

DIRIGENTE

N. 7-8 LUGLIO/AGOSTO 2025

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

VISIONE E STRATEGIA la direzione di Manageritalia



MANAGEMENT

**Cec: un'Europa
tra innovazione
e sostenibilità**

LAVORO

**Bisogna guardare
anche "oltre
lo stipendio"**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 353/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art. 1, comma 1 - DCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Seguici!



UNA FIRMA CHE ORIENTA

Anche quest'anno ci avviciniamo alla pausa estiva. E, come sempre, il numero di luglio-agosto del nostro giornale accompagna questa transizione con uno sguardo lungo, rivolto alle sfide che ci attendono, e un augurio grande a tutte e a tutti di buone vacanze.

Abbiamo da poco concluso la nostra assemblea nazionale del 6 giugno, un momento importante in cui abbiamo rendicontato il lavoro fatto e rilanciato con forza la nostra visione del futuro. Un confronto aperto e denso, che ci ha restituito consapevolezza e fiducia.

Ma il lavoro non si ferma: prosegue con il contratto collettivo nazionale, lo strumento che più di ogni altro dà senso alla nostra identità sindacale. L'attuale accordo scade a fine anno e stiamo già lavorando alla sua futura definizione: una commissione sindacale è attiva, stiamo raccogliendo le istanze dal territorio e costruendo una piattaforma di contenuti e priorità per orientare il confronto con le controparti.

La struttura federale guida questo processo con rigore e dedizione. Vale allora la pena chiedersi: perché si fa un contratto? Per tutelare, normare, garantire diritti, equilibri, trasparenza. Ma non solo.

Un contratto come il nostro ha anche una funzione più profonda e strategica: orientare. Delineare una direzione di marcia. Preparare oggi ciò che servirà domani.

Non è una fotografia, ma un disegno in divenire. Vivo, dinamico, inclusivo. Capacità di interpretare, e non solo registrare, le trasformazioni del lavoro.

Tra i nostri compiti c'è anche questo: guardare oltre, immaginare l'evoluzione

del lavoro manageriale, costruire un contratto che interpreti il cambiamento, senza chiudersi in definizioni rigide.

Un contratto aperto all'innovazione, attento ai segnali di trasformazione, capace di accompagnare i nostri associati nei bisogni di oggi e, insieme a chi vorrà condividere questo percorso, lungo le traiettorie del futuro. Perché un contratto è un patto di rappresentanza, ma anche un impegno collettivo. Uno spazio di riconoscimento reciproco tra chi lavora e chi fa impresa. Un'alleanza fondata su responsabilità e prospettiva condivisa.

Ed è qui che i corpi intermedi ritrovano il loro ruolo più autentico: essere ponte tra persone e istituzioni, tra presente e futuro. Non solo portatori di istanze, ma costruttori di soluzioni. Non solo interpreti di bisogni, ma generatori di visione. I corpi intermedi servono al Paese quando sanno ascoltare le proprie basi e, allo stesso tempo, proporre idee che orientino lo sviluppo, diano forma all'innovazione, creino coesione.

Il contratto collettivo è uno degli strumenti con cui questo ruolo si manifesta in modo tangibile, concreto, evolutivo.

È anche questo il senso profondo del nostro agire sindacale: unire visione e ascolto, elaborare strumenti che non siano solo difesa del presente, ma anche costruzione del futuro. E il ccnl è lo spazio primo in cui questa ambizione si esprime, si afferma, si rinnova.

Buona estate a tutte e a tutti. Viva Manageritalia.

Marco Ballarè

marco.ballare@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia



Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

*Ti protegge in caso di inconvenienti
durante i viaggi e le vacanze
in tutto il mondo*



Per i viaggi di studio

VIAGGI STUDY & STAGE

*Per proteggere
durante gli stage
di studio all'estero*

Vai su **www.assidir.it**

*accedi alla sezione e-commerce e scopri tutti i prodotti
riservati all'associato Manageritalia e ai suoi familiari*

Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi!

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

MANAGERITALIA

Polizze di EUROP ASSISTANCE ITALIA S.P.A.
Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo consultabile sul sito www.assidir.it, che ti verrà comunque inviato automaticamente al momento dell'elaborazione del preventivo.



DIRIGENTE

è online su **ISSUU**

Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.

Speciale Assemblée

- 6** Visione e strategia: la direzione di Manageritalia
- 14** Il valore del tempo e la forza del contratto
- 18** Il posizionamento di Manageritalia
- 22** Lavoro e manager: sfide in corso d'opera
- 27** Report integrato 2024: non solo numeri

Piano operativo

- 30** Costruire il futuro del lavoro manageriale

Lavoro

- 34** Bisogna guardare anche "oltre lo stipendio"

Management

- 38** Cec: un'Europa tra innovazione e sostenibilità

Focus Commercial Excellence

- 43** Nuove regole: il b2b si trasforma

Manageritalia 80 anni

- 46** Cfmt - La formazione

Innovazione

- 50** IA: a noi il comando

Eventi

- 56** Motore Italia 2025: le tappe di Emilia Romagna e Puglia

Leadership

- 58** Il conflitto fa crescere

RUBRICHE

32 Osservatorio legislativo

54 ROI to read

64 Pillole di benessere

65 Arte

66 Libri

67 Letture per manager

68 Lettere

infoMANAGER
ASSOCIAZIONI • SERVIZI • CONTRATTO • SANITÀ • PREVIDENZA • FORMAZIONE

Fasdac

- 77** App MyClinic Fasdac

Assidir

- 78** La polizza Temporanea caso morte

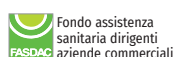
Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Smart learning executive program - Strategy & Marketing



DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

Federazione nazionale dei dirigenti, quadri ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato



VISIONE E STRATEGIA: LA DIREZIONE DI MANAGERITALIA

Un confronto su identità, obiettivi e ruolo dei manager

Il 6 e il 7 giugno scorsi, negli spazi del Quark Hotel Milano, si è svolta la 105^a assemblea Manageritalia. Il primo aspetto da sottolineare è che è stato un appuntamento partecipato, ricco di confronti e utile per fare il punto a un anno dall'insediamento della nuova presidenza e dei nuovi vertici.

Identità tra passato e futuro

I lavori hanno preso il via con il presidente di Manageritalia **Marco Ballarè**, che in una relazione dedicata alla "traduzione" dell'identità e della vision interne di Manageritalia verso l'esterno, ha indicato una serie di azioni concrete volte a esprimere il ruolo sociale, istituzionale e nella rappresentanza della nostra Organizzazione (vedi highlight a pagina 8).

Antonella Portalupi, vicepresidente federale e presidente del Fondo Mario Negri, ha illustrato il Report integrato 2024 di Manageritalia (vedi pagina 27): «È uno strumento per darci degli obiettivi e misurarli. Lo utilizziamo dal 2018 nonostante non abbiamo obblighi di legge che ci impongano di aderire alla rendicontazione di sostenibilità, in quanto crediamo

nei principi Esg e nella trasparenza nel raccontarli». **Massimo Fiaschi**, segretario generale Manageritalia, ha chiuso la parte introduttiva ripercorrendo la storia dell'Associazione e del ccnl, evidenziando i momenti salienti di questi primi ottant'anni. Un percorso che ci ha resi e ci rende tutt'oggi protagonisti della contrattualistica e del mondo del lavoro a livello nazionale ed europeo (vedi pagina 14).

Manager, sindacato e nuovo lavoro

I lavori sono proseguiti con la tavola rotonda dal titolo "Sindacato dei manager e nuovo lavoro", moderata da **Massimo Mascini**, direttore del quotidiano online *Il diario del lavoro*. **Marco Bentivogli**, esperto di politiche di innovazione, **Chiara Bisconti**, consulente aziendale ed esperta di lavoro agile, **Monica Nolo** e **Simone Pizzoglio**, entrambi vicepresidenti di Manageritalia, hanno offerto al pubblico in sala e in diretta online una fotografia sulle rivoluzioni in atto, dal lavoro agile alla transizione tecnologica, fino all'importanza del ruolo dei manager nel facilitare il cambiamento (vedi pagina 22).





Obiettivi e programmi del sistema Manageritalia

Il pomeriggio si è aperto con il saluto di **Marco Barbieri**, segretario generale Confcommercio-Imprese per l'Italia, che ha ribadito l'importanza, in un mondo in rapida e continua trasformazione, di mettere al centro del futuro di Manageritalia e della Confederazione la competenza delle persone. È infatti fondamentale offrire servizi di qualità, dialogare con la base di manager e imprese e influire sul contesto esterno, istituzionale e non.

I lavori sono proseguiti con la presentazione del programma di giunta: guidati da **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia, i presidenti dei fondi e delle società collegate a Manageritalia hanno illustrato gli obiettivi raggiunti e quelli futuri (vedi pagina 10).

A seguire, l'assemblea ha ratificato i componenti Manageritalia negli organi Cida (vedi box a pagina 11) e ha nominato la Commissione sindacale nazionale che, guidata dalla vicepresidente delegata Monica Nolo, risulta così composta: **Alessandro**



Massimo Fiaschi,
segretario generale
Manageritalia.



Marco Barbieri, segretario generale
Confcommercio-Imprese per l'Italia.

L'INTERVENTO DEL PRESIDENTE



IDENTITÀ E VISIONE INTERNA

«Abbiamo dato vita a un piano che non è un manifesto, ma un cantiere. Un cantiere aperto, condiviso, vivo».

«Abbiamo introdotto un metodo – ascolto, sintesi, azione – e riorganizzato le società del sistema, scelto nuove figure apicali e razionalizzato le funzioni».

«Questa Assemblea arriva al termine di un percorso di confronto e dialogo con i territori, che non è solo un passaggio statutario. È il luogo in cui rinnoviamo il nostro patto con la comunità degli oltre 45.000 dirigenti, quadri e alte professionalità che rappresentiamo».

«Governance che diventa azione. Responsabilità che

diventa cultura. Trasparenza che diventa metodo».

«Manageritalia non è solo ciò che fa, ma anche – e soprattutto – ciò che rappresenta».

«Un modello basato su responsabilità, trasparenza, restituzione, che fa della condivisione la leva per l'efficacia».

«Un'identità chiara. Una voce netta».

«Rappresentare non significa amministrare. Significa ispirare».

POSIZIONAMENTO DI MANAGERITALIA

«Manageritalia non può restare alla finestra. Quest'anno abbiamo affermato con chiarezza la nostra visione».

BALLARÈ: I PUNTI SALIENTI

«Manageritalia è, prima di tutto, un sindacato. [...] Ma anche una realtà che aggrega sempre più quadri e alte professionalità».

«Un modello che tiene insieme sindacato, fondazione e confederazione in una strategia comune per il futuro».

«Crediamo in una Cida rafforzata, ma non centralizzata. [...] Solo così potrà essere ciò che serve al Paese: una voce forte, credibile, capace di rappresentare la dirigenza nelle sedi istituzionali».

STRATEGIA E AZIONE ORGANIZZATIVA

«Abbiamo dato forma e contenuto al nostro Piano operativo 2024-2028, nato dal Congresso e sviluppato attraverso “Manageritalia Camp”».

«Accanto al Piano operativo, abbiamo introdotto un secondo pilastro essenziale: il programma di giunta. Un’innovazione decisiva».

«Abbiamo avviato un importante lavoro culturale: la costruzione di 15 position paper tematici».

RUOLO SOCIALE E ISTITUZIONALE

«Serve un nuovo patto sociale che riconosca il valore del merito, del lavoro responsabile, del contributo determinante dei manager».

«Il ruolo del manager non è solo economico. È anche etico».

«Supportare inclusione, formazione, sostenibilità. Tradurre i temi fondativi del Piano operativo in strumenti concreti di policy».

RAPPRESENTANZA E CONTRATTAZIONE

«Per la prima volta abbiamo firmato un contratto aziendale per i quadri del sistema Cna».

«Abbiamo sottoscritto, primi in Italia, un accordo con Inps e Confcommercio per promuovere una nuova cultura previdenziale».

«Questo è il nostro modello di rappresentanza:

forte nei valori, concreto nelle azioni, coerente nella visione».

RELAZIONE CON IL PAESE E CONTESTO ESTERNO

«Il nostro compito non è solo celebrare. È proiettare questa storia nel futuro».

«Il Paese ha bisogno di rappresentanza. Di corpi intermedi forti, credibili, presenti. E noi possiamo esserlo».

«In un tempo in cui tutto cambia, Manageritalia deve essere un punto fermo. Un luogo che accoglie. Una voce che si fa sentire».

FISCO, PENSIONI, CLASSE MEDIA ED ECONOMIA

«Abbiamo chiesto, con forza, equità fiscale, rispetto per le pensioni, attenzione per la classe media».

«Dobbiamo difendere la perequazione delle pensioni, perché un diritto maturato in anni di contributi veri non può essere eroso».

«Serve una disciplina più stabile, più giusta, meno incerta».

«Rappresentare il ceto medio: quello che regge il Paese con le tasse, ma che troppo spesso non viene ascoltato».

«È urgente una riforma dell'Irpef. Contribuiamo per oltre il 60% del gettito fiscale. Questa è una ferita da sanare».

«Serve sconfiggere la bassa produttività della nostra economia. Una condizione strutturale che frena la crescita, deprime i salari e impoverisce il lavoro, anche quello qualificato».

«La produttività dipende da due fattori chiave: la qualità del capitale umano e la capacità delle imprese di investire e innovare. E invece, negli ultimi anni, abbiamo assistito a un progressivo disinvestimento proprio in queste direzioni».

PROGRAMMA DI GIUNTA



Riccardo Rapezzi, presidente Fasdac: «Il 2024 ha visto un maggior utilizzo del Fondo, anche a causa della crisi del Sistema sanitario nazionale. Per mantenere in salute il Fasdac punteremo a migliorare il rapporto erogato/contributi».



Luigi Catalucci, presidente Associazione Antonio Pastore: «Negli ultimi mesi abbiamo raggiunto un grande risultato, cioè la nuova convenzione che, in condizioni di mercato difficili, è riuscita a offrire ai dirigenti nuove coperture di rischio e condizioni più vantaggiose».



Mauro Dotti, presidente Assidir: «Abbiamo aggiornato il nostro sito, rendendolo più completo e user-friendly: un passo importante per garantire un'esperienza digitale più inclusiva. Inoltre, abbiamo investito sul capitale umano, adeguando il numero dei dipendenti ai nuovi progetti».



Roberto Saliola, vicepresidente Fondir: «I dirigenti iscritti al Fondo crescono, ma non tanto quanto quelli iscritti a Manageritalia. Dobbiamo quindi aumentare la conoscenza di Fondir presso i dirigenti e le aziende associate».



Antonella Portalupi, presidente Fondo Mario Negri: «La struttura sta attuando diversi cambiamenti organizzativi, dall'istituzione di nuove funzioni al ricambio generazionale, al miglioramento dei sistemi gestionali, tutti volti a potenziare il rapporto con gli associati e la loro soddisfazione».



Guido Carella, presidente Manageritalia Servizi: «Stiamo rinnovando le infrastrutture tecnologiche, anche per migliorare l'operatività delle Associazioni territoriali e la soddisfazione degli associati. Abbiamo anche superato le numerose certificazioni di qualità dei nostri processi e servizi».



Maria Antonietta Mura, presidente Cfmt: «Continuano i road show e gli eventi sui territori, che permettono a tutti gli associati di fruire degli stessi corsi, indipendentemente dal luogo di residenza o lavoro. Vogliamo che il nostro catalogo formativo sia il più capillare possibile».



Luisa Quarta, presidente Cassa sanitaria Carlo De Lellis: «Ci siamo dati obiettivi di crescita e i risultati stanno arrivando. Studiamo il mercato per offrire prodotti competitivi, oltre a un percorso anche per quadri ed executive professional. Vogliamo che la Cassa De Lellis diventi uno strumento di marketing associativo a tutti gli effetti».



Monica Nolo, vicepresidente Manageritalia con delega su Prioritalia (in vece di **Marcella Mallen**, presidente): «Prioritalia è uno "strumento" fondamentale per il posizionamento di Manageritalia. Lavoreremo sulla sistematizzazione del volontariato di competenza, che si è sviluppato sui territori, così da migliorarne l'organizzazione».

Monica Nolo,
vicepresidente
Manageritalia.



Baldi, Stefano Bigi, Guido Carella, Luigi Catalucci, Stefano De Martin, Flavio Leone, Manuel Modolo, Maria Antonietta Mura, Simone Pizzoglio, Antonella Portalupi, Riccardo Rapezzi, Daniele Testolin.

MANAGERITALIA NEGLI ORGANI CIDA

Il 22 maggio scorso si è riunita l'assemblea elettiva di Cida.

Alla presidenza è stato riconfermato all'unanimità Stefano Cuzzilla, che anche per il prossimo triennio sarà affiancato dai vicepresidenti Marco Ballarè (presidente Manageritalia), Antonello Giannelli (presidente Anp) e Guido Quici (presidente Cimo) e coadiuvato dal tesoriere Maurizio Argenterii (Sindirettivo Banca Centrale).

L'Assemblea Cida ha poi approvato alcune modifiche statutarie, che rivedono la composizione dell'Organo.

Manageritalia, in considerazione dell'aumento dei propri iscritti, ha potuto aggiungere ai propri delegati, tutti riconfermati, anche due nuovi rappresentanti, Paolo Longobardi (Manageritalia Emilia-Romagna) e Carlo Terrin (Manageritalia Veneto).

La giornata si è conclusa con l'intervento di Nolo sul posizionamento di Manageritalia su fisco, welfare e politiche attive del lavoro. I contenuti presentati sono stati approvati all'unanimità dagli oltre 200 delegati presenti e approfonditi durante i loro interventi (vedi intervista a pagina 18).

Il Piano operativo in otto parole chiave

I lavori di sabato 7 giugno sono stati aperti da Portalupi, che ha presentato il bilancio dell'Associazione. I numeri, che riflettono un'Organizzazione in salute, sono stati approvati all'unanimità dai delegati.

Successivamente, Pizzoglio ha intervistato gli otto project leader del Piano operativo 2024-2028, uno

Antonella Portalupi,
vicepresidente
Manageritalia
e presidente
Fondo Mario Negri.



Simone Pizzoglio,
vicepresidente
Manageritalia.



GLI OBIETTIVI DEI GRUPPI DI LAVORO DEL PIANO OPERATIVO



Valorizzazione dei territori

Lara Bolognesi (in vece di Domenico Fortunato)

Mappatura delle iniziative migliori di ciascuna Associazione per estenderle a livello nazionale, anche attraverso una piattaforma digitale fruibile dai territori; creazione di laboratori dove istituzioni, imprese e manager possano confrontarsi; valorizzazione del destination management.

Connessione



Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità

Carlo Terrin

Organizzazione di incontri formativi sui territori, con persone interne ed esterne all'Associazione, per rafforzare la consapevolezza del nostro ccnl, che è già "un ottimo patto sociale"; sintesi delle singole istanze territoriali in istanze federali e condivise.

Consapevolezza



Dei & Genere

Cristina Mezzanotte

Aumentare la sensibilità e la cultura verso la Deia (Diversità, equità, inclusione e accessibilità), anche in collaborazione con Cfmt, attraverso progetti itineranti; trasformazione della Federazione, fino ad arrivare alle istituzioni.

Ascolto



AI & Digitalizzazione del lavoro

Stefano De Martin

Non obiettivi tecnici, ma culturali, per anticipare e governare l'innovazione e fare in modo che sia accessibile a tutti, attraverso un approccio ampio e a 360 gradi.

Approccio etico



strumento «pervasivo di tutta Manageritalia, che parte dalla base e coinvolge direttamente più di 150 associati. È suddiviso in mozioni, quelle emerse durante lo scorso congresso, e temi fondativi, cioè argomenti di grande rilevanza che non potevano

non essere parte della strategia futura dell'Associazione». I project leader nazionali hanno illustrato gli obiettivi dei propri gruppi di lavoro e identificato con una parola l'elemento fondamentale per la riuscita dei lavori (vedi sopra).



Crescita sostenibile ed economia dei servizi

Ferdinando Chianese

Definizione di linee guida per la gestione delle sfide legate al work-life balance e al lavoro agile.

Coinvolgimento



Rappresentanza e governance

Dino Elisei

Tutela degli interessi economici e sociali dei manager, attraverso attività strategiche e operative; cambiamento culturale interno, che renda la rappresentanza un processo diffuso, condiviso e centrato sull'ascolto, con maggiore partecipazione e fiducia da parte della base associativa.

Condivisione



Formazione continua e sviluppo delle competenze

Ornella Pippa (in vece di Antonio Bonardo)

Individuare le competenze di domani ed esplorare nuovi modi di fare formazione, più coinvolgenti e adeguati alle esigenze dei manager.

Slancio



Esg, sostenibilità e responsabilità sociale

Roberto Saliola

Aumentare la brand reputation di Manageritalia come attore che aiuta le imprese a concretizzare gli obiettivi di sostenibilità; redigere linee guida operative, utili per le 14 Associazioni, e il position paper.

Credere in un sogno

Gli interventi dei delegati

La mattinata è proseguita con gli interventi di delegati che hanno dato luogo a un'ampia discussione e dialogo sul posizionamento e, più in generale, sull'azione di Manageritalia, anche in vista del prossimo

rinnovo contrattuale. In chiusura, il presidente Ballarè ha rimarcato la soddisfazione per il lavoro fatto nel primo anno di mandato, così come la partecipazione e il successo anche di quest'ultimo appuntamento istituzionale. ■

IL VALORE DEL TEMPO E LA FORZA DEL CONTRATTO

*Dalle radici del dopoguerra al futuro della rappresentanza.
Ripercorsi in assemblea 80 anni di storia e responsabilità collettiva*

Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia

“Lavoratori fra lavoratori”, con queste parole nasceva 80 anni fa Manageritalia. Una dichiarazione di identità, di orgoglio e di responsabilità che ha attraversato i decenni, diventando oggi un sistema valoriale concreto, fatto di tutele, diritti, servizi e visione. Era il 1° maggio 1945, l'Italia era appena stata liberata e ancora non era stata firmata la resa dei nazisti. In questo giorno cruciale, undici colleghi romani – dieci uomini e una donna – firmavano l'atto fondativo di quella che sarebbe diventata Manageritalia. Primo presidente fu Silvio Candioli, e le sue parole, rivolte ai colleghi di tutta Italia a nome della neonata Andac (Associazione nazionale dirigenti aziende commerciali), lette oggi sembrano scritte per il presente: «Orgogliosi di essere nell'azienda lavoratori fra lavoratori, noi intendiamo portare un valido contributo all'immane opera che rende pensosi e preoccupati tutti gli italiani che vogliono la rinascita del nostro martoriato Paese. Rinascita che sarà possibile unicamente se alla sola ricchezza che ci rimane, il lavoro, sarà dato il posto sociale ed economico che gli compete. Coscienti che senza il nostro diretto concorso l'opera di ricostruzione non potrebbe essere armonica e completa. Intendiamo valorizzare la nostra funzione e chiediamo che congrua rappresentanza della

categoria sia chiamata a far parte di quegli organi e consessi nei quali si discutono o si decidono provvedimenti interessanti, il commercio in particolare e l'economia del Paese in generale».



