



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

## TESTA O CROCE

Ottobre 2024

 FEDERMANAGER



**Direttore responsabile:** Stefano Cuzzilla

**Vice Direttrice:** Dina Galano

**In redazione:** Assunta Passarelli,  
Antonio Soriero, Valentina Neri

**Web Manager:** Federico Romani

**Sito web:**

**[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)**

**Redazione:** Roma - via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

**[progettomanager@federmanager.it](mailto:progettomanager@federmanager.it)**

**Editore:** Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297

del 12.12.2013

**Provider e sviluppo grafico:**

IWS SpA - Industria Welfare Salute

**Concessionaria esclusiva**

**per la pubblicità:**

Publimaster S.r.l. - Via Gallarate, 154

20151 Milano

**Direttore Commerciale:** Nicolò Vannuccini

[nicolo.vannuccini@publimaster.it](mailto:nicolo.vannuccini@publimaster.it)

**Tipografia:** Artigrafiche Boccia spa

**Finito di stampare**

**Novembre 2024**

# IN QUESTO NUMERO...

**Manovra** | **Sostenibilità**

**Lavoro** | **Governance**

**Giovani** | **Economia** | **Ue**

**Ceto medio** | **Inail** | **Diritti**

**Previdenza** | **Sicurezza**

**Agenzia delle entrate**

**Multinazionali** | **Fisco**

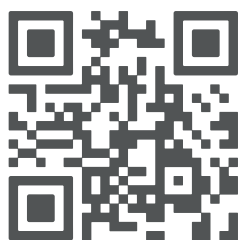
# METTI IN AGENDA LA TUA SALUTE

**Scopri tutti i nostri servizi online**

Con l'App GSD puoi:

- **Prenotare visite specialistiche** per te o un tuo caro, in tutte le strutture di Gruppo San Donato
- **Effettuare video-visite** in Telemedicina con gli specialisti del Gruppo
- **Scaricare referti online**

**Prenotare è facile,  
veloce e pratico**



**Gruppo  
San Donato**







L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

# Correggere la rotta

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

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

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

E inoltre **paga le tasse**, senza furbizie, sotterfugi, omissioni di comodo. È la parte sana del Paese che dice **no all'evasione**, di fatto parliamo di quel cittadino su quattro che si sobbarca l'intero carico dell'**Irpef**, mentre gli altri tre dichiarano redditi minimi o nulli vivendo sostanzialmente sulle spalle del primo.

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

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

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

Attenzione, la nostra è una riflessione ben distante dalle sterili polemiche politiche, infatti accogliamo con favore quanto di buono dalla Manovra emerge. In tal senso, il ritorno alla **piena indicizzazione delle pensioni** rappresenta un atto di giustizia e di equo riconoscimento nei confronti di chi ha speso la propria esistenza in ruoli di responsabilità e di forte impatto decisionale. Ma bisogna pensare a tutti, non procedere a compartimenti stagni quindi, ma ragionare cercando di mettere insieme il complesso **puzzle sociale** di una grande economia come quella italiana, che siede da protagonista al tavolo dei Grandi del mondo e ambisce a essere sempre più dinamica e competitiva.



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



## LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO  
DEL MANAGEMENT E NON SOLO

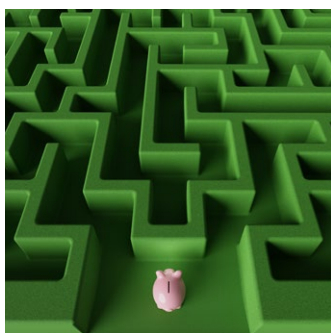


# Serve più coraggio

Il traguardo dell'annuale **legge di Bilancio** inizia a scorgersi all'orizzonte, ma per raggiungerlo la Manovra deve essere compiuta, con attenzione. Come ogni "manovra", infatti, per utilizzare una metafora automobilistica, deve essere eseguita guardando bene indietro per poter uscire al meglio in avanti. Servono precisione, visione, ma serve anche coraggio, poiché il perimetro d'azione è ristretto. E se certamente, da una lettura delle misure proposte, accogliamo con favore la scelta di prevedere, in materia pensionistica, l'**indicizzazione** sulla base della legge 388/2000, rimuovendo i precedenti blocchi che hanno penalizzato soprattutto i pensionati con oltre 5 volte il minimo, stessa cosa non può dirsi per altre misure. Proviamo quindi a ragionare su alcuni punti che necessitano di un intervento coraggioso da parte delle istituzioni. Sul piano fiscale, ad esempio, siamo preoccupati dalla **rimodulazione delle detrazioni**, da cui il Governo attende circa 1 miliardo di euro. Se si taglia 1 miliardo, è chiaro che alcune categorie di contribuenti pagheranno più Irpef e quindi maggiori **tassee**. A essere vessato sarà dunque nuovamente il nostro **ceto medio**. In Manovra manca altresì, ancora una volta, l'innalzamento dei limiti di deducibilità fiscale dei **contributi per sanità integrativa e previdenza complementare**. Agevolare il limite di deducibilità dei Fondi consentirebbe invece alla sanità e alla previdenza pubblica di respirare, beneficiando della **complementarità** del "secondo pilastro", senza aggravii di costi e contrastando l'**evasione**. Siamo poi senz'altro favorevoli al **taglio del cuneo fiscale**, ma con una platea ampliata solo fino a chi guadagna **40 mila euro di reddito**, si continua a penalizzare chi va oltre, che non può certamente dirsi ricco, ma dovrà subire le conseguenze di tali scelte. Per raggiungere una parziale equità si potrebbe puntare su soluzioni come sgravi fiscali, **welfare** aziendale, defiscalizzazione degli straordinari, solo per citare alcuni esempi.

Tornando alle pensioni, per quanto riguarda coloro che ricadono interamente sotto il regime contributivo, riteniamo che vada rimosso il limite introdotto nella legge di Bilancio del 2024, e confermato per il 2025, che ha reso più complessa l'**uscita anticipata** per chi ha iniziato a lavorare dopo il 1996. Tale misura appare irragionevole, considerando che la pensione anticipata era stata una delle poche "concessioni" accordate ai lavoratori ricadenti nel regime contributivo. In tema di tutela della managerialità, infine, non possiamo sovrassedere sulla questione del **tetto agli stipendi** dei manager di enti pubblici e privati che ricevono contributi dello Stato. Se è vero, infatti che bisogna fare attenzione a come vengono impiegate le risorse pubbliche, è altresì vero che la soluzione non è privare il sistema della Pa delle **migliori competenze manageriali**, nei fatti disincentivate a farne parte.





## 8 VISTA D'AUTORE

### Attenzione alla manovra

AUTORE MARCO SCOTTI

Avviato l'iter parlamentare della legge di Bilancio, il provvedimento che indica la rotta dell'economia, del lavoro, delle politiche sociali. Su Progetto Manager il commento di Marco Scotti, condirettore di Affaritaliani.it



## 11 A COLLOQUIO CON

### Lavoro sicuro

AUTORE DINA GALANO

Da giugno di quest'anno alla guida dell'Inail, Marcello Fiori illustra la mission dell'ente e promette di mettere la persona al centro della sua azione. Tra tutele, prevenzione e formazione continua

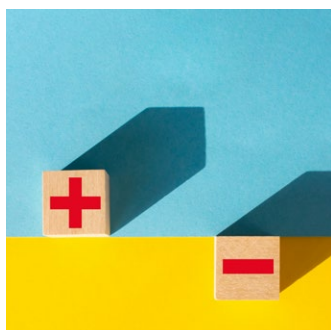


## 17 A COLLOQUIO CON

### Un patrimonio di informazione

AUTORE ANTONIO SORIERO

Contrasto all'evasione, crescente digitalizzazione e più servizi in favore dei cittadini. Conosciamo insieme le attività dell'Agenzia delle Entrate e dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione



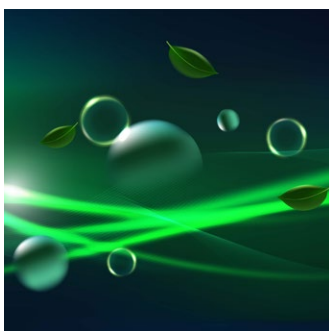
## 20 DATA ROOM

### Se a pagare sono sempre gli stessi

AUTORE ALBERTO BRAMBILLA

Una minoranza di persone paga le tasse per tutti, è una grave disfunzione per il Paese. Ecco i dati dell'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate realizzato da Itinerari Previdenziali con il sostegno di Cida





## 24 RIFLESSIONI

### La speranza e l'azione

AUTORE MARCELLA MALLEN

Un impegno straordinario per accelerare il cammino verso lo sviluppo sostenibile. Questa l'istanza posta dal Rapporto ASviS 2024, dal titolo "Coltivare ora il nostro futuro"

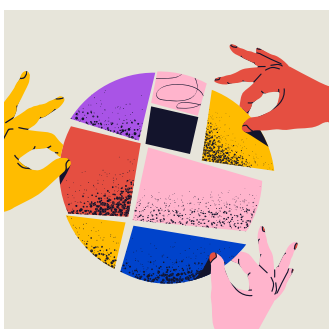


## 29 SCENARI

### Under pressure

AUTORE RICCARDO CAVALIERE

Tra annose questioni irrisolte, come un quadro normativo intricato e un'evasione dura da abbattere, l'Italia vive sotto pressione... fiscale. Con evidenti ricadute per famiglie e imprese

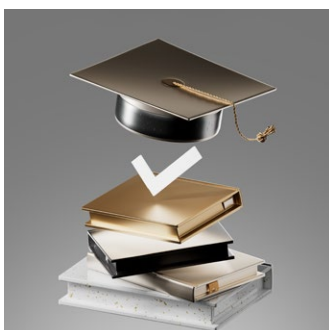


## 32 A COLLOQUIO CON

### Visione di gruppo

AUTORE VALENTINA NERI

Unire le forze tra industria, management, finanza e istituzioni per integrare le dimensioni Esg nelle politiche aziendali, nei processi decisionali e nei modelli operativi. Ecco il progetto "Carta d'identità Esg manager"



## 35 BIANCA E VOLTA

### Orientamento deciso

AUTORE RITA COMANDINI E GIOVANNI VALENSISE

Stop della Cassazione ai riscatti di laurea dichiarati decaduti dall'Inps. Un commento qualificato in merito alla sentenza della Suprema Corte



VISTA D'AUTORE

# ATTENZIONE ALLA MANOVRA

AUTORE: **MARCO SCOTTI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

---





## Avviato l'iter parlamentare della legge di Bilancio, il provvedimento che indica la rotta dell'economia, del lavoro, delle politiche sociali. Su Progetto Manager il commento di Marco Scotti, condirettore di Affaritaliani.it

Un vecchio adagio recita che l'ottimista sostiene che viviamo nel migliore dei mondi possibili; il pessimista si limita ad aggiungere "purtroppo". Con lo stesso pragmatismo ci si deve confrontare con la **legge di Bilancio**, le cui bozze sono ormai pubbliche, e che sarà al centro dell'agone politico da qui alla fine dell'anno quando verrà definitivamente licenziata. Chiariamolo subito: non si tratta di una "brutta" Manovra. Ma fa i **conti** con la realtà, che è un po' grigetta. Intendiamoci, fino a qualche tempo fa anche solo immaginare di guardare con malcelata superiorità i due mammasantissima d'Europa, Francia e Germania, sembrava pura utopia. E invece eccoci qui, con le **agenzie di rating** che ci riconoscono risultati assai più incoraggianti di Parigi (i cui titoli di debito ricevono un *downgrade* con *outlook* negativo) e Berlino che annaspa in una crisi ormai sistemica.

