

DIRIGENTE

N. 12 DICEMBRE 2025

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

RINNOVATO IL CONTRATTO

106^a Assemblea
Manager, protagonisti del futuro



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)



Implantologia over 50. **Sorridiamo al nuovo anno!**

Il modo migliore per affrontare l'anno nuovo? Un bel sorriso!
Avere denti sani, una dentatura efficiente e un sorriso curato
migliora la qualità della vita, soprattutto dopo i 50 anni.
L'implantologia dentale a carico immediato è un'ottima
alleata: mini-invasiva, veloce, altamente efficace.
Scansiona subito il QR Code e leggi il nostro articolo.



**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:   

UN RISULTATO CHE PARLA DI FUTURO

Chiudiamo questo 2025 con un risultato importante per la nostra comunità: il rinnovo del contratto collettivo dei dirigenti del terziario, firmato il 5 novembre in anticipo rispetto alla sua naturale scadenza. È un risultato storico nella memoria recente, reso possibile da un lavoro preparato con rigore, svolto per tempo e fondato su un metodo saldo: la proposta, la competenza, la responsabilità.

Questa firma anticipata non è un caso. È la conseguenza di una relazione costruita con equilibrio e con una visione condivisa, in un dialogo che ha riconosciuto nella controparte datoriale un partner con cui perseguire un obiettivo comune: valorizzare la figura manageriale come leva di crescita per il sistema delle imprese. Allo stesso tempo, questo rinnovo nasce da un percorso partecipato e unitario, che ha coinvolto territori, gruppi di lavoro, associazioni e la nostra struttura federale.

La piattaforma presentata al tavolo è frutto di ascolto, analisi e responsabilità diffusa: un esempio di rappresentanza costruita insieme. Questi risultati si inseriscono in un anno straordinario, culminato con l'Assemblea nazionale di Napoli: un evento che ha mostrato la forza di Manageritalia come organizzazione viva, partecipata, capace di guardare oltre grazie a un impegno diffuso e al contributo delle nostre associazioni. A Napoli abbiamo riaffermato il nostro impegno per ridare fiducia e crescita al Paese, puntando su managerialità, competenze e settori ad alto valore aggiunto. Perché il futuro non si aspetta: si guida.

Il contratto, grazie a questo rinnovo, è ancora più solido, orientato e capace di tenere insieme tutela e prospettiva.

Sul piano economico, l'aumento di 800 eu-

ro mensili lordi a regime rappresenta una risposta concreta alla perdita di potere d'acquisto di questi anni e riafferma il valore strategico della dirigenza nel generare innovazione e competitività.

Abbiamo rafforzato il welfare contrattuale e aggiornato in modo equilibrato le tutele assicurative. Abbiamo investito sulle politiche attive, confermando la formazione continua come elemento identitario del dirigente moderno e come strumento essenziale per affrontare i cambiamenti in atto. Sono stati introdotti un contratto di mentoring per chi è vicino alla pensione, interventi per una previdenza complementare più solida e nuove agevolazioni per l'ingresso dei dirigenti nelle pmi, perché il futuro si costruisce nella continuità tra generazioni. Abbiamo inoltre puntato sulle politiche per la genitorialità, trasformando in norma contrattuale il progetto "Un fiocco in azienda", creato da Manageritalia e oggi esteso all'intera comunità manageriale: un segno concreto di attenzione alle famiglie e alla natalità.

Infine, il rinnovo riafferma con nettezza il nostro impegno contro il dumping contrattuale e a favore della qualità del lavoro.

Non posso chiudere senza ricordare che, mentre scriviamo, la manovra finanziaria è ancora in discussione in Senato. Registriamo alcuni passi avanti, ma resta la necessità di imprimere un più deciso slancio alla crescita. Riprenderemo il tema alla conclusione del percorso parlamentare.

A tutte e a tutti, il mio augurio più sincero per un periodo di festività sereno.

Continuiamo, insieme, a costruire il futuro. Viva Manageritalia.

Marco Ballarè

marco.ballare@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia





Con
Noi
Puoi

**proteggere
il tuo patrimonio
e farlo
crescere
nel tempo**



Da 170 anni, **il Gruppo CNP Assurances** offre soluzioni assicurative con un forte **senso di responsabilità**. La stessa responsabilità anima la filiale **CNP Assicura**, che si pone sul mercato italiano con il suo team di esperti puntando su **solidità, relazione, innovazione e sostenibilità** per creare **valore**, non solo economico ma anche **sociale e ambientale**.





Primo piano

- 6** Rinnovato il contratto ccnl dirigenti del terziario
- 8** Un ccnl che punta in alto
- 10** Un rinnovo che guarda avanti: tutele, welfare e responsabilità condivisa

Speciale Assemblée

- 16** Manager, protagonisti del futuro
- 20** La visione del presidente
- 22** Rilancio, fiducia, coesione
- 23** Piano operativo 2024-2028
- 24** Bilancio: segno più per gli iscritti
- 25** Una comunicazione che conta

Piano operativo

- 26** Al lavoro per una rappresentanza più efficace e inclusiva

Intervista

- 28** *Renato Martelletti* - Dove si tutela l'equilibrio associativo
- 51** *Andrea Fontana* - Dati, emozioni e storytelling: la nuova alchimia della comunicazione

Assemblee territoriali

- 31** Un roadshow ad alta partecipazione

Innovazione

- 36** Chi è il signore degli algoritmi?

Marketing

- 42** AI for the future of marketing

Territorio

- 48** Management e trasversalità danno valore al turismo
- 58** Sicilia: una crescita responsabile

Focus Commercial Excellence

- 56** La nuova era della funzione commerciale

Riconoscimenti

- 60** Il welfare dei dirigenti conquista il Global Welfare Summit

RUBRICHE

34 Osservatorio legislativo

62 Libri

63 Arte

64 Letture per manager

65 Lettere



Assidir

- 75** Pianificare il futuro con le polizze vita

Manageritalia

Servizi

- 78** BenEssere Manager

Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** L'arte dell'imperfezione



RINNOVATO IL CONTRATTO CCNL DIRIGENTI DEL TERZIARIO

Manageritalia e Confcommercio firmano in anticipo un accordo che mette al centro welfare, invecchiamento attivo, genitorialità e parità di genere

Il 5 novembre scorso Manageritalia e Confcommercio-Imprese per l'Italia hanno firmato il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi, valido dal 1° gennaio 2026 al 31 dicembre 2028. Il contratto riguarda oltre 10mila imprese e 32mila dirigenti.

