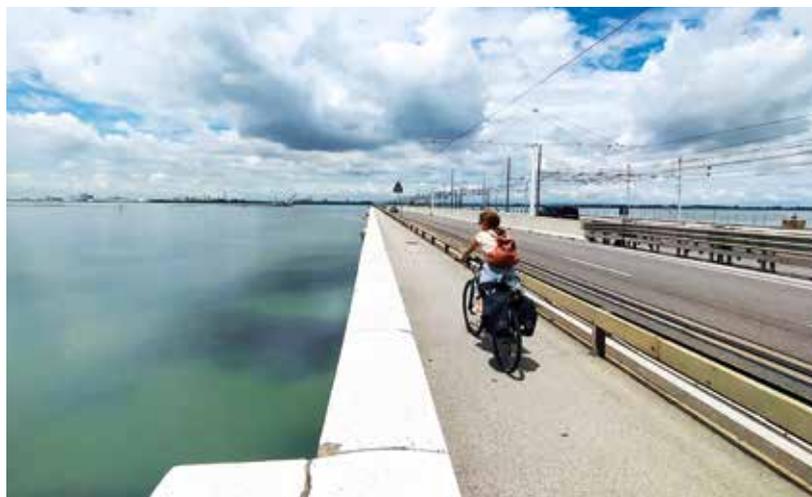
lo plumbeo, salutiamo la Romagna per rientrare nel Veneto. Decidiamo di puntare direttamente su **Chioggia** anche se si tratta di 75 km piuttosto noiosi... e infatti arriviamo sull'imbrunire davvero nervosi e stanchi. **Chioggia** è sempre vivace e accogliente e con una magica passeggiata notturna tra ponti, canali e palazzi, passa ogni stanchezza.

Il mattino seguente ci alziamo carichi e decisi per affrontare l'ultima tappa: in traghetto fino alla lunga e sottile isola di **Pellestrina**, perfetta per chiudere in bellezza la ciclo-avventura. La splendida ciclabile tra argine e laguna è disseminata di piccole case di pescatori, deliziose osterie e trattorie.

Alla fine dell'isola un altro traghetto ci porta al **Lido di Venezia**, la poesia della laguna lascia il posto alla vivacità, al viavai di automobili, all'eleganza dei palazzi del Lido. Al termine del Lido ancora con un traghetto superiamo **Venezia**, inaccessibile ai ciclisti ma che si lascia ammirare iconica tra cielo e mare, e ci portiamo direttamente al mitico **Ponte della Libertà**, questo rettilineo tra acqua e cielo che taglia di netto la laguna. Un ultimo sforzo ricco di soddisfazione ed orgoglio nell'aver percorso in una settimana oltre 400 km di emozioni, risate, paure, sorprese. Sempre e solo belle sorprese, indimenticabili e forse irripetibili.

*Dall'alto*  
Comacchio  
Fenicotteri

Ponte della Libertà





## ASCOLTARE, COMUNICARE, INNOVARE

Il Fasi, nella ricerca di soluzioni innovative volte a potenziare la conoscenza del valore della tutela offerta, è lieto di presentare **“Fasi In a Box”**: una pagina web progettata per semplificare e rendere sempre più immediato il rapporto tra il Fondo, le Aziende aderenti e i Dirigenti iscritti.

“Fasi In a Box” è molto più di un semplice kit informativo: è un hub completo di risorse e informazioni essenziali, accessibile con un clic, e rappresenta un’evoluzione del tradizionale plico cartaceo inviato in passato.

Al suo interno è possibile trovare la Circolare Fasi per il 2025, una panoramica dettagliata delle ultime novità introdotte dal Fondo, e tutti i link utili al sito istituzionale per consultare le informazioni e i documenti più importanti in modo semplice e rapido.

**Se non lo hai ancora navigato controlla la tua mail  
e scopri come avere il Fasi sempre a portata di mano!**

# Fasi In a Box

Il plico informativo diventa digitale

PER LE  
**AZIENDE**



PER I  
**DIRIGENTI**