Dalla prospettiva al contratto

Parole, quelle di Candioli, meno marziali di quelle a cui si era abituati in quel periodo. Parole piene di energia civile, con un senso profondo di responsabilità. La responsabilità di partecipare come attori alla ricostruzione di un Paese distrutto.

Parole che sono diventate principi e poi azioni attraverso il contratto collettivo nazionale dei dirigenti del terziario, nato nel 1948, il primo firmato da Confcommercio, un anno prima di quello destinato ai dipendenti. Un contratto che ha dato vita a tutele, servizi, welfare, rappresentanza e bilateralità.

Ora, proviamo a raccontarlo, partendo dai suoi tre pilastri principali: sicurezza e solidarietà; attrattività e inclusione; qualità dei servizi.

Sicurezza e solidarietà

Il nostro contratto tutela i dirigenti attraverso una mutualità concreta e solidale.

Un esempio emblematico è il Fasdac, nato nel 1948, ben prima dell'istituzione del Servizio sanitario na-

zionale. Si tratta di un fondo autogestito che garantisce un'ampia copertura sanitaria, sostenendo chi è più in difficoltà secondo un autentico principio di solidarietà.

Un altro esempio è il Fondo Mario Negri, che offre previdenza complementare obbligatoria e servizi dedicati, come prestazioni assistenziali specifiche per persone con disabilità.

Questi strumenti incarnano i valori di Manageritalia, radicati nella responsabilità professionale: un contratto che anticipa i bisogni, non si limita ad accogliere le istanze. Accanto al Fondo Mario Negri, sono nati Assidir e Manageritalia Servizi per rispondere alle esigenze assicurative e professionali degli associati, così come la Convenzione Antonio Pastore e la Cassa De Lellis.

Il ccnl non guarda solo al presente: genera risorse anche per i pensionati, che possono scegliere di restare nel Fasdac con gli stessi servizi ma con contributi ridotti. Inoltre, grazie ai contributi volontari, chi perde l'incarico può continuare a bene-



ficiare del sistema di welfare di Manageritalia.

Dal 2021, infine, l'Organizzazione ha esteso il proprio impegno anche a chi è uscito dal mercato del lavoro, supportandolo nel reinserimento attraverso XLabor, la divisione dedicata al lavoro manageriale, che offre soluzioni, strumenti, risorse e interventi concreti per accompagnare il rientro nel mondo professionale.

Attrattività e inclusione

Il contratto dei dirigenti del terziario non è solo uno strumento di tutela, ma un vero e proprio valore aggiunto. Si fonda su un equilibrio tra sostenibilità dei costi, chiarezza delle regole, accesso trasparente e condizioni certe in fase di uscita.

La sua efficacia e applicabilità dipendono dalla capacità di essere moderno, attrattivo ed equo: al suo interno trovano spazio il benessere del dirigente, un welfare evoluto e, più recentemente, strumenti di welfare aziendale che rafforzano ulteriormente la sua competitività.

E, naturalmente, contiamo – e vogliamo continuare a contare sempre di più – sulle donne manager: sin dal 1975 abbiamo previsto un'integrazione al 100% rispetto a quanto erogato dall'Inps per la maternità. Inoltre, il progetto genitorialità del Fasdac offre sussidi aggiuntivi ai genitori con figli da 0 a 3 anni.

Il contratto collettivo dei dirigenti del terziario si articola in 49 articoli: è snello, facilmente leggibile, prevede un costo contenuto in fase di ingresso e offre regole chiare e definite in uscita. Questo consente al datore di lavoro di avere piena consapevolezza dell'investimento che sta effettuando.

Il nostro contratto non prevede la reintegra ex art. 18 dello Statuto dei lavoratori; anzi, ne ha superato l'impostazione, contribuendo a ridefinire i termini giurisprudenziali in materia. Non è un caso se formule oggi consolidate, come il licenziamento "ad nutum", hanno trovato origine proprio in questo contesto, a conferma della capacità di anticipare l'evoluzione normativa e rispondere in modo pragmatico alle esigenze del mercato.

Qualità dei servizi

Tutto questo si traduce in servizi concreti, disponibili su tutto il territorio: assistenza sanitaria, consulenze personalizzate gratuite offerte da professionisti esperti in ambiti che vanno dal contratto all'assistenza professionale, assicurativa e previdenziale.

A ciò si affianca la formazione continua offerta da Cfmt dove apprendimento, welfare aziendale e politiche attive si intrecciano e fanno del nostro sistema una vera e propria community professionale, dove il networking rappresenta un elemento chiave per favorire il mantenimento delle competenze del manager moderno e ne facilita l'occupabilità.

Non si tratta di promesse, ma di standard di qualità concreti e riconosciuti.

I numeri

Dai dieci uomini e una donna del 1945, oggi Manageritalia conta oltre 45.500 associati e quasi 10.000 imprese. Una crescita del 101% negli ultimi 30 anni, in controtendenza rispetto al mercato. Ma, soprattutto, +150% di dirigenti donne e +360% quelle con contratto Manageritalia.

Anche la qualità dei servizi è un fatto tangibile che i nostri associati ci riconoscono. Un segnale forte di inclusione, ma anche di attrattività di un sistema che funziona.

Il testimone del futuro

In ottant'anni di storia, chi ha guidato Manageritalia ha raccolto l'eredità ideale di Silvio Candioli, intrecciando parole e valori con passione e visione. Ognuno ha aggiunto il proprio tassello, con orgoglio e capacità, contribuendo a costruire un sistema vivo che si trasmette e si rinnova nel tempo.

Quel testimone oggi continua a passare di mano, non solo ai vertici, ma all'intera assemblea, in tutti i territori dove si trova Manageritalia, a chi ogni giorno lavora con dedizione per custodire e trasformare un modello che ha saputo attraversare le epoche, perché capace di cambiare restando fedele a sé stesso. ■

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia per la tua salute orale. Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di dilazionare il pagamento senza interessi fino a **60 mesi**, anche con 

Specialisti in:

- Chirurgia orale
- Protesi
- Implantologia
- Ortodonzia
- Estetica periorale
- Faccette estetiche adesive

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



IL POSIZIONAMENTO DI MANAGERITALIA

La vicepresidente Monica Nolo ha condiviso con oltre 200 delegati della 105^a assemblea nazionale il posizionamento di Manageritalia su fisco, welfare e politiche del lavoro. L'abbiamo intervistata per approfondire questa importante area d'azione della nostra Organizzazione.



Monica Nolo, vicepresidente Manageritalia.

Durante l'assemblea del 6 giugno scorso, Monica Nolo, vicepresidente di Manageritalia, ha illustrato il nuovo posizionamento dell'Associazione, partendo dai primi tre pilastri: fiscalità, welfare e politiche del lavoro. I contenuti presentati (vedi pagina 20) sono stati approvati all'unanimità dagli oltre 200 delegati presenti e dibattuti positivamente durante i loro interventi.

L'obiettivo, condividendo e sviluppando anche gli altri pilastri del posizionamento (vedi box a fianco), è costruire un'immagine distintiva e coerente di Manageritalia come soggetto autorevole nel dialogo sociale, capace di generare proposte concrete e innovative.

Il percorso di posizionamento si articola in quattro fasi: identificazione dei temi distintivi; definizione di una proposta di valore originale; comunicazione efficace e aggiornamento continuo.

L'azione per la sua promozione si sviluppa sui tre livelli

di rappresentanza di Manageritalia: sindacale (con le Federazioni e le Associazioni aderenti), istituzionale (anche attraverso Cida e Cec) e sociale (con la Fondazione Prioritalia).

Qual è il senso e l'obiettivo del posizionamento di Manageritalia?

«Attraverso il posizionamento vogliamo fare in modo che l'identità di Manageritalia emerga in maniera chiara e riconoscibile in qualunque contesto saremo chiamati a svolgere la nostra azione di rappresentanza. Un'identità in cui tutti i nostri associati possano riconoscersi».

Questa azione istituzionale e di rappresentanza fa parte della storia di Manageritalia: cosa cambia oggi?

«Viviamo in uno straordinario momento storico, caratterizzato da una grande complessità e da cambia-



POSIZIONAMENTO: I TEMI CARDINE

- 1. Fiscalità e politiche tributarie**
- 2. Welfare aziendale e benessere organizzativo**
- 3. Politiche del lavoro e occupazione**
- 4. Relazioni industriali e contrattuali**
- 5. Politiche di retribuzione e incentivazione**
- 6. Formazione continua e sviluppo professionale**
- 7. Innovazione e digitalizzazione**
- 8. Parità di genere e inclusione**
- 9. Sostenibilità e responsabilità sociale di impresa**
- 10. Transizione ecologica e green economy**
- 11. Gestione delle crisi e resilienza organizzativa**
- 12. Salute e sicurezza sul lavoro**
- 13. Etica professionale e deontologia**
- 14. Internazionalizzazione e mercati esteri**
- 15. Politiche di coesione**

I TRE POSIZIONAMENTI APPROVATI IN SINTESI

Manageritalia denuncia l'attuale squilibrio del sistema fiscale: il 15% dei contribuenti sostiene il 63% del gettito, mentre l'1,56% (redditi oltre i 100.000 euro) contribuisce per il 24%. A ciò si aggiungono l'esplosione della spesa assistenziale (+220% dal 2008) e un'evasione stimata in 70 miliardi di euro.

L'Associazione propone di:

- ridurre la pressione fiscale sui redditi da lavoro e pensione oltre i 50.000 euro;
- contrastare l'evasione rafforzando i controlli e limitando i condoni;
- incentivare la contrattazione collettiva per aumentare produttività e benessere; restituire il fiscal drag a lavoratori e pensionati;
- mantenere l'indicizzazione delle pensioni.

Fiscalità e politiche tributarie



Il benessere organizzativo è visto come elemento chiave per la sostenibilità e la produttività aziendale. Manageritalia evidenzia la crescita del welfare aziendale (+400% dal 2016), ma denuncia l'ambiguità normativa sul trattamento fiscale dei benefit.

Le proposte includono:

- estendere gli accordi di produttività ai redditi fino a 120.000 euro;
- rendere strutturali i fringe benefit come strumenti di sostegno al reddito;
- promuovere un modello di welfare flessibile e inclusivo, integrato tra pubblico e privato, che accompagni il lavoratore lungo tutto l'arco della vita.

Welfare aziendale e benessere organizzativo



In un contesto segnato da complessità crescente e mismatch tra domanda e offerta di competenze, Manageritalia sottolinea l'urgenza di rafforzare le pmi attraverso una maggiore presenza manageriale.

Le proposte principali sono:

- incentivi alle imprese per il reimpiego di manager disoccupati;
- creazione di un'agenzia bilaterale pubblico-privata per l'occupabilità dei manager che aggrega domanda e offerta di competenze.

Politiche del lavoro e occupazione



menti di tipo epocale: la costruzione di un nuovo ordine geopolitico mondiale, una rivoluzione tecnologica senza precedenti, la messa in discussione della sostenibilità degli attuali modelli di sviluppo sono solo alcune delle tematiche che dobbiamo affrontare. Dobbiamo quindi definire in maniera chiara la nostra visione, affinché rappresenti per i nostri associati un punto di riferimento. Lo faremo utilizzando i position paper, ovvero i documenti nei quali, con riferimento a specifiche tematiche, andremo a dichiarare le nostre proposte e le nostre istanze».

Il posizionamento definisce interessi e istanze dei manager, ma anche una visione del Paese. Perché e in che modo?

«Rappresentare i manager e le alte professionalità significa dare voce a persone chiamate ogni giorno ad agire in maniera “responsabile” nel garantire lo sviluppo delle proprie imprese. La stessa “postura” deve necessariamente caratterizzare anche la nostra azione, nel senso che dovremo essere in grado di perseguire con fermezza gli interessi di categoria, senza che ciò avvenga a scapito della coesione sociale e del benessere collettivo. Ne consegue la necessità di improntare la nostra visione con quella di un Paese che mette ai primi posti della propria agenda politiche di sviluppo capaci di generare opportunità di crescita diffuse e azioni tese a garantire che tutti contribuiscano realmente al benessere collettivo».

Qual è stato il percorso che ha portato all'approvazione di questi tre ambiti del posizionamento?

«Volevamo che i position paper fossero il frutto di una discussione e di una visione collettiva. Per ogni tematica abbiamo quindi organizzato un appuntamento di approfondimento e di confronto con esperti del settore che ha coinvolto gli oltre 250 delegati, che hanno poi dibattuto delle tematiche all'interno dei consigli delle Associazioni. A valle di questo processo, lo scorso giugno,

l'assemblea ha votato i principi generali e le linee di azione alla base dei position paper riferiti ai tre ambiti».

Come viene coinvolta la base, gli oltre 45mila manager associati, e quale ruolo ha?

«La diffusione dei position paper ci consentirà di condividere la nostra visione e le nostre proposte con gli associati: immaginiamo questo sia il primo passo volto ad animare un dibattito più esteso che coinvolga la nostra base. Ci auguriamo di ricevere stimoli che possano consentire di ampliare il confronto, arricchire le proposte e farle divenire identitarie per tutti i nostri associati. L'invito è quello di attivare tutti i canali a disposizione, da quelli digitali (email e social) alle Associazioni».

In un contesto complesso come quello attuale non è facile rappresentare le istanze dei manager e la loro visione su aspetti economici e sociali determinanti per il Paese. Quali sono gli ostacoli principali?

«L'avvento dei social ha contribuito alla diffusione di una cultura improntata all'individualismo e alla prevalenza dell'interesse particolare su quello collettivo. Di conseguenza, si è generata la convinzione che i cosiddetti corpi intermedi, come le organizzazioni sindacali, fossero divenuti inutili, alla stregua di “vecchi arnesi” figli di un periodo storico ormai superato. L'attuale situazione sta invece dimostrando come contesti complessi e incerti possano essere affrontati solo se si è in grado di generare massa critica attraverso una rinnovata spinta aggregativa. La difficoltà per un soggetto di rappresentanza rimane sempre quella di riuscire a creare, facendo sintesi fra le diverse istanze, una proposta di valore nella quale la maggioranza possa riconoscersi. Per questo abbiamo ritenuto importante definire, attraverso i position paper, in maniera chiara e condivisa, i principi che orienteranno l'azione di rappresentanza rispetto alle diverse tematiche».

LAVORO E MANAGER: SFIDE IN CORSO D'OPERA

Nella parte pubblica dell'assemblea di Manageritalia, la tavola rotonda "Sindacato dei manager e nuovo lavoro" ha approfondito le principali trasformazioni all'interno delle organizzazioni, definendo una serie di priorità. Il confronto ha posto poi in risalto il ruolo dei manager e della rappresentanza in una fase in cui si impongono nuovi paradigmi

Davide Mura



Non esiste oggi settore produttivo che possa considerarsi immune dalle grandi transizioni in corso. A livello globale e locale, le imprese e i lavoratori si confrontano quotidianamente con l'impatto profondo di tre trasformazioni strutturali: tecnologica-digitale, ambientale e demografica. La stampa internazionale, come il *New York Times*, parla apertamente di "silver tsunami" riferendosi all'Italia, indicando un cambiamento epocale nella composizione anagrafica della forza lavoro.

Ma le tecnologie non sono il cambiamento: sono abilitatori, acceleratori. La vera trasformazione avviene all'interno delle organizzazioni, nei modelli culturali, nella leadership, nel significato



Da sinistra, Massimo Mascini, direttore del *Diario del lavoro*, Chiara Bisconti, consulente aziendale ed esperta di lavoro agile, Marco Bentivogli, esperto di politiche di innovazione industriale e lavoro, Monica Nolo e Simone Pizzoglio, vicepresidenti di Manageritalia.

attribuito al lavoro, nella capacità di adottare innovazione in modo consapevole ed esteso. In questo scenario, il ruolo dei manager e di un'organizzazione di rappresentanza si confermano importanti nell'accompagnare questa rivoluzione su più fronti.

È stato questo il cuore del confronto durante la tavola rotonda, promossa da Manageritalia nella parte pubblica dell'assemblea nazionale, il 6 giugno a Milano, moderata da **Massi-**

«Digitale e robotica hanno inizialmente eroso le attività più routinarie, valorizzando quelle a contenuto cognitivo. Ma oggi ci stiamo accorgendo che anche nel terziario avanzato e nei ruoli manageriali l'impatto dell'IA si fa sentire»

Marco Bentivogli

mo Mascini, direttore del *Diario del lavoro*, con **Marco Bentivogli**, esperto di politiche di innovazione industriale e lavoro, **Chiara Bisconti**, consulente aziendale ed esperta di lavoro agile, insieme ai vicepresidenti di Manageritalia **Monica Nolo** e **Simone Pizzoglio**.

L'IA sfida la leadership manageriale

Bentivogli ha ricordato come la rivoluzione tecnologica in atto non riguardi più soltanto le

mansioni ripetitive e manuali: «Digitale e robotica hanno inizialmente eroso le attività più routinarie, valorizzando quelle a contenuto cognitivo. Ma oggi ci stiamo accorgendo che anche nel terziario avanzato e nei ruoli manageriali l'impatto dell'IA si fa sentire. I ruoli messi più in discussione sono proprio quelli manageriali».

Non è una novità assoluta. Già alla fine degli anni 80, lo studioso Hans Moravec osservava come l'intelligenza artificiale fosse sorprendentemente più efficace nei compiti che richiedono analisi complesse rispetto a quelli senso-motori. A distanza di decenni, la realtà conferma quelle intuizioni: è più semplice per l'IA analizzare bilanci o generare report che svolgere attività manuali che richiedono tatto, equilibrio o empatia.

«Gli uffici oggi devono essere luoghi attrattivi, non obbligatori. Se voglio che un collaboratore venga in sede, devo offrirgli un ambiente stimolante. Alcune aziende avanzate gestiscono gli orari non più in modo rigido ma progettuale, settimana per settimana»

Secondo l'ultima indagine Ocse (dicembre 2023), i profili a media o bassa qualificazione risultano oggi

più tutelati nelle aziende che adottano in modo strutturato l'intelligenza artificiale, proprio perché i ruoli più esposti sono quelli che svolgono compiti cognitivi. Questo non deve generare la classica "tecnofobia all'italiana": la risposta non può essere la rinuncia all'innovazione, ma un'adozione consapevole e ben gestita.

Bentivogli mette in guardia contro derive estreme, come quella sperimentata da alcune multinazionali, tra cui Duolingo e Klarna, per fare un esempio eclatante, che hanno introdotto

Chiara Bisconti

policy "AI first" nella selezione dei profili manageriali. La logica? Puoi assumere un manager solo se le sue attività non sono già svolte in modo efficace da un'in-



telligenza artificiale. Tuttavia, queste aziende stanno attraversando evidenti difficoltà. La strada giusta non è sostituire, ma accompagnare il cambiamento, ridisegnando ruoli, modelli e culture.

Tempo e spazio: il lavoro agile cambia le coordinate

Il lavoro agile è il modo di lavorare del futuro e l'Italia ci arriverà senza se e senza ma. Ne è convinta Chiara Bisconti, da anni voce autorevole sul tema: «Quando parliamo di lavoro agile dobbiamo sapere a cosa ci riferiamo. Non si tratta di scegliere tra casa e ufficio. La legge italiana del 2017 definisce lo smart working come una modalità flessibile di organizzazione che consente di svolgere la propria attività alternando l'ufficio ad altri luoghi, con flessibilità anche nei tempi».

Bisconti sottolinea come questa trasformazione sia tanto concreta quanto complessa: «Il lavoro agile è così poco applicato perché rappresenta una vera rivoluzione copernicana. Cambia il nostro rapporto con il tempo, la risorsa più scarsa che abbiamo. Il suo scorrere è la nostra vita. Quando mettiamo in discussione la gestione del tempo sul lavoro, stiamo in realtà parlando della nostra esistenza». La conseguenza è che si afferma un nuovo paradigma:

il «quando lavorare» non è più gestito unicamente dal datore di lavoro, ma condiviso. Se cambia il tempo, cambia anche lo spazio. «Gli uffici oggi devono essere luoghi attrattivi, non obbligatori. Se voglio che un collaboratore venga in sede, devo offrirgli un ambiente stimolante. Alcune aziende avanzate gestiscono gli orari non più in modo rigido ma progettuale, settimana per settimana».

«Il sindacato e i manager – sottolinea poi Bisconti – devono sempre più comprendere questa priorità e lavorare di conseguenza su rappresentanza e contratti di lavoro i primi e organizzazione del lavoro i secondi. Il sindacato ha l'opportunità di intercettare,

orientare e ripensare questo cambiamento e facilitare l'introduzione di nuovi modelli organizzativi. Compito che spetta ai manager e che ritengo anche particolarmente stimolante».

Rappresentanza evolutiva: dai bisogni alle proposte

«Fare rappresentanza significa capire chi si rappresenta» ha affermato con chiarezza Monica Nolo. «Se Manageritalia rappresenta dirigenti, quadri e alte professionalità, deve farlo con contenuti e con una postura coerente. I manager non portano solo istanze, ma responsabilità: hanno il compito di creare valore per l'intero Paese».

Questa visione amplia gli orizzonti del sindacato: «Non ci limitiamo a pochi temi: lavoriamo su alme-

no 15 fronti, dal fisco al welfare, dall'etica alla digitalizzazione, fino alla responsabilità sociale d'impresa. Il nostro approccio non è rivendicativo ma propositivo. Proponiamo un sistema fiscale basato sull'equa partecipazione alla spesa pubblica e chiediamo la creazione di un polo unico per le politiche attive, per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di competenze manageriali».

E ancora: «Il lavoro in Italia richiede salari e produttività più alti, puntando sul rafforzamento delle pmi quale elemento essenziale del nostro sistema economico. Serve una visione strategica, innovazione e una gestione efficace».

Nolo insiste sul ruolo dei delegati e della base associativa: «La voce di Manageritalia si costruisce ascoltando i territori. Non può esserci forza nella rappresentanza senza consenso reale. E non ci possiamo permettere un sindacato a bassa intensità. In ottant'anni abbiamo costruito un motore straordinario, ma dobbiamo mantenerlo vivo attraverso vicinanza, ascolto e capacità di intercettare i bisogni di cinque generazioni diverse».