«Questo contratto arriva prima del tempo e, soprattutto, nel momento giusto» afferma **Marco Ballarè**, presidente di Manageritalia. «È una scelta di responsabilità e di visione che rafforza la contrattazione e mette al centro la qualità del lavoro e delle relazioni sindacali moderne».

La firma anticipata rispetto alla scadenza naturale del contratto (31 dicembre 2025) conferma una visione strategica condivisa, volta a garantire stabilità, continuità e qualità nelle relazioni sindacali. Un segnale forte in un contesto economico ancora incerto, che tutela il potere d'acquisto dei manager e consente alle imprese una pianificazione efficace dei costi del lavoro. Ma le vere novità riguardano l'ulteriore investimento



in welfare e l'innovazione sul tema dell'invecchiamento attivo al lavoro e misure per genitorialità e parità di genere (vedi una sintesi dell'accordo a pagina 10).

Anche **Monica Nolo**, vicepresidente di Manageritalia e capo delegazione nella trattativa, sottolinea il significato culturale dell'accordo: «Questo contratto non solo riconosce il lavoro dei dirigenti, ma guarda avanti. Investiamo sul welfare, sulla genitorialità, sull'invecchiamento attivo: è un segnale politico e culturale di grande valore. È il contratto della responsabilità, dell'innovazione e della cura per le persone».

Dal lato delle imprese, **Mauro Lusetti**, vicepresidente di Confcommercio, evidenzia l'importanza di un patto che guarda al benessere complessivo: «Un contratto che conferma l'attitudine di Confcommercio a mantenere fede ai propri impegni negoziali, collocandosi sulla scia di tutti quelli rinnovati negli ultimi mesi. L'accordo conferma, inoltre, il buon rapporto da sempre intercorso con l'Organizzazione sindacale rappresentativa dei manager delle nostre imprese. Un rapporto storicamente incentrato sulla ricerca di soluzioni tra le più moderne e, al contempo, sostenibili per il welfare, per il benessere delle aziende e di chi le guida».



Le delegazioni di Manageritalia e Confcommercio nel giorno della firma del nuovo contratto.

I punti chiave dell'accordo



Incremento retributivo

Aumento lordo mensile a regime di **€ 800**, suddiviso in tre tranches.



Welfare contrattuale rafforzato

Credito welfare annuale di **€ 1.500**, potenziamento del Fondo Mario Negri, conferma dei valori di universalità delle coperture assicurative dell'Antonio Pastore.



Nuove tutele sociali e demografiche

Innovazione sul tema dell'“**invecchiamento attivo**”, che supporta l'intergenerazionalità, permettendo ai dirigenti vicini alla pensione di fare da mentor ai colleghi più giovani. Previste anche misure di sostegno alla genitorialità e il mantenimento della copertura sanitaria per dirigenti con gravi patologie.



Formazione e politiche attive

Promozione dell'**autoformazione** e universalità dei **piani di transizione** e **ricollocazione professionale**.



Equità e trasparenza

Misure per la parità di genere, la trasparenza retributiva e il contrasto al dumping contrattuale.

UN CCNL CHE PUNTA IN ALTO

Il rinnovo del contratto collettivo nazionale del lavoro dei dirigenti del terziario rafforza il ruolo strategico del management nel guidare innovazione, competitività e sostenibilità. Le Parti condividono una visione orientata al benessere e alla crescita professionale, alla valorizzazione delle competenze e alla tutela sociale, promuovendo soprattutto nelle pmi una presenza e cultura manageriale basata su responsabilità, merito e inclusione, per affrontare insieme le sfide di un mondo in continua evoluzione. Vediamo gli aspetti valoriali principali



VISIONE STRATEGICA

IL TERZIARIO COME MOTORE DEL PAESE: settore centrale per crescita, innovazione e occupazione qualificata, pilastro della competitività italiana.

IMPRESE E DIRIGENTI INSIEME NEL CAMBIAMENTO: collaborazione per affrontare trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali, creando valore per il sistema produttivo e benessere collettivo.

BILATERALITÀ COME LEVA DI INNOVAZIONE: contrattazione fondata sulla cooperazione tra le Parti, tradotta in strumenti concreti di sviluppo sostenibile, equità e solidarietà intergenerazionale.

DIFESA DEL CONTRATTO E CULTURA MANAGERIALE: impegno comune contro il dumping contrattuale e per la diffusione di una cultura basata su competenza, responsabilità e merito.

IL MANAGER DELLA NUOVA ERA

OSSERVATORIO PERMANENTE SUL RUOLO DEL DIRIGENTE: analisi continua dell'evoluzione del contesto per includere nuove professionalità strategiche, garantendo diritti e trasparenza in contesti innovativi, con focus su IA e trasformazione digitale.

IL RUOLO DEL MANAGER

VALORIZZAZIONE ECONOMICA E SOCIALE: aumento retributivo e dei minimi contrattuali e credito welfare, per riconoscere il ruolo dei dirigenti e ribadire all'esterno il loro valore (aggiunto) per persone, aziende e sistema.



CULTURA PREVIDENZIALE

PIÙ ATTENZIONE ALLA PREVIDENZA INTEGRATIVA:

incremento del contributo al Fondo Mario Negri, un segnale concreto di cura per il futuro dei dirigenti.

PIÙ MANAGER NELLE PMI

INCENTIVI PER LA MANAGERIALIZZAZIONE:

favorire l'ingresso di dirigenti nelle pmi, con agevolazioni contributive per un biennio su Fondo Mario Negri e Associazione Antonio Pastore. Dopo due anni, il dirigente passa a contributi pieni.

EVOLUZIONE

MENTORING VERSO LA PENSIONE: possibilità di contratti a termine negli ultimi tre anni, con riduzione di impegno e retribuzione e focus sulla crescita dei giovani talenti.

MANAGER NEL MONDO VUCA

FORMAZIONE CONTINUA PER LA RESILIENZA: invito alle imprese a sostenere iniziative di autoformazione permanente, coerenti con ruolo e responsabilità.