Però attenzione: se ipotizziamo che l'**economia globale** sia una costante maratona, è fondamentale che tutti abbiano ben chiaro che i progressi fin qui riconosciuti al nostro Paese rappresentano non molto più di un passaggio incoraggiante ai 5 chilometri. Fuor di metafora: siamo stati bravi, abbiamo fatto i compiti a casa, ora viene il difficile. L'Europa annaspa, e questo è un dato di fatto. Le sue contraddizioni stanno emergendo in maniera deflagrante: le **culture politologiche** si scontrano e si apparentano in modo totalmente entropico. Socialisti e liberali insieme, con Ursula, mentre i conservatori cercano un posto al sole. In questo momento di disgregazione, non ci possiamo permettere - neanche per errore - di distrarci o di cantarci inutili peana.

I freddi numeri: **30 miliardi nel 2025** (di cui 15 per confermare quanto fatto nel 2024 e altri 15 per nuovi provvedimenti), che diventeranno rispettivamente 35 e 40 nel 2026 e 2027. Male? Bene? Si vedrà. La carne al fuoco è tantissima. Ci sono le **pensioni** minime da elevare, ma **con un incremento della spesa previdenziale dell'8%** causa

inflazione il ministro Giancarlo Giorgetti è stato piuttosto chiaro: «Con questa **denatalità** non c'è margine per aumentare ulteriormente i costi». E proprio il sostegno alle nascite risulta spuntato: 1.000 euro per le **famiglie** con un reddito fino a 40 mila euro non è molto. Aiuta, certo, ma non è dirimente - specialmente al Nord - per decidere di accogliere un nuovo membro della famiglia.

---

### Il tetto agli stipendi dei manager pubblici a 160 mila euro rischia di rendere ancora meno attraente la gestione degli enti statali

E poi c'è l'enorme tema dei conti. Posto che oggi, in Europa, si guarda con un occhio meno torvo a chi ha un fardello come il nostro, è indubbio che avere il **secondo debito pubblico** del continente, dopo la Grecia, non è esattamente un biglietto da visita di cui andare fieri. Anche qui, urge intervenire. Ma come? Troppo spesso si è detto, si è promesso, si è spergiurato. Si è inventato un commissario alla **spending review**; si è deciso che si sarebbero fatte **privatizzazioni** (a volte anche malissimo, come nel caso di Telecom). La scorsa legge di Bilancio aveva promesso 20 miliardi (in tre anni) dalla cessione di partecipazioni in aziende di Stato. Mps dovrà essere definitivamente abbandonata, ma il balletto di nomi continua senza che si arrivi a una soluzione. Una quota di Eni è già stata messa in vendita, e lo stesso sarà fatto con Poste, di cui il governo manterrà comunque la maggioranza assoluta. Ovvio che anche in questo caso serva un passo in avanti deciso, che potrebbe arrivare cedendo una quota di Ferrovie. Ma anche qui, si tratta di un'operazione complessa che deve essere orche-





strata con calma. Bisogna innanzitutto stabilire una Rab, acronimo per **Regulatory asset base**. La Rab rappresenta il valore regolato di un'infrastruttura, ovvero il capitale investito su cui i gestori possono ottenere un rendimento regolamentato. Una cessione fatta con criterio permetterebbe di ripetere le esperienze di successo che si sono verificate in Gran Bretagna o Germania o, nelle scorse settimane, con la metropolitana di Tokyo. Serve però capire quali **asset** vendere, stabilire un prezzo e tenere presente anche che il piano industriale varato lo scorso anno metterà a terra investimenti per 200 miliardi.

Tornando alla Manovra, ci sono le **aliquote** da ridurre, che vengono confermate con un introito extra per il 2025 di 1.000 euro circa a lavoratore, in linea con l'anno che va a concludersi. Ma servirebbe forse qualcosa di più strutturale per la riduzione del **cuneo fiscale**. Urge intervenire in maniera sostanziale contro il cosiddetto lavoro povero e per incentivare l'**occupazione femminile**, drammaticamente bassa e agli ultimi posti in Europa. E poi ci sono misure che sembrano più fatte per garantirsi il consenso elettorale che per reali ragioni di bilancio: il **tetto agli stipendi dei manager** pubblici a 160 mila euro rischia di rendere ancora meno attraente la gestione degli enti statali.

Non è una Manovra da bocciare, dunque. Si tratta di una serie di provvedimenti che sono però molto agganciati alla contingenza, in un momento storico che continua a non dare grandi spiragli di speranza. La situazione di "**policrisi**" (*copyright* Christine Lagarde) in cui continuiamo a muoverci ci costringe a continui bagni di realtà, accantonando ogni velleità di una visione più prospettica. Anche il **Pnrr**, che sembrava dover essere la panacea di ogni male, dimostra che non bastano le migliori intenzioni e che l'azione della pioggia di miliardi che è arrivata e arriverà non è una bacchetta magica.

La terza legge di Bilancio del governo Meloni è quindi meritevole di una sufficienza. Ma questo esecutivo non deve dimenticare di godere di un vantaggio enorme rispetto a quelli che l'hanno preceduto: a oltre due anni dal **voto** mantiene un gradimento pressoché invariato negli elettori, con un centrodestra che - complice l'implosione del centrosinistra - può guardare con ragionevole ottimismo al futuro, forte di una capacità di fare quadrato intorno alla Premier (nonostante qualche incidente di percorso) che il blocco progressista non ha saputo fare nemmeno a livello regionale. Ed è forse questo l'asso pigliatutto nelle mani del Governo: ma va sfruttato a dovere.





A COLLOQUIO CON

# LAVORO SICURO

AUTORE: DINA GALANO - TEMPO DI LETTURA: 8 MINUTI



### Da giugno di quest'anno alla guida dell'Inail, Marcello Fiori illustra la mission dell'ente e promette di mettere la persona al centro della sua azione. Tra tutele, prevenzione e formazione continua

#### Direttore, nei giorni scorsi avete presentato la relazione Inail 2023. Che quadro ne emerge?

Registriamo una diminuzione degli infortuni denunciati all'Inail nel 2023: circa 590mila, in calo del 16,1% rispetto ai 704mila del 2022, mentre sono 1.147 le denunce di morti sul lavoro, il 9,5% in meno rispetto ai 1.268 dell'anno precedente. Nonostante la tendenza alla diminuzione, che ci auguriamo possa essere confermata anche nel 2024, è evidente che non esiste un numero accettabile di incidenti né tantomeno di vittime. **Ogni episodio è un dramma**, una sconfitta per l'intero sistema: imprese, istituzioni, organizzazioni datoriali e sindacali, per l'intera società.

#### Di quali strumenti dispone l'Inail per fronteggiare questa emergenza?

La Relazione offre il quadro di un ente che svolge una **grande varietà di servizi e tutele** per i lavoratori e le imprese: dall'assicurazione per gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali alle molteplici prestazioni economiche e sanitarie dedicate agli assistiti, incluse l'assistenza protesica e riabilitativa e il supporto per il loro reinserimento socio-lavorativo. Riguardo la **prevenzione**, certamente ci sono ancora potenzialità che possono essere maggiormente dispiagate per far sì che l'Inail possa svolgere un ruolo ancora più incisivo nelle azioni di promozione della salute e sicurezza sul lavoro. Le leve del **sostegno alle imprese**, attraverso il co-finanziamento dei costi degli investimenti per la sicurezza o mediante gli sconti tariffari sui premi corrisposti dalle aziende che hanno andamenti infortunistici virtuosi o attuano interventi di prevenzione, sono state rafforzate nell'ultimo anno, ma hanno certamente margini di miglioramento su cui interverremo, sia in termini di investimento finanziario sia in termini di semplificazione e velocizzazione delle procedure. Dalla Relazione emerge anche l'importanza delle nostre **attività di ricerca**, che negli anni sono state sempre più orientate in un'ottica concreta di prevenzione,

anche attraverso l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia quali la sensoristica, la realtà aumentata e la robotica, ma che certamente possono avere uno sviluppo di ulteriore finalizzazione verso i settori e le attività a maggior rischio, anche con riferimento ai problemi dei territori.

---

Nonostante la tendenza alla diminuzione, che ci auguriamo possa essere confermata anche nel 2024, è evidente che non esiste un numero accettabile di incidenti né tantomeno di vittime

#### Lei ha assunto la Direzione generale dell'Inail da pochi mesi, qual è il principale obiettivo del suo mandato?

Essere accanto alle persone e migliorare la qualità della loro vita attraverso i nostri servizi rappresenta il principale obiettivo della missione di Inail. E, pensando alla nostra organizzazione interna, questo significa rendere le nostre persone, il nostro autentico capitale umano, protagoniste del cambiamento. Nella "società sotto assedio" di Bauman, stretta tra vincoli esterni e numerose minacce, noi ribadiamo la **"centralità della persona"** con i suoi diritti, le sue competenze e le sue capacità, le sue aspirazioni e i suoi sogni. Intorno a questo valore fondativo è necessario costruire il modello organizzativo e di servizio dell'Istituto.

#### Una missione sociale, quindi?

Una missione sociale, sì, che potremo dire onorata quanto più riusciremo a riavvicinare l'Istituto ai suoi assistiti e alle imprese, quanto più riusciremo a rafforzare il ruolo dell'Inail nel sistema di *welfare* italiano. Sono in corso trasformazioni epocali, caratterizzate da pulsioni e conflitti,



profonde contraddizioni, legate a visioni a volte molto diverse del rapporto tra Istituzioni e cittadini, libertà e diritti delle persone contrapposti a quelli sociali e collettivi. **“La persona al centro”** può diventare il criterio guida dell’azione dell’Istituto, spingere la transizione da una visione di mera assistenza a un approccio incentrato sui diritti e sulle potenzialità dei soggetti in condizioni di fragilità.

#### **Come si tutela la fragilità?**

Per tutelare la fragilità bisogna interpretarla non più come limite, ma quale nuovo carattere non solo delle persone ma anche della società, occorre sensibilizzare l’opinione pubblica, promuovere una cultura della comprensione, garantire l’accessibilità fisica, comunicativa e digitale agli ambienti e ai servizi, offrire sostegno alle famiglie e, non da ultimo, incentivare una costante collaborazione tra istituzioni pubbliche e private con il mondo del volontariato e del terzo settore per creare **una rete di servizi integrati**. L’Inail, con la sua opera, con l’impegno delle sue persone, non può essere fuori da queste trasformazioni. Così come occorre rimuovere gli ostacoli e le barriere per la piena inclusione delle persone disabili nella vita sociale e nel mondo del lavoro, sia pubblico che privato.

#### **La sicurezza è centrale per la qualità del lavoro e la crescita sostenibile del Paese, come sottolineato più volte anche dal Presidente Mattarella. Che ruolo può giocare la prevenzione?**

Spesso la sicurezza è percepita dalle aziende soprattutto quelle di piccole dimensioni solo come un costo, e non come l’investimento che aumenta l’efficienza perché consente di abbattere il numero di assenze, di promuovere la permanenza sul lavoro per un numero maggiore di anni e di migliorare la produttività. È stato calcolato, infatti, che ogni euro speso per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali genera un valore più che doppio. Partendo da questo dato, con l’ultima edizione del **bando Isi**, che ormai è diventato una componente strutturale delle politiche di prevenzione dell’Inail, abbiamo messo a disposizione delle aziende che decidono di investire in prevenzione oltre mezzo miliardo di euro di **incentivi a fondo perduto**. E questo importo,

che è il più alto finora stanziato nelle 14 edizioni dell’iniziativa, sarà ulteriormente incrementato quest’anno, con una crescente attenzione alle **piccole e medie imprese**, che costituiscono la maggioranza del tessuto imprenditoriale italiano e che spesso hanno più difficoltà a investire in sicurezza.