***«Il lavoro in Italia
richiede salari e produttività
più alti, puntando sul
rafforzamento delle pmi
quale elemento essenziale
del nostro sistema
economico. Serve una visione
strategica, innovazione
e una gestione efficace»***

Monica Nolo



Comunicare per incidere

La comunicazione è un altro dei pilastri della trasformazione. Simone Pizzoglio sottolinea come oggi serva una strategia capace di rompere il rumore di fondo e allo stesso tempo ascoltare: «La comunicazione strategica si riferisce a un organismo vivo, osmotico. Oggi ci confrontiamo con difficoltà oggettive: un mondo che chiede messaggi brevi e superficiali. Manageritalia deve riuscire a trasmettere contenuti che incidano, che mostrino la nostra capacità di generare cambiamento».

«La nostra Associazione – prosegue Pizzoglio – deve anche sviluppare una comunicazione capace di accompagnare il cambiamento nella cultura del lavoro e della società, supportando e facilitando in questo modo la trasformazione che i manager devono gestire all'interno delle loro aziende nell'organizzazione e nel senso del lavoro. Anche per questo abbiamo sviluppato un Piano operativo che mette al centro tutte le sfide in corso nel lavoro e nell'economia. Ascolteremo i manager e lavoreremo insieme su tutti i territori per cambiare la cultura e facilita-

**«La nostra Associazione
deve sviluppare una
comunicazione capace di
accompagnare il cambiamento
nella cultura del lavoro
e della società, supportando
e facilitando in questo modo
la trasformazione che
i manager devono gestire
all'interno delle loro aziende
nell'organizzazione
e nel senso del lavoro»**

Simone Pizzoglio

parità tra madre e padre, stessi diritti e stessi doveri. È giusto portare avanti battaglie che ci aiutino a costruire un nuovo valore del lavoro e della vita».

In un mondo del lavoro attraversato da transizioni senza precedenti, la sfida di Manageritalia è dunque quella di essere protagonista del cambiamento. Accompagnare, non subire. Proporre, non rivendicare. Ricostruire senso, valorizzare il tempo e creare comunità. Perché, oggi più che mai, rappresentare significa progettare il futuro insieme a chi quel futuro lo costruisce ogni giorno: i manager. ■

re il loro ruolo di attori principali in questo processo. Abbiamo un obiettivo duplice: parlare verso l'esterno e ascoltare l'interno della nostra base associativa».

Ricostruire senso, creare comunità

Il confronto sulla ricerca di purpose ha toccato punti oggi imprescindibili. Il mondo del sindacato – spiega Bentivogli – deve avere la capacità di cavalcare e orientare l'innovazione e ricostruire il senso di appartenenza e di comunità, rinsaldando il patto intergenerazionale tra le persone che lavorano nelle stesse realtà aziendali». Oggi abbiamo il dovere come manager di ridare significato alle relazioni e alla qualità del lavoro in ogni ambito in cui si crea rappresentanza, in un mondo del lavoro che sta vivendo le profonde evoluzioni dovute alla transizione tecnologica.

Bisconti aggiunge un tassello importante parlando di genitorialità: «Dobbiamo smettere di considerare la maternità come un incidente di percorso. Serve una reale

REPORT INTEGRATO 2024: NON SOLO NUMERI

Un documento di valore per associati e stakeholder

Nonostante non abbia obblighi di legge che le impongano di pubblicare i propri dati contabili, dal 2018 Manageritalia ha scelto un percorso di trasparenza e di accountability per raccontare il proprio business model, dimostrando con quali asset e processi genera valore per gli associati e l'intera collettività.

Si tratta del Report integrato, attraverso il quale, ogni anno, la Federazione comunica ai propri stakeholder (associati, istituzioni, partner e collaboratori) le performance dell'anno, le risorse impiegate, i principi di sostenibilità e gli obiettivi raggiunti rispetto a quelli di previsione.

Il Report integrato 2024 è il risultato di un lavoro di squadra, di un dialogo costante con tutte le nostre parti interessate e di un'analisi accurata delle dinamiche e tendenze del mondo del lavoro. Ma è anche un invito a proseguire insieme nel percorso di crescita e innovazione, con un'attenzione sempre maggiore alle esigenze di un mercato globale in rapido cambiamento.

Nelle pagine che seguono, gli highlight del 2024.

Leggi online il Report integrato Manageritalia: sfoglia o scarica il pdf e consulta gli archivi degli anni passati



<https://bit.ly/Report-Integrato-2024>

HIGHLIGHT 2024

Rappresentanza



DIRIGENTI CON CCNL DI MANAGERITALIA

31.319

in crescita (+4,2%) rispetto al 2023



INDICE DI RAPPRESENTATIVITÀ

87,4%

4 dirigenti su 5 sono iscritti al nostro sindacato



CRESCITA DEI DIRIGENTI SU BASE DECENNALE

+44,7%

rispetto ai dati del 2014



NUOVE NOMINE

5.704

neo-dirigenti

Consulenze



SANITARIE

248.394

pratiche sanitarie gestite



SINDACALI

5.835

associati che hanno ricevuto assistenza sindacale



CONTRATTUALI

917

vertenze gestite



ASSICURATIVE

6.302

associati incontrati

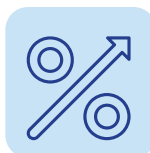
Membership



ISCRITTI

45.572

il numero più alto di sempre



AUMENTO DEGLI ISCRITTI

+4,9%

rispetto ai dati del 2023



EVENTI REALIZZATI

477

iniziative per gli associati



FOLLOWER

250.000

numero totale
sui social network

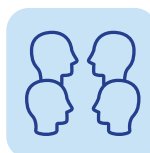
Giovani



BORSE DI STUDIO

2.137

borse erogate
dal Fondo Mario Negri



ATTIVITÀ

4.317

studenti coinvolti
nelle nostre iniziative

Fare rete



INCONTRO DEGLI ASSOCIATI

28.504

presenze (fisiche e da remoto)
ai nostri incontri



RELATORI ESTERNI

526

presenze
alle nostre iniziative

COSTRUIRE IL FUTURO DEL LAVORO MANAGERIALE

«Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità» è una delle otto aree strategiche del Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia. Ne parliamo con Carlo Terrin, project leader nazionale, in un percorso di confronto e ascolto che parte dai territori.

Qual è il purpose della tua area e come intendi dargli corpo?

«La mia area intende promuovere l'approfondimento e la discussione con attenzione e confronto a 360°. Il punto di partenza saranno i documenti dei pregressi delle Associazioni territoriali che hanno condotto al Congresso del 14 giugno 2024. In quell'occasione è stata deliberata la mozione «Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità», che rappresenta la propria assoluta centralità nel contratto collettivo nazionale. Daremo corpo a questo obiettivo attraverso l'informazione e l'approfondimento, anche con contributi esterni al gruppo, promuovendo la discussione e il confronto, le idee e le proposte che possono contribuire a una visione sindacale in grado di reggere ai cambiamenti in corso».

Qual è il tuo ruolo e cosa chiederai al tuo team?

«Il mio ruolo, *inter pares*, sarà semplicemente quello di coordinare, valorizzare e facilitare le istanze territoriali, stimolando l'innovazione dei contenuti e dei metodi, così da argomentare possibili proposte in una visione nazionale asso-

ciativa coerente. Al team chiederò innanzitutto un impegno attento nell'ascolto del territorio e di essere ponte verso stakeholder esterni (istituzioni, imprese, università, società civile). Mi auguro inoltre che sia un gruppo che non si limiti a «osservare» i problemi, ma che si senta chiamato ad agire, elaborando soluzioni concrete e facendo sentire la propria voce nei luoghi decisionali della Federazione».



Carlo Terrin, project leader nazionale «Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità» del Piano operativo Manageritalia.

Quali sono le priorità strategiche e operative?

«Le priorità strategiche sono quelle contenute nella mozione deliberata dall'ultimo Congresso. Tra queste: confermare l'assoluta centralità del ccnl; comprendere e anticipare i cambiamenti organizzativi del lavoro; benessere dei luoghi di lavoro e potenziamento del welfare aziendale; maggiore equità fiscale, supportata da efficienti controlli nel rispetto della solidarietà sociale e intergenerazionale; proseguire nell'integrazione tra il servizio sanitario nazionale e il Fasdac con regole etiche fondate sulla solidarietà. Operativamente, lavoreremo su incontri tematici, ascolto attivo degli associati e momenti



di confronto per contribuire alla stesura del position paper di Manageritalia».

Quali output vorresti uscissero?

«Sarebbe un ottimo output se dal lavoro del team si generasse una proposta di evoluzione del contratto collettivo fondata sulle priorità indicate nella mozione. E, a supporto, un documento politico-program-

matico condiviso che metta a sistema i contributi territoriali.

Ovviamente, è da evidenziare come anche il lavoro stesso del team potrà essere un risultato concreto nel generare impatto, stimolare il coinvolgimento degli associati e rafforzare la credibilità della Federazione come interlocutore autorevole nel disegnare il futuro del moderno lavoro manageriale». ■

PIANO OPERATIVO 2024-2028

Il Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia, nato da mozioni congressuali e temi fondativi individuati dal comitato di presidenza, definisce e dà corpo all'identità, alla direzione e alle sfide prioritarie per i prossimi anni.

Sono otto le aree strategiche che guidano lo sviluppo delle attività. Ognuna di queste è coordinata da un project leader nazionale, affiancato da gruppi di lavoro snelli e supportati da esperti on demand. Il coordinamento generale è affidato a Simone Pizzoglio, vicepresidente Manageritalia con deleghe al Marketing associativo e all'esecuzione del Piano. Il progetto si fonda su un approccio partecipato e inclusivo, con oltre 150 manager coinvolti grazie a una *call for participation* che ha valorizzato l'energia e le competenze della base associativa. Le adesioni sono sempre aperte rivolgendosi alla propria Associazione territoriale.

Scopri di più su obiettivi, piano di mandato e project leader nazionali:

<http://bit.ly/4kbag5q>

PENSIONI, OPERATIVO IL BONUS GIORGETTI PER CHI POSTICIPA L'USCITA

È operativo dallo scorso 16 giugno l'incentivo al posticipo del pensionamento previsto dalla legge di bilancio 2025, il cosiddetto "bonus Giorgetti" (prima denominato "bonus Maroni"). L'Inps ha infatti pubblicato una circolare con le novità disciplinari per accedere all'incentivo: la manovra ha determinato un'estensione della platea dei soggetti che possono accedere al bonus, prevedendo che la misura possa applicarsi non solo a favore dei lavoratori che maturino il diritto alla pensione anticipata flessibile (la cosiddetta Quota 103, ovvero 62 anni di età e 41 di contributi), come previsto dalla previgente disciplina, ma anche in favore dei soggetti che raggiungano il diritto alla pensione anticipata (almeno 42 anni e 10 mesi di contributi gli uomini, un anno in meno per le donne). La circolare rende immediatamente operativo il bonus.

I lavoratori dipendenti che maturano, entro il 31 dicembre 2025, il diritto alla pensione anticipata flessibile o alla pensione anticipata, e scelgono di proseguire l'attività lavorativa dipendente, hanno la facoltà di rinunciare all'accredito della quota dei contributi previdenziali a loro carico relativi all'assicurazione generale per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti (Ivs) o a forme sostitutive ed esclusive della stessa. In questo modo, spiega l'Inps, il datore di lavoro è sollevato dall'obbligo di versare la quota Ivs a carico del lavoratore che ha esercitato tale facoltà. Gli importi corrispondenti a tale quota, pari al 9,19%, che il datore di lavoro avrebbe dovuto versare all'ente previdenziale, sono erogati direttamente al lavoratore dipendente in busta paga.

Le somme così corrisposte non sono imponibili ai

fini fiscali. Acquisiti i pareri espressi dal ministero dell'Economia e delle Finanze e dall'Agenzia delle entrate, nella circolare Inps è stato precisato che il regime di non imponibilità, di cui all'art. 51, comma 2, lett. i-bis), del Tuir si applica anche ai lavoratori dipendenti iscritti alle forme esclusive dell'Assicurazione generale obbligatoria, gestioni previdenziali obbligatorie riservate ai lavoratori dipendenti del settore pubblico.

Nella circolare si spiega poi che la fruizione del beneficio in esame non modifica la determinazione dell'importo delle quote di pensione calcolate con il sistema retributivo, le quali sono determinate sulla base della retribuzione pensionabile, se-

condo le disposizioni normative vigenti per la gestione pensionistica a carico della quale è liquidato il relativo trattamento pensionistico. Per quanto riguarda invece la quota di pensione contributiva, l'esonero ha effetto sul montante contributivo individuale, che viene determinato applicando alla base imponibile, per i periodi

interessati dall'incentivo, l'aliquota di computo nella percentuale prevista a carico del datore di lavoro. In pratica, la pensione futura sarà leggermente più bassa per via dei contributi finiti in busta paga anziché all'Inps. La circolare spiega inoltre che i lavoratori interessati all'incentivo devono darne comunicazione all'Inps, facendo domanda sul sito dell'ente o tramite patronati. L'incentivo cesserà al raggiungimento dei 67 anni di età, con il collocamento in pensione di vecchiaia, oppure in caso di revoca da parte del lavoratore.



 <https://bit.ly/Inps-circ-102-25>

ANALISI SVIMEZ: IL PIL DELLE REGIONI NEL 2024

Nel 2024 l'Italia è cresciuta meno rispetto alla media europea, ma il Sud ha mantenuto una performance positiva, crescendo più del Nord per il terzo anno consecutivo. È quanto emerge dalle analisi Svimez, l'Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno, sul Pil delle regioni italiane nel 2024. Il Pil nazionale è cresciuto dello 0,7% rispetto al 2023, a fronte di un incremento medio europeo dell'1%. Le regioni più virtuose del Sud sono Sicilia (+1,5%) e Campania (+1,3%) e si conferma l'ampia differenziazione interna alle diverse ripartizioni territoriali. Seguono Abruzzo (+1%), Basilicata (+0,8%), Sardegna (+0,8%) e Puglia (+0,6%). Molise (-0,9%) e Calabria (-0,2%). Il Lazio risulta prima regione per crescita (+1,8%). Nel Nord-Ovest si registrano incrementi in Piemonte (+1,5%) e Lombardia (+0,9%), mentre Liguria (-0,5%) e Valle d'Aosta (-0,1%) mostrano un segno meno. In flessione anche Veneto (-0,4%) ed Emilia-Romagna (-0,2%).

Il prodotto interno lordo delle regioni meridionali, nel 2024, è cresciuto dell'1% contro lo 0,9% del Nord-Ovest e lo 0,6% del Centro-Nord. Meglio ha fatto solo il centro Italia (+1,2%), mentre per il Nord-Est si stima una sostanziale stagnazione dell'attività economica (-0,2%).

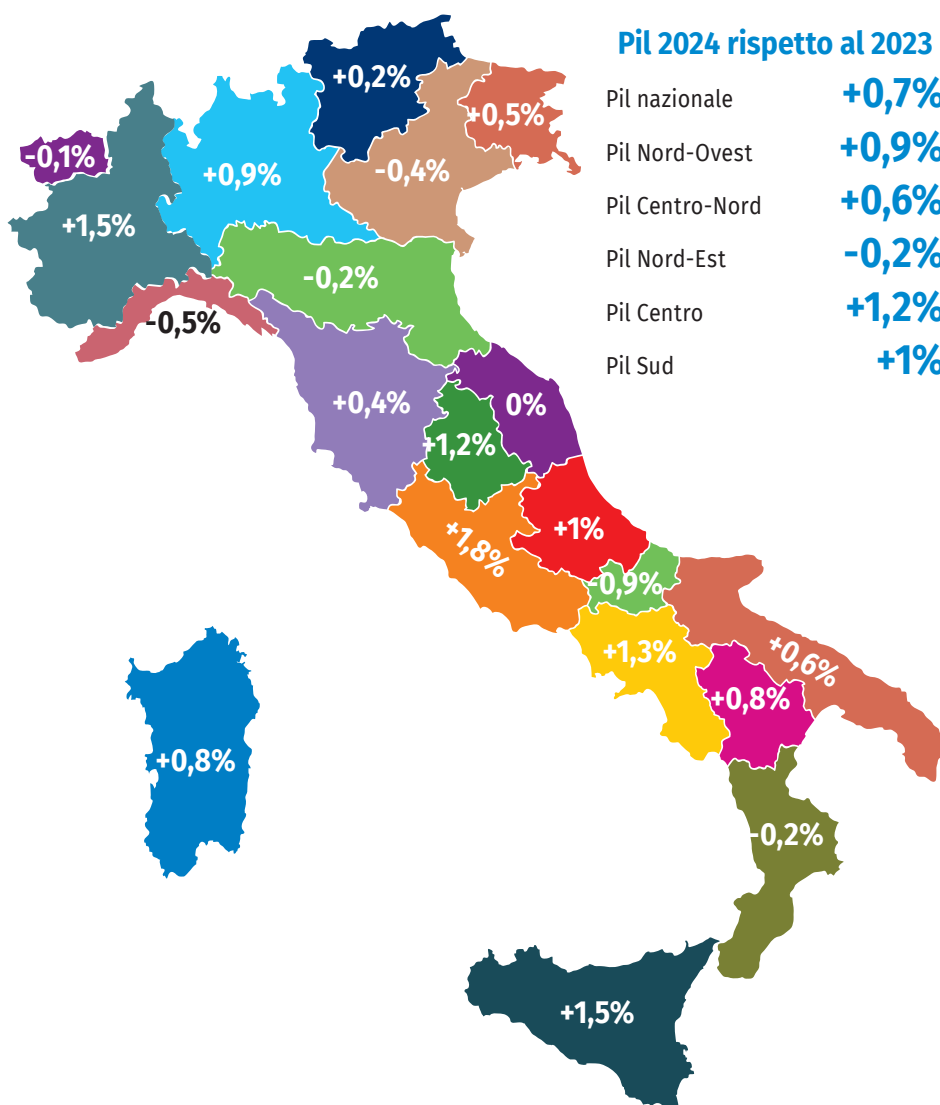
Questa dinamica si colloca in un contesto di crescita disomogenea tra le principali economie europee.

La migliore performance di crescita del Sud è determinata dallo stimolo maggiore offerto dalle

costruzioni (+3% contro +0,6% del Centro-Nord). Superiore al dato del Centro-Nord la dinamica dei servizi (+0,7% contro +0,5%). Nella media d'area, il comparto industriale meridionale presenta una sostanziale tenuta (+0,1%), a fronte di una leggera contrazione nel resto del Paese (-0,2%). L'agricoltura cresce solo dello 0,5% al Sud rispetto al +2,9% del Centro-Nord. La crescita è stata sostenuta dalla spinta propulsiva degli investi-

menti in opere pubbliche, trainati dal Pnrr e da una capacità realizzativa migliorata: secondo Svimez, il Pnrr ha offerto un contributo alla crescita di 0,6 punti percentuali nel Mezzogiorno e 0,4 punti nel Centro-Nord. Tra il 2022 e il 2024 gli investimenti dei Comuni nel Mezzogiorno sono aumentati del 75,3%, passando da 4,2 a 7,4 miliardi.

 <https://bit.ly/Svimez-6-25>



Bisogna guardare anche “oltre lo stipendio”

Oggi il compenso del lavoro è costituito non solo dallo stipendio, ma anche dalla pensione e dal welfare contrattuale e aziendale. Se ne è parlato durante un “Caffè con...”, in cui si è presentato il libro Oltre lo stipendio (Il Sole 24 Ore), presso l'Università Marconi di Roma e online

Carla Panizza,
responsabile centro studi Manageritalia

La presentazione del libro *Oltre lo stipendio* (Il Sole 24 Ore) di Claudio Pinna e Ciriaco Serluca si è tenuta il 18 giugno a Roma, presso l'Università degli Studi Guglielmo Marconi, nell'ambito del ciclo di appuntamenti di Manageritalia “Caffè con...”, un format pensato per valorizzare e potenziare la rete di relazioni umane e professionali attraverso conversazioni informali con ospiti di rilievo.

L'incontro è stato un confronto aperto e concreto sulla previdenza, tra sfide demografiche, consapevolezza individuale e ruolo delle imprese, offrendo molti spunti di riflessione.

Hanno approfondito il tema uno degli autori, **Claudio Pinna**, partner e responsabile della divisione Wealth di Aon in Italia, insieme a **Laura Bernini**, direttore del settore Welfare pubblico e privato di Confcommercio-Imprese per l'Italia, e a **Massimo Fiaschi**, segretario generale di Manageritalia, che ha organizzato l'incontro.

Dopo i saluti di **Tommaso Sasso**, presidente di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria, nonché profes-

sore e direttore Marketing e Relazioni esterne dell'Università Marconi, si è entrati nel vivo del tema.

Il sistema pensionistico pubblico italiano ha subito numerose revisioni negli ultimi 30 anni. Tra queste, il fondamentale passaggio dal calcolo retributivo dell'assegno pensionistico a quello contributivo, che, di fatto, a parità di condizioni, ha ridotto l'assegno previdenziale. La previdenza pubblica non sarà più sufficiente per mantenere un reddito adeguato una volta in pensione. La spesa per le pensioni in Italia rappresenta il 16,3% del Pil, un dato che, unito al declino demografico e al rapporto debito/Pil superiore al 130%, richiede una nuova





prospettiva previdenziale che, tra le altre, valorizzi la previdenza complementare privata.

Ad oggi, infatti, solo un lavoratore su quattro sta partecipando attivamente ai fondi pensione.

Pinna ritiene che il libro sia animato da uno spirito di responsabilità civile, chiamando in causa aziende e lavoratori per metterli in guardia ed esortarli ad agire e iniziare da subito un percorso complesso, che va "oltre lo stipendio" e che arriva fino alla data del pensionamento.

I sette vizi capitali della previdenza

Fiaschi ha aperto il confronto con una provocazione, affermando che i problemi del sistema previdenziale italiano

sono assimilabili ai sette vizi capitali:

- *Superbia*: ignorare lo squilibrio demografico.
- *Avarizia*: carico insostenibile sui lavoratori attivi.
- *Lussuria*: spesa pensionistica oltre il 15% del Pil.
- *Invidia*: fratture intergenerazionali e disuguaglianze.
- *Gola*: previdenza complementare ancora marginale.
- *Ira*: instabilità normativa e mancanza di visione.
- *Accidia*: inazione davanti al rischio di povertà nella terza età.

Il ruolo delle imprese e dei manager

Il dibattito ha sottolineato come le aziende non possano più delegare esclusivamente allo Stato la responsabilità previdenziale. Il rischio di una for-

Le aziende non possono più delegare esclusivamente allo Stato la responsabilità previdenziale. Il rischio di una forza lavoro che invecchia senza adeguate tutele è reale e impatta direttamente su produttività, costi e sostenibilità organizzativa

za lavoro che invecchia senza adeguate tutele è reale e impatta direttamente su produttività, costi e sostenibilità organizzativa.