OCCUPABILITÀ

POLITICHE ATTIVE PER LA TRANSIZIONE PROFESSIONALE: estese a tutti i casi di risoluzione consensuale, per garantire continuità e nuove opportunità.

INVESTIRE SUL FUTURO

SOSTEGNO ALLA GENITORIALITÀ: promozione del programma "Un fiocco in azienda" per favorire inclusione e supporto ai genitori.

NESSUNO INDIETRO

TUTELA PER CHI AFFRONTA MALATTIE GRAVI: contributo Fasdac garantito per 24 mesi di congedo non retribuito, a totale carico del datore di lavoro.

DIVERSITÀ È VALORE

OSSERVATORIO PARITÀ DI GENERE E RETRIBUTIVA: primo passo per una cultura inclusiva che aumenta produttività e crescita.

UN RINNOVO CHE GUARDA AVANTI: TUTELE, WELFARE E RESPONSABILITÀ CONDIVISA

Il nuovo ccnl dei dirigenti del terziario, in vigore dal 1° gennaio 2026 al 31 dicembre 2028, rafforza la contrattazione di qualità e introduce strumenti concreti per un lavoro più equo e sostenibile. Vediamo i punti salienti dell'accordo

Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia

Con la firma del 5 novembre scorso, Manageritalia e Confcommercio-Imprese per l'Italia hanno sottoscritto l'Ipotesi di accordo di rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti di aziende del terziario, distribuzione e servizi, in anticipo rispetto alla scadenza del 31 dicembre 2025, cosa che testimonia la volontà delle parti di dare continuità e dignità alla contrattazione collettiva, fornendo certezze sia ai manager,

che vedono tutelato il proprio potere d'acquisto in un contesto economico ancora incerto, sia alle imprese, che possono programmare con maggiore efficacia i costi del lavoro, senza dover ricorrere a misure transitorie o compensative.

Le parti si sono concentrate sulla difesa e la valorizzazione della contrattazione collettiva di qualità e, sotto questo aspetto, il rispetto delle scadenze contrattuali e l'introduzione di elementi innovativi e al

passo con i tempi risultano essere punti importanti di forza, espressione di un forte senso di responsabilità e di una visione lungimirante.

L'ACCORDO IN SINTESI

Trattamento economico

Sul piano retributivo, l'intesa prevede un aumento mensile lordo a regime pari a 800 euro, suddiviso in tre tranche: 320 euro dal 1° gennaio 2026; 260 euro dal 1° gennaio 2027; 220 euro dal 1° gennaio 2028.

Questi aumenti andranno a incrementare il minimo contrattuale mensile e non potranno essere utilizzati per ridurre o compensare trattamenti individuali già in essere, ad eccezione delle somme erogate successivamente al 31 luglio 2025 a titolo di acconto o anticipazione su futuri aumenti contrattuali, o espressamente concesse al fine di garantire il recupero del potere d'acquisto delle retribuzioni.

Piattaforma Welfare Cfmt

Grande rilievo è stato dato al rafforzamento del welfare contrattuale, in linea con un modello sempre più personalizzato e inclusivo. In aggiunta agli aumenti retributivi è stato infatti riconosciuto un credito welfare di 1.500 euro annui per il triennio 2026-2028, con l'impegno delle parti a continuare ad arricchire progressivamente l'offerta di servizi all'interno della Piattaforma welfare Cfmt. Viene inoltre ridotta da 50 a 36 euro annui (18 euro a carico del datore di lavoro e gli altri 18 euro a carico dirigente) il costo di gestione della Piattaforma.

Fondo Mario Negri

In ottemperanza al Piano di riequilibrio approvato dalla Covip, viene adeguato il contributo integrativo aziendale al Fondo Mario Negri, elevandolo dall'attuale 2,47% al 2,52%, a decorrere dal 1° gennaio 2026, al 2,57% dal 1°



La firma del nuovo contratto. Al tavolo, da sinistra, i vicepresidenti Manageritalia Antonella Portalupi, Simone Pizzoglio e Monica Nolo, il presidente Marco Ballarè e il segretario generale Massimo Fiaschi.

gennaio 2027 e, infine, al 2,62% dal 1° gennaio 2028. Si è inoltre concordato di incrementare la compartecipazione del dirigente alla previdenza complementare, tramite un aumento del contributo ordinario a carico del dirigente che, dal 1° gennaio

2026, passerà dagli attuali 592,25 a 1.184,49 euro annui. Poiché le trattenute a carico del dirigente versate al Fondo Mario Negri diminuiscono l'imponibile fiscale, questa modifica contrattuale si risolverà in un minore netto stimato in 28 euro mensili, sulle 12 mensilità effettive. Tale trattenuta sarà poi ampiamente compensata in fase di liquidazione delle prestazioni da parte del Fondo, in considerazione del trattamento fiscale agevolato loro riservato (tassazione fissa del 15/9%).

Garanzia Infortuni Antonio Pastore

Decorso il primo periodo di test della nuova garanzia che interviene in caso di infortunio professionale ed extra professionale (art. 18, comma 7 del ccnl), si è concordato di incrementare il premio a carico delle aziende di 150 euro annui, portandolo da 410 a 560 euro annui per assicurato. È stata inoltre introdotta una franchigia che verrà applicata ai rimborsi relativi a infortuni extra professionali di lieve entità.

Agevolazioni contributive per l'assunzione e la nomina di dirigenti

Per garantire equità e sostenibilità, si è stabilito di rimodulare e semplificare le agevolazioni contributive applicate dal Fondo Mario Negri e dall'Associazione Antonio Pastore: non saranno più legate all'età anagrafica e potranno essere fruite solo una volta nell'ambito della carriera lavorativa del dirigente, per un periodo massimo di due anni.