---

**È stato calcolato che ogni euro speso per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali genera un valore più che doppio**

#### **Qual è il livello di prevenzione che osserva nei contesti industriali?**

Dove i rischi sono spesso più elevati a causa della natura delle attività – per esempio le lavorazioni meccaniche e chimiche, la prossimità con sostanze pericolose e la movimentazione di carichi pesanti – la prevenzione ha un ruolo cruciale. Proprio a questi contesti si indirizza la progettazione di una specifica azione di prevenzione che realizzeremo attraverso **un’iniziativa di informazione e formazione itinerante**, in cui l’Inail sarà direttamente presente nei luoghi di lavoro con un’attività comunicativa “porta a porta” che andrà incontro alle esigenze specifiche di lavoratori e imprese dei settori interessati.

La **comunicazione** è una delle leve più potenti non solo per informare e formare i lavoratori, ma soprattutto per sensibilizzare e coinvolgere in maniera partecipata i lavoratori, aumentando il processo di consapevolezza nelle aziende e nella società riguardo l’importanza della prevenzione. La prevenzione si costruisce anche con campagne di sensibilizzazione e informazione continua, non occasionale, che possano diventare parte integrante delle realtà aziendali, utilizzando canali diversi, dagli eventi al digitale, per raggiungere tutti lavoratori, a partire dai più giovani. Per questo è fondamentale educare le giovani generazioni sui temi della sicurezza e

salute dei luoghi di lavoro introducendo queste materie nel percorso scolastico.

**Il dramma delle morti sul lavoro, oltre che degli infortuni, ha un impatto anche in termini economici per il Paese. Può essere quantificato?**

Quantificare i costi degli infortuni non è semplice. A quelli diretti, che ricadono sull'Inail, sulle aziende e sul servizio sanitario, si sommano infatti **quelli indiretti**, legati alla riduzione della capacità lavorativa dell'individuo e della produttività delle imprese, e **quelli intangibili**, che derivano soprattutto dalla enorme sofferenza psicologica dell'infortunato e delle persone vicine dalla sua minore possibilità di accesso al mercato del lavoro. Uno studio condotto nel 2019, su dati del 2015, dall'Eu-Osha, l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, li ha stimati in **circa 104 miliardi di euro**, pari a oltre il 6% del Pil italiano. Per quanto riguarda nello specifico l'Istituto, nel 2023 le prestazioni economiche erogate agli assicurati, tra rendite, indennità per inabilità temporanea, altri assegni e sussidi assistenziali, sono state pari a 5 miliardi e 251 milioni di euro. La quota maggiore riguarda i pagamenti delle rendite permanenti, che ammontano a quattro miliardi e 608 milioni.

**A suo avviso, si investe abbastanza nella formazione sul luogo di lavoro?**

Investire in formazione è fondamentale, ma più che sulla quantità degli investimenti, che bisogna comunque aumentare, è ancora più importante concentrarsi sulla **qualità della formazione** che viene svolta, anche al di là della formazione obbligatoria. Per essere davvero efficace, deve essere tarata sulle caratteristiche specifiche dei luoghi di lavoro, coinvolgendo tutti gli addetti della filiera, compresi i lavoratori delle **ditte in subappalto**, in maniera coordinata, e anche i **lavoratori stranieri**, tenendo conto delle loro specificità. Una formazione di carattere esperienziale, operativa e non solo teorico, astratta, che rischia di essere inutile se non dannosa, perché il lavoratore, partecipa passivamente ai percorsi formativi.

**Cosa serve per aumentare la conoscenza di rischi/tutele e per diffondere le buone pratiche?**

Al di là della formazione obbligatoria, è neces-

sario investire per migliorare i livelli di salute e sicurezza del lavoro con progetti tarati su specifici bisogni formativi. L'Inail finanzia progetti di formazione e informazione che vanno in questa direzione. Con il nuovo bando pubblicato in luglio sono stati destinati **14 milioni di euro** per il finanziamento di progetti formativi e informativi destinati ai datori di lavoro, ai lavoratori, ai loro rappresentanti per la sicurezza e ai tutor dei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento degli studenti delle superiori.

---

**Nel 2023 le prestazioni economiche erogate agli assicurati, tra rendite, indennità per inabilità temporanea, altri assegni e sussidi assistenziali, sono state pari a 5 miliardi e 251 milioni di euro**

Allo stesso tempo è fondamentale favorire la diffusione sempre più capillare delle buone pratiche su tutto il territorio. L'Inail, attraverso un concorso nazionale dedicato ogni anno all'**edilizia**, ha creato un archivio di buone pratiche di settore di facile consultazione e semplice applicazione. Inoltre, attraverso il premio *"Imprese per la sicurezza"*, promosso insieme a Confindustria, sono valorizzati e messi a disposizione di tutti progetti innovativi realizzati dalle aziende in materia di salute e sicurezza sul lavoro, formazione dei lavoratori e gestione degli appalti, che possono essere replicati anche in altri contesti.

**Ci fa un esempio di uno di questi progetti?**

Negli ultimi mesi abbiamo realizzato tour territoriali con formazione e addestramento attraverso un **simulatore per ambienti confinati**, progettato dall'Inail, per realizzare percorsi formativi e di addestramento gratuiti per i lavoratori che operano in tali spazi. Il simulatore riproduce le possibili situazioni di rischio tipiche di questi contesti lavorativi ed è dotato di una **strumentazione altamente tecnologica** che permette di riprodurre

alterazioni delle capacità cognitive e sensoriali degli utilizzatori al fine di testare le loro capacità e preparare gli operatori a condurre specifiche operazioni, in contesti particolari. Inoltre, con la realtà aumentata, è possibile effettuare esercitazioni, sperimentando scenari simili a quelli reali, con l'utilizzo di ambienti virtuali e tecnologie immersive, allenandosi così alla reazione a eventi avversi.

**In definitiva, come valuta la "cultura del lavoro" che abbiamo in Italia? Penso non solo al problema della sicurezza, ma anche alla tipologia di contratti, di tutele e, soprattutto, di possibilità di carriera. Cosa servirebbe per attrarre/trattenere le competenze?**

Il modo migliore per attrarre e trattenere le competenze è promuovere il **benessere dei lavoratori e delle lavoratrici** su diversi piani, dalla motivazione, alla collaborazione, dal coinvolgimento alla corretta circolazione delle informazioni, dalla flessibilità alla fiducia delle persone, favorendo anche la conciliazione tra vita e lavoro. Così facendo migliorano anche la soddisfazione delle persone e, in ultima istanza, la **produttività**.

Non è certamente un caso se molti degli infortuni più gravi avvengono in ambienti privi di una "cultura del lavoro", caratterizzati cioè da precarietà diffusa o sfruttamento, fino ai casi più estremi del caporalato e del **lavoro nero**.

Il tema della cultura del lavoro sta investendo anche la **Pubblica amministrazione**, che nei concorsi banditi negli ultimi anni ha avuto difficoltà a reclutare in settori di alta specializzazione tecnica o digitale, oppure in alcune aree geografiche come le grandi città del nord dove è più forte la competizione con il mercato privato. È nostro dovere creare contesti lavorativi che siano stimolanti per attrarre persone con skill professionali elevati, che a loro volta ci possano aiutare a migliorare ancora di più gli ambienti di lavoro, creando così un circolo virtuoso. Offrendo loro ambienti di lavoro dinamici, che offrano adeguati percorsi di crescita professionale e formazione continua, investendo anche in modo innovativo sui servizi di **welfare aziendale**.

**Vale anche per l'Inail?**

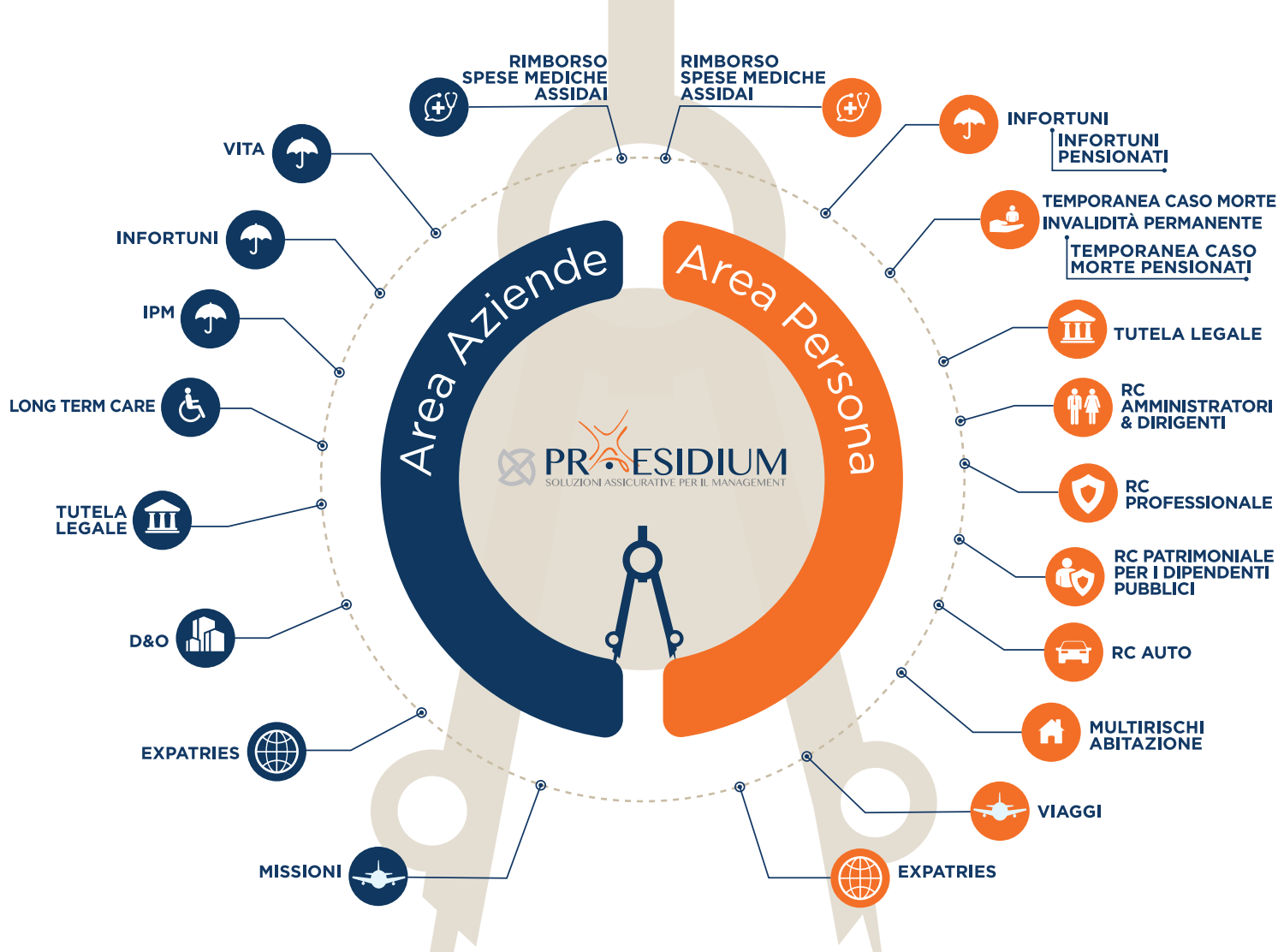
È proprio su queste leve che abbiamo agito nella recente campagna di reclutamento per l'assun-

zione di **nuovi mille dipendenti Inail**. Nel luglio scorso, attraverso una campagna social "*Costruiamo insieme un lavoro sicuro*", abbiamo fatto conoscere le opportunità di lavoro offerte dai nuovi bandi di concorso indetti dall'Istituto e motivato giovani laureati e professionisti a partecipare. Lo abbiamo fatto facendo percepire il **valore etico e sociale** del lavoro in Inail e puntando sull'orgoglio di partecipare a una missione molto importante per il Paese: migliorare la sicurezza nei luoghi di lavoro e contrastare il fenomeno degli infortuni. Inoltre, dobbiamo realizzare un ambiente di lavoro che, come affermato anche nel recente "G7 Lavoro", rimuova gli ostacoli che le donne, nella loro diversità, incontrano nell'entrare, crescere e rimanere nel mondo del lavoro attraverso l'adozione di misure concrete che colmino le differenze retributive legate al genere, affrontino ogni forma di molestia e di violenza, creino un migliore equilibrio tra il lavoro e le altre esigenze della vita privata.