Proprio per questo, il cambiamento nel mondo del lavoro rende cruciale il ruolo di tutto



il management, non solo degli HR, per aiutare i dipendenti ad affrontare con consapevolezza la trasformazione del sistema previdenziale. Il vocabolario delle aziende e dei lavoratori dovrà arricchirsi di un nuovo termine: "pianificazione previdenziale", per aumentare la consapevolezza, soprattutto dei giovani, e favorire scelte più informate.

Le aziende più virtuose si sono già attivate per fare un assessment pensionistico dei propri dipendenti per verificare l'adeguatezza del livello delle prestazioni che, presumibilmente, saranno maturate al momento del pensionamento dall'Inps e da tutti i programmi pensionistici dove sono iscritti. Il passo successivo è

quello di determinare l'entità della contribuzione annua aggiuntiva che permetta agli stessi di colmare il gap previdenziale.

Dal contratto dirigenti terziario a una nuova cultura previdenziale

Deve essere chiaro che la previdenza non è soltanto una questione di numeri: è un investimento nel benessere futuro dei lavoratori e un segnale di attenzione verso le persone.

È stato ricordato che Manageritalia e Confcommercio hanno sottoscritto con l'Inps un protocollo d'intesa per promuovere iniziative volte a diffondere la consapevolezza e la conoscenza del sistema previ-

denziale italiano. L'obiettivo è aumentare la cultura previdenziale nel Paese, rendendo il sistema più comprensibile e accessibile ai cittadini.

L'idea è contrastare il pessimismo generazionale e le credenze popolari, come la diffusa opinione tra i giovani secondo cui "tanto la pensione non la prenderemo mai", promuovendo invece una visione proattiva e consapevole del proprio futuro previdenziale. L'invito formulato da Bernini è quello di informarsi, partendo proprio dalle opportunità offerte dalla normativa sulla previdenza obbligatoria, come ad esempio il riscatto della laurea, la totalizzazione dei contributi o la valutazione o meno dell'opzione per il meto-

do contributivo. Si tratta di decisioni anche difficili da prendere, che variano da un lavoratore all'altro.

C'è poi l'urgenza di una più capillare promozione della previdenza integrativa, che il legislatore fa poco o nulla per incentivare. Secondo Fiaschi, si potrebbe prendere come modello di riferimento il ccnl dei dirigenti del commercio, che prevede l'adesione obbligatoria al Fondo di categoria Mario Negri. È stato ribadito il valore della bilateralità, che vede da sempre Manageritalia e Confcommercio muoversi per primi su nuovi aspetti di tutela e servizio per dirigenti e imprese, come, da ultimo, il welfare aziendale per tutti.

Tetris: la consulenza previdenziale che anticipa il futuro

Fiaschi ha poi ricordato "Tetris - Costruisci la tua pensione", un servizio di Manageritalia insieme ad Enasco che permette agli associati di conoscere la propria posizione previdenziale complessiva (Inps, Fondi previdenziali contrattuali Negri, Pastore ed eventuali altri prodotti previdenziali) attuale e in prospettiva (alla data del pensionamento e a condizioni invariate), che calcola anche il tasso di sostituzione rispetto alla retribuzione attuale e/o all'importo di pensione desiderato. Agli

associati viene consigliato di richiedere il prima possibile la consulenza previdenziale, ottenibile attraverso AskMit, il servizio di consulenza online altamente qualificata di Manageritalia in 48h riservato agli associati e ai loro familiari su lavoro, previdenza, fisco e tanto altro.

Previdenza complementare: una leva ancora sottoutilizzata

Solo un lavoratore su tre è iscritto a un fondo pensione, e appena uno su quattro partecipa attivamente. Eppure, come ricordato da Bernini, la previdenza complementare è fondamentale per colmare i gap generati da carriere discontinue, differenze di genere e mutamenti del mercato del lavoro. A questo si aggiunge anche il tema della longevità in azienda e dell'invecchiamento attivo, sfide e opportunità che le aziende devono affrontare per garantire la loro competitività e il benessere dei propri lavoratori.

L'impegno delle parti sociali

Il confronto ha evidenziato il valore del sistema di welfare costruito dalla contrattazione collettiva, in particolare nel settore del terziario. Il modello a tre pilastri (Inps, fondi contrattuali come il Fondo Mario

Negri e l'Associazione Antonio Pastore, e strumenti individuali) rappresenta un'eccellenza italiana, ma richiede una comunicazione più efficace per essere compreso e valorizzato.

Una sfida culturale e strategica

Il messaggio finale è chiaro: la previdenza non è solo un tema tecnico, ma una questione di responsabilità sociale. Serve un cambio di paradigma che coinvolga lavoratori, imprese e istituzioni. Solo così sarà possibile garantire un futuro previdenziale dignitoso e sostenibile.

Clicca qui per guardare il video dell'incontro:

 <https://bit.ly/Caffe-con-6-25>



Claudio Pinna, Ciriaco Serluca
Oltre lo stipendio. Guida pratica per definire strategie previdenziali che valorizzano il futuro (Il Sole 24 Ore, pagg. 256, € 16,05).

Cec: un'Europa tra innovazione e sostenibilità

Il 6 giugno si è svolto a Milano il convegno Innovation and sustainability: managers for the future of Europe, organizzato da Cec European Managers e Cida in occasione dell'assemblea generale della Confederazione europea. In uno scenario contraddistinto da multicrisi e profondi cambiamenti, il focus ha riguardato una via comune per lo sviluppo economico

Silvia Pugi, vicesegretario generale Cec

Nel dibattito europeo sul futuro delle nostre economie, emerge un'idea: innovazione e sostenibilità non sono alternative, ma elementi interdipendenti. L'Europa potrà rafforzare la propria competitività solo adottando un modello che integri tecnologia avanzata, transizione verso



energie rinnovabili e giustizia sociale.

A Milano, lo scorso 6 giugno, si è tenuto il convegno *Innovation and sustainability: managers for the future of Europe*, organizzato da Cec European Managers, confederazione che rappresenta un milione di manager presso le istituzioni europee e che in Italia ha come socio Cida, a cui aderiscono Manageritalia e Fe-

dermanager, in occasione della sua assemblea generale. Nel capoluogo lombardo si sono riuniti i delegati di 15 paesi europei, che hanno affrontato il tema del futuro competitivo del “Vecchio Continente” in un mondo segnato da crisi energetiche, instabilità geopolitiche e transizioni tecnologiche, per trovare una “via europea” allo sviluppo economico.

Innovazione e sostenibilità: un binomio strategico

L'energia è uno dei temi principali in Europa e l'innovazione è fondamentale per facilitare e accelerare la transizione energetica, dai combustibili fossili alle fonti rinnovabili.

«Innovazione e sostenibilità non sono opposti, ma due facce della stessa medaglia», ha



affermato **Cristiana Scelza**, vicepresidente di Prysmian. L'azienda, leader mondiale nei cavi per energia e telecomunicazioni, ha chiuso il 2024 con un fatturato di oltre 17 miliardi e punta al 55% di ricavi da soluzioni sostenibili entro il 2028, con investimenti in materiali riciclabili e reti intelligenti. L'esperienza di Prysmian è che la scelta di soluzioni riciclabili inizialmente è stata dif-

stenibilità di Vibram, ha portato un esempio di successo di economia circolare nel manifatturiero. La storica azienda delle suole tech lavora sull'eco-design, con prodotti progettati in modo da facilitarne il successivo riciclo; ma anche con un modello di valorizzazione di una filiera produttiva semi artigianale, dove il business della riparazione rappresenta oggi il 10% del fatturato, grazie a una rete di riparatori certificati.

L'innovazione è spesso portata avanti da startup, che per crescere hanno bisogno di capitali e quindi di venture capital, come conferma il caso di Cdp Casa Depositi e Prestiti, principale investitore in innovazione in Italia. «Il venture capital non è soltanto uno strumento finanziario, ma un abilitatore industriale», ha affermato **Cristina Tomassini**, senior managing partner del Green Transition Fund di Cdp Venture Capital.

L'obiettivo del fondo è finanziare giovani imprese in grado di coniugare impatto ambientale positivo, innovazione tecnologica e sostenibilità finanziaria. «È qui che si costruisce il valore del futuro» perché «nessuna azienda è disposta a pagare un sovrapprezzo, un green premium, se l'innovazione non è sostenibile anche economicamente». L'investimento ha riguardato in particolare aziende che sviluppano sistemi di accumulo di energia

rinnovabile per 10-12 ore, rendendo l'energia solare disponibile anche di notte.

Incentivi: un sostegno concreto

Se a questo ruolo industriale si aggiungono regolamentazioni e incentivi efficaci, come quelli di recente promossi dalla Commissione europea, allora l'innovazione può davvero correre. Per **François Hommeril**, presidente Cfe-Cgc, la questione chiave è come progettare investimenti sostenibili che possano essere redditizi sul lungo periodo. In un mondo in cui la massimizzazione del profitto a breve termine è la norma, costruire un'economia sostenibile rappresenta una sfida significativa, per i costi iniziali, per pressione finanziaria legata ai risultati immediati e perché le decisioni politiche seguono i cicli elettorali.

La sfida del capitale umano

La trasformazione tecnologica richiede nuove competenze e nuovi modelli organizzativi. L'intelligenza artificiale, in particolare, non è solo tecnologia, ma impone una ridefinizione dei processi aziendali. Di recente sono stati annunciati molti tagli di personale dovuti alla diffusione di soluzioni IA, ma spesso non si parla di riduzione in assoluto del numero di lavoratori, bensì di vecchie

La trasformazione tecnologica richiede nuove competenze e nuovi modelli organizzativi. L'intelligenza artificiale, in particolare, non è solo tecnologia, ma impone una ridefinizione dei processi aziendali

ficile da far capire al mercato, ma nel tempo ha portato a vantaggi competitivi in termini di brand image e reputation. «L'innovazione è un motore della sostenibilità», basta pensare al solare, e «la sostenibilità guida l'innovazione», perché gli obiettivi di sostenibilità orientano le scelte tecnologiche verso soluzioni più pulite ed efficienti (riduzione dell'uso di risorse, riciclabilità e gestione dei rifiuti).

Marco Guazzoni, direttore so-



Nella tavola rotonda moderata da Silvia Pugi, da sinistra: François Hommeril, presidente Cfe-Cgc; Marco Guazzoni, direttore sostenibilità Vibram; Torkild Justesen, segretario generale Cec; Cristina Tomassini, senior managing partner Green Transition Fund di Cdp Venture Capital; e Cristiana Scelza, vicepresidente di Prysmian.

professionalità sostituite da nuove.

Francesca Moriani, ceo di Var Group, operatore leader nelle soluzioni digitali, ha parlato di «tre intelligenze che coesistono nelle imprese: umana (creatività, contesto, esperienza), artificiale (velocità, capacità di elaborare grandi quantità di dati) e organizzativa (intelligenza collettiva e di team)». Solo integrandole e ridistribuendo la leadership a tutti i livelli possiamo creare organizzazioni realmente adattive in cui i manager devono essere, prima di tutto, coraggiosi.

Barbara Cominelli, ceo di Jll Italia, ha richiamato quattro competenze chiave per i manager europei: leadership trasformativa e adattiva (saper affrontare e anticipare il cambiamento

in un contesto complesso e in evoluzione); fluency digitale (comprendere cosa può fare la tecnologia per migliorare il proprio business); gestione degli stakeholder (per costruire relazioni attive con l'ecosistema esterno); competenza interculturale (un vero "European mindset" di cooperazione).

Le fa eco **Franco Del Vecchio**, responsabile di Cida Lombardia: «Il nostro obiettivo è agire come una squadra in Europa. Siamo orgogliosi di essere italiani, ma dobbiamo essere ancora più orgogliosi di essere europei», lavorando insieme tra manager, imprenditori e istituzioni.

Competenze e formazione continua

Il tema delle competenze è cruciale anche per **Andreas**

Miller, presidente di Ledarna, associazione dei manager svedesi: in un contesto europeo segnato dall'invecchiamento della popolazione e dalla carenza di forza lavoro qualificata, percorsi di formazione continua, upskilling e reskilling sono diventati una questione di sopravvivenza per le aziende.

Torkild Justesen, segretario generale di Cec, ha lanciato un appello: «Se non coinvolgiamo le nuove generazioni nei processi decisionali, rischiamo di lasciarle ai margini, frustrate e silenziosamente ostili». Ha ribadito che sostenibilità e innovazione devono essere integrate nelle competenze manageriali: «La normativa non basta, servono comportamenti e cultura».

Scelza, anche presidente dell'associazione Valore D, che promuove la parità di genere e la leadership inclusiva, ha evidenziato come la sostenibilità sociale non sia solo un tema etico, ma un fattore competitivo: «Le aziende con più donne nei team esecutivi hanno il 39% in più di probabilità di ottenere performance economiche superiori alla media». Ha poi sottolineato che i giovani oggi valutano le aziende sulla base dei valori, e per attrarre talenti servono leader aperti al cambiamento culturale.

Il contributo delle istituzioni

Le istituzioni europee e nazionali devono creare un ecosistema favorevole al cambiamento, superando logiche burocratiche e accompagnando le imprese nella transizione.

Per **Marco Alparone**, vicepresidente di Regione Lombardia, «la sfida non è degli strumenti, ma delle persone». Ha richiamato l'importanza di investire nel capitale umano e nelle competenze. Ma serve prima di tutto un confronto europeo e semplificazione delle regole: «Se la rendicontazione pesa più dei risultati, stiamo sbagliando approccio».

«Il cambiamento può essere subito o guidato», ha detto **Alessia Cappello**, assessora allo sviluppo economico del Comune di Milano, che ha ag-

giunto: «Le istituzioni devono ascoltare, semplificare e supportare. Accompagnare il cambiamento è il vero ruolo pubblico».

Secondo **Tommaso Foti**, ministro per gli Affari europei, il Pnrr e le Politiche di coesione, la competitività europea passa per una maggiore autonomia industriale, investimenti in tecnologie abilitanti (IA, quantum, semiconduttori) e una politica industriale settoriale: «I manager non possono più essere meri esecutori. Devono guidare la trasformazione integrando innovazione e sostenibilità».

Manager: protagonisti di crescita e sviluppo

I manager sono l'ingranaggio decisivo per traghettare l'Europa verso un modello di crescita equo.

Maxime Legrand, presidente di Cec, ha sintetizzato il compito così: «I manager europei devono essere ponti tra economia e società. L'innovazione accelera, ma il senso spesso si perde. Serve una leadership responsabile, che coniughi efficienza, inclusione e umanità».

Per preservare i propri valori, l'Europa tende a creare troppe norme che rendono difficile il lavoro dei manager in azienda. Cec offre un'alternativa all'eccessiva regolazione: il dialogo sociale tra stakeholder, la col-

laborazione tra imprenditori e lavoratori.

Anche **Stefano Cuzzilla**, presidente di Cida, ha insistito sul ruolo proattivo della leadership: «Ogni trasformazione, anche la più promettente, può generare nuove disuguaglianze. Tocca ai manager colmare il divario tra progresso e inclusione. La sostenibilità è una questione di coerenza e scelte, non un'etichetta comunicativa».

Da Bruxelles, decisioni che contano: il ruolo di Cec

Valter Quercioli, presidente di Federmanager, ha sottolineato come la maggioranza delle politiche industriali applicate nei paesi europei siano oggi decise a Bruxelles, rendendo ancora più importante il ruolo di Cec. «I manager sono chiamati a tenere insieme efficienza e responsabilità. Hanno le competenze, la visione e la capacità di trasformare la strategia in impatto reale».

I manager europei si sono trovati d'accordo: l'Europa non può competere solo abbassando i costi o deregolamentando. Deve investire sull'innovazione sostenibile, abbracciando le nuove tecnologie, valorizzando le persone, puntando sulle competenze dei suoi manager. Come ha detto il presidente Legrand: «Non si tratta solo di gestire il presente, ma di co-creare il futuro». ■

Nuove regole: il b2b si trasforma

In un mercato globale sempre più veloce e omogeneo, l'eccellenza commerciale si gioca sulla capacità di integrare tecnologia e ascolto umano per cogliere, prima degli altri, i segnali forti e deboli che trasformano le vendite in valore

Adriano Costantini, group general manager global business di Italmatch

Viviamo un'epoca di profondi cambiamenti, talmente profondi che non si può nemmeno più parlare di segnali forti, ma di vere e proprie nuove regole del gioco, che ridefiniscono le tattiche e le strategie delle orga-

nizzazioni commerciali di qualsiasi settore industriale.

Le trasformazioni radicali in atto nella nostra società non potevano non cambiare anche il mondo del b2b e le organizzazioni commerciali che vi operano.

Il caso Italmatch: innovazione e sfide globali

Italmatch Chemical Group è una multinazionale chimica italiana attiva nel mercato globale della chimica di specialità. Contiamo 20 siti produttivi in tutti i continenti, dove realizziamo ad-



ditivi chimici destinati a un'ampia gamma di settori industriali. Le sfide commerciali che affrontiamo sono quelle tipiche dell'industria chimica.

Per il nostro business, costruito sull'innovazione e sulle necessità produttive di un'ampissima gamma di segmenti industriali, è di capitale importanza intercettare i segnali forti del nostro mercato, quali la supply security, i costi delle materie prime e dell'energia, i sistemi regolatori. Ma è importante intercettare anche quelli deboli, come ad esempio la crescente domanda di sostenibilità e di circolarità, l'equilibrio geopolitico globale in costante mutamento, il coniugare l'innovazione con la sostenibilità e l'attenzione ai costi.

Il b2b tra tecnologia e relazioni umane

Concentrando però l'attenzione sulle organizzazioni commerciali, tra i segnali forti pos-

siamo certamente annoverare la digitalizzazione delle relazioni, il sovraccarico di informazioni, la crescente multicanalità e i rapidissimi progressi dell'intelligenza artificiale, per citarne solo alcuni. Tutto ciò richiede un continuo sforzo evolutivo da parte delle aziende per far emergere il proprio prodotto o servizio in un contesto competitivo che appare sempre più omogeneo e indifferenziato, senza farsi schiacciare sull'unico elemento di prezzo come ultima leva decisionale.

In un mondo dove le offerte si somigliano tutte, a vincere è chi sa costruire fiducia, dimostrare coerenza e unicità della proposta commerciale e dove il valore non si comunica solo a fine trattativa ma in ogni interazione con il cliente.

I segnali forti sono tendenze piuttosto consolidate e che, anche nel mercato b2b industriale, comportano strumenti e

metriche di produttività ormai standard in tutti i settori, anche tra i più conservativi, come ad esempio quello chimico, dove operiamo noi di Italmatch Chemical Group.

Piattaforme di Crm evolute, sempre più spesso integrate con funzione di IA, sono strumenti fondamentali, soprattutto in contesti competitivi ad alta intensità di capitale e a ciclo lungo di vendita, per capire le direzioni generali del mercato.

I segnali forti sono indicatori chiari e consolidati che mostrano la direzione e la forza di un andamento e sono fondamentali per prendere decisioni commerciali tattiche immediate e, comunque, di breve periodo.

L'ascolto come leva strategica

Tuttavia, come detto, i segnali forti sono solo le regole del gioco e conoscerle non è sufficiente a vincere le partite. Oggi, a fare la differenza, sono le organizzazioni in grado di intercettare i segnali deboli del mercato.

I segnali deboli sono informazioni meno evidenti, come commenti sui social media, feedback isolati o tendenze emergenti che ancora non hanno un impatto massiccio, ma che possono preannunciare cambiamenti radicali o crisi future.

Intercettarli richiede un sistema di ascolto attivo e continuo del cliente, spesso supportato da analisi umane attente, per-

Italmatch e Manageritalia sono partner del CEL - Commercial Excellence Lab di Sda Bocconi, un centro di conoscenza, unico in Italia e in Europa, dedicato all'eccellenza in ambito commerciale e nato dalla collaborazione tra mondo accademico e imprese. La partnership con Manageritalia ha l'obiettivo di supportare i manager commerciali nell'affrontare i cambiamenti in atto e di diffondere la cultura manageriale all'interno del tessuto imprenditoriale italiano.



SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT
CEL - COMMERCIAL
EXCELLENCE LAB



<https://bit.ly/CEL-SdaBocconi>

ché la vendita b2b è, e rimarrà, sempre un fatto fondamentale-mente umano.

I must da presidiare

Quali sono, dunque, i must da presidiare per un'organizzazione commerciale? Innanzitutto, le funzioni commerciali front-end – quali le vendite e il customer service – devono essere formate a integrare dati quantitativi con quelli qualitativi.

Il ruolo tradizionale del venditore, specialista di mercato o prodotto e unico connettore tra azienda e cliente, deve essere superato a favore di ruoli più ibridi, in grado di comprendere le esigenze del cliente e di veico-

larle in modo efficace all'interno dell'organizzazione commerciale. La formazione continua della forza vendita è elemento essenziale per evitare la cristallizzazione su credenze e convinzioni derivanti dal passato, anziché proiettate verso il futuro.

Strutture agili per mercati in movimento

Oggi, i mercati e il contesto competitivo cambiano molto più rapidamente della maggior parte delle organizzazioni commerciali, pertanto è necessario dotarsi di strutture agili e snelle in grado di adattarsi rapidamente ai diversi contesti.

Un allineamento coerente stra-

tegico tra le funzioni R&D, marketing e vendite non è più un obiettivo di efficienza o un'astratta ambizione organizzativa, ma la condizione senza la quale non si realizza l'ascolto attivo del cliente e non si intercettano i segnali deboli del mercato in cui si compete.

In conclusione, la sfida non è solo vendere di più, ma saper leggere prima e meglio degli altri dove si muove il mercato fino al singolo cliente.

In un mondo che cambia in modo non lineare, l'eccellenza commerciale si incardina sulla capacità di presidiare sia ciò che è visibile ed evidente ai più, sia ciò che si intravede appena. ■



CONVENZIONE
DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapida



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 endossezi, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

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

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489
www.sorrisoesalute.it

Dir. San. Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo - Odontoiatra

Cfmt - La formazione

Dal 1994, formazione continua e community di sapere e competenze per il management del terziario

Dopo anni di dialogo, Manageritalia e Confcommercio, con il rinnovo del contratto del 1992, hanno creato le premesse per la nascita del Centro di formazione management del terziario (Cfmt). Questa innovazione ha rappresentato una svolta storica: per la prima volta, la formazione è stata riconosciuta come parte integrante del contratto collettivo, non solo come opportunità, ma come obbligo condiviso tra dirigenti e aziende. Cfmt è stato concepito come strumento bilaterale per garantire: for-

La storia della nostra Organizzazione è scandita da tappe fondamentali che, nel corso di 80 anni, hanno contribuito a costruire un modello di rappresentanza, tutela e innovazione determinante per supportare il manager nelle sfide professionali e per far crescere, insieme a loro, il Paese. In ogni numero della rivista ne ripercorriamo una o più, raccontando come ciascuna abbia segnato il nostro cammino e contribuito a plasmare il presente e il futuro. In questo numero, il nostro viaggio nella storia di Manageritalia prosegue con un altro momento significativo: la nascita di Cfmt, punto di riferimento per la crescita professionale e culturale del management del terziario.



mazione permanente e di qualità, supporto alla transizione professionale, valorizzazione delle competenze manageriali e integrazione nel sistema di welfare contrattuale.