I nuovi criteri si applicano anche ai temporary manager e ai dirigenti senza occupazione con età non



Cosa cambia in busta paga

Aumenti progressivi e nuovo credito welfare per i dirigenti del terziario (2026-2028)

Aumenti retributivi



- € 320 dal 1° gennaio 2026
 - € 260 dal 1° gennaio 2027
 - € 220 dal 1° gennaio 2028
- **Totale a regime: + € 800 mensili**
- Adeguamento minimo contrattuale mensile entro il 2028 da € 4.340 a € 5.140
- Rinnovo in linea con l'indice Ipca 2023-2028, a tutela del potere d'acquisto dei dirigenti*

Credito Welfare Cfmt



- € 1.500 annui per il triennio 2026-2028
- **Riduzione** costo gestione piattaforma da € 50 a € 36 annui
- **Servizi potenziati** per previdenza, salute, istruzione e assistenza familiare

Previdenza e tutele



- Adeguamento contributivo integrativo aziendale al **Fondo Mario Negri**
- Aumento del **contributo** ordinario **a carico del dirigente** da € 592,25 a € 1.184,49 annui (riduzione di circa € 28 netti al mese, che si traduce in un maggiore risparmio fiscale in fase di prestazione)
- Garanzia infortuni **Antonio Pastore**: premio da € 410 a € 560 annui (+ € 150)

Equità e sostenibilità



- Agevolazioni contributive rimodulate e semplificate applicate dal Fondo Mario Negri e dall'Associazione Antonio Pastore:
- Valide per temporary manager e dirigenti over 48 anni
 - Durata massima: 2 anni – utilizzabili una sola volta nella carriera

inferiore a 48 anni, mentre rimane in vigore l'agevolazione contributiva in base al reddito, con delle modifiche, in via sperimentale fino al 31 dicembre 2026. Sono, naturalmente, fatti salvi i contratti già formalizzati alla data di sottoscrizione dell'accordo di rinnovo.

LE NOVITÀ DELLA PARTE NORMATIVA

Il rinnovo contiene anche misure pionieristiche sul piano sociale, in risposta ai cambiamenti demografici e alle esigenze di conciliazione tra vita personale e lavoro.

Le nuove tutele sociali

Invecchiamento attivo, genitorialità e inclusione al centro del rinnovo

Invecchiamento attivo



- Nuova norma sperimentale per i dirigenti senior a 3 anni dalla pensione
- Contratti a termine o part-time per attività di tutoraggio e mentoring
- Agevolazioni contributive dedicate e valide per un massimo di 3 anni

Genitorialità



- Sostegno al programma “Un fiocco in azienda”, che prevede la promozione del ruolo paterno e sostegno al rientro delle madri dopo la maternità

Salute e inclusione



- Tutela dedicata a chi è affetto da gravi patologie invalidanti
- Mantenimento della copertura Fasdac fino a 24 mesi durante il congedo non retribuito

Politiche attive per la ricollocazione



- Dal 1° gennaio 2026 la tutela contrattuale si estende a tutti i casi di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro
- Restano escluse le dimissioni volontarie e le cessazioni per giusta causa
- Ridotto il contributo aziendale dovuto al Cfmt da 2.500 € a 2.000 € per sostenere i piani di employability dei dirigenti

Formazione continua



- Riconoscimento e valorizzazione delle iniziative di autoformazione con l'obiettivo di avere dirigenti aggiornati, competitivi e protagonisti del cambiamento

Equità e trasparenza



- Istituito l'Osservatorio nazionale per diversità, equità e trasparenza retributiva
- Promozione di attività formative e iniziative per l'equilibrio vita-lavoro



Riepilogo delle agevolazioni contributive

per favorire l'assunzione o la nomina di dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi in vigore dal 1° gennaio 2026

Riferimento normativo	Articolo 30, commi 1-3	Articolo 30, commi 4 e seguenti*
Durata massima	2 anni**	2 anni
Possibilità di utilizzo	Una sola volta nella carriera lavorativa del dirigente***	
Contribuzione Fondo Mario Negri	€ 5.122,92 annui, di cui € 1.184,49 a carico del dirigente + possibilità conferimento Tfr	€ 300 annui a carico dell'azienda + possibilità conferimento Tfr
Contribuzione Associazione Antonio Pastore	Integralmente a carico dell'azienda, comprende tutte le garanzie assicurative, ad eccezione della "mista", per un importo indicativo pari a € 1.768 annui****	
Contribuzione Fasdac e Cfmt	Ordinaria	

*solo datori di lavoro che non hanno dirigenti nel loro organico; **elevata a 3 anni se si applica la normativa sull'Invecchiamento attivo; ***deroga per invecchiamento attivo; ****ipotesi dirigente uomo con età assicurativa pari a 45 anni.

Invecchiamento attivo

Per favorire il ricambio generazionale e non disperdere competenze, è stata introdotta una norma sperimentale che permetterà alle aziende di concordare, a condizioni agevolate, la permanenza dei dirigenti senior per lo svolgimento di funzioni di tutoraggio e mentoring.

Si tratta di una norma volta a reinserire in azienda dirigenti senior che sono cessati per un qualsiasi motivo e che possono essere invogliati a stipulare un contratto a termine, anche a tempo parziale, con applicazione, per una sola volta per ogni dirigente, dell'agevolazione contributiva di cui all'art. 30, commi dall'1 al 3 del ccnl per un massimo di tre anni, anche nel caso in cui le agevolazioni contributive contrattuali siano state già utilizzate in precedenti rapporti di lavoro.

Tale agevolazione è riservata a contratti stipulati con dirigenti di età anagrafica fino a tre anni inferiore rispetto all'età pensionabile di vecchiaia, attualmente pari a 67 anni.

Viene infine disciplinato il trattamento dovuto ai dirigenti in caso di recesso anticipato da parte del datore di lavoro, rispetto al termine pattuito.

Politiche attive per la ricollocazione

A decorrere dal 1° gennaio 2026, la tutela contrattuale viene estesa a tutti i casi di risoluzione del rapporto di lavoro, continuando ad essere escluse le dimissioni volontarie e le cessazioni per giusta causa. Contestualmente viene ridotto il contributo aziendale dovuto al Cfmt al momento della cessazione del rapporto di lavoro, che passa dagli attuali 2.500 a 2.000 euro, importo

che si ritiene possa garantire l'inserimento a piani di supporto all'employability dei dirigenti.

Genitorialità

All'interno del ccnl viene dato rilievo al programma "Un fiocco in azienda", che le parti si impegnano a sostenere con l'obiettivo di valorizzare il ruolo paterno e agevolare il rientro delle madri dopo la maternità.