Marcello Fiori,  
Direttore  
generale  
dell'Inail





# UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.

## Praesidium, una guida sicura per il welfare dei manager.

**Praesidium è la società del sistema Federmanager** specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati ai dirigenti, ai quadri, ai professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per i dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale dei manager, sia in servizio che in pensione.

**Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata.**

Praesidium è al vostro fianco da più di 15 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su [praesidiumspa.it](http://praesidiumspa.it), o scrivete a:  
[individuali@praesidiumspa.it](mailto:individuali@praesidiumspa.it) | [aziende@praesidiumspa.it](mailto:aziende@praesidiumspa.it).

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

A COLLOQUIO CON

# UN PATRIMONIO DI INFORMAZIONI

AUTORE: ANTONIO SORIERO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

### Contrasto all'evasione, crescente digitalizzazione e più servizi in favore dei cittadini. Conosciamo insieme le attività dell'Agenzia delle Entrate e dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione

«La Pa è il volto dello Stato che i cittadini guardano ogni giorno». Così **Ernesto Maria Ruffini**, Direttore dell'Agenzia delle Entrate e dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione, che per Progetto Manager abbiamo il piacere di intervistare.

**L'economia del nostro Paese deve fare i conti con l'enorme piaga dell'evasione fiscale. Quali sono oggi le principali linee d'azione e gli indirizzi che l'Agenzia sta seguendo?**

Concordo sulla definizione di "piaga", purché non la si intenda in senso biblico, ovvero un flagello contro cui non si può fare nulla, ma in senso medico come una ferita, magari grave, ma sicuramente **curabile**. Tant'è vero che si incominciano a vedere significativi miglioramenti. Secondo l'ultima *Relazione sull'economia non osservata* pubblicata dal Mef, l'**evasione fiscale** in senso stretto è scesa da 89 miliardi del 2017 a 65 miliardi nel 2021, l'annualità più recente disponibile. Parliamo di **quasi il 30% in meno**. Questo risultato è stato possibile in gran parte per effetto della **digitalizzazione**, che restringe i margini per gli illeciti e fa aumentare la fedeltà fiscale. Oggi l'Agenzia delle Entrate, grazie alla fatturazione elettronica e agli scontrini elettronici con la trasmissione giornaliera degli incassi, compresi quelli tramite pos, dispone di una grande **banca dati** aggiornata da flussi continui. E questo ci consente anche di essere più efficaci nell'attività di **recupero**, che lo scorso anno, insieme ad Agenzia delle Entrate-Riscossione, ha segnato il record di **oltre 31 miliardi riportati nelle casse dello Stato**, quasi l'80% in più di appena una decina di anni fa.

**I riflettori sono spesso accesi sull'evasione dei singoli, con lavoratori dipendenti e pensionati tra le categorie costrette a pagare anche per chi fa il furbo. Ma di quali altre tipologie di evasione soffre il nostro Paese?**

Definire l'evasione per tipologie o, ancora meglio, per categorie non rende giustizia a questo fenomeno, che per la sua ampiezza è difficile

riconduurre dentro singoli comparti stagni. Va quindi sgombrato il campo da questo equivoco di fondo: le **iniziative di controllo** non riguardano determinate categorie professionali o attività imprenditoriali ma, con le possibilità offerte dalla tecnologia, si basano su **analisi di rischio** sempre più evolute. Lo scorso anno, ad esempio, abbiamo individuato **100 mila soggetti** che non avevano presentato la dichiarazione dei redditi e altri 40 mila del tutto sconosciuti al fisco.

---

**Lo scorso anno, mediante un uso strutturato dei dati, abbiamo scongiurato frodi per quasi 8 miliardi tra crediti fittizi, compensazioni indebite e rimborsi non spettanti**

**Come si pone l'Agenzia di fronte alla sfida della trasformazione digitale e dell'utilizzo di banche dati e AI? Quali misure state adottando per la digitalizzazione dei servizi in favore di cittadini e imprese?**

Un algoritmo ben addestrato è in grado di leggere **80mila fatture in 3 minuti**: la stessa operazione, fatta da un dipendente con gli strumenti tradizionali, richiederebbe anni di lavoro. Questo per dare l'idea di quanto l'**intelligenza artificiale**, non da oggi, rappresenta un formidabile ausilio per l'Agenzia, in grado di valorizzare un patrimonio informativo vastissimo e rilevare incongruenze molto difficili da individuare. Lo scorso anno, ad esempio, mediante un uso strutturato dei dati, **abbiamo scongiurato frodi allo Stato per quasi 8 miliardi** tra crediti fittizi, compensazioni indebite e rimborsi non spettanti. Ma questi nuovi strumenti possono anche sostenere la **compliance**, attraverso comunicazioni persona-



lizzate ai cittadini che vogliono essere in regola con il fisco oppure nell'ambito dei servizi telematici ai contribuenti, che ormai rappresentano la maggior parte di quelli erogati e che coprono un ampio spettro che va dalla tessera sanitaria alla registrazione dei **contratti**. Ogni anno, solo per mettere a disposizione la dichiarazione precompilata per lavoratori dipendenti, pensionati e partite Iva, utilizziamo circa **un miliardo e mezzo di informazioni** di natura fiscale. E sempre grazie alla tempestività con cui questi dati possono essere messi in correlazione, riusciamo a comunicare in tempi rapidi eventuali anomalie o sviste prima che parta un accertamento vero e proprio. **La vostra attività si esprime inevitabilmente anche nel più ampio contesto internazionale. Vi è una collaborazione sinergica tra Paesi, soprattutto in ambito Ue?**

I vari Paesi, anche nell'ambito dell'Unione europea, mantengono una propria specificità in materia fiscale, ma c'è una collaborazione ormai consolidata. Un esempio è il **Common reporting standard**, il protocollo per lo scambio automatico di informazioni fiscali e finanziarie sviluppato per contrastare i fenomeni di frode ed evasione in ambito internazionale. Nell'e-commerce è operativa invece la direttiva Dac7, che regola lo scambio di informazioni sulle **vendite di beni e prestazioni di servizi** realizzate dagli utenti attraverso siti e app. Le maglie sono ormai piuttosto strette.

**Federmanager sostiene da sempre l'innesto di managerialità qualificata nei contesti aziendali, di ogni dimensione, ma anche all'interno della Pa. Quanto conta a suo avviso una buona managerialità nel settore pubblico e in cosa può fare la differenza?**

Oggi i dirigenti della **Pubblica amministrazione** sono chiamati a perseguire obiettivi sempre più impegnativi. Per questo, sia in fase di selezione che di valutazione dei risultati, c'è sempre più attenzione non solo al patrimonio di **conoscenze** maturate con lo studio, ma anche ai **comportamenti** espressi sul luogo di lavoro, che possono fare la differenza sia negli uffici che nei rapporti con i cittadini. Non solo sapere, dunque, ma anche **saper fare**. La Pa è il volto dello Stato che

i cittadini guardano ogni giorno, da cui molto spesso dipende l'esistenza delle persone nel senso letterale del termine. Quindi occorre garantire un servizio che sia all'altezza, perché chi si rivolge a uno sportello non è mai un semplice "numero". Una Pubblica amministrazione che non funziona o che non sa fornire risposte limita i diritti dei cittadini e contribuisce ad ampliare le **diseguaglianze** invece di appianarle. Il processo democratico si alimenta giorno dopo giorno anche dell'operato degli amministratori dello Stato.

---

**Una Pubblica amministrazione che non funziona o che non sa fornire risposte limita i diritti dei cittadini e contribuisce ad ampliare le diseguaglianze invece di appianarle**



Ernesto Maria Ruffini, Direttore dell'Agenzia delle Entrate e dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione

# SE A PAGARE SONO SEMPRE GLI STESSI

AUTORE: **ALBERTO BRAMBILLA** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

---





## Una minoranza di persone paga le tasse per tutti, è una grave disfunzione per il Paese. Ecco i dati dell'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate realizzato da Itinerari Previdenziali con il sostegno di Cida

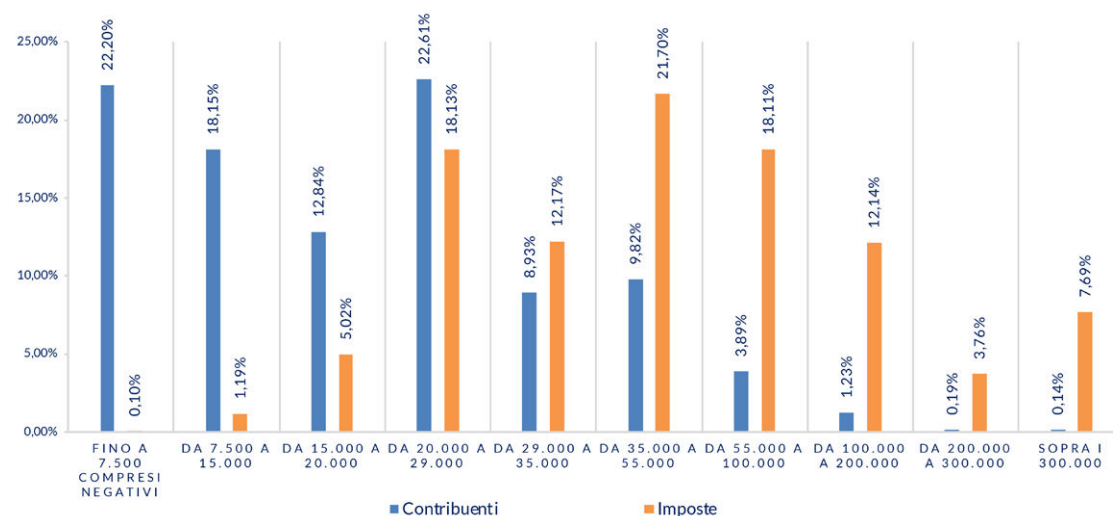
«Meno tasse, perché solo così si favorisce la **crecita economica**». Questo il mantra degli ultimi governi e delle ultime manovre finanziarie che, lungi dall'affrontare le grandi **transizioni** (come quella demografica e tecnologica) in corso in tutti i principali Paesi industrializzati o, ancora, lontane dal mettere in atto misure che favoriscano **produttività e sviluppo**, continuano a tradire una scarsa **progettualità** di lungo periodo. Nuovi bonus, come i 1.000 euro per i nuovi nati, assegno unico fuori dal calcolo dell'Isee, proroga delle decontribuzioni, aumenti delle **pensioni** minime sono solo alcuni dei provvedimenti di cui si sta discutendo: uno stanziamento per il 2025 di **circa 30 miliardi di euro**, sulla carta mirati a sostenere sanità, natalità e tagli al cuneo fiscale ma, all'atto pratico, destinati a finanziare ulteriori forme di **"assistenza di sussistenza"**, che sembrano ignorare dati fondamentali per la tenuta dei nostri **conti pubblici**.