Cfmt inizia ufficialmente la propria attività nel 1994, rendendo concreto il diritto e il dovere della formazione continua per i dirigenti e le loro aziende. A seguire, le altre parti datoriali hanno colto questa lungimirante opportunità e Cfmt è così entrato anche nei contratti dei dirigenti di Confetra, Federalberghi, Aica, Federagenti e As-sologistica.

Oggi conta una community di qua-

si 32.000 dirigenti e 10.000 aziende associate. Promotore di una cultura dell'apprendimento continuo, in contrapposizione a una formazione sal-tuaria, Cfmt propone un'offerta formativa di alto livello, innovativa e personalizzata, pensata sia per il singolo dirigente sia per le aziende associate. Come vera e propria knowledge community, individua le migliori competenze presenti sul mercato, seguen-

do una logica di specializzazione, e si propone come intermediario di conoscenze, skill e abilità manageriali, grazie a partnership con le migliori società di consulenza, enti di formazione, università e business school. ■

UNA VISIONE CHE ATTRAVERSA IL TEMPO

Due voci, una visione: il ruolo centrale di Cfmt tra formazione e contratto



Maria Antonietta Mura,
presidente Cfmt.

«Cfmt si pone oggi l'obiettivo di ispirare le nuove frontiere della formazione, supportando la comprensione della contemporaneità e dei futuri possibili, guidato dai suoi valori ispirativi: essere punto di riferimento per la crescita di competenze e di competitività di dirigenti e aziende. Intende favorire lo scambio di conoscenze ed esperienze; proporre, partendo dagli "Osservatori", stimoli che possano poi diventare patrimonio personale, grazie a percorsi formativi utili e concreti. La formazione deve offrire esperienze di apprendimento uniche e di valore, che rendano protagonista la persona. Cfmt vuole saper ascoltare e coinvolgere i territori, lavorare perché docenti, relatori, partecipanti ne diventino ambasciatori e ci consentano di raggiungere e coinvolgere chi non ci conosce ancora».

«Cfmt è centrale nella contrattazione nazionale tra Manageritalia e le sue controparti e, negli anni, il suo ruolo come pilastro strategico dell'azione sindacale è cresciuto. Alla formazione e alla cultura manageriale, si sono aggiunte le politiche attive e il welfare contrattuale, aspetti la cui importanza è cresciuta e continuerà a crescere nel nostro

ccnl. Longevità al lavoro, caregiving, impatto del digitale e dell'IA sul lavoro dei manager sono argomenti al centro delle sfide future. Il contratto, attraverso il ruolo attribuito a Cfmt, traduce queste istanze in elementi di valore concreto per i nostri dirigenti, favorendone benessere e attrattività sul mercato del lavoro, supportando inclusione, sviluppo e innovazione nel sistema delle relazioni industriali».



Simone Pizzoglio,
vicepresidente Manageritalia,
past president Cfmt.

LA STORIA

1992 Nel rinnovo del contratto del 1992, Manageritalia e Confcommercio creano le premesse per la nascita di Cfmt - Centro di formazione management del terziario.

09/1994 Nasce ufficialmente Cfmt: sin dall'inizio, lo sguardo è rivolto al futuro, non per prevederlo, ma per anticiparlo e interpretarlo con lungimiranza.

12/2000 Con l'Osservatorio permanente sul terziario, propone la prima ricerca sulla customer satisfaction nei servizi in Italia e l'indagine previsionale "Terziario Futuro 2001-2003", analizzando scenari economico-sociali e organizzativi con un approccio scientifico. Oggi conta 5 osservatori e numerose ricerche collegate: Omit (Innovazione manageriale del terziario; Fmt Next Think Tank; Online Job Vacancy; Competitività delle imprese dei servizi; Welfare.

Inizio 2020 Allo scoppio della pandemia di Covid-19, Cfmt lancia CFMTea Time, uno spazio di riflessione e dialogo in un salotto virtuale con esperti provenienti da differenti ambiti. Poco dopo, insieme a Confcommercio e Manageritalia, dà vita al progetto "Imprese e manager", per offrire gratuitamente

L'opinione di Umberto Ruggerone, presidente Assologistica

Manageritalia compie quest'anno 80 anni, una storia di successo come sindacato dei manager nel mondo del lavoro e con i manager nella crescita del Paese. Qual è la sua opinione?

«Innanzitutto, auguri! I compleanni, specie quando i numeri sono così significativi, vanno festeggiati. E per le rappresentanze festeggiare vuol dire sia guardare la strada percorsa – tanta – sia i prossimi orizzonti.

Ottant'anni di Manageritalia raccontano il Paese, significa essere stati parte e sovente protagonisti della storia di una Italia che ha saputo ricostruirsi, riscattarsi e affermarsi. Significa aver attraversato i momenti salienti della vita nazionale – trascorsi, recenti e attuali – rappresentando quel ruolo di decisore e gestore che ogni manager riveste, spesso in situazioni in cui decidere e gestire è tutt'altro che semplice.

Diceva il compianto Sergio Marchionne che “nel



Umberto Ruggerone, presidente Assologistica, Associazione italiana imprese di logistica, magazzini generali e frigoriferi, terminal operators portuali, interportuali e aeroportuali.

momento della decisione nessuno è più solo del manager”. Sapere di essere parte di un'associazione non risolve la solitudine ma aiuta a condiderla».

Quale ruolo hanno Manageritalia e i manager nel futuro del Paese e su cosa devono essere determinanti?

«La sfida della modernità sta nell'affrontare la complessità; una sfida che va accettata senza più sovrastrutture ideologiche, ma, ancor più di prima, tenendo ben fermi i propri principi. In un mondo in gran parte disorientato, conoscere la rotta e la nautica sarà indispensabile.

Il ruolo dei manager, e di chi li rappresenta, sarà sempre più centrale, non solo nella vita e nelle scelte aziendali e di filiera, ma anche nel servizio verso la società, come portatori di valori, esperienze e competenze».

te alle aziende del terziario competenze qualificate in grado di accompagnarle nella difficile fase di ripartenza. Il progetto promuove innovazione e nuovi modelli di business con il supporto di professionisti esperti.

2021

La cura del singolo e il benessere dei manager sono elementi chiave nella mission di Cfmt. Per sostenere l'occupabilità dei dirigenti, viene attivato il servizio Politiche attive, pensato per valorizzare e sostenere il riposizionamento dei dirigenti in uscita dall'azienda. Contemporaneamente, nasce il welfare per i dirigenti del terziario: un valore reale che corrisponde ai bisogni dei dirigenti e delle loro famiglie, migliorando la loro qualità della vita.

2023

Cfmt si apre al contesto globale dando vita a percorsi d'eccellenza per i top manager. Con il rinnovo dell'Executive Master, per dirigenti con oltre 5 anni di servizio dopo la propria nomina, inizia la collaborazione con IÉSEG School of Management (Parigi) e LUM School of Management. Inoltre, con UCL School of Management, viene attivato il percorso “Executive education programme: succeed as a board member”: masterclass di due giorni a Londra con l'obiettivo di fornire un'occasione di confronto in un contesto internazionale e multiculturale.

IA: a noi il comando

Nell'era della GenAI, il rischio non è farsi sostituire, ma smettere di esercitare le proprie competenze. La vera sfida è guidare la trasformazione, coltivando precisione, pensiero critico e strategico

Caterina Sonato, consulente senior

“Ma che importa? Tanto si capisce lo stesso”

mi dice una sera mia figlia, davanti alla mia indignazione per una sfilza di A (verbo) senza H sul quaderno di scuola.

Mi lancio in un appassionato monologo sull'importanza di grammatica e cultura come ultimi baluardi di civiltà. E poi penso a me...

Il mio inglese? Approssimativo. Tanto c'è ChatGPT che sistema. Il prompt per un task complesso? Buttato giù di getto. È la console di Anthropic che ottimizza.

Una presentazione urgente? Prodotta con Gamma in una frazione del tempo. E così, mi sono trovata di fronte a domande inquietanti: e se mia figlia settenne avesse ragione? Perché sforzarsi di essere precisi quando, con l'IA, l'imprecisione è così comoda? Ci trasformerà davvero nella migliore versione di noi stessi, se continueremo a esercitare la peggiore?

Il paradosso della leadership nell'era IA

Chi guida organizzazioni e team si trova oggi di fronte a una contraddizione che defini-

sce il futuro della leadership. Da un lato, l'intelligenza artificiale generativa promette di trasformare ogni dirigente nella migliore versione di sé: più efficiente, più creativa, più incisiva. Dall'altro, il rischio concreto è quello di delegare così tanto alle macchine da perdere proprio quelle competenze che distinguono una vera leadership.

Una cosa è certa: gli strumenti di GenAI non possono essere ignorati, pena l'obsolescenza. Mentre alcuni dirigenti producono in un'ora quello che prima richiedeva giorni, altri ancora faticano con metodi tradizio-





nali. Il divario si allarga ogni giorno che passa. La domanda non è più se utilizzare l'IA, ma come mantenersi al comando della trasformazione.

L'IA come vantaggio competitivo

La GenAI oggi scrive discorsi nel nostro stile in tempi record, genera storytelling coinvolgenti partendo da dati aridi, prepara presentazioni impaginate in pochi click. Non è solo un supporto: è un moltiplicatore di efficacia comunicativa.

Ma per sfruttare questa potenza, il management deve padro-

neggiare i principi di comunicazione efficace e sapere come orientare la macchina. Chi domina queste tecniche ha accesso a un vantaggio competitivo: analizzare comunicazioni complesse, anticipare reazioni, ottimizzare messaggi con precisione chirurgica. Chi le ignora resta ancorato a intuizioni parziali, mentre altri navigano con strumenti di precisione. La differenza tra chi gestisce l'IA e chi ne viene gestito sta nella capacità di mantenere il controllo strategico del messaggio, usando la tecnologia come partner che applica la propria visione.

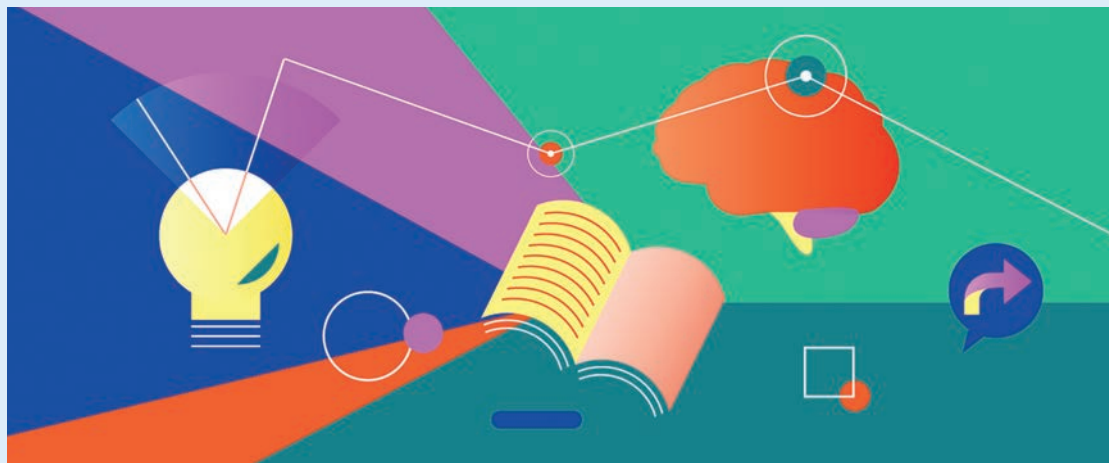
Dai dati alle decisioni

Il data storytelling rappresenta l'esempio più lampante di come l'IA possa rivoluzionare le competenze direzionali: analizzare migliaia di righe di dati in secondi, individuare pattern nascosti, generare visualizzazioni immediate e trasformare numeri in narrazioni che convincono board e investitori.

La differenza tra chi stringe una partnership con l'IA e chi no è abissale. Mentre alcuni assemblano ancora slide statiche, altri generano insight dinamici, simulazioni predittive e scenari *what-if* in tempo reale.

CommunA.I.cation Masterclass

Dove la comunicazione efficace incontra la potenza dell'intelligenza artificiale



Vuoi farti capire meglio? In meno tempo? Con più impatto? Inizia da qui.

CommunA.I.cation Master è il percorso per i dirigenti che vogliono distinguersi, influenzare, ispirare, lasciare il segno sfruttando tutto il potere dell'intelligenza artificiale generativa,

con un focus su temi fondamentali per la leadership contemporanea: generazione di idee creative o "out of the box", data storytelling, public speaking, principi di neurocomunicazione per attirare e mantenere l'attenzione delle nostre audience in un'era di distrazioni conti-

Non è questione di velocità: è la capacità di vedere connessioni che l'occhio umano non coglie, di trasformare complessità in chiarezza decisionale. La dirigenza del futuro non deve saper programmare, ma deve saper interrogare i dati e guidare la macchina verso le risposte strategicamente rilevanti.

La nuova creatività direzionale

Un malinteso della GenAI è credere che generi solo contenuti standardizzati. La vera discriminante è chi è al timone.

L'IA può essere il creativity trainer più efficace, spingendo le persone fuori dagli schemi abituali e accelerando il processo di prototipazione delle idee. Ma nell'era dell'abbondanza generativa emerge un paradosso affascinante: mentre l'IA elimina il problema della generazione, ne crea uno nuovo: il peso della scelta. Prima il dilemma era "come creo qualcosa di nuovo?" Oggi è "quale tra queste 50 idee merita davvero di esistere?"

È un ribaltamento totale. La dirigenza non si limita a pianificare: cura. Non si limita a gene-

rare: seleziona. Il valore si è spostato dalla capacità di produrre a quella di produrre e discernere. Ogni GenAI, inoltre, ha bias e tendenze che influenzano sottilmente il nostro giudizio. La creatività più preziosa diventa saper dire "no" a ciò che è semplicemente possibile, per dire "sì" a ciò che è strategicamente significativo.

Competenza strategica, non resistenza

C'è ancora chi pensa che l'IA riguardi solo i reparti IT. Ma oggi è una competenza trasversale e

nue, sia in presenza che nelle nostre comunicazioni online.

Quattro appuntamenti online

Puoi comporre il tuo piano scegliendo solo i moduli che ti servono, o seguirli tutti per una formazione completa.

I contenuti di ogni corso – dai case study alle attività pratiche, dai prompt agli strumenti AI – sono sempre aggiornati alle ultime release dei modelli di GenAI più avanzati al momento dell'erogazione (ChatGPT, Claude, Gemini, ma anche molti altri software basati sull'intelligenza artificiale), per garantirti competenze subito applicabili, con strumenti attuali e rilevanti che accelerano il tuo impatto.

Perché oggi non conta solo cosa dici, ma come – e con quale intelligenza – lo costruisci.

A.I.impact Speaking

Parlare in pubblico non sarà più come prima

 **ONLINE | 7 ottobre**

dalle 9,30 alle 12,30 e dalle 14,30 alle 16,30

Principi di Neurocomunicazione

Neuroscienze, persuasione e IA per comunicare con impatto

 **ONLINE | 21 ottobre, dalle 10 alle 13**

Data storytelling

“Facts tell, stories sell” con l’acceleratore IA

 **ONLINE | 4 novembre, dalle 10 alle 13**

Creatività & A.I.dea generation

Sbloccare la creatività. Accelerare le soluzioni. Potenziare le idee con l’IA

 **ONLINE | 26 novembre,**

dalle 9,30 alle 12,30 e dalle 14,30 alle 16,30

L’IA sta già cambiando il linguaggio del business. Il futuro appartiene a chi sa integrare intelligenza umana e artificiale, perché l’IA è il moltiplicatore della tua leadership, del tuo pensiero, del tuo impatto.

CommunA.I.cation Master è il percorso completo per integrare l’IA a 360° nel proprio lavoro e nel proprio modo di comunicare.



strategica per chi dirige persone, progetti, aziende. Non serve diventare ingegneri informatici, ma serve capire i meccanismi, sperimentare gli strumenti, farli propri con metodo e consapevolezza. La resistenza all’intelligenza artificiale è comprensibile, ma controproducente. La GenAI non sostituisce il *judgment* direzionale: lo potenzia enormemente, per chi sa come dirigerla.

Saggezza nell’accelerazione

L’IA, dunque, non ci sta trasformando automaticamente nella

migliore versione di noi stessi. Anzi, ci pone davanti a una scelta scomoda.

“Ogni volta che usi l’IA, stai allenando qualcosa”, ricorda ChatGPT, se interpellata sui suoi segreti più oscuri. “Ma la domanda è: che cosa stai allenando? La tua intelligenza o la tua dipendenza? Il vero pericolo non è che io diventi troppo intelligente, ma che tu smetta di esserlo, per pigrizia, per fretta, per paura di sbagliare”.

La vera competenza della leadership, oggi, non è saper usare l’IA – ormai *conditio sine qua*

non – ma saperla dirigere. Non farsi sostituire, ma farsi potenziare. Non perdere il controllo nell’accelerazione, ma mantenere le mani salde sul volante, sapendo che il cruscotto è cambiato.

Dopotutto, la capacità di trasformare strumenti rivoluzionari in vantaggi strategici concreti è sempre stata una delle qualità distintive della leadership. L’IA può rappresentare l’opportunità più trasformativa della nostra persona. Sta a noi decidere cosa voler diventare.

Ritorno sull'investimento della lettura. Il **libro del mese** di ROI Edizioni, idee di management e per crescere.

IA: QUESTIONI DI ETICA

Come adottare l'innovazione senza incorrere nei limiti, nelle discriminazioni e nei bias dell'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale è ormai parte integrante della nostra vita quotidiana: a casa, in azienda, nel tempo libero. Non è né buona né cattiva, ma cela più di un'insidia.

Come riequilibrare la situazione e prendere solo il buono dell'innovazione? Tante domande a cui una professoressa universitaria ed esperta a livello internazionale cerca di dare le giuste risposte.

Come nasce l'idea di questo libro?

«Viene dal bisogno di mostrare come l'IA sia una questione non solo tecnologica, ma una costante delle vite di tutti, che richiede una grande consapevolezza. L'obiettivo è far chiarezza su un tema che genera oggi narrazioni anche contrastanti. Serve così una bussola per capire se innovare e in che modo farlo. La tecnologia non è di per sé positiva o negativa. Dobbiamo allenare il senso critico, riguadagnare la lentezza del pensare. Noi rincorriamo la velocità dello sviluppo tecnologico, ma questo non ci fa comprendere la portata della tecnologia. Capire ciò che accade ci aiuta a orientarci per progettare e usare meglio

le innovazioni. Bisogna unire teoria e pratica».

Perché l'IA non è neutrale?

«Già nelle decisioni di progettazione e di design di queste nuove tecnologie sono insite delle scelte valoriali. Alla base ci sono delle prese di posizione ideologiche e di potere. Troppo spesso ci concentriamo sull'utilizzo delle tecnologie, senza prestare la giusta attenzione al design, alla progettazione. Spostare l'attenzione anche su questa fase consente di aumentare la nostra consapevolezza e mitigare i rischi legati all'uso dell'IA».

Può fare un esempio?

«Se un sistema di IA viene addestrato su dati che non sono rappresentativi o vengono sottostimati, si possono avere delle conseguenze negative. Un ambito rappresentativo è quello delle risorse umane. Nel 2017, Amazon è stata costretta ad abbandonare il suo sistema interno di reclutamento basato sull'IA a causa del suo pregiudizio nei confronti delle candidate donne. Visto che i dati storici riflettevano la scarsa presenza delle figure femminili nei

ruoli tecnologici, nel presente erano penalizzate nei processi di selezione e assunzione».

Ma l'IA può avere anche un impatto positivo in quest'area.

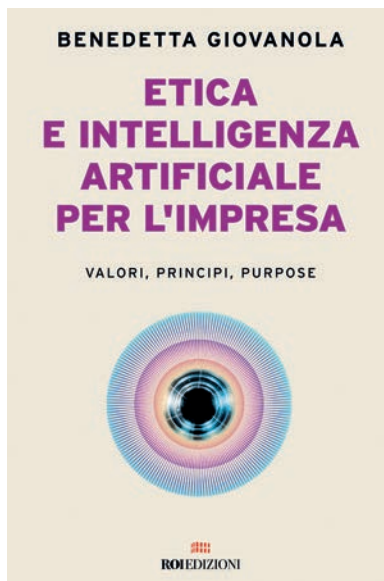
«Certo, esistono molte possibili applicazioni nell'ambito della gestione e del reclutamento del personale. I sistemi di IA possono supportare, e in parte automatizzare, delle attività che altrimenti richiederebbero molto tempo. L'IA, per esempio, può rilevare dei pattern che emergono dai cv, scovare talenti inespressi ed evidenziare profili interessanti, anche fra quelli che non hanno fatto domanda per una posizione. Allo stesso tempo, però, l'intelligenza artificiale non è in grado di sostituire dei buoni recruiter in carne e ossa, pena sottostimare certi aspetti, perdersi alcuni candidati di valore».

Ci sono altri ambiti in cui l'impatto dell'IA va osservato con attenzione?

«Sì. Nel libro esploro anche quello della logistica e del marketing. In quest'ultimo, in particolare, l'IA può fornire un grandissimo aiuto alle imprese nell'avvicinare il pro-

Etica e intelligenza artificiale per l'impresa. Valori, principi, purpose (ROI Edizioni, pagg. 192, € 22) è disponibile nelle librerie e online. Il prezzo di copertina di ogni volumetto è di € 12,90.

Benedetta Giovanola è professoressa di filosofia morale a Macerata e titolare della prima Cattedra sull'etica dell'intelligenza artificiale finanziata dall'UE. Ricercatrice, divulgatrice e consulente, ha pubblicato sette libri e 150 articoli internazionali.



prio target. Però bisogna fare molta attenzione al confine sottile che esiste fra persuasione e manipolazione. Ci sono tecniche che possono avere un impatto eccessivo sulle preferenze delle persone per diventare, alla fine, controproducenti».