Salute e inclusione

A beneficio dei dirigenti affetti da gravi patologie invalidanti, è stato concordato il mantenimento della copertura sanitaria Fasdac per un massimo di 24 mesi, a carico del datore di lavoro, durante il congedo non retribuito che può essere richiesto, ai sensi dell'art. 1 della legge 106/2025, in aggiunta alle tutele contrattuali già in essere in caso di malattia.

Formazione continua

Introdotta un impegno per i datori di lavoro a sostenere anche iniziative di autoformazione.

Equità e trasparenza

Completano l'intesa l'introduzione di misure per la parità di genere, la trasparenza retributiva, il contrasto al dumping contrattuale e un impegno congiunto ad ampliare l'ambito di applicazione del contratto.

Scadenza e decorrenza

Il contratto decorre dal 1° gennaio 2026 e resterà in vigore fino al 31 dicembre 2028.

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



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa

PRO.GE.SA
PROGETTO E GESTIONE SANITARIA

PRONTO-CARE

WELL
WORK
human welfare experience

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA
INTEGRATIVA PER I LAUREATI
DEGLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance

In Salute
SERVIZI

Edenred



MANAGER, PROTAGONISTI DEL FUTURO

La 106esima assemblea nazionale Manageritalia ha puntato i riflettori sugli scenari dei prossimi anni: molti i temi al centro del dibattito, dal ruolo del management per rilanciare il Paese alla recente firma del contratto

Michela Galbiati

Venerdì 14 e sabato 15 novembre Napoli ha ospitato la 106esima Assemblea Manageritalia: oltre 200 delegati da tutta Italia si sono ritrovati per celebrare il passato e immaginare, insieme, il futuro.

I lavori sono iniziati sotto il segno degli 80 anni di Manageritalia: con un breve video abbiamo ripercorso le tappe principali di questo importato compleanno, ricordato anche dal presidente **Marco Ballarè** nella sua relazione introduttiva: «Chiudiamo questo 80esimo guardando al futuro facendoci guidare da responsabilità, visione e impegno del passato e del presente» (vedi pagina 20).

Tra i saluti istituzionali, anche quelli di **Gaetano Manfredi**, sindaco di Napoli, che ha partecipato con un videomessaggio nel quale ha annoverato i manager tra le figure essenziali al buon funzionamento della società: «Gestire la complessità è necessario per garantire sviluppo, benessere e servizi ai cittadini; in questo



contesto il ruolo e la collaborazione di pubblica amministrazione, aziende e manager è fondamentale».

Le sfide dei manager per rilanciare il Paese

La mattinata è proseguita con l'intervento di **Nando Pagnoncelli**, presidente Ipsos, sullo scarso stato di salute del clima sociale italiano, sulle cause del fenomeno e sul ruolo dei manager per migliorarlo (approfondisci a pagina 22 o rivedi l'intervento al link tinyurl.com/mit106np).

I dati presentati evidenziano come il clima sociale sia caratterizzato da pessimismo, preoccupazione e sfiducia, conseguenza non solo delle policrisi, ma del profondo cambiamento strutturale e antropologico che ha investito il Paese. La ripresa della fiducia richiede tempi lunghi e uno sforzo collettivo: un vero e proprio patto sociale che interpella istituzioni, scuola, mezzi di informazione, imprese, corpi intermedi e i singoli cittadini.



«In questo contesto – ha detto Pagnoncelli concludendo l'intervento – i manager e la loro rappresentanza, che hanno avuto un ruolo fondamentale nell'evoluzione del concetto di Responsabilità sociale di impresa, possono contribuire a ridare fiducia al Paese, soprattutto (ma non solo) attraverso la testimonianza, la trasparenza e uno storytelling positivo».

Il nuovo contratto

Il primo pomeriggio ha visto sul palco **Monica Nolo** e **Massimo Fiaschi**, rispettivamente vicepresidente e segretario generale Manageritalia, che hanno illustrato le novità del contratto dirigenti terziario, rinnovato il 5 novembre scorso (vedi pagina 10).

Nolo e Fiaschi hanno sottolineato come il contratto sia davvero collettivo perché derivante da istanze collettive, spesso discusse insieme agli associati sul territorio, e di come non sia «frutto di oggi, ma di ottant'anni di sforzi che mettono al centro il senso del

lavoro e il nostro ruolo per la società».

Il nuovo contratto è stato accolto e commentato dai presenti con complimenti, ringraziamenti e suggerimenti per migliorarlo ulteriormente.

Piano piano verso il bilancio

Simone Pizzoglio, vicepresidente Manageritalia, ha illustrato il Piano operativo 2024-2028: «È un progetto che incarna l'idea di partecipazione di tutto il sistema, i territori e gli associati. È quindi la base identitaria della Federazione per il suo posizionamento». Pizzoglio ha ricordato le otto aree di lavoro, i rispettivi project leader nazionali e i risultati concreti finora raggiunti (vedi pagina 23).

È stata poi la volta del Piano di comunicazione, raccontato da Pizzoglio ed **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia. Pizzoglio si è soffermato sulla filosofia e le strategie di comunicazione della nostra Organizzazione, mentre Pedretti ha spiegato le

IPOTESI ACCORDO DI RINNOVO CCNL DIRIGENTI TERZIARIO 2026/2028

Roma, 5 novembre 2025
ed accordo integrativo
12 novembre 2025



Monica Nolo e Massimo Fiaschi,
rispettivamente vicepresidente
e segretario generale Manageritalia.

attività dell'anno passato, con i risultati raggiunti, e gli obiettivi strategici del 2026 (vedi pagina 25).

La giornata si è chiusa con l'intervento di **Antonella Portalupi**, vicepresidente Manageritalia, che ha presentato il bilancio dell'Associazione, approvato all'unanimità dai presenti, indicando anche i criteri con cui il documento viene strutturato (vedi pagina 24).

Le molte parole hanno quindi lasciato spazio alla musica: gli ospiti hanno potuto assaggiare la cucina partenopea al ristorante Rosolino, dove **Ciro Limatola** e i **Bretella Brothers** hanno regalato una serata di grande divertimento.