A cominciare da quelli che vedono il **welfare** assorbire già più della metà della spesa pubblica complessiva, con **oltre 300 miliardi pagati**, attin-

gendo alla fiscalità generale, solo per assistenza, sanità e **welfare** degli enti locali. Nel 2022 per finanziare queste tre funzioni statali sono occorse pressoché tutte le **imposte dirette** Irpef (quasi 170 i miliardi versati per Irpef ordinaria al netto di Tir e detrazioni), addizionali, Ires, Irap e Isost e anche **23,77 miliardi di imposte indirette**, in primis l'Iva. E per scuola, infrastrutture, giustizia e tutto il resto? Ecco che rimangono solo le residue imposte indirette e le altre entrate o, in alternativa, la pericolosa strada del **"debito"** che, ormai prossimo ai 3mila miliardi, continua ad aumentare nell'indifferenza generale.

Con un fardello così pesante sulle spalle, l'Italia può davvero permettersi una **classe dirigente** che, anziché razionalizzare la spesa e introdurre meccanismi di controllo più severi, fa promesse senza alcuna visione di futuro? Gli oneri assistenziali dal 2008 a oggi sono più che raddoppiati ma, eccezionale paradosso, sono di pari passo aumentate le **famiglie in condizioni di povertà**: prima di proseguire lungo la strada degli sgravi

Figura 1. Percentuale di imposte (IRPEF) pagata per scaglione di contribuenti



Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate Itinerari Previdenziali, 2024



**Tabella 1. IRPEF 2022 (ordinaria + addizionali) di tutti i contribuenti persone fisiche per scaglioni di reddito, al netto del TIR**

Dichiarazioni redditi ai fini IRPEF 2023 relative a TUTTI I CONTRIBUENTI, anno di imposta 2022								
Classi di reddito complessivo in euro	Numero contribuenti	Numero versanti	Ammontare IRPEF migliaia (€)	Dettagli				media (€) per cittadino
				% sul totale	Media € per contribuente	N. abitanti corrispondenti ai contribuenti	% contribuenti sul totale	
zero o inferiore	1.006.340	0	0	0,00%	0	1.413.483	2,39%	0
da 0 a 7.500	8.324.560	2.153.706	188.017	0,10%	23	11.692.492	19,81%	16
fino a 7.500 compresi negativi	9.330.900	2.153.706	188.017	0,10%	20	13.105.975	22,20%	14
da 7.500 a 15.000	7.626.579	5.918.110	2.243.340	1,19%	294	10.712.123	18,15%	209
da 15.000 a 20.000	5.398.261	4.936.319	9.506.076	5,02%	1.761	7.582.277	12,84%	1.254
da 20.000 a 29.000	9.501.722	9.285.471	34.316.514	18,13%	3.612	13.345.907	22,61%	2.571
da 29.000 a 35.000	3.754.371	3.711.542	23.044.843	12,17%	6.138	5.273.306	8,93%	4.370
da 35.000 a 55.000	4.125.640	4.093.024	41.079.373	21,70%	9.957	5.794.782	9,82%	7.089
da 55.000 a 100.000	1.635.728	1.624.530	34.274.961	18,11%	20.954	2.297.507	3,89%	14.918
da 100.000 a 200.000	516.152	513.491	22.984.119	12,14%	44.530	724.976	1,23%	31.703
da 200.000 a 300.000	79.987	79.696	7.115.168	3,76%	88.954	112.348	0,19%	63.332
sopra i 300.000	57.620	57.474	14.553.074	7,69%	252.570	80.932	0,14%	179.819
<b>TOTALE</b>	<b>42.026.960</b>	<b>32.373.363</b>	<b>189.493.502</b>	<b>100%</b>		<b>59.030.133</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate Itinerari Previdenziali, 2024

e dei sussidi, sarebbe forse il caso di guardare ai numeri. E di analizzare con maggiore attenzione anche le **dichiarazioni dei redditi** degli italiani e i loro consumi. Come ci ricorda l'ultimo Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate realizzato da Itinerari Previdenziali con il sostegno di Cida, nel 2023 hanno presentato una dichiarazione dei redditi positiva, e hanno dunque versato almeno 1 euro di Irpef, solo 32,373 milioni di cittadini su 59,030 milioni di abitanti. Ciò vuol dire il **45,16% degli italiani non ha redditi, non versa né tasse né contributi**, e vive di conseguenza a carico di qualcuno (1,405 la media per contribuente): una fotografia più vicina a quella di un Paese povero che a uno Stato del G7 come l'Italia, che in effetti primeggia in Europa per possesso di abitazioni, automobili, *smartphone*, animali da compagnia e persino per **risorse** destinate al gioco d'azzardo. E c'è persino di più. Il 40,35% dei dichiaranti con **redditi fino a 15mila euro** lordi l'anno – che, con la quota di persone a carico, rappresentano circa

**Nel 2023 hanno presentato una dichiarazione dei redditi positiva, e hanno dunque versato almeno 1 euro di Irpef, solo 32,373 milioni di cittadini su 59,030 milioni di abitanti**

23,818 milioni di abitanti – **versa l'1,28% di Irpef**. Solo per garantire loro la **sanità** occorre dunque che altri contribuenti, o in alternativa le casse dello Stato, versino più di 50 miliardi; a tanto ammonta, infatti, la differenza tra l'Irpef versata da questi cittadini e la relativa spesa sanitaria, nel 2022 pari a 2.221 euro *pro capite*. Sommando anche i 5.398.261 dichiaranti da 15mila a 20mila euro annui che, per l'effetto bonus-Tir, si riducono a 4.936.319 versanti (il 12,84% del totale) e che pagano il 5,02% dell'Irpef, si ottiene che

il **53,19% dei contribuenti** - pari a oltre 31,4 milioni di cittadini - **versa soltanto il 6,31% di tutta l'Irpef**, e verosimilmente una percentuale simile di altre imposte. La spesa sanitaria "a debito" sale così a quota 60 miliardi. Ora, la salute è un **diritto** primario e non sacrificabile ma di questo passo, vale a dire se nessuno paga, altro che aumentare gli stanziamenti o il numero di medici e infermieri! Ma **chi paga allora le tasse** sostenendo di fatto anche **il finanziamento del nostro generoso welfare state**? Posto che il 53,19% versa il 6,31% dell'Irpef, e quindi è del tutto a carico della collettività, che il 31,55% è pressoché autosufficiente su quasi tutte le funzioni salvo per l'assistenza, la gran parte dell'imposta sulle persone fisiche è versata dal **15,26% di contribuenti** che dichiara redditi da 35mila euro in su, sobbarcandosi **più del 63% dell'Irpef complessiva** e, verosimilmente, anche una buona quota delle restanti imposte dirette. **Una minoranza (circa 6 milioni di persone) paga per tutti**, ritrovandosi però esclusa - se non per qualche bonus e una parte dell'Auuf - da quasi tutte le agevolazioni. L'Italia, unica nel suo

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

Si può davvero andare avanti così? Verrebbe da dire di no, e infatti siamo ultimi in Europa per tasso di **occupazione** e produttività. In compenso però primeggiamo in Europa anche per **elusione fiscale**, sommerso ed **economia non osservata**, che la stessa Istat quantifica per il 2022 in circa 200 miliardi di euro.



**CONVENZIONE DIRETTA**

**TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

 **STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE**

#### PERCHÈ SCEGLIERE NOI



**Tecnologie  
all'avanguardia**



**Personale  
qualificato**



**Diagnosi  
rapide**



**Puntualità  
nella gestione**



**Ambiente  
accogliente**

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

**La struttura sanitaria odontoiatrica  
è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:**  
**Lun • Mar • Mer • Giov • Ven**  
**dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00**  
Si riceve per appuntamento

**Via Gaslini, 1 - 20900 Monza**  
**Tel. 039.2022489**  
**[www.sorrisoesalute.it](http://www.sorrisoesalute.it)**  
**Direttore Sanitario:**  
**Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo - Odontoiatra**

RIFLESSIONI

# LA SPERANZA E L'AZIONE

AUTORE: MARCELLA MALLEN - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

---



## Un impegno straordinario per accelerare il cammino verso lo sviluppo sostenibile. Questa l'istanza posta dal Rapporto ASviS 2024, dal titolo "Coltivare ora il nostro futuro"

Il Rapporto **ASviS 2024**, giunto alla sua nona edizione, offre una fotografia del Paese rispetto all'avanzamento verso i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'**Agenda 2030 dell'Onu**, avanzando proposte "trasformative", anche nella prospettiva della nuova legislatura europea, per realizzare politiche in grado di migliorare il **benessere** delle persone, ridurre le **disuguaglianze** e aumentare la qualità dell'ambiente in cui viviamo.

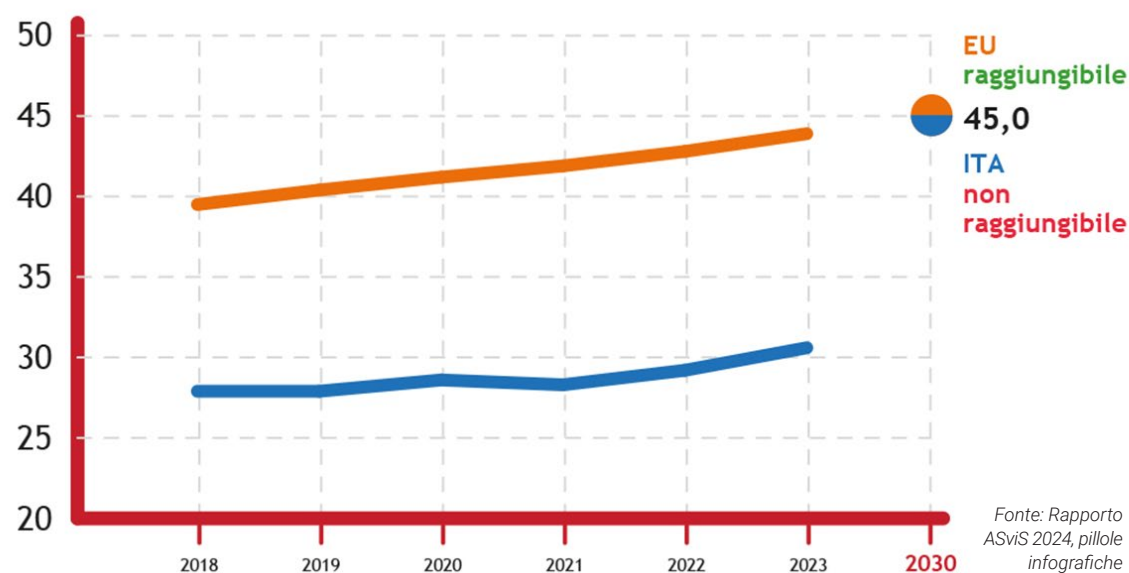
Quest'anno la presentazione del Rapporto, che si è svolta il 17 ottobre, non poteva che partire dalla drammatica **crisi in Medio Oriente** e dal perdurare della guerra in **Ucraina**. A ricordarci che la «guerra non è un fantasma del passato ma una minaccia

costante» (come ha sottolineato **Papa Francesco** nell'enciclica "Fratelli tutti") e ribadire l'urgenza del ritorno della diplomazia, del dialogo multilaterale e del rispetto dei **diritti umani**, come auspicato dalle Nazioni Unite. A sottolineare, inoltre, l'importanza che l'Unione europea parli con una voce unica e forte, per contribuire alla risoluzione pacifica dei conflitti, riconoscendo il legame indissolubile tra **sviluppo sostenibile**, società inclusive e democratiche e il bene assoluto della pace.