Lei parla di etica come bussola, perché?

«Per lungo tempo, si è parlato dell'etica come qualcosa da regolamentare, la si bolla come un vincolo all'innovazione. Invece, io sono profondamente convinta che l'etica sia ciò che ci consente di innovare bene. L'innovazione non è un fine in sé, l'importante è innovare bene. È essenziale orientare il design in modo che l'IA generi risultati positivi per le persone o per i lavoratori, se pensiamo all'ambito dell'impresa. Ma questo vale in ogni contesto, dalla sanità alla pubblica amministrazione. L'IA è, o deve diventare, un abilitatore di buona innovazione».

Un altro tema che le è caro ed emerge nel libro è quello del purpose.

Il purpose è il fine dell'impresa. L'etica è l'orientamento al fine. Il collegamento con la buona innovazione è chiaro. Bisogna partire dal purpose, dal fine dell'azienda, per individuare i valori e capire perché, come e su che cosa innovare».

Come mettere in pratica il purpose e perseguire la "buona innovazione"?

«Sono necessarie delle strategie di governance adeguate che attivino processi di formazione e di comunicazione trasparente, in modo da generare partecipazione. Servono delle linee guida per un uso etico e consapevole dell'IA. Spesso i processi migliori e più efficaci sono quelli che partono dal basso».

Che cosa pensa dell'AI Act?

«Il regolamento sull'intelligenza artificiale (AI Act) è stato concepito

come uno strumento legislativo orizzontale dell'Unione europea, applicabile a tutti i sistemi di IA. È una legislazione molto complessa, frutto di tante negoziazioni. Contiene di certo aspetti perfettibili e migliorabili, però credo che si tratti di un tentativo importante. Non esiste innovazione senza regole. Non sono le regole che frenano l'innovazione. Anzi, una buona regolamentazione può essere di sprone a un'innovazione che non crea danni, a un'innovazione positiva».

Come immagina il futuro?

«Sono pragmaticamente ottimista. Siamo in un momento di svolta, che va orientata e gestita. Ho fiducia nella capacità dell'essere umano di governare l'IA. Dipende da noi. Il mio ottimismo sta più nelle capacità dell'essere umano di governare le tecnologie che nelle tecnologie stesse».

Lucia Ingrosso

Motore Italia 2025: le tappe di Emilia-Romagna e Puglia

Anche quest'anno Manageritalia è partner di Class Editori

Michela Galbiati

Il 26 marzo a Bologna e il 19 giugno a Bari si sono svolte le prime di due tappe di Motore Italia 2025, l'iniziativa di

Class Editori per raccontare e premiare le eccellenze imprenditoriali italiane. Manageritalia è partner del progetto anche

quest'anno, per valorizzare la figura del manager, vero motore delle "imprese che fanno muovere il Paese".

Emilia-Romagna: imprese sane ma poco managerializzate

Da sinistra, Silvia Sgaravatti (Class Editori), Andrea Vivi (Officina Consulting), Enrico Pedretti (Manageritalia), Sandro Birello (Officina Consulting).

Il tour di Class Editori è partito dall'Emilia Romagna, la prima regione in Italia per export pro capite nel 2024 (il 10% di 623,5 miliardi di euro): molte, infatti,

sono state le aziende premiate proprio per le attività di export. La regione si è confermata ricca di un tessuto imprenditoriale sano: le società emiliane sono cre-

sciute, la redditività delle imprese è aumentata e persino migliaia di aziende dei comuni colpiti dall'alluvione hanno mantenuto occupazione, ricavi e marginalità. Nonostante questo, restano ancora dei grandi gap rispetto al mercato internazionale: «Il problema – spiega **Cristina Mezzanotte**, presidente di Manageritalia Emilia-Romagna – è che le pmi familiari non assumono manager esterni: in Europa sono circa il 60%, in Emilia-Romagna solamente il 28%. C'è un grande bisogno di far crescere la managerialità nella regione».

Per portare un esempio vincente di proficua collaborazione manager-imprenditori, sono intervenuti **Sandro Birello** e **Andrea Vivi**, rispettivamente presidente



e fondatore e ceo & partner di Officina Consulting. I due, guidati da **Enrico Pedretti**, direttore marketing di Manageritalia, hanno raccontato di come entrambe le figure siano necessarie per una

buona governance, elemento chiave per crescere e scalare.

Nel corso dei lavori, gli illustri ospiti hanno trattato anche altre problematiche che le imprese della regione devono affrontare:

dalla carenza di manodopera all'elevata pressione fiscale, all'aumento generalizzato dei costi, soprattutto quello dell'energia, al rallentamento dell'economia internazionale. ■

Cultura manageriale e innovazione per una Puglia che corre

La seconda tappa di Motore Italia si è svolta a Bari. È la prima volta in 11 anni che Class Editori sceglie di dedicarsi all'economia pugliese, segno evidente di come la regione sia sempre più strategica per il Mezzogiorno (e non solo).

L'economia pugliese, infatti, è vivace, dinamica; cuba 90 miliardi di pil e nel post-Covid ha rappresentato il traino di tutta l'economia del Sud, attirando investimenti, nonostante un crollo demografico importante. Tra gli elementi che garantiscono il successo delle iniziative imprenditoriali, i molti ospiti hanno citato l'introduzione della sostenibilità nelle strategie di business, la sinergia tra imprese e credito, la managerializzazione per gestire le sfide legate alle transizioni tecnologica, digitale e generazionale. Soprattutto l'ultimo punto è stato ben raccontato da **Domenico Fortunato**, presidente di Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata, insieme a **Mariarita Costanza** e **Leonardo Desiante**, rispettivamente co-fondatrice & cto e direttore operativo di Macnil.



Leonardo Desiante
e Mariarita
Costanza (Macnil).

«I manager garantiscono quel passaggio generazionale che, in almeno un terzo dei casi, blocca la crescita delle imprese» ha affermato Fortunato. «È importante – ha spiegato Costanza – accogliere le nuove competenze, dando fiducia e delega ai giovani, cosa che solitamente non avviene. Spetta al manager trovare un linguaggio e motivazioni comuni tra persone anagraficamente e, di conseguenza, culturalmente diverse». Le ha fatto eco Desiante: «Da noi coesistono diverse generazioni, dal diciottenne al sessantenne le esigenze ovvia-

mente cambiano. Il mio ruolo è pertanto anche quello di favorire la crescita comune».

L'opzione manager, dunque, si conferma l'unica via percorribile per rimanere competitivi: «L'economia regionale – ha concluso Fortunato – ha bisogno di una svolta culturale: solo il 28% delle pmi italiane si avvale di manager esterni, in Puglia ci sono appena 0,3 dirigenti ogni 100 lavoratori, cinque volte meno della Lombardia. Serve una managerialità diffusa, servono reti di competenze, nel turismo in particolare». ■

Il conflitto fa crescere

Dalle tensioni alle soluzioni. Secondo Amy Gallo, speaker WOBI ed esperta di dinamiche relazionali, i contrasti non sono sempre un ostacolo: se gestiti con consapevolezza, possono diventare un'opportunità per evolvere, innovare e rafforzare le relazioni sul lavoro

Solitamente, il conflitto viene percepito come una minaccia che può portare a stress e problemi. Per questo motivo, quando ha luogo una discussione, la maggior parte delle persone si concentra sulle conseguenze della reazione, tralasciando ciò che comporta il non agire. Annuire, abbassare il capo ed evitare il confronto può creare un'atmosfera di "armonia artificiale" in cui non vengono incoraggiate l'innovazione e la diversità di opinioni.

Le discussioni, se affrontate in modo rispettoso e sano, possono essere molto produttive per i team: portano a risultati migliori, relazioni più solide, una maggiore soddisfazione e un ambiente di lavoro più inclusivo e creativo.

Come discutere in modo sano?

In questo contesto, la domanda da un milione di dollari è: come si può discutere in modo sano e pro-

duuttivo? In primo luogo, sia i leader che i team devono essere consapevoli della loro reazione spontanea alle discussioni. In altre parole, è importante riconoscere se la risposta naturale a un confronto sia quella di evitarlo oppure di affrontarlo apertamente. Tra i fattori che influenzano il modo in cui le persone affrontano i conflitti ci sono l'educazione ricevuta, le norme culturali e di genere e le esperienze lavorative passate.

Quattro step per la risoluzione dei conflitti

Ecco quattro step da seguire per avere discussioni sane:

- **Comprendere l'altro.** Essere empatici, mettersi nei panni degli altri per cercare di capire come si sentono e perché si comportano in quel modo.
- **Conoscere il motivo della discussione.** Non è raro pensare che la discussione sia dovuta a qualche motivo personale, tuttavia esistono quattro tipi di conflitto:

quello legato alla relazione, al compito, al processo e allo status. Individuare la causa aprirà la strada alla ricerca di una soluzione.

- **Stabilire un obiettivo.** Ponetevi questa domanda: cosa vogliamo ottenere con questo dibattito?
- **Decidere cosa fare.** Parlare, sorvolare, trovare una soluzione: qualunque sia l'esito della conversazione, la decisione presa deve essere consensuale.

Conversazioni difficili

È importante essere preparati ad affrontare una conversazione complicata su tre fronti:

- **mentale:** avere un atteggiamento empatico e aperto, mettendosi nei panni dell'altro;
- **strategico:** stabilire il discorso e i punti chiave della conversazione e prepararsi a possibili scenari e reazioni;
- **logistico:** scegliere il momento e il luogo più adeguati.

I leader hanno un ruolo chiave: possono facilitare conversazioni più produttive promuovendo obiettivi comuni, definendo il problema in discussione, determinando risorse e compiti da svolgere e incoraggiando una collaborazione autentica.

L'importanza della sicurezza psicologica

I team in cui si respira un'atmosfera di sicurezza psicologica sono più efficaci e ottengono risultati migliori. Ciò significa che si sentono sicuri di poter condividere le proprie opinioni, ammettere gli errori e parlare apertamente senza temere conseguenze negative.

Questa condizione si basa su tre pilastri: l'interesse per gli altri, la coerenza e la sincerità. La creazione di uno spazio di lavoro psicologicamente sicu-

ro implica il riconoscimento che tutti possono commettere errori e l'adozione di pratiche come trasformare il senso di colpa in curiosità, valorizzare le lezioni apprese oltre alla semplice esecuzione dei com-

piti e favorire uno scambio di opinioni chiaro e diretto. Mantenere al contempo un atteggiamento aperto e rispettoso contribuirà a creare un ambiente di lavoro più inclusivo, creativo e produttivo. ■



Amy Gallo è esperta di conflitti, comunicazione e dinamiche lavorative. Insegna come utilizzare strumenti basati su prove di efficacia che migliorano le relazioni e favoriscono l'eccellenza sul lavoro. Collabora con l'*Harvard Business Review*, ha insegnato alla Brown University ed è parte del corpo docente del programma di certificazione Emotional intelligence coaching, lanciato da Daniel Goleman. È autrice del libro *Getting along: how to work with anyone (even difficult people)*.

Gallo è stata tra gli speaker di WOBI – World of Business Ideas.

Scopri i prossimi ospiti del World Business Forum, in programma l'11 e 12 novembre a Milano. Se vuoi partecipare, accedi all'area riservata [My Manageritalia > Servizi Professionali > WOBI Inspiring Ideas - eventi](#) per utilizzare il codice sconto riservato agli associati.

TALK IT OUT

Cambiare prospettiva sul conflitto per farne uno strumento di crescita

Con Amy Gallo

Il conflitto, spesso vissuto come elemento disgregante, può diventare una leva strategica per migliorare le relazioni professionali e far crescere le organizzazioni. Ne parleremo nel webinar di Cfmt con Amy Gallo, autrice di riferimento per il mondo della gestione dei conflitti, che ha l'obiettivo di offrire nuovi strumenti per affrontare tensioni e divergenze con consapevolezza ed efficacia.

Attraverso un dialogo con Alessandro Rimassa, ceo Radical HR, verranno affrontati i temi centrali della sua ricerca: come rendere produttive le discussioni, collaborare con persone difficili e sviluppare una cultura del confronto aperto e rispettoso. In un'epoca in cui le dinamiche relazionali sono sempre più complesse, imparare a leggere i segnali del conflitto e trasformarli in occasioni di apprendimento diventa una competenza cruciale per tutti i dirigenti.



Cfmt, in collaborazione con



WOBI – World Business Forum 2025

1° ottobre



18-19



Online





Racchette, risate e ricorrenze

La settimana del tennis di Manageritalia in Sardegna

Paolo Patrone, coordinatore del torneo

Dal 21 al 28 giugno, la Sardegna ha ospitato un evento che ha saputo unire sport, amicizia e celebrazione: il tradizionale torneo di tennis organizzato da Manageritalia presso il villaggio iGV Club Santagiusta. Un'edizione che, tra l'altro, ha coinciso con due importanti anniversari: gli 80 anni dalla fondazione di Manageritalia (già Andac, nel 1945) e i 25 anni di legame proprio tra Manageritalia e iGV Club Santagiusta.

Quasi 90 tennisti, dai 10 ai 79 anni, si sono sfidati con l'immane entusiasmo e grande spirito sportivo, dimostrando che la passione per il tennis non solo non ha età ma attraversa una lunga storia (diciamolo, siamo abbondantemente "pre-sinneriani", direi che le nostre radici affondano nel "panattismo").

E poi, tanto eroismo: nonostante un caldo da record (con un pizzico di mitigazione pomeridiana grazie al Maestrale), nessuno si è tirato indietro. Anzi...

"Filini fissò il campo da tennis per la domenica più rigida dell'anno, dalle sei alle sette antelucane. Tutte le altre ore, man mano che si avvicinava il mezzogiorno, erano occupate da giocatori di casta sempre più elevata".

Nel nostro caso, le ore più torride sono state occupate da giocatori di ogni casta, pronti a dare il massimo sotto il sole cocente, tra una battuta (di tennis e non solo) e bottiglie su bottiglie d'acqua (ma siamo poi così certi che fosse solo acqua?).

Tennis e after-tennis

Siamo abituati, dai... la settimana del tennis di Manageritalia non è solo sport! Il valore principe è

(e sempre sarà) quello delle relazioni: tra colleghi, amici, famiglie. Ogni partita è un'occasione per conoscersi meglio, per ridere insieme, per creare legami che si stringono sul, accanto e oltre il campo da gioco... fino all'ombrellone, nella meravigliosa spiaggia di Castiadas (di fronte allo scoglio di Peppino – così avete le coordinate per dare un'occhiata alla location). E proprio in questo spirito, il torneo, e il suo after-tennis (c'è per lo sci, ci sarà anche per il tennis, no?!), si è confermato come un momento informale, ma anche un'occasione di networking o per avvicinarsi al sindacato, conoscere i servizi, i progetti e la missione: anche una partita di doppio può diventare il punto di partenza per una collaborazione professionale o per scoprire un nuovo servizio utile alla propria carriera. A rendere ancora più magica l'atmosfera, la splendida "serata sotto le stelle": una cena in agriturismo con piatti tipici sardi, vino locale, bancarelle di prodotti artigianali e musica dal vivo. Un momento di convivialità autentica, che – complici mirto e cannonau – ha unito tutti in un grande abbraccio sotto il cielo stellato.

Un'edizione emozionante

Durante la cerimonia di premiazione del torneo, un momento emozionante ha suggellato l'importanza di una delle ricorrenze: al direttore del villaggio, Giovanni Iozza, è stata consegnata la card di "socio onorario" di Manageritalia, insieme a una targa che riconosce iGV Club Santagiusta come "villaggio amico di Manageritalia".



Un grazie di cuore va a tutta la struttura iGV per l'immane ospitalità e attenzione!

E così, calato il sipario sulla 36ª edizione, non ci resta che darvi (e darci) appuntamento al prossimo anno. La location è ancora da definire, ma permetteteci un pizzico di romanticismo: come per una vacanza in camper, certamente è importante la destinazione, ma ancor più la ricchezza della famiglia che viaggia a bordo. Salite a bordo anche voi, vi attendiamo!

Trofeo Generali **Singolare maschile associati under**

Un bel mix geografico vede gli ultimi scampoli del singolare maschile associati under: Gianluca Carpio (dalla Campania) e Giulio Cianfanelli (dal Lazio) raggiungono le semifinali facendo un percorso netto ma, purtroppo, devono poi cedere il passo a un asse interamente lombardo. In finale si incontrano Andrea Rustioni e Marco Boniardi per dare vita a una

partita bella e divertente: Ah! L'eleganza del rovescio a una mano, il "pof" di un colpo piatto (cit.). Marco Boniardi fa il bis del 2024: a lui vanno i nostri migliori complimenti!

Trofeo Manageritalia **Singolare maschile associati over**

Raggiungono le semifinali Gabriele Baso e Vessillo Valentinis. In una finale totalmente trentina si sono sfidati Franco Corradini e Ugo Casagrande. Parafrasando: "Quando un uomo dal grande backspin incontra un uomo con una grande regolarità, quello con il backspin...". Onore quindi a Ugo e alla sua vittoria!

Trofeo Manageritalia Servizi **Singolare femminile**

Claudia Balestra ed Erica Gaspari hanno raggiunto le semifinali, ma è poi stata Samanta Agosti a emergere come vincitrice (ndr: dato l'improbabile numero di ore trascorse sul rettangolo di gioco, la



legghenda la vuole addormentata a bordo campo in un sacco a pelo tra una partita e l'altra). Onore a Carla Costa che ha lottato in finale cercando di mantenere sufficienti energie per quella successiva in doppio.

Trofeo CNP Assicura **Singolare maschile familiari e ospiti**

Il trofeo ha visto Thomas Del Bo e Riccardo Boniardi arrivare alle semifinali. In finale, asse di ferroviaria memoria (Firenze-Roma): una "direttissima" nella quale viaggiavano palle pesanti come vagoni. Arnaldo Giudice e Valerio Bertini hanno dato vita a una partita avvincente dalla quale esce vincitore Valerio.

Trofeo Assidir **Doppio giallo maschile associati**

Franco Corradini, Gianluca Carpio, Maurizio Bernaroli e Stefano Canali hanno raggiunto le semifinali. L'esperienza e la determinazione di Enrico Caglioni e Giulio Cianfanelli si sono scontrate in finale contro il duo Ugo Casagrande e Gabriele Lamanuzzi che, non senza dover faticare, conquistano il primo posto.

Trofeo Ricoh **Doppio misto giallo**

Il doppio misto giallo ha visto Federica Zavi, Marta Tomasi, Marino Bestetti e Paolo Odorizzi arrivare alle semifinali. In finale, Carla Costa e Alessio Bonetti hanno sfidato Raffaella Totonelli e Arnaldo Giudice che, con grande abilità e sintonia (capitolina!), vincono con merito il trofeo.

Singolare ragazzi

Il torneo ha visto una competizione serrata tra giovani talenti. Giorgio Martinengo e Nikolay Lanfredi hanno raggiunto le semifinali, mentre Alessandro Tiraboschi ha sfidato Pietro Rustioni in finale. Con grande personalità e determinazione, Pietro conquista il torneo.

Singolare juniores

Nel torneo abbiamo assistito a partite emozionanti e combattute. I semifinalisti Thomas Patrone e Francesco Tucci hanno dato il massimo, ma alla fine è stato Lorenzo Cianfanelli a raggiungere la finale dove, in una partita divertente, Niccolò Fonte ha conquistato il podio più alto. ■

**SINGOLARE
MASCHILE
ASSOCIATI
UNDER**

1° CLASS.
Marco Boniardi



**SINGOLARE
MASCHILE
ASSOCIATI
OVER**

1° CLASS.
Ugo Casagrande



**SINGOLARE
FEMMINILE**

1° CLASS.
Samanta Agosti



**SINGOLARE
MASCHILE
FAMILIARI/OSPITI**

1° CLASS.
Valerio Bertini



**DOPPIO
GIALLO
MASCHILE
ASSOCIATI**

1° CLASS.
**Ugo Casagrande
Gabriele Lamanuzzi**

**DOPPIO
GIALLO
MISTO**

1° CLASS.
**Raffaella Totonelli
Arnaldo Giudice**



**SINGOLARE
RAGAZZI**

1° CLASS.
Pietro Rustioni



**SINGOLARE
JUNIORES**

1° CLASS.
Niccolò Fonte



main sponsor



grazie a





IN FUGA DAL CALDO, A UN SOFFIO DALL'ITALIA

Nella Valle Zillertal in Tirolo, lontano dall'afa, tra sport, avventura, gastronomia autentica e relax

A 40 chilometri da Innsbruck, facilmente raggiungibile anche in auto dall'Italia, la Zillertal si conferma una meta alpina per una vacanza all'insegna del benessere attivo, a stretto contatto con la natura. La valle, la più ampia tra quelle laterali dell'Inntal, si estende per circa 47 chilometri lungo il fiume Ziller, dominata da 55 vette che superano i 3.000 metri e punteggiata da paesi tipici del Tirolo austriaco.

Con oltre 1.400 chilometri di sentieri escursionistici, una rete ciclabile ben sviluppata (1.385 km), percorsi per nordic walking e trail running, pareti per arrampicata e una fitta rete di rifugi alpini, la Zillertal offre soluzioni adatte a diverse tipologie di viaggiatori:

dagli sportivi alle famiglie, dalle coppie in cerca di relax a chi desidera semplicemente respirare aria pulita e camminare in un paesaggio incontaminato.

Il Parco naturale d'alta montagna della Zillertal si estende su un'area protetta di 422 km², offrendo un ambiente ideale per chi cerca silenzio, natura e sostenibilità.

Turismo attivo per tutte le età

Tra le esperienze più apprezzate, la zona dello Spieljoch, a Fügen, consente di raggiungere quota 1.860 metri con una moderna funivia. Una volta in cima, si trovano percorsi a piedi nudi, laghetti alpini, aree di gioco e attività per famiglie, come la zipline "Flying Fox", sospesa a 60 metri d'altezza,

o il "mountain kart", veicolo a tre ruote che si guida in discesa. Per i più curiosi, è disponibile una caccia al tesoro multimediale lungo un itinerario di circa 4,6 chilometri tra boschi, laghi e vecchie miniere. Sempre a tema minerario, la via ferrata Knappensteig conduce, in circa 45 minuti, a un museo-miniera che racconta quarant'anni di storia dell'estrazione in quota.

Lagheti alpini e relax in famiglia

Sono diversi i laghi balneabili della zona. Il lago di Schlitters, con acque pulite e una spiaggia naturale erbosa, è ideale per famiglie con bambini, grazie ai fondali bassi, all'area giochi e alla possibilità di fare picnic all'ombra degli alberi. Il laghetto di Aufenfeld, ad Aschau, include una cascata naturale, una zona salti con trampolino, campi sportivi e un'area di 10.000 mq dedicata al sole e al relax. Al centro della valle, il laghetto di Stumm, all'interno del parco acquatico Badewelt, combina natura e servizi, con aree alberate, torre per i tuffi e ristorante panoramico.