Il programma di giunta

I lavori sono ripresi nella mattinata del 15 novembre con la presentazione del programma di giunta. I rappresentanti dei Fondi e delle realtà del sistema Manageritalia hanno illustrato gli obiettivi raggiunti nel 2025 e quelli in programma per il prossimo anno.

Antonella Portalupi, presidente Fondo Mario Negri: «Per il 2026 vogliamo continuare a lavorare sulle nostre persone, attraverso nuove assunzioni, programmi di formazione e attività che consentano maggiore integrazione con il personale di Manageritalia Servizi».

Riccardo Rapezzi, presidente Fasdac: «Stiamo lavo-

rando a convenzioni dirette con i principali gruppi in ambito sociosanitario; inoltre, puntiamo a mantenere in positivo il rapporto erogato-contributi».

Mara Mura, presidente Cfmt: «Al centro del nostro programma c'è sempre il potenziamento dell'offerta formativa e delle politiche attive, per i quali continueremo a coinvolgere Manageritalia Servizi e le associazioni territoriali».



Ruggero Pessina, direttore generale Assidir (intervenu- to per l'Associazione Antonio Pastore): «Con il rinnovo della convenzione contrattuale, si è lavorato molto sul- la comunicazione per farla conoscere al meglio sia al mondo esterno che interno. Per il 2026, lo stesso lavoro verrà effettuato per le novità riguardanti la garanzia infortuni, secondo quanto previsto dal rinnovo del ccnl».

Guido Carella, presidente Manageritalia Servizi: «Per il prossimo anno abbiamo in programma il rafforza- mento della comunicazione interna, attraverso un piano e risorse interamente dedicati ad esso; l'obietti- vo è facilitare la condivisione delle informazioni e l'ingaggio delle persone».

Mauro Dotti, presidente Assidir: «Per il 2026 puntia- mo a definire il progetto della "Pratica unica Fasdac", con l'obiettivo di avere un unico interlocutore che ge- stisca la liquidazione del Fondo sanitario e la relativa copertura integrativa tramite la Cassa De Lellis».

Marcella Mallen, presidente Prioritalia: «Lavoreremo ancora per rafforzare la capacità economico-finanzia- ria della Fondazione e perché tra quest'ultima e le associazioni territoriali ci sia sempre più sinergia».

Luisa Quarta, presidente Cassa De Lellis: «La nuova identità visiva costruita nel 2025 è alla base delle

attività di comunicazione del 2026 sulle opportunità offerte da De Lellis, finalizzate all'aumento delle iscrizioni e delle polizze sottoscritte».

Roberto Saliola, vicepresidente Fondir: «Il prossimo anno continueremo a sviluppare la nostra offerta, an- che integrando le proposte di Fondir con quelle di Cfmt e con le attività formative delle associazioni territoriali».

La parola ai delegati

L'assemblea si è conclusa con gli interventi dei presenti, che hanno offerto spunti, proposte e riflessioni di varia natura.

Alcuni hanno ripreso il discorso di Pagnoncelli sul ruolo del manager per una società migliore, ricordan- do l'impegno di Manageritalia nella Cec (la Confede- razione europea dei manager) e chiedendo più atten- zione verso il terzo settore.

Inoltre, pur riconoscendo le grandi conquiste in tema di genitorialità (dal programma Fiocco in azienda al progetto Fasdac), è stato chiesto un impegno ancora maggiore su questo fronte da parte di tutto il sistema. Si è parlato, infine, dell'opportunità di coinvolgere mag- giormente i giovani e di rafforzare la classe dirigente interna a Manageritalia, magari anche attraverso una vera e propria scuola di management associativo. ■



Da sinistra, Roberto Saliola, vicepresidente Fondir; Luisa Quarta, presidente Cassa De Lellis; Marcella Mallen, presidente Prioritalia; Mauro Dotti, presidente Assidir; Guido Carella, presidente Manageritalia Servizi; Ruggero Pessina, direttore generale Assidir (intervenu- to per l'Associazione Antonio Pastore); Mara Mura, presidente Cfmt; Riccardo Rappazzi, presidente Fasdac; Enrico Pedretti, direttore marketing Manageritalia.

La visione del presidente

Una selezione dei passaggi più significativi dell'intervento di apertura nella due giorni di novembre

Scenario nazionale

L'ITALIA SI TROVA IN UNA FASE DI EQUILIBRIO FRAGILE:

la crescita economica è modesta, l'inflazione rallenta ma persiste, i consumi sono prudenti e gli investimenti faticano a ripartire. Il nuovo Patto di stabilità europeo impone vincoli stringenti, costringendo il governo a muoversi entro margini ristretti per mantenere il deficit sotto controllo e garantire crescita e coesione sociale.

LE RISORSE SONO LIMITATE, MA LE SFIDE SONO MOLTEPLICI:

servono riforme strutturali per aumentare la produttività, sostenere la competitività e incentivare il lavoro di qualità. È necessaria una politica industriale che valorizzi il terziario avanzato, la digitalizzazione, la transizione green, la formazione e la ricerca. È fondamentale ricostruire la fiducia di cittadini, famiglie e imprese, poiché senza questa non si investe, non si innova e non si cresce.

LA MANOVRA FINANZIARIA, pur mostrando segnali positivi (riduzione Irpef, misure su welfare e previdenza), manca ancora di una visione di lungo periodo e di una strategia capace di integrare crescita, produttività e sostenibilità sociale. Manageritalia chiede una prospettiva che vada oltre l'emergenza, con stabilità e una visione riformatrice autentica, sottolineando il ruolo centrale dei manager come leva di sviluppo e fiducia collettiva.



L'Organizzazione: risultati operativi, metodo e coerenza

MANAGERITALIA HA AVVIATO UN PERCORSO DI CONSOLIDAMENTO

di una nuova cultura organizzativa, fondata su visione, responsabilità e coerenza. Il programma di giunta, introdotto in questa legislatura, rappresenta il cuore del nuovo metodo: non è un obbligo formale, ma una scelta politica e organizzativa per mettere a sistema le energie di territori, associazioni, società ed enti, costruendo una direzione unitaria e coerente. Gli obiettivi sono ora più chiari, concreti e misurabili, con una rendicontazione trasparente e verificabile.