In questo contesto turbolento, il Rapporto 2024, grazie al contributo dei 1000 esperti delle oltre 320 organizzazioni aderenti all'Alleanza, attraverso dati e analisi descrive con chiarezza

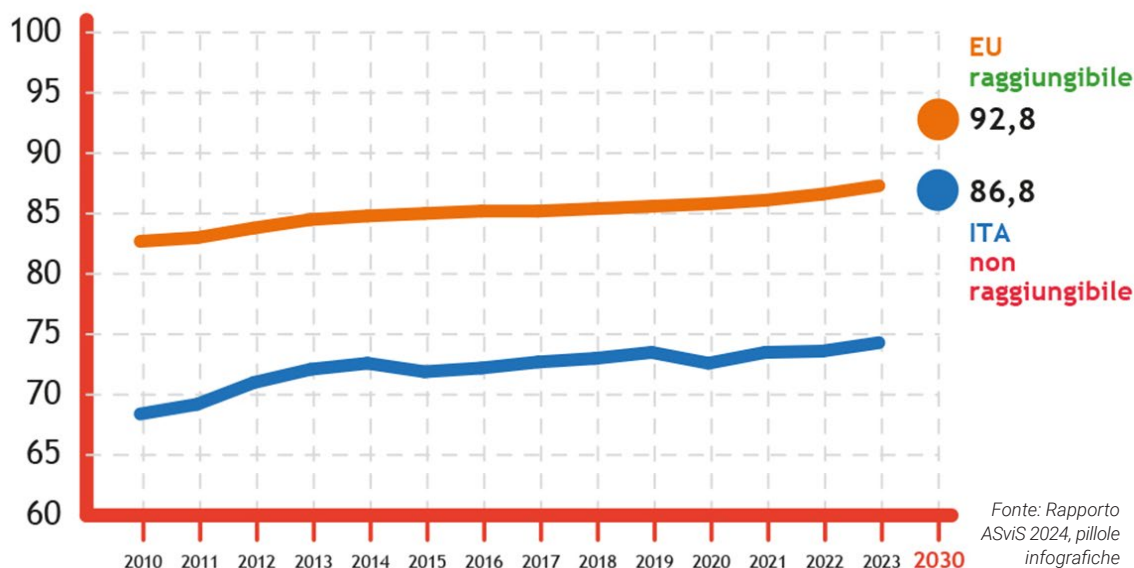
*Nel confronto tra l'andamento di alcuni Target dell'Agenda 2030 emerge la discrepanza tra la media dei Paesi UE, che raggiungerà gli obiettivi prefissati, e l'Italia, che non li raggiungerà.*

### ISTRUZIONE



**Entro il 2030, raggiungere la quota del 45% di laureati.** Tra il 2018 e il 2021, l'UE registra un andamento che, se mantenuto, le permetterebbe di raggiungere l'obiettivo: la quota è aumentata di 4,4 punti percentuali, raggiungendo nel 2023 un valore pari al 43,9%. Al contrario, l'Italia non è in condizione di centrare l'obiettivo in quanto, nonostante l'aumento di 2,7 punti percentuali, nel 2023 presenta ancora un valore molto basso (pari al 30,6%).

### PARITÀ DI GENERE



**Entro il 2030, dimezzare il gap occupazionale di genere rispetto al 2019.** Per raggiungere questo Target bisognerebbe raggiungere un tasso di occupazione femminile pari al 92,8% di quello maschile in Europa e all'86,8% in Italia. I dati rivelano che l'indicatore, in Europa, è migliorato, con una tendenza che, se mantenuta, consentirebbe di raggiungere l'obiettivo. In Italia i miglioramenti sono meno consistenti: nel 2023 l'UE registra un valore del rapporto tra i tassi di occupazione pari a 87,3 (distante sette punti dall'obiettivo), mentre l'Italia un valore di 74,3, distante 12 punti dal valore obiettivo.

il **grave ritardo dell'Italia su tutti i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile** e l'inadeguatezza delle politiche e delle **risorse** messe in campo per raggiungerli.

Alcune **statistiche** sulla sostenibilità sociale colpiscono in modo particolare: nel 2023 la **povertà assoluta** risulta in costante crescita, dal 6,2 % nel 2014 all'8,5%, e riguarda soprattutto le famiglie numerose e le famiglie di stranieri; **13,4 milioni di persone** (il 22,8% della popolazione) sono a rischio di **povertà o esclusione sociale**; il 10,5% dei giovani tra i 18 e i 24 anni esce prematuramente dal sistema di istruzione e formazione; l'Italia si classifica in 83ª posizione su 146 paesi sulla **parità di genere** secondo il *Global gender gap index* realizzato dal World economic forum, ponendosi a notevole distanza da altri paesi europei.

Sono dati che un Paese come il nostro non può leggere senza avvertire un profondo imbarazzo e che reclamano risposte adeguate e tempestive.

Le priorità di intervento sul fronte sociale per **ridurre le disuguaglianze** sono molte: contrastare

la povertà e la precarietà del lavoro, garantire l'assistenza agli anziani non autosufficienti e redistribuire il **carico fiscale**, migliorare i servizi sanitari, mitigare l'impatto della crisi climatica sulla salute e affrontare problemi interconnessi come il disagio psichico, le dipendenze e le violenze familiari e di genere. Di pari passo, occorre promuovere l'**inclusione**, potenziare i servizi per l'infanzia, aumentare l'occupazione e ridurre la fragilità sul mercato del lavoro di donne, giovani e immigrati. A fronte di tutto ciò, servono scelte politiche coraggiose e **investimenti** adeguati da inserire in un **Piano d'accelerazione nazionale** per conseguire gli Obiettivi di sviluppo sostenibile, sotto la diretta responsabilità della Presidenza del Consiglio. Questa evidente **insostenibilità dello sviluppo italiano** dovrebbe, secondo la sensibilità non solo di ASviS ma di larga parte dell'opinione pubblica, dare vita ad un grande dibattito politico, pubblico e culturale su come cambiare in fretta e senza indugio, coerentemente con gli **impegni internazionali** già sottoscritti, per assicurare be-

## SEI AZIONI PER COLTIVARE ORA IL NOSTRO FUTURO

Le politiche trasformative e di sistema per accelerare la transizione da subito



1.

Definire il **Piano d'accelerazione nazionale per il conseguimento degli SDGs**, assegnarne la responsabilità alla **Presidenza del Consiglio**, e integrarlo nei documenti di programmazione economica.



2.

Rendere operativo il **programma per la coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile**.



3.

Approvare la **Legge sul Clima** e attuare il Regolamento sul ripristino della natura, in linea con la **riforma della Costituzione del 2022**.



4.

Rafforzare le **politiche per lo sviluppo sostenibile** in una **prospettiva territoriale**.



5.

**Contrastare le disuguaglianze** territoriali, anche rispondendo ai rischi dell'**autonomia differenziata**.



6.

Attuare la **"Dichiarazione sulle Future Generazioni"** delle Nazioni Unite e rafforzare la **partecipazione giovanile** alla vita democratica del Paese.

Fonte: Rapporto ASviS 2024, pillole infografiche

nessere diffuso per tutte e per tutti, per noi e per le generazioni future.

Non realizzare lo sviluppo sostenibile vuol dire ridurre la qualità della vita delle persone, le loro potenzialità, la loro libertà, la resilienza delle **comunità locali**, la tenuta dei nostri territori, che stanno mostrando tutta la loro fragilità, la capacità del Pianeta di rigenerarsi e nutrire la nostra società. Vuol dire, anche, ridurre la **competitività** e la salute della nostra economia.

Realizzare lo sviluppo sostenibile, come descritto dall'Agenda 2030, non è un'utopia, è l'unica strada possibile per costruire un futuro di speranza.

Questa è la visione da abbracciare, nonostante le tante difficoltà e le tensioni che ci circondano, valorizzando i segnali positivi che pure esistono:

- la **riforma del 2022** che ha introdotto "i diritti delle nuove generazioni" nella nostra Carta costituzionale;
- l'approvazione di **piani e strategie da parte di Regioni e Città** che guardano allo sviluppo sostenibile come orizzonte;
- il dinamismo della società civile e di una parte significativa del **settore produttivo privato** in nome della sostenibilità;
- i progressi verso la **transizione ecologica** grazie agli investimenti del Piano nazionale di ripresa e resilienza;
- gli **sviluppi delle capacità scientifiche e tecnologiche** per affrontare in modo nuovo i problemi complessi delle nostre società;
- la conferma dell'**impegno dell'Unione europea** per l'attuazione dell'Agenda 2030.

E, più recentemente, il "Patto sul Futuro" e i due allegati al Patto, rispettivamente il **"Global digital compact"** e la **"Dichiarazione sulle future generazioni"** sottoscritti al **summit sul futuro** dell'Onu svoltosi a New York il 22 e 23 settembre, documenti di assoluta rilevanza per il rilancio della cooperazione ed il multilateralismo, la definizione della **governance** dell'Intelligenza artificiale e la promozione della partecipazione dei giovani alle decisioni globali.

**Realizzare lo sviluppo sostenibile, come descritto dall'Agenda 2030, non è un'utopia, è l'unica strada possibile per costruire un futuro di speranza**

Non è, quindi, certo il tempo del **disimpegno**, ma quello della **speranza** e dell'azione. È il tempo di "Coltivare ora il nostro futuro", come recita il titolo evocativo del Rapporto, ad esprimere tutta l'urgenza di operare ora, nonostante le **turbolenze**, le difficoltà e i disastri che abbiamo sotto gli occhi. Invitando le istituzioni, le imprese, le scuole e università, la società civile ad assumere un impegno straordinario per accelerare il cammino verso lo sviluppo sostenibile, utilizzando come punto di partenza i **dati**, le analisi e le proposte contenute in questo Rapporto.





# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

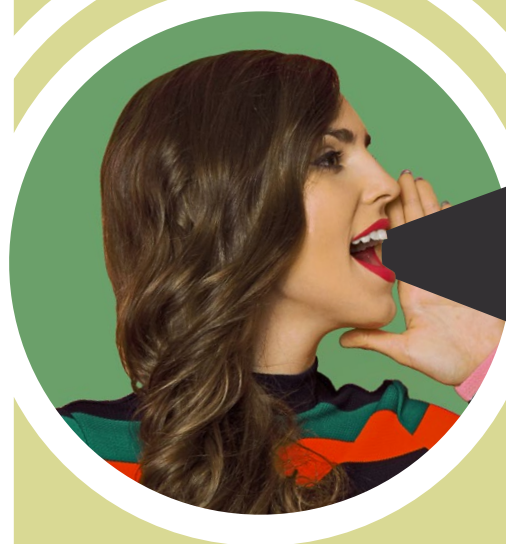
DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE  
ISCRIVITI SUL SITO  
[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI  
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

SCENARI

# UNDER PRESSURE

AUTORE: **RICCARDO CAVALIERE** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

---



## Tra annose questioni irrisolte, come un quadro normativo intricato e un'evasione dura da abbattere, l'Italia vive sotto pressione... fiscale. Con evidenti ricadute per famiglie e imprese

C'è un dato che per tanti è sempre più alto di quanto si spera e che sicuramente è tra i più alti in Europa. È quello della **pressione fiscale**. Nel secondo trimestre 2024, in Italia è stata pari al **41,3% del Pil**, in aumento di 0,7 punti percentuali rispetto allo stesso periodo dell'anno prima, mostrano i dati Istat.