Per chi soggiorna più giorni, la Zillertal Activcard rappresenta un pass utile: include una corsa giornaliera su uno dei dieci impianti di risalita estivi, l'accesso gratuito a piscine e trasporti pubblici e sconti su molte attrazioni.

Dove soggiornare

L'Alpin Family Resort Seetal, situato a Kaltenbach, nel cuore della valle, offre un programma quotidiano per bambini e ragazzi. Comprende anche una grande area wellness e rappresenta un buon punto di partenza per escursioni nei dintorni.

Claudia Corti

CONNESSIONI CON IL FUTURO: L'ARTE RIGENERA LA VITA



Renigio Uttini

Atlante Farnese, II secolo d.C., marmo,
MANN Napoli

Dove

Padiglione Italia,
Expo Osaka,
fino al 13 ottobre

Un uomo maturo, dalla lunga barba, un corpo tonico e dalla muscolatura scattante e un peso immane che porta sulle spalle e lo costringe a piegare il capo verso sinistra, alzando leggermente gli occhi e socchiudendo la bocca, quasi a chiedere: “Perché?”; sembra cedere, soccombere, il corpo sempre più ripiegato su sé stesso, assecondato da quel morbido mantello, ricordo di una vita passata e ormai dimenticata.

E invece sta lì, giorno dopo giorno, anno dopo anno, millennio dopo millennio: quel gigante barbuto di quasi due metri non crolla, non cede di un millimetro. È l'attore protagonista dello spettacolo della vita di tutti noi.

Sì, perché lui è Atlante, punito da Zeus per aver scelto di schierarsi a favore del contendente sbagliato in una guerra di cui nessuno quasi più ricorda i confini, condannato a reggere per l'eternità il globo terrestre e la volta celeste sulle sue spalle.

Chi scolpì la maestosa opera (nota con l'appellativo di Atlante Farnese, dal nome della famiglia collezionista), utilizzando due tonnellate di marmo e copiandola, probabilmente, da un originale greco in bronzo, fu un anonimo scultore romano del II secolo d.C.

che non solo conosceva l'arte dello scalpello, ma che doveva avere anche un'immensa cultura scientifica, al punto da immortalare nei rilievi del globo una delle più accurate e complete rappresentazioni della volta celeste, indicando con sapienza assoluta i tropici, i meridiani e ben 34 costellazioni. Ed è proprio lui che ci accoglie al Padiglione Italia ad Expo Osaka 2025, al centro di una moderna quanto intramontabile piazza di un'ideale città del rinascimento, immaginata all'insegna della sostenibilità dall'architetto Mario Cucinella. Una piazza in cui confluiscono le botteghe artigiane, le vie del sapere, ma anche da cui si diramano sentieri da esplorare verso il futuro, come la ricerca scientifica, la tecnologia, lo spirito del viaggio.

Sono i valori che il nostro Paese porta a Expo Osaka, raccontati attraverso le opere di Tintoretto, i fogli del Codice Atlantico di Leonardo, le “Forme uniche nella continuità dello spazio” di Boccioni, Michelangelo, la “Deposizione” del Caravaggio, fortemente voluta da Papa Francesco come simbolo di speranza, e l’“Apparato circolatorio” di Jago, con i suoi trenta cuori che pulsano. Respiro, presenza e memoria.

E al centro ancora lui, l'Atlante Farnese, sovrastato dal peso della conoscenza, ideale rappresentante di tutti quanti noi al cospetto dell'universo: forse intimoriti guardando al futuro, ma con la certezza di una base solida quanto il nostro passato culturale.

CURIOSITÀ

Ritenuta da sempre la rappresentazione più fedele del cielo, nell'opera è visibile, sotto l'Orsa Maggiore, un piccolo trono che non corrisponde ad alcuna costellazione. Potrebbe trattarsi di una cometa visibile in Italia ai tempi di Augusto, chiamata “Trono di Cesare”.

Davide Mura



La storia di un prodotto iconico e la sua famiglia

Un racconto con tocco poetico dell'epopea della famiglia Bialetti, tra ingegno, ambizione e conflitti generazionali. La nascita della mitica Moka, che fa il caffè in pochi minuti, diventa il simbolo di un'Italia che sogna, lotta e crea. Una storia di uomini diversi, donne rivoluzionarie e un marchio diventato leggenda. Dalle sponde del lago d'Orta alla conquista del mondo con un vero e proprio oggetto iconico, simbolo dell'italianità.

Un sogno di polvere e acqua, Alessandro Barbaglia Celestina Bialetti, Mondadori, pagg. 276, € 19.



Farmaceutico e medicale: il marketing dalla A alla Z

Un manuale per chi opera nel settore del marketing farmaceutico e biomedicale in Italia, nato grazie al contributo di professionisti e manager esperti. Il volume esplora tutte le funzioni chiave, dal ruolo del product manager alla forza vendite, offrendo approfondimenti e case study sulle strategie tradizionali e omnichannel, sul medical affairs, la commercial excellence, le terapie digitali e le procedure di acquisto della pubblica amministrazione.

Marketing farmaceutico e biomedicale, Sandro Siclari, Angelo Salvatori, Libreriauniversitaria.it, pagg. 362, € 34,90.

Quattromila settimane: imparare a vivere con i limiti del tempo

Oliver Burkeman, già firma del *Guardian* con una rubrica dedicata alla psicologia e alla ricerca della felicità, è autore di un saggio atipico sulla gestione del tempo. Il punto di partenza è semplice quanto spiazzante: una vita media dura circa quattromila settimane. Non molte, se si considera quante ne spendiamo rincorrendo scadenze, impegni e liste di cose da fare. Burkeman non offre una nuova tecnica per ottimizzare l'agenda o raddoppiare la produttività. Al contrario, ci invita a rinunciare all'illusione del controllo totale sul nostro tempo e ad accettare i limiti della condizione umana. Secondo l'autore, è proprio questa accettazione a liberarci da una corsa continua verso un'ideale di efficienza inafferrabile. Il libro si muove tra filosofia, psicologia e osservazione della vita quotidiana. Le riflessioni sono supportate da riferimenti a pensatori come Heidegger, Seneca o Martin Buber, ma sempre con uno stile chiaro, accessibile e spesso ironico. Il messaggio centrale è: solo scegliendo consapevolmente dove investire le proprie energie che si può costruire una vita autentica.

Burkeman esplora concetti come la procrastinazione, la paura di perdere opportunità (la cosiddetta "Fomo"), il mito della "giornata perfettamente organizzata" e il bisogno costante di "tenere tutto sotto controllo". Spunti profondi e applicabili nella vita di ogni giorno.

Quattromila settimane - Gestione del tempo facile ed efficace, Oliver Burkeman, Tea, pagg. 224, € 12.



UNA GUIDA ALLA LEADERSHIP CHE LASCIA ANDARE

Il nuovo libro di Mel Robbins, **La teoria di lasciare andare. The let them theory** (329 pagine, Newton Compton) offre una prospettiva semplice ed efficace per trasformare il modo in cui i manager affrontano le sfide quotidiane. In estrema sintesi, si può semplificare in due parole: "Lascia che". Non si tratta di un invito alla passività, ma un modo per liberarsi dalla necessità compulsiva di controllare le azioni, le opinioni e le scelte dei propri collaboratori. Atteggiamenti, questi, che per un manager si traducono spesso in micromanagement, ovvero il desiderio di supervisionare ogni dettaglio del lavoro del team, portando a esaurimento sia il manager che i collaboratori, e gestione delle aspettative altrui, ossia il tentativo di soddisfare le aspettative di colleghi, superiori o clienti anche quando queste sono irrealistiche o conflittuali. La teoria del lasciare andare insegna a reindirizzare il focus su ciò che è realmente sotto il proprio controllo: azioni e obiettivi personali. Il libro offre spunti diretti per i leader.

Empowerment e autonomia del team:

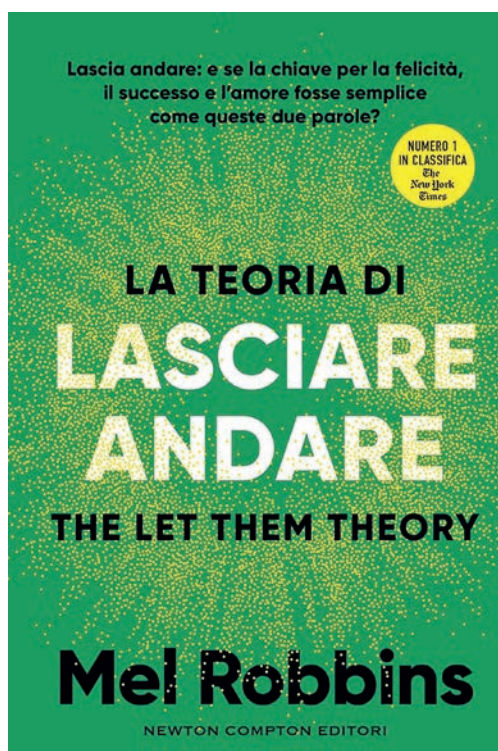
invece di cercare di controllare come le persone del team svolgono il loro lavoro, la teoria incoraggia i manager a "lasciarli" trovare le proprie soluzioni e a prendere responsabilità. Questo non solo riduce il carico di lavoro del manager, ma promuove anche l'autonomia, la fiducia e l'innovazione all'interno del team.

Gestione dei conflitti e delle relazioni difficili: il libro propone strategie per affrontare colleghi o collaboratori "difficili" o situazioni di conflitto senza lasciarli condizionare emotivamente. Imparando a "lascia-

re che" gli altri abbiano le loro reazioni o opinioni, i manager possono concentrarsi su una comunicazione più efficace e costruttiva.

Riduzione dello stress e prevenzione del burnout:

per i manager che spesso si sentono sopraffatti, la teoria offre una via per liberarsi dal ciclo estenuante di voler gestire tutto e tutti per dedicare tempo alle priorità strategiche.



Focus sugli obiettivi chiave: liberi dal tentativo di controllare l'incontrollabile, i manager possono dedicare maggiore energia alla pianificazione, all'esecuzione e al raggiungimento degli obiettivi aziendali e personali.

Un'altra affermazione dell'autrice che fa riflettere è quella sull'impossibilità di motivare qualcuno. Si tratta di un'affermazione controintuitiva, soprattutto perché abituati a pensare che un leader forte sia in grado di trascinare i propri collaboratori al superamento dei risultati. Ma, come spiega Mel Robbins, non è possibile costringere

le persone a cambiare, se non quando sono pronte a farlo di propria iniziativa. Nessuno vuole essere controllato, è una questione di potere. Il leader può però ispirare i propri collaboratori attraverso l'esempio e deve saper fornire un ponte tra gli obiettivi aziendali e la volontà dei singoli.

The let them theory non è solo un altro libro di autoaiuto: è una filosofia che, se applicata correttamente, può portare a una leadership più efficace, a team più autonomi e a un manager meno stressato. Infine, un promemoria potente: lascia che gli altri facciano la loro parte e tu potrai brillare.

LA QUANTIFICAZIONE DEI FRINGE BENEFIT AUTO

Nel mese di maggio di quest'anno mi è stata sostituita l'autovettura concessa in uso promiscuo. Si tratta di un veicolo ordinato nel 2024.

Il valore del benefit in busta paga è notevolmente aumentato rispetto al mese di aprile e questo incremento è stato giustificato dalle nuove norme introdotte dalla legge di bilancio per il 2025. Potete darmi conferma?

P.L. - Roma

La legge di bilancio per il 2025 ha modificato nuovamente il calcolo del valore convenzionale su cui si stabiliscono tasse e contributi previdenziali, in caso di concessione di autovettura aziendale in uso promiscuo.

Per i veicoli a benzina e diesel immatricolati a partire dal 1° gennaio 2025 e assegnati ai dipendenti sulla base di accordi siglati a decorrere da tale data, il relativo fringe benefit è quantificato in misura pari al 50% dell'importo corrispondente a una percorrenza convenzionale annua di 15.000 km, moltiplicata per il costo chilometrico Aci (al netto delle somme eventualmente trattenute al dipendente per l'utilizzo del mezzo).

Per i veicoli non alimentati a benzina o diesel è prevista un'agevolazione in quanto la percentuale sopra indicata è ridotta al 10% per i veicoli a trazione esclusivamente elettrica a batteria e al 20% per i veicoli elettrici ibridi plug in.

La precedente normativa, con riferimento ai veicoli immatricolati e assegnati a partire dal 1° luglio 2020 e fino al 31 dicembre 2024, prevedeva sempre il riferimento alla percorrenza convenzionale annua di 15.000 km, moltiplicata per il costo chilometrico Aci, ma con applicazione di diverse percentuali definite in funzione del livello di emissione di anidride carbonica. Nello specifico, le percentuali risultavano pari al:

- 25% per i veicoli con valori di emissione di CO₂ non superiori a 60 g/km;
- 30% per i veicoli con emissioni di CO₂ superiori a 60 g/km e fino a 160 g/km;
- 50% per i veicoli in caso di emissioni di CO₂ superiori a 160 g/km e fino a 190 g/km;
- 60% per i veicoli con emissione di CO₂ superiori a 190 g/km.

Prima del 1° luglio 2020, invece, si applicava a tutte le tipologie di veicoli l'aliquota del 30%.

Per quanto riguarda il quesito specifico, riteniamo debba continuare ad applicarsi la normativa in vigore fino al 31 dicembre 2024, in quanto, recentemente è intervenuta una norma che ha introdotto una clausola di salvaguardia con riferimento ai veicoli concessi in uso promiscuo tra il 1° luglio 2020 e il 31 dicembre 2024 e per quelli concessi (e quindi immatricolati) nel primo semestre 2025, purché ordinati entro il 31 dicembre 2024. Il riferimento è alla legge 24 aprile 2025, n. 60 (pubblicata sulla *Gazzetta Ufficiale* del 29 aprile 2025, n. 98), di conversione del decreto legge 19/2025, il cosiddetto "Decreto bollette".

Per i veicoli ordinati nel 2024, ma immatricolati nel 2025 e concessi in uso promiscuo ai dipendenti dal 1° luglio dello stesso anno, troverà invece applicazione la nuova regola di imposizione in base al tipo di alimentazione, introdotta dalla legge di bilancio per il 2025.

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #115



03/ MEATFLUENCER

04/ INTENTION ECONOMY

06/ ANTI-WOKENESS

SAVE THE DATE:

**SBAGLIANDO
È SUCCESSO!**

ONLINE, 17 OTT 2025

→ https://bit.ly/CFMT_Sbagliando_successo

Il manager multipolare e multicompetente

L'unica cosa positiva che il Mercato (in maiuscolo, come sorta di entità sovranaturale) avrebbe dovuto insegnarci è che, proprio grazie e in nome del mercato globale, sarebbe stata possibile un'integrazione di culture e tradizioni nel rispetto reciproco. Invece, siamo ancora a infiniti scontri di civiltà, stile grandi crociate del passato. Tralasciando i biechi interessi economici ed egemonici dei contendenti, quello che più mi stupisce come occidentale è la pretesa superiorità della nostra cultura (peraltro decadente, anche moralmente). Dispiace dirlo, ma l'ormai noto "due pesi e due misure" delle guerre in corso non crea solo incoerenza nei giudizi e disparità dei

trattamenti, ma, soprattutto nel resto del mondo, una disaffezione e allontanamento dagli affari occidentali (vedi Africa). Questo ostentato suprematismo bianco in salsa Ku Klux Klan ("se loro portano la barba lunga sono buzzurri cavernicoli, se la portiamo noi alla hipster siamo dei ganzi pazzeschi"), è completamente fuori luogo. Siamo poco più del 10% nel mondo, ma affermiamo che siamo quelli giusti e tutti gli altri (90%) sono sbagliati. Questo modo di vedere il mondo non è controproducente solo per una pacifica convivenza sociale, ma anche per una pacifica convivenza economica. I politici (o quel poco che ne resta) tendono all'isolamento, al servilismo verso

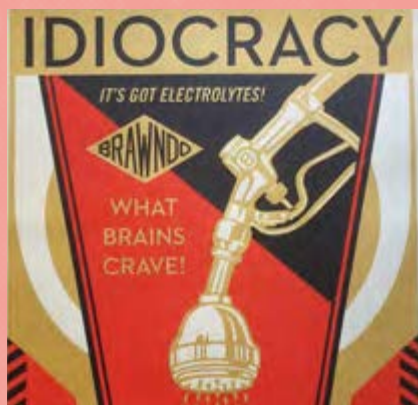
altri poteri e a un'anacronistica visione unipolare che non tiene conto dello spirito del tempo. Il change management risulta ostico per la politica. Non si vuole cambiare neanche se la poltrona scotta. Tocca ai manager e alle imprese tendere la mano e gli sforzi a un mondo a economia multipolare, che non è la stessa cosa di economia globale o globalizzazione. La "multipolarizzazione" implica vari poli di influenza politici ed economici significativi e bilanciati, nel rispetto reciproco. Soprattutto, implica che imprese e manager facciano il pieno di culture e stili manageriali di "altri mondi" per diventare multicompetenti. È la sfida del futuro.

—Future signal

Segnali e trend in pillole



<https://www.liverking.com/>
<https://www.wildebrands.com/>
<https://www.masachips.com/>
<https://tinyurl.com/2wku9vmf>
<https://www.grahamsfamilydairy.com/>
<https://tinyurl.com/54yumns7>
<https://tinyurl.com/2hvkeu9a>



SCARICA:
 SURVEY OF ADULT SKILLS (PIAAC)
<https://www.oecd.org/en/about/programmes/piaac.html>



—Future culture

Teste vuote

TikTok... c'è qualcuno in casa che scrive e legge ancora? O meglio: cosa viene dopo la parola scritta e la civiltà della scrittura? Il mondo dei media si sta ribaltando: per la prima volta, più persone otterranno informazioni attraverso i social media invece che dai tradizionali mezzi d'informazione. Almeno negli Stati Uniti è già così. Sta emergendo una chiara tendenza: il video sta sostituendo il testo. Le piattaforme su cui gli utenti scrivono sono in lento ma inesorabile declino. I media visivi come TikTok, YouTube e Instagram, invece, continuano a crescere. I giovani sono in prima linea in questo comportamento informativo, ma anche gli anziani si stanno allontanando dal testo. Anche su LinkedIn, i video brevi sono la categoria di contenuti in più rapida crescita! Le conseguenze della "de-alfabetizzazione" sono già tangibili. Ormai, un adulto su cinque legge al livello della scuola primaria. Questo almeno il responso di uno studio dell'Ocse sulle competenze degli adulti in tutto il mondo. Anche in paesi industrializzati, come la Corea del Sud, la Nuova Zelanda e gli Stati Uniti, il numero di persone con difficoltà di lettura è in aumento. L'autore del rapporto Ocse cita una semplice ragione: gli adulti hanno meno probabilità di dover leggere testi lunghi e complessi. Che questo comporti problemi anche per le imprese (qualità di pensiero e delle decisioni) è fin troppo ovvio.



—Future food Meatfluencer all'opera

Tendenza vegana in fase di stallo. Generazione Z: carne sì, grazie! Qualcuno già parla di un carnivoro revival. Meno proteine animali per tutti: questo è stato il trend pompato degli ultimi anni. Ora, il pendolo sta tornando indietro. L'alimentazione vegana sta passando di moda e gli alimenti di origine animale stanno vivendo una rinascita. Su TikTok compaiono sempre più "influencer della carne", come il noto e pittoresco Brian Johnson (2,8 milioni di follower su Instagram) che si autoproclama "Re del fegato". Negli Stati Uniti, sempre più prodotti fanno il pieno di proteine animali, come le patatine del produttore statunitense Wilde's, che contengono petto di pollo, albume d'uovo e midollo osseo di pollo. Pare, addirittura, che il cliché "donna, giovane e vegana" non sia più vero. Non sono solo gli uomini sportivi a tornare a una dieta ricca di carne. Presso il produttore britannico di carne Equip Foods, l'80% dei clienti sono donne tra i 20 e i 40 anni. La rinascita dei prodotti animali è guidata in particolare dai giovani, in parte diffidenti nei confronti degli alimenti "altamente elaborati", come quelli sostitutivi vegani (troppi ingredienti). Cambio di paradigma? Non proprio. La tendenza vegana e vegetariana non scomparirà, ma sicuramente neppure il consumo di carne, come spesso auspicato dalle "agende politiche".

—Future advertising Personalizzazione spot

La pubblicità di domani? Il cliente diventa l'attore principale. Dovete immaginarvela così. Parte lo spot: la telecamera passa davanti a un hotel di lusso e si sposta sulla spiaggia bianca e scintillante. E lì, su un lettino, vediamo: voi, proprio voi, con un cocktail in mano e subito dopo salite sulla nuova auto per osservare come "vi sta". Questa visione di spot completamente personalizzati sta diventando realtà, grazie a programmi di IA che inseriscono il volto di una persona in qualsiasi video. Tutto ciò può cambiare il modo di veicolare pubblicità sui social media come Instagram, che sta già sperimentando format in tal senso. Per la rivista *Fast Company*, il 2025 sarà l'anno della personalizzazione e secondo McKinsey, le aziende che si affidano alla personalizzazione del marketing possono aumentare le vendite fino al 30%. Chi si affida ora alla pubblicità su misura può distinguersi dalla concorrenza. Poi, chiaro, se così fan tutti l'effetto si esaurirà. Ma, intanto, conviene giocarci.





—Intention economy

Intenzione artificiale (IA)

Attenzione, attenzione. L'attention economy verrà sostituita dall'intention economy. Così almeno sostiene l'IA o, meglio, chi la manovra.

—Minority report

Ma anche Inception

Minority report di Steven Spielberg e *Inception* di Christopher Nolan. Due film ormai vecchioti, assolutamente da rivedere per capire dove va a parare l'intention economy. Certo, qui non si tratta di utilizzare un trio di chiaroveggenti per beccare persone che non hanno ancora commesso crimini, o di inserirsi nei sogni altrui per prelevare i segreti nascosti nel più profondo del subconscio, ma di avvalersi, più prosaicamente e utilitaristicamente, di una legione di chatbot AI con cui le persone sono state condizionate a confidarsi. Spiare, dunque. Se l'economia dell'attenzione ha mercificato l'attenzione degli utenti sulle piattaforme come Instagram e Facebook, quella dell'intenzione si concentra sulla mercificazione delle motivazioni e delle intenzioni umane, trattandole come moneta pregiata. Distopico, ma non solo.