IL PIANO OPERATIVO traduce la visione collettiva in progetti concreti, coinvolgendo un numero crescente di colleghi e creando una rete di confronto permanente tra le componenti del sistema. I position paper, frutto di elaborazione collettiva, rafforzano la rappresentanza e l'identità della Federazione, fondata su contenuti e capacità di azione. Parallelamente, si lavora per rendere più chiari i ruoli, efficienti i processi e integrati i rapporti tra le componenti federali, puntando su competenza, responsabilità e fiducia come strumenti quotidiani.

LA COMUNICAZIONE FEDERALE è stata ripensata come ecosistema integrato, sia verso l'esterno (rafforzando la visibilità istituzionale) sia verso l'interno (piano di comunicazione interna per informare e coinvolgere il personale). La trasparenza e la coerenza, anche attraverso la presentazione del bilancio preventivo e integrato, sono considerate la forma più alta di credibilità.

Visione e prospettive per il futuro

IL CAMBIAMENTO AUTENTICO si fonda su una visione condivisa e su solide fondamenta. In questi 18 mesi sono state costruite basi solide: governance più chiara, rappresentanza coerente, metodo di lavoro condiviso. Ora è il momento di proiettare tutto verso il futuro, che si crea ogni giorno con coerenza e responsabilità. Il mondo del lavoro cambia rapidamente: IA, sostenibilità, transizioni digitale ed energetica e sfida demografica stanno ridisegnando competenze e ruoli.

IL MANAGEMENT è chiamato a essere guida del cambiamento, non solo gestore del presente ma interprete del futuro e costruttori di valore. Le priorità per i prossimi anni sono: valorizzare il capitale umano (formazione, competenze, leadership inclusiva), rafforzare la contrattazione collettiva come strumento di tutela ed equilibrio, promuovere un welfare moderno basato su sussidiarietà e responsabilità.

MANAGERITALIA deve rafforzare la propria presenza sociale, diventando una voce autorevole della società civile e contribuendo a un nuovo patto per la crescita che unisca lavoro, impresa e istituzioni attorno a una visione condivisa di produttività, equità e sostenibilità.

Manageritalia come corpo intermedio del futuro

In un'epoca di fragilità istituzionale e sociale, **I CORPI INTERMEDI SONO FONDAMENTALI** per garantire coesione e partecipazione democratica. Manageritalia si propone come corpo intermedio che evolve, mantenendo la missione sindacale ma aprendosi al confronto culturale, alla responsabilità sociale e all'innovazione. La rappresentanza non è un retaggio del passato, ma una forma moderna di comunità che offre ascolto, orientamento e visione.

ESSERE CORPO INTERMEDIO OGGI SIGNIFICA PROMUOVERE LA MANAGERIALITÀ come risorsa collettiva, costruire ponti tra impresa e società, confermare la competenza come strumento di progresso civile e morale. Il dialogo sociale, in tempi di polarizzazione, è visto come una forma di forza, capace di trasformare le differenze in soluzioni e gli interessi in obiettivi comuni.

MANAGERITALIA, INSIEME A CIDA E PRIORITALIA, PUNTA A UNA RAPPRESENTANZA GENERATIVA, che non si limiti a difendere ma proponga e costruisca valore per la società, contribuendo a una crescita sostenibile e coesa del Paese.

Rilancio, fiducia, coesione

Il ruolo dei manager e dei corpi intermedi per rilanciare il Paese

Nando Pagnoncelli, presidente Ipsos Doxa (foto accanto), ha illustrato la complessa fase che attraversa il nostro Paese, segnata da pessimismo, disorientamento e sfiducia. Le ricerche mostrano, ad esempio, come la maggioranza dei cittadini ritenga che il Paese stia andando nella direzione sbagliata (74%) e che la situazione economica sia critica (71%). A ciò si aggiungono disuguaglianze

crescenti, difficoltà nel risparmio e una percezione amplificata dei problemi, alimentata da una dieta mediatica superficiale. Questa condizione genera una doppia frattura: verticale, tra cittadini e istituzioni, e orizzontale, tra individui, con un indebolimento della coesione sociale.

In questo contesto, il rilancio non può prescindere da un recupero di fiducia, elemento indispensabile per affrontare riforme e cambiamenti. Qui entra in gioco il ruolo dei corpi intermedi e dei manager.

Recuperare fiducia nei corpi intermedi

Secondo Pagnoncelli, i cittadini hanno scarsa considerazione dei corpi intermedi: quelli considerati più affidabili, ora e per il futuro, sono le associazioni di volontariato, quelle a tutela dei consumatori e le amministrazioni pubbliche regionali. I partiti politici e i sindacati, invece, sono in fondo alla classifica.

Ai corpi intermedi si chiede di contribuire alla crescita e al benessere sociale del Paese, supplire alle carenze delle politiche e dei servizi pubblici, sviluppare competenze e saperi. È necessario uno slancio per poter intercettare queste crescenti aspettative da parte dei cittadini.



Manager protagonisti del cambiamento

I manager sono chiamati a guidare le imprese e i territori verso modelli inclusivi e sostenibili, trasformando la percezione negativa in fiducia concreta. Non si tratta solo di gestire le aziende, ma di contribuire alla narrazione positiva del Paese, valorizzando ciò che funziona: le molte, ma poco note, eccellenze nazionali, il capitale sociale, la rete del volontariato e le imprese coesive.

Secondo Pagnoncelli, i manager devono anche guidare imprese e cittadini verso modelli concreti di Csr: oggi servono trasparenza, impatti misurabili e dialogo continuo. La filantropia non basta più: serve un impegno strutturato verso la sostenibilità e il benessere sociale.

Leadership orientata al futuro

Il manager moderno, ha continuato Pagnoncelli, deve essere *sense provider*: dare senso al lavoro, coinvolgere le persone, gestire il cambiamento con pragmatismo. È una leadership che unisce competenze tecniche e capacità di relazione, in un contesto di transizione digitale, ecologica e sociale.

Per sfruttare appieno il valore della managerialità dobbiamo colmare un gap culturale e strutturale: in Italia ci sono solo 0,9 dirigenti ogni 100 dipendenti (contro 3-5 dei paesi avanzati). Serve più managerialità per innovazione e competitività. Al contempo, i manager devono rispondere a una forte richiesta di responsabilità: l'83% degli italiani ritiene che il business debba contribuire alla società, non solo fare profitto.