Molto più che in altri Stati europei, e anche rispetto alla media dell'Unione che era al 40,2% nel 2022, secondo l'ultimo rapporto sulla **fiscaltà** nell'Ue, pubblicato a luglio scorso dalla Commissione europea.

Prima di fare un paragone con altri Paesi, però, è fondamentale avere presente quello che ci spiega il fiscalista **Pietro Bracco**: «Paragonare i dati della tassazione è difficile. Si possono mettere a confronto alcune aliquote, ma nel fare valutazioni a livello macro si deve ricordare che ogni Paese ha le proprie caratteristiche».

Quello europeo, infatti, è un quadro variegato, con livelli, e sistemi, di **tasse** differenti.

Il Paese in cui si pagano meno tasse è l'**Irlanda**, dove la pressione fiscale è al 20,9% secondo il già citato rapporto Ue, e c'è un sistema molto favorevole alle grandi imprese tanto che le tasse per le **multinazionali** sono state considerate vantaggi fiscali illegali da una sentenza della Corte di giustizia dell'Unione europea.

Gli investimenti stranieri attratti così negli anni sono ritenuti da molti alla base della forte crescita economica su cui il Paese ha potuto contare. L'aspetto controverso, secondo i critici, è una diseguale distribuzione della **ricchezza**. «In Irlanda, le tasse sono molto basse ormai da anni proprio per attirare **investimenti stranieri** - spiega Bracco -. Ma ovviamente il livello dell'imposizione va confrontato con quello dei **servizi** resi ai cittadini».

Tra i Paesi con le tasse più basse, anche la Romania: in rapporto al Pil il dato è al 26%. Ma in media tutti i Paesi dell'Europa orientale tendono ad avere una minore imposizione fiscale.

Il contrario di quanto avviene, per esempio, in

**Francia, dove le tasse sono le più alte dell'Ue**, sempre secondo il rapporto sulla tassazione della Commissione europea: superano il 46% del Pil. Seguono Belgio, Austria e Finlandia, tutti sopra al 43%. In Germania il dato è paragonabile a quello dell'Italia, 41,7%, mentre in Spagna è inferiore: 38%. In generale, nei 27 Stati dell'Unione europea, è avvenuto un lieve spostamento da tasse su lavoro e consumo a **tasse sul capitale**. Uno sviluppo legato in parte al fatto che i profitti delle imprese sono cresciuti più rapidamente dei **salari**, si legge nel rapporto della Commissione europea.

---

**Secondo il fiscalista Pietro Bracco, a rendere complicata la fiscalità italiana sono due elementi: la complessità testuale e un'amministrazione finanziaria che complica l'applicazione delle norme**

Ma le **disuguaglianze**, anche per via della fiscalità, restano forti, sostiene Oxfam, ong inglese che studia il tema. Su ogni 10 euro di tasse pagate in Europa nel 2022, **8 venivano proprio dall'Iva e da tasse sui lavoratori**. Dalle imposte sulla ricchezza derivavano appena 60 centesimi. La lettura diffusa è che tasse inferiori sulle multinazionali possano portare a una maggiore **competitività**. Ma non è detto che sia così, secondo un'analisi della Tax foundation, centro studi americano.

L'Irlanda, per esempio, nonostante le tasse molto ridotte per le imprese, è solo al 32esimo posto nella classifica dei sistemi fiscali più concorrenziali. Al primo posto, per l'undicesimo anno di seguito, c'è l'Estonia, dove l'imposizione fiscale è 32,9%. Questo, spiega la fondazione ameri-





cana, grazie a **una tassa al 20% sui ricavi delle aziende** che viene applicata solo ai profitti che vengono distribuiti, c'è inoltre una tassa sulla proprietà che si applica solo al valore della terra piuttosto che a quello reale della proprietà.

E l'Italia? Per la Tax foundation il nostro è tra i sistemi fiscali meno competitivi nell'area **Ocse** nonché il peggiore in Europa.

Giudizi che, dice sempre il fiscalista Pietro Bracco, sono da prendere con le pinze: «Sicuramente **il nostro sistema fiscale è complesso**, tanto che una riforma già iniziata in epoca Draghi cercava di semplificarlo. Ma è difficile fare un paragone con altri Stati. E tra l'altro resta un sistema che dal punto di vista di **donazioni e successioni** è molto favorevole al contribuente».

In particolare, a rendere complessa la fiscalità italiana ci sono, secondo Bracco, due elementi: «La **complessità testuale** e un'amministrazione finanziaria che complica l'applicazione delle norme». Per questo motivo, spiega il fiscalista, «**Non basta solo semplificare le norme** ma ci vuole anche una pubblica amministrazione ben formata che le sappia applicare bene e rapidamente. In altre parole: un'Agenzia delle entrate che ha come sola finalità cercare soldi non serve, invece se ha come obiettivo la **corretta amministrazione delle norme**, può aiutare a far

girare bene la macchina dello Stato».

E a raccogliere **risorse economiche** essenziali. Soldi che spetterebbero allo Stato, ma che invece spesso non arrivano alle sue casse per via dell'**evasione**. Solo dall'Iva, l'Italia potrebbe avere **un gettito da 135 miliardi**, mentre nel 2022 ne sono stati versati 15 in meno, secondo un rapporto Unimpresa di quest'anno.

Un campo in cui, stando ai dati europei, facciamo molto peggio di altri Paesi. Secondo l'ultimo *Vat gap report* della Commissione europea siamo **al primo posto tra chi non paga questa imposta**. Un altro dato che, però, secondo esperti come Bracco va letto con cautela: «Tutto dipende da come si calcolano queste cifre. Per esempio, se un imprenditore ha versato l'Iva al 10% invece che al 22%, bisogna sempre vedere chi era la sua controparte nel pagamento».

In ogni caso, le sfide per il nostro Paese non mancano, soprattutto se si guarda anche agli altri Stati europei. Con una pressione fiscale al di sopra della media dell'Unione, l'Italia sconta una complessità normativa e un'elevata evasione fiscale che ostacolano la competitività. Una delle grandi difficoltà è proprio trovare un equilibrio tra un'**imposizione fiscale equa** e la promozione di un ambiente economico favorevole, in grado di attrarre investimenti e garantire servizi adeguati ai cittadini.

A COLLOQUIO CON

# VISIONE DI GRUPPO

AUTORE: VALENTINA NERI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



## Promuovere una cultura inclusiva, rafforzare le alleanze con altre associazioni e organizzazioni, investire nella formazione continua. Il futuro del Gruppo Giovani Federmanager nella visione del Coordinatore Antonio Ieraci

Con entusiasmo e un pizzico di nostalgia, il Coordinatore del Gruppo Giovani di Federmanager, **Antonio Ieraci**, ormai prossimo alla scadenza del suo mandato, ci accompagna in un viaggio attraverso le tappe più significative di questi anni. Intervistato da "Progetto Manager", Ieraci condivide i traguardi raggiunti dal Gruppo, le sfide affrontate e l'impegno profuso per la realizzazione di ogni **progetto**. Ma non solo: rivela i consigli che intende lasciare in eredità al futuro *leader* e definisce le **competenze** che ritiene indispensabili per guidare il Gruppo con energia e rinnovata visione. Un momento di transizione, ricco di spunti e ispirazioni, per chi crede nel valore di una *leadership* giovane, dinamica e orientata al futuro.

**Antonio, è tempo di fare il punto del tuo mandato come Coordinatore del Gruppo Giovani di Federmanager. Guardando agli ultimi tre anni, come descriveresti l'evoluzione del Gruppo? Quali sono stati gli obiettivi più significativi che avete raggiunto?**

La nostra strategia si è orientata su tre pilastri: **network** istituzionale, **sviluppo territoriale** e il **Premio Giovane Manager**. A livello di *network*, abbiamo instaurato collaborazioni con i Giovani Imprenditori di Confindustria e ASviS, partecipando a **eventi globali** come il *G20 Young Entrepreneurs Alliance Summit*, in India nel 2023 e in Brasile nel 2024, confrontandoci con giovani *leader* e imprenditori di oltre 20 Paesi industrializzati. Abbiamo, poi, supportato le iniziative locali, cuore pulsante del Gruppo Giovani, riscontrando una partecipazione crescente da parte dei **territori** e, infine, il **Premio Giovane Manager**, la nostra iniziativa consolidata come riconoscimento centrale delle capacità e delle competenze dei giovani manager della Federazione.

**Il vostro Gruppo si impegna a garantire opportunità di networking e sviluppo professionale. Quali progetti hanno fatto la differenza in termini di inclusione e valorizzazione delle competenze manageriali?**

Tra i progetti-chiave vi è senz'altro "**Manager tra Manager**", il programma attraverso il quale promuoviamo la **condivisione di competenze** manageriali in un contesto pratico e orientato all'apprendimento sul campo. Un'opportunità unica di *mentorship* e **confronto tra colleghi**, elemento molto apprezzato dai giovani manager che si avvicinano al Gruppo. Abbiamo inoltre potenziato il coinvolgimento del **management under 44** nei tavoli tematici di Federmanager. La nostra collaborazione con ASviS, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, ha permesso, in particolare, la partecipazione attiva dei membri a iniziative focalizzate sulla **sostenibilità**, contribuendo a definire politiche e strategie in ambito di sviluppo sostenibile. Questo impegno si traduce in progetti concreti, come la **formazione di manager per la sostenibilità**, figure essenziali per affrontare le sfide ambientali e sociali del nostro tempo.

**Parliamo del Premio Giovane Manager. L'evento finale di questa sesta edizione, dedicata all'intelligenza artificiale, si terrà a Roma il 23 novembre prossimo. Cosa rappresenta questa iniziativa per il Gruppo?**

Il Premio Giovane Manager è molto più di un riconoscimento formale: è una celebrazione delle migliori pratiche manageriali emergenti e una piattaforma di visibilità per i giovani **talenti**. Con un focus sull'**intelligenza artificiale**, quest'anno abbiamo voluto sottolineare come l'innovazione tecnologica e le competenze digitali siano centrali per guidare le aziende. Questo evento è anche un'occasione per dialogare con aziende *partner* e *stakeholder* e rafforzare il **brand** del Gruppo come promotore di **eccellenza manageriale**. È una testimonianza del nostro impegno per il futuro del *management* in Italia.

**Una leadership aziendale più giovane, come sostiene la ricerca di Bain & Company e Key2people, farebbe crescere l'economia italiana fino a 40 miliardi di euro. Quanto conta, a tuo giudizio, investire su una leadership intergenerazionale?**



È fondamentale per stimolare la **crescita economica del Paese**. Una *leadership* più giovane apporta nuove idee e prospettive “fresche” ed è più incline ad abbracciare il cambiamento e ad adottare innovazioni, in particolare nel contesto della **digitalizzazione** e della sostenibilità. Questi giovani *leader* sono in grado di interagire in modo più fluido con le **tecnologie emergenti** e di comprendere le dinamiche di un mercato in continua evoluzione. La ricerca di Bain & Company e Key2people evidenzia chiaramente che una maggiore inclusione di giovani nella *leadership* potrebbe tradursi in un **incremento del Pil italiano tra l'1% e il 2%**. Questo dimostra quanto sia cruciale il loro contributo nel ridisegnare le strategie aziendali e nel promuovere approcci dinamici e innovativi. Inoltre, la sinergia tra generazioni diverse crea un **ambiente di lavoro ricco e collaborativo**. I giovani *leader*, affiancati da figure più esperte, possono beneficiare della loro saggezza e conoscenza del settore, mentre queste ultime possono apprendere dai metodi agili e dalle competenze digitali dei più giovani. Questa interazione non solo promuove **una cultura aziendale più inclusiva e proattiva**, ma prepara anche le organizzazioni a rispondere meglio ad un mercato globale sempre più competitivo e interconnesso. Investire in una **leadership intergenerazionale** è sia una scelta strategica sia un imperativo per garantire davvero la competitività del nostro Paese.