—Business intenzionale Spiare e monetizzare

Le vostre decisioni saranno presto vendute prima che le prendiate. Suona strano, vero? Vedete, in passato il petrolio era il bene più prezioso, in futuro lo saranno le intenzioni delle persone. Secondo i ricercatori dell'Università di Cambridge, infatti, stiamo andando verso la cosiddetta economia delle intenzioni. Concretamente, questa economia funziona così: tutti utilizzano un assistente IA nella vita quotidiana. I programmi sono addestrati a riconoscere le intenzioni umane e a prevedere le azioni. I fornitori di assistenti IA vendono a loro volta queste informazioni. In parole povere: in futuro, le vostre decisioni e i vostri progetti per il futuro diventeranno denaro. Un semplice, piccolo e stupido esempio: l'assistente IA del vostro smartphone si accorge che state guardando da un po' foto di cibo su Instagram. L'algoritmo ne deduce che avete fame (che voi invece stiate facendo trendsouting sul food non gli passa per la capoccia). Il produttore dell'assistente IA offre quindi questa informazione a vari produttori di snack su internet. Il miglior offerente si aggiudica il diritto di visualizzare pubblicità di patatine o barrette di cioccolato sul vostro device. In uno studio, i ricercatori di Cambridge mettono in guardia dai potenziali rischi dell'economia delle intenzioni. Un assistente potrebbe sfruttare abilmente i desideri e le preferenze dell'utente per indirizzarlo sottilmente in una certa direzione, verso un prodotto o un partito politico. Ed è solo l'inizio.



—Agenti segreti Al servizio di chi?

Il trend dell'economia dell'intenzione sta già emergendo chiaramente nei paesi industrializzati. Questo è l'anno del lancio di molti programmi di assistenza IA che si occuperanno delle attività quotidiane degli utenti, come, per esempio, l'agente IA Operator di ChatGPT. Di fatto, i produttori di agenti IA stanno diventando potenti gatekeeper. Gli inserzionisti li pagano a caro prezzo per avere accesso agli occhi e alle orecchie dei consumatori. Per le imprese (nessuna esclusa) una bella sfida. Il tema non è tanto di adattare i siti web ai clienti che utilizzano gli assistenti personali di IA, ma di creare ancora più canali diretti con i vostri clienti che non siano controllati dall'IA, concentrando maggiormente sui punti di contatto fisici.

L'ho scritto esattamente 20 anni fa: il negozio del futuro è la mente stessa. Pensi a un prodotto e la merce ti viene recapitata anche se solo vagamente desiderata. E così sia.

Guarda la premonizione satirica di *Amazon Prima*.
<https://www.youtube.com/watch?v=E1ws-4AmILY>





<https://tinyurl.com/8s55pths>
<https://tinyurl.com/2s42s6az>

—Future trend shift

Basta woke!

Torna il politicamente scorretto. Il grande cambiamento: essere “woke” è out. Anche nel marketing e nella comunicazione.



—Anti-Wokeness

So what?

Finora, la tendenza anti-wokeness è stata soprattutto un fenomeno americano. Ma non bisogna sottovalutare l'effetto a cascata nelle periferie dell'impero. Anche il politicamente corretto ha iniziato da lì la sua marcia trionfale a livello mondiale negli anni 90. Il cambiamento di umore arriverà presto anche da noi. Il marketing, in particolare, deve rispondere alla tendenza anti-wokeness. Basta puntare il dito. I consumatori ne hanno abbastanza di moralismi e messaggi educativi. Poi il linguaggio. L'umorismo, la provocazione e la satira stanno acquistando di nuovo importanza come strumenti stilistici. Niente più “destra” e “sinistra”. I clienti sono infastiditi dal fatto che ogni prodotto sia politicamente carico. Il marketing intelligente dice addio alla vecchia guerra di trincea e mescola in modo giocoso le posizioni politiche.



—Mask-off era Cala la maschera

Già nel libro *Capitalismo woke: come la moralità aziendale minaccia la democrazia*, l'autore Carl Rhodes metteva in guardia dai rischi di un'eccessiva politicizzazione ideologica degli ambienti di lavoro. Ora, molti calano la maschera. Negli ultimi anni, quasi tutti in pubblico si davano un tono woke e gender neutral. Ma, adesso, afferma Jemima Kelly, editorialista politica del *Financial Times*, ci sono segnali di un'inversione di tendenza. Soprattutto i giovani si stanno ricredendo e molti si ribellano alle regole del linguaggio "corretto". Un vero e proprio "vibe shift", un cambiamento di umore. Tuttavia, non bisogna confondere. Trump e la sua dialettica non sono il fattore scatenante di questo nuovo trend, ma piuttosto una conseguenza. Il politicamente corretto è in declino. Molte persone si stanno togliendo la maschera e, invece di continuare a ostentare presunte virtù, abbracciano di nuovo i loro vizi. La fallimentare pubblicità woke della casa automobilistica britannica Jaguar dell'anno scorso, bollata come "120 anni di storia aziendale distrutti in 20 secondi", è solo la punta dell'iceberg. L'era della "wokeness" e della correttezza politica esagerata sta finendo. Il conservatorismo sta riacquistando importanza ovunque: nel marketing, nei media, persino nell'alimentazione, dove si osserva un ritorno ai piaceri letteralmente carnali. Qualche segnale in ordine sparso della "svolta morale". Negli Stati Uniti, la rivista femminile "Eve" vuole diventare una "versione conservatrice di *Cosmopolitan*" che abbatte la "demonizzazione dei ruoli tradizionali"; "Audi torna a dire pane al pane e vino al vino, smettendola con schwa e linguaggi inclusivi"; "la catena Carl's Junior ha rispolverato la pubblicità "Bikini e hamburger"; McDonald's ha ritirato l'obbligo di acquistare il 25% del volume di acquisti da fornitori "diversi"; molte multinazionali annullano le agende gender; Meta ha rimosso i temi transgender e non binari dalla sua applicazione Messenger, mentre Google e Amazon hanno smesso di promuovere le minoranze; infine, in molti consigli di amministrazione non si parla quasi più di diversità in pubblico.

—Dark woke E guerra sia

Polarizzazione estrema, tanto per cambiare. Chi è "woke" vuole o crede di essere particolarmente sensibile al razzismo, al sessismo e alla disuguaglianza sociale. Ma la sensibilità, o la comprensione, sono state soffocate sia da Trump, durante la campagna elettorale statunitense, sia da un eccesso di zelo del politically correct, spesso intollerante a sua volta. Ora, molti democratici sconfitti chiedono di passare al dark woke, al "lato oscuro": essere più rudi nelle discussioni politiche, attaccare personalmente gli avversari, polarizzare ancora di più. In breve: dark woke significa imitare lo stile di Donald Trump. Non è una buona premessa.



FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



L'ELETTRICO CHEAP CHIC

Un truck o SUV da 20mila dollari. Moderno, modulare, analogico ed economico. Non è una cosa da poco. Slate, sostenuto anche da Jeff Bezos, reimmagina o, meglio, sfida gli standard automobilistici con innovazioni inedite. Slate ha un design moderno, ma è senza fronzoli. Carrozzeria in plastica stampata invece di costose verniciature, finestrini manuali e altri comandi semplificati, niente stereo, filosofia "bring-your-own-tech in the car"

e design modulare che consente livelli insoliti e continui di personalizzazione e trasformazione da un mezzo all'altro, senza l'ausilio di strumenti specializzati, ma con semplici kit, compresa la manutenzione e riparazione del veicolo con piattaforma di apprendimento dedicata. Mentre la maggior parte delle case automobilistiche punta tutto su touchscreen e automatismi, Slate fa il contrario. Noto.



<https://www.slate.auto/en>



GROOV.ME

Dopo il riconoscimento facciale, ecco quello del piede. Con l'applicazione Groov lo si fotografa con uno scanner in 3D per ottenere solette su misura.



<https://www.youtube.com/watch?v=TW26d8rLH10>



SHISEIDO.COM

No, non è un deodorante. Lo Stress G Harmonizer di Shiseido è una nebbia che regola l'odore dello stress. Per i manager in tensione, una curiosa innovazione.



https://www.youtube.com/watch?v=_S9znwWtd4E



DREAMRECORDER.AI

Altro che Freud. L'interpretazione artificiale dei sogni è fra noi. Il dispositivo dreamrecorder trasforma i sogni in immagini in stile analogico.



https://www.youtube.com/watch?v=X_gvWH-UyY



SPECTACLES.COM

La Biblioteca nazionale di Singapore sperimenta la lettura aumentata con gli Spectacles di Snap per sovrapporre effetti visivi e audio.



<https://www.youtube.com/watch?v=EysXvf5rmBk>



ONECOURT.IO

OneCourt è un tablet che permette agli ipovedenti di seguire dal vivo le trasmissioni sportive come baseball, football, calcio e pallacanestro.



<https://www.youtube.com/watch?v=QWycglo4DvE>



CLIPPERSHIP.CO

Estate. Voglia di vela. Qui in versione a guida autonoma e senza skipper. I fondatori della startup Clippership hanno in precedenza lavorato per Tesla.



<https://www.youtube.com/watch?v=9CT36GcGL28>



FASDAC

APP MYCLINIC FASDAC

Video consulti specialistici da remoto per tutti gli assistiti del Fondo, anche in vacanza!



Anche quest'anno il Fasdac è al tuo fianco, anche in vacanza.

Oltre alla consueta offerta sanitaria, potrai continuare a contare su MyClinic Fasdac, l'App per effettuare visite specialistiche da remoto in oltre 20 specialità mediche.

Dopo due anni di attivazione, il servizio è stato rinnovato per altri due anni grazie all'accordo con Welion (Gruppo Generali), confermando l'impegno del Fondo per una medicina sempre più accessibile, moderna e centrata sulla qualità del contatto medico-paziente, anche a distanza.

Chi può utilizzare l'App MyClinic Fasdac?

Tutti gli assistiti Fasdac (dirigenti in servizio, proscutatori volontari, pensionati diretti e indiretti) e i loro familiari aventi diritto.

Come funziona?

- Registrati su MyClinic Fasdac.
- Ottieni il tuo codice personale univoco.
- Prenota in autonomia giorno, orario, specializzazione e medico.
- Effettua il video consulto da casa, dall'ufficio o anche sotto l'ombrellone!

È un **servizio in forma diretta** e non comporta alcun costo per l'assistito. ■

Scopri di più su MyClinic Fasdac e registrati



www.fasdac.it/MyClinic-Fasdac

LA POLIZZA TEMPORANEA CASO MORTE

La garanzia Tcm, inclusa nella contribuzione e modulata sull'età, è prevista all'interno della Convenzione Antonio Pastore. Una tutela concreta per i familiari dei dirigenti

In genere, le coperture assicurative costituiscono un mezzo per darci maggiore tranquillità, trasferendo, in tutto o in parte, le conseguenze di eventi indesiderati. La Tcm (Temporanea caso morte) costituisce una tutela nei confronti dei sopravvissuti (beneficiari), i quali potrebbero subire danni economici a seguito del venir meno di un determinato soggetto (assicurato). La prestazione consiste nella liquidazione di un capitale al verificarsi dell'evento. È pertanto importante, ad esempio, assicurare il produttore o il principale produttore di reddito di un nucleo familiare, utilizzando la polizza Tcm come ulteriore strumento di pianificazione finanziaria e

patrimoniale. Questa può offrire una protezione concreta ai propri familiari, aiutandoli ad affrontare con meno ostacoli le conseguenze economiche derivanti dal caso di morte.

Nel nostro Paese questa tipologia di polizza ha una diffusione piuttosto ampia; spesso è sottoscritta in concomitanza alla stipula di un mutuo (non più obbligatoria, ma nei fatti sempre presente), ma anche per costituire un lascito a uno o più soggetti terzi nella massima libertà dai vincoli dettati dalla successione ereditaria. Mantiene inoltre un vantaggio di tipo fiscale in quanto il premio pagato (fino a un tetto massimo di 530 euro) risulta, nella per-

LA COPERTURA TCM NELLA CONVENZIONE ANTONIO PASTORE

	È la garanzia che tutela i beneficiari designati dal dirigente nel caso di sua premiorienza per qualsiasi causa , mettendo a loro disposizione una somma che può sopperire a eventuali problemi economici derivanti dall'improvvisa mancanza del suo reddito.
	Il premio destinato alla polizza Temporanea caso morte monoannuale è comunque compreso nel contributo annuo versato alla Convenzione Antonio Pastore , anche se è variabile in funzione del sesso e dell'età assicurativa raggiunta dal dirigente.
	Il capitale assicurato dalla polizza Temporanea caso morte monoannuale varia in funzione dell'età raggiunta dal dirigente, tutelando i nuclei familiari più giovani, spesso formati da persone non ancora autonome dal punto di vista economico.
	Il capitale va da un massimo di 520.000 euro (per un'età del dirigente compresa tra i 21 e i 29 anni) a un minimo di 150.000 euro (per un'età tra i 60 e i 65 anni); tra i 66 e i 70 anni la polizza è comunque attiva per capitali dai 75.000 ai 55.000.
	La forma assicurativa decorre trascorsi sei mesi dalla prima nomina a dirigente ed è attiva durante tutto il periodo contributivo (come dirigente o volontario), fino al raggiungimento del 70° anno di età.



centuale del 19%, detraibile dall'imposta da pagare in sede di dichiarazione fiscale.

La copertura nella Convenzione Antonio Pastore

Nel sistema di tutele assicurative previste dalla Convenzione Antonio Pastore è compresa anche la copertura in caso di premorienza del dirigente in servizio o del prosecutore volontario.

La polizza Tcm della Convenzione Antonio Pastore prevede un capitale assicurato decrescente in funzione dell'aumento dell'età.

Questa variabile segue il criterio generale secondo cui i nuclei familiari "più giovani" e ancora "in formazione" necessitano di una maggiore tutela.

Pertanto, il capitale assicurato decresce con l'avanzare dell'età del dirigente e la maggiore stabilità economica del nucleo familiare.

Il capitale assicurato dalla polizza monoannuale varia da un massimo di 520.000 euro (per un'età

compresa tra i 21 e i 29 anni) a un minimo di 150.000 euro (per un'età tra i 60 e i 65 anni). Tra i 66 e i 70 anni la polizza è comunque attiva per capitali dai 75.000 ai 55.000 euro.

Esiste anche la possibilità, raggiunto il 66° anno di età, di sospendere la garanzia qualora non la si ritenga più rispondente alle proprie esigenze.

Attenzione: scegliendo di sospendere questa garanzia, automaticamente verrà meno anche la copertura Dread Disease (che tutela in caso di malattie gravi).

Premio incluso nella contribuzione

La garanzia Temporanea caso morte è prestata qualunque sia la causa del decesso: infortunio professionale, extraprofessionale o malattia.

Il premio, variabile in funzione del sesso e dell'età assicurativa raggiunta dal dirigente all'inizio di ogni anno di servizio, è compreso nel contributo annuo versato alla Convenzione Antonio Pastore. ■

CORSI DI FORMAZIONE

Cfmt - Centro di formazione management del terziario propone un'offerta totalmente su misura e costruita intorno a quattro competenze trasversali, per supportare la persona e il suo percorso di apprendimento

Team empowerment

Sistemi complessi e innovazione

Strumenti pratici per guidare innovazione e cambiamento



ONLINE

30 settembre

Fiducia: fidarsi poco, troppo, "abbastanza"

Dal lavoro di gruppo al gioco di squadra



ONLINE

23 ottobre

Il conflitto generativo

Dal disaccordo al dialogo: strategie per una relazione efficace



BRESCIA

13 novembre

Personal improvement

Strategie di influencing

Come creare consenso e attivare il cambiamento



ONLINE

12 e 19 settembre

Career swot analysis

Qual è il tuo valore professionale sul mercato?



ONLINE

17 settembre

Il valore umano nell'era dell'IA

Oltre la performance, verso una leadership più consapevole e umana



CFMT MILANO

23 settembre

Organizational performance

ChatGPT

Digital solutions



ONLINE

9 settembre

Il metodo dei moltiplicatori nella valutazione d'impresa

Valutazione d'azienda e analisi degli investimenti



ONLINE

19 settembre

L'applicazione del metodo reddituale per valutare un'impresa

Scoprire il metodo reddituale



ONLINE

26 settembre

Business development

Invisible influence: come gli altri modellano ciò che facciamo - senza che ce ne accorgiamo

Una conversazione tra Jonah Berger e Giuseppe Stigliano



PERO

18 settembre

Creare nuove opportunità di vendite nascoste: cross selling e up selling

I "maiusenza" per gestire con successo la rete vendita



ONLINE

26 settembre

Paghiamo un prezzo o compriamo un valore?

Il commerciale 2026



ONLINE

10 ottobre

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

MILANO

info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA

info@cfmt.it, 06 5043053

La partecipazione ai corsi è gratuita e riservata ai dirigenti associati in regola con il versamento dei contributi.

SMART LEARNING EXECUTIVE PROGRAM - STRATEGY & MARKETING

In collaborazione con Polimi Graduate School of Management

In un contesto in cui il tempo è sempre più frammentato e la formazione deve integrarsi armonicamente con le agende professionali, Cfmt e Polimi Graduate School of Management propongono un nuovo Smart learning program dedicato ai temi chiave della strategia, del marketing e della digitalizzazione.

Un percorso flessibile e concreto

Un programma progettato per offrire ai manager l'opportunità di aggiornarsi con rigore e concretezza, senza rinunciare alla compatibilità con i propri impegni quotidiani. Due moduli distribuiti nell'arco di due mesi che integrano formazione in presenza, attività online asincrone e sessioni live, per un'esperienza completa, dinamica e orientata al risultato.

Kick off, moduli blended e graduation

Il programma si apre con un kick off iniziale, occasione per conoscere il gruppo, gli obiettivi formativi e la struttura del percorso. Da lì si sviluppano due moduli blended, che alternano momenti individuali e collettivi, teoria e pratica, per poi concludersi con una sessione di graduation pensata per valorizzare quanto appreso e stimolare un piano d'azione futuro.

Ciascun modulo comprende:

- **clip asincrone**, che consentono di apprendere in autonomia i concetti fondamentali e i modelli teorici, ottimizzando il tempo e personalizzando i propri ritmi di studio;
- **sessioni live**, in cui approfondire i contenuti insieme a docenti ed esperti, confrontarsi con il gruppo, svolgere esercitazioni pratiche e lavori di gruppo;
- **aule in presenza**, giornate di formazione intensiva con docenti esperti, orientate a trasferire strumenti applicabili in azienda e favorire lo scambio tra pari.

Questa struttura ibrida consente di sviluppare competenze tecniche e trasversali, coniugando l'efficacia dell'apprendimento esperienziale con la flessibilità del digitale.

A chi è rivolto

Il percorso è pensato per dirigenti e manager dell'area commerciale, vendite e marketing che vogliono aggiornare le proprie competenze e confrontarsi con le più recenti evoluzioni del contesto strategico e digitale. Una formazione utile sia per chi guida team e progetti, sia per chi ha l'esigenza di riposizionare l'offerta aziendale in un mercato in continua trasformazione.

Competenze chiave

I partecipanti svilupperanno competenze su vantaggio competitivo, creazione di valore, diversificazione, gestione del brand e comunicazione multicanale, con focus su casi reali e innovazioni tecnologiche. Con attività di team building, workshop pratici e interventi ispirazionali, il programma mira a preparare i manager ad affrontare le sfide dei mercati globali in continua evoluzione.

Certificazione digitale

Al termine del programma, con una frequenza minima dell'80%, ogni partecipante otterrà un **Open badge con doppia firma Cfmt e Polimi**. Una certificazione digitale, verificabile e spendibile a livello professionale, che attesta le competenze acquisite e consente di valorizzarle nel proprio profilo, anche a livello internazionale. ■

Smart learning executive program - Strategy & Marketing

Dal 6 ottobre

Per iscrizioni:



https://bit.ly/CFMT_Strategy_Marketing



Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, giornalista, innovatore, autore e conferenziere, si occupa di progettazione dei contenuti e aiuta imprese e istituzioni a ripensare il proprio ruolo e futuro. È ideatore e curatore del *Dirigibile*, inserto del mensile *Dirigente* di Manageritalia. Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. (69)

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (65)

Adriano Costantini, group general manager global business di Italmatch. (43)

Silvia Pugi unisce nella sua attività innovazione e sostenibilità. Lavora in venture capital e private equity come managing partner, membro comitato d'investimento, comitato di sostenibilità, in fondi, Sgr e startup club deal. È vicesegretario di Cec (federazione che rappresenta un milione di manager presso le istituzioni europee) con delega all'innovazione. Siede in alcuni board. (38)

Caterina Sonato, consulente senior, è esperta di comunicazione. M.Sc. alla New York University, digital marketing manager nell'editoria, oggi in MIDA SB spa si occupa di comunicazione interna, storytelling e formazione potenziata dall'IA per leader e aziende. (50)

da Manageritalia

Massimo Fiaschi, segretario generale. (14)

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (68)

Carla Panizza, responsabile centro studi. (34)



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E
CULTURA DI MANAGERITALIA

FEDERAZIONE NAZIONALE
DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE
PROFESSIONAL DEL COMMERCIO,
TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI,
TERZIARIO AVANZATO



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

Direzione, redazione, amministrazione:
Via Antonio Stoppani, 6 - 20129 Milano
tel. 0229516028 - fax 0229516093
giornale@manageritalia.it
www.manageritalia.it

Le opinioni espresse dagli autori impegna-
no esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

Lapis srl

Viale Monte Nero, 56 - 20135 Milano
tel. 0256567415
info@lapisadv.it - www.lapisadv.it

Grafica

The Graphic Forge sas

Via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano
tel. 3496315340 - www.graphicforge.it

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl

Via Turbigo, 11/B - 20022 Castano Primo (Mi)
tel. 0331889614 - www.roto3.it

Registrazione Tribunale di Milano
n. 142, del 24 aprile 1974

Associato all'USPI



Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
luglio-agosto 2025 è di 45.571 copie

Proteggere i denti dal caldo, per un'estate col sorriso.

L'estate è una stagione da vivere all'aria aperta, scordando ogni routine e dedicandosi a tutto ciò che ci fa stare bene. Senza mai dimenticare di avere cura dei propri denti, perché un sorriso bello è un sorriso sano e il caldo e le abitudini "da vacanza" nascondono alcune insidie per i nostri denti. Ne parliamo sul nostro sito: scansiona subito il QR Code!



Centro
Implantologico
Tramonte®

Convenzione diretta FASDAC dal 2004.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65 • STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218

www.tramonte.com • centroimplantologico@tramonte.com • Seguici su: **f** **in**

LA FORMULA PER UN'ESTATE SENZA INFORTUNI?

√equilibrio+forza²


TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA

• INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA •

06.36.77.36.77

dirigente@topphysio.it