**Quali sono, a tuo parere, le competenze che un giovane manager deve possedere oggi per poter gestire le trasformazioni industriali e tecnologiche in Italia?**

Oggi un giovane manager deve possedere competenze digitali avanzate e capacità di adattamento a contesti in rapido mutamento. Tra le *skill* chiave rientrano una forte **visione strategica**, **flessibilità** e **una mentalità collaborativa**, essenziale per navigare e integrare nuove tecnologie all'interno di organizzazioni complesse. Inoltre, la capacità di **comprendere i dati** e trarne *insight* è fondamentale per prendere decisioni rapide e informate. È anche importante possedere competenze relative alla sostenibilità, diventando manager capaci di implementare pratiche aziendali responsabili e contribuire così alla creazione di un futuro più sostenibile. Aggiungo che le **soft**

**skill**, la **comunicazione strategica** e la **leadership inclusiva** possono aiutare a creare ambienti di lavoro resilienti e aperti all'innovazione.

**Cosa ritieni importante che il prossimo leader del Gruppo Giovani prenda in considerazione per continuare a far crescere l'organizzazione?**

Il futuro *leader* dei Giovani di Federmanager avrà il compito di mantenere e ampliare la visibilità e l'influenza del Gruppo all'interno del **panorama manageriale** italiano e internazionale. Innovazione, adattamento, inclusione, visione a lungo termine: chi guiderà i nostri giovani dovrà essere in grado di promuovere una cultura inclusiva e diversificata, **rafforzare le alleanze** con altre associazioni e organizzazioni, investire nella **formazione continua** sviluppando programmi di *mentoring* e di *coaching*. Solo in questo modo il Gruppo potrà continuare a crescere e ad affermarsi come un interlocutore significativo nei **processi decisionali**, contribuendo alla costruzione di un futuro solido per l'intera Federazione.



Antonio Ieraci,  
Coordinatore  
del Gruppo  
Giovani di  
Federmanager

BIANCA E VOLTA

# ORIENTAMENTO DECISO

AUTORE: RITA COMANDINI E GIOVANNI VALENSISE - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



### Stop della Cassazione ai riscatti di laurea dichiarati decaduti dall'Inps. Un commento qualificato in merito alla sentenza della Suprema Corte

Gli anni trascorsi per il conseguimento del titolo di **laurea** sono preziosi. Per la formazione umana, sociale e professionale delle persone che decidono di investire nella costruzione del proprio **futuro**. Ma sono preziosi anche sotto il profilo contributivo, perché il riscatto della laurea è un'opportunità di cui si può beneficiare, da valutare sempre con la massima attenzione.

E conforti positivi arrivano anche dai massimi livelli della **giurisprudenza**: la Cassazione, con sentenza n. 13630 del 2020, ha infatti ribaltato il precedente orientamento che disponeva l'applicazione ai **riscatti di laurea** del termine di decadenza decennale previsto per i trattamenti pensionistici.

La Suprema Corte dal 2008 al 2020, infatti, aveva sancito che anche alle domande di riscatto di laurea si applicasse l'articolo 47 del Decreto del Presidente della Repubblica n. 639 del 1970, che stabilisce in dieci anni dalla data della domanda il termine di **decadenza** per le controversie in materia di trattamenti pensionistici.

Questo orientamento era stato recepito dall'Inps nel 2015 e proprio in forza dello stesso l'Istituto aveva dato indicazione alle sue strutture presenti sul territorio di applicare il termine di decadenza decennale alle domande di riscatto di laurea per le quali non fossero stati presentati atti interruttivi della **prescrizione**.

A seguito di tale indicazione, numerose domande di riscatto presentate da dirigenti sono state definite negativamente dall'Istituto, opponendo il termine di decadenza decennale.

Con la sentenza del 2020, citata in premessa, la Cassazione ha cambiato orientamento affermando che il riscatto di laurea non può considerarsi istituto attinente alla materia pensionistica, in quanto finalizzato ad assicurare la **copertura assicurativa** per periodi in cui l'interessato, essendosi dedicato allo **studio**, non ha potuto ot-

tenere il versamento dei contributi assicurativi. In base a tale ultimo orientamento, dunque, **il riscatto non attiene al rapporto previdenziale in senso stretto** ma ad un rapporto preliminare che concerne la formazione della posizione assicurativa.

Di conseguenza, alle domande di riscatto di laurea non può applicarsi la normativa relativa ai trattamenti pensionistici di cui al citato articolo 47.

Il principio affermato dalla Cassazione è stato ripreso da recenti **sentenze** della Corte di Appello del Tribunale di Roma e alcune di esse hanno già trovato applicazione da parte dell'Inps.

---

**Il principio affermato dalla Cassazione è stato ripreso da recenti sentenze della Corte di Appello del Tribunale di Roma e alcune di esse hanno già trovato applicazione da parte dell'Inps**

Nel merito, le sentenze della Corte di Appello hanno altresì stabilito che **il diritto al riscatto della laurea è imprescrittibile**; la data della domanda di riscatto ha infatti la funzione di determinare gli oneri a carico del lavoratore e non è rilevante ai fini della prescrizione.

Le Associazioni territoriali nonché la struttura nazionale di **Federmanager** sono pertanto a disposizione delle persone interessate ad approfondire ogni particolare fattispecie relativa alle modalità di reiezione delle domande di riscatto laurea da parte dell'Inps; ogni analisi dovrà essere infatti declinata in base alla particolare situazione del dirigente, a prescindere dallo **status** di lavoratore attivo ovvero pensionato.





## Diamo valore al welfare complementare

Progettiamo e realizziamo soluzioni personalizzate  
basate su **innovazione** e **semplificazione**

Innovazione e Soluzioni Personalizzate

# PER IL WELFARE COMPLEMENTARE

**Industria Welfare Salute è un progetto unico nel mercato del welfare complementare.**

Offriamo servizi su misura garantendo qualità e affidabilità attraverso competenza, innovazione e trasparenza.

In qualità di hub strategico e operativo, con una forte vocazione tecnologica orientata alla sicurezza e garantita dalla certificazione ISO 27001, ottimizziamo il trattamento dei dati, semplifichiamo i processi e forniamo soluzioni avanzate per la digitalizzazione di fondi sanitari, previdenziali, politiche attive e altri operatori del settore.

Siamo un'avanguardia tecnologica nel settore grazie all'integrazione di strumenti di data analytics predittiva e studi sull'evoluzione del mercato del welfare integrativo. Offriamo soluzioni innovative che generano valore aggiunto per i clienti, migliorando l'efficienza e l'efficacia dei loro servizi. Il nostro progetto, nato dal know how del sistema industriale, in totale compliance con l'attuale normativa in materia di tutela dei dati, privacy e Modello Organizzativo e di gestione D.lgs 231/2001, si distingue per la sua capacità di fornire servizi che promuovono la sostenibilità sociale, economica ed ambientale

I nostri

## SERVIZI

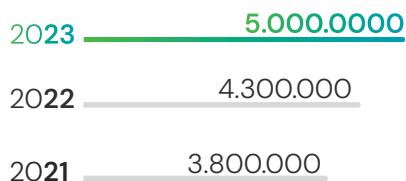
### Servizi per Fondi Sanitari

La nostra profonda conoscenza del welfare sanitario, delle esigenze del mondo del lavoro e della contrattazione, integrata da servizi tecnologicamente avanzati, ci qualifica come motore di trasformazione del sistema sanitario integrativo italiano. Gestiamo dati e processi amministrativi sanitari in modo innovativo e semplificato, garantendo procedure di convenzionamento e di rimborso rapide e sempre disponibili.

#### Network Sanitario

Il costante aggiornamento della nostra rete di strutture convenzionate ci consente di mettere a disposizione un network sanitario di livello qualitativo sempre più elevato, bilanciato sul territorio nazionale, adeguandolo alle esigenze dei clienti e alla distribuzione sul territorio. Con il nuovo portale dedicato al convenzionamento, abbiamo completamente digitalizzato i processi di approvazione documentale e di negoziazione delle tariffe concordate del nostro Nomenclatore.

#### Numero prestazioni eseguite



#### Customer care – Dati sull'efficienza

100% contatti da backoffice  
92% centralino telefonico

(dati arrotondati per difetto – 2024 parziale)

FOCUS

## Infrastruttura

# SMART E SERVIZI INTEGRATI

IWS si avvale di piattaforme informatiche avanzate e un contact center dedicato per un servizio altamente customizzato. Grazie a un know-how consolidato, siamo in grado di creare soluzioni personalizzate che innovano il mercato, superando i modelli standardizzati. La gestione del network garantisce efficienza e sicurezza, adattandosi alle specifiche esigenze dei clienti.



Piattaforme  
informatiche  
avanzate



Progettazione  
di tutele



Know how



Gestione  
del Network

### Servizi per Fondi Previdenziali

Offriamo soluzioni digitali avanzate per la gestione dei fondi previdenziali, mettendo a disposizione un'infrastruttura informatica che ottimizza la raccolta dei dati, la gestione delle risorse e l'erogazione delle prestazioni. Le nostre piattaforme garantiscono efficienza, sicurezza informatica e una gestione previdenziale all'avanguardia.

### Servizi strategici per Enti Bilaterali

Agiamo come intermediari tra i servizi dei sistemi associativi e la domanda di innovazione del welfare, offrendo ai manager strumenti agili che delineano le potenzialità del Sistema della bilateralità, dall'assistenza sanitaria alla previdenza complementare e alle politiche attive.

### Smart Service per Operatori Secondo Rischio Sanitario

Offriamo una soluzione tecnologica avanzata per ottimizzare la gestione delle coperture assicurative di secondo rischio e delle pratiche di liquidazione, garantendo efficienza, precisione e trasparenza per gli operatori leader nei programmi assicurativi e nella consulenza sui rischi.

### Servizi informatici a supporto della Digitalizzazione delle Filiere Italiane

Facilitiamo la trasformazione digitale delle imprese italiane, ottimizzando la collaborazione con l'ecosistema dell'innovazione e fornendo strumenti di valutazione della maturità digitale per modernizzare i processi aziendali.



## Hub Tecnologico

# IWS

L'Hub tecnologico IWS offre soluzioni avanzate di IT efficiente e scalabile, integrando servizi di cloud, virtualizzazione e comunicazione unificata. Certificata ISO 27001 per la sicurezza delle informazioni e accreditata da AgID per l'erogazione di servizi di identità digitale, l'azienda assicura la massima protezione dei dati con soluzioni di cyber security e piena conformità normativa.

Grazie a data analytics, intelligenza artificiale e blockchain, IWS trasforma i dati in insight strategici e innovazione, con un forte orientamento alla predittività per anticipare tendenze e ottimizzare le decisioni aziendali. Inoltre, IWS fornisce supporto continuo, formazione e un servizio clienti dedicato per garantire una transizione digitale fluida e senza interruzioni.

## FOCUS

1

### Gestione **Tecnologica**

Soluzioni cloud, virtualizzazione e comunicazione unificata per un IT efficiente e scalabile

2

### Tutela dei dati **certificata**

Utilizzo di tecnologie avanzate di cyber security, certificazione ISO 27001 per la sicurezza informatica

3

### Analisi e **Innovazione**

Data analytics, AI e blockchain per trasformare i dati in insight e innovazione

4

### Supporto e **Formazione**

Assistenza, formazione e servizio clienti per una transazione digitale fluida



[industriawelfaresalute.it](http://industriawelfaresalute.it)

Ci hanno **già scelto**





[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)