Insomma, Pagnoncelli vede nei manager il motore per ricostruire fiducia, guidare la sostenibilità e raccontare un'Italia che funziona: non solo gestori di processi, ma protagonisti di una missione sociale e culturale. ■

Piano operativo 2024-2028

Strategia, obiettivi, risultati



Simone Pizzoglio, vicepresidente Manageritalia con deleghe al Marketing associativo ed esecuzione del Piano operativo (foto in alto a destra), ne ha presentato gli sviluppi illustrandone l'essenza, gli obiettivi e i risultati finora raggiunti.

Partecipazione diffusa

Il Piano operativo incarna l'idea di partecipazione di tutto il sistema, di tutti i territori, di tutti gli associati.

È quindi la base identitaria della Federazione per il suo posizionamento: parte dal basso, dalla base associativa, per permettere il dialogo con gli stakeholder.

Si fonda sulle tre dimensioni della rappresentanza: istituzionale, per il dialogo con le istituzioni (Cida, Cnel...), di servizio, per rispondere ai bisogni contrattuali, e identitaria, per costruire appartenenza e cultura.

Obiettivi realistici per una rappresentanza concreta

Il Piano operativo punta a tradurre le azioni di rappresentanza in progetti concreti, come il miglioramento dei servizi, le iniziative sui territori, i position paper, la coesione della comunità manageriale.

Le mozioni (Valorizzazione dei territori; Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità; Crescita sostenibile ed economia dei servizi; Rappresentanza e governance) e i temi fondativi (Dei & Genere; AI & Digitalizzazione del lavoro; Formazione continua e sviluppo delle competenze; Esg, sostenibilità e responsabilità sociale) su cui si è scelto di lavorare sono profondamente attuali e richiedono un forte posizionamento e lo sviluppo da parte della comunità manageriale. ■



Risultati: qualche numero

A un anno dall'avvio del Piano operativo, ecco una prima rendicontazione formale.

- Definizione di **8** gruppi di progetto (**4** mozioni + **4** temi fondativi);
- **12** sottogruppi tematici o territoriali;
- **206** associati coinvolti;
- **20+** referenti locali attivi;
- **40+** riunioni e **3.660** ore di lavoro condiviso;
- **4** documenti programmatici completati;
- **2** mappature territoriali concluse o in corso;
- **1** position paper sulla Dei in redazione;
- **1** Matrice Esg in sviluppo.

Bilancio: segno più per gli iscritti

Il sistema Manageritalia sta attraversando un periodo di buona e solida crescita.

Aumentano i dirigenti con il ccnl e tutti gli associati



Durante la presentazione del bilancio preventivo 2026, **Antonella Portalupi**, vicepresidente Manageritalia (foto in alto a destra), si è soffermata in modo particolare sulla crescita di dirigenti e aziende che applicano i contratti Manageritalia e su quella dell'intera base associativa.

Dirigenti e aziende 2020-2025

Negli ultimi cinque anni i dirigenti in servizio sono cresciuti del 32,9%, arrivando alla cifra record di 32.729

a fine ottobre 2025. Parallela anche la crescita delle aziende che applicano uno dei sei contratti gestiti. A fine ottobre, queste sono 10.155, con una crescita del 2,33%. I dirigenti di prima nomina sono 3.351 (+50%), pari al 10,2% del totale. Le aziende che applicano il contratto sono aumentate del 20%, confermando la solidità del settore terziario e la bontà del contratto.

Uno sguardo alla base associativa

Gli associati totali al 31 ottobre sono 46.542 (+2,1%). Rispetto a fine 2024 i dirigenti crescono del 3,1%,

Uno sguardo d'insieme

Dirigenti in servizio CCNL				Aziende che applicano CCNL			
Data	In attività	Variaz.	Variaz. 5 anni	Data	In attività	Variaz.	Variaz. 5 anni
31/10/2025	32.729	+3,10%	+32,90%	31/10/2025	10.155	+2,72%	+20,33%
2024	31.657	+4,2%		2024	9.886	+3,34%	
2023	30.119	+6,4%		2023	9.280	+6,5%	
2020	24.565			2020	8.439		

I nostri associati			Variazione 5 anni		Composizione	
	31/10/2025	31/12/2024	Variaz.	31/10/2020	Variaz.	
Dirigenti	28.221	27.371	3,11%	20.979	34,52%	61%
Quadri	1.668	1.751	(4,74)%	1.587	5,10%	4%
Executive professional	770	854	(9,84)%	498	54,62%	2%
Volontari	4.770	4.640	2,80%	4.546	4,93%	10%
Pensionati	11.113	10.956	1,43%	10.100	10,03%	24%
Totale	46.542	45.572	2,13%	37.710	23,42%	100%

Dirigenti associati: 86% (2025); 85% (2020)

Dirigenti in servizio CCNL	Uomini	Donne	Associati	Uomini	Donne
31/10/2025	76,3%	23,7%	31/10/2025	76,8%	23,2%
2020	80,1%	19,9%	2020	79,9%	20%

insieme a volontari e pensionati. Mentre sono in calo gli executive professional (-9,8%), per il mancato rinnovo dell'iscrizione da parte di chi era entrato solo per partecipare a Women on Board, e quadri (-4,7%).

La variazione degli associati a cinque anni è del 23,4%, con un aumento cospicuo che riguarda tutti. In particolare, dirigenti ed executive professional registrano aumenti a doppia cifra prossimi o superiori al 50%.

La rappresentatività dei dirigenti associati è all'86%. Le donne dirigenti superano il 23,7%, con percentuali più alte tra quadri ed executive professional.

Una comunicazione che conta

Linee guida, scopi e traguardi per essere protagonisti nel dibattito sociale ed economico



La comunicazione è un asset strategico per Manageritalia: deve garantire rilevanza e salienza in un contesto mediatico complesso, dove ogni giorno siamo esposti a centinaia di migliaia di stimoli visivi. In questa prospettiva, **Simone Pizzoglio**, vicepresidente Manageritalia con deleghe al Marketing associativo ed esecuzione del Piano operativo, ed **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia (foto in alto a destra), hanno presentato il piano di comunicazione.

Strategia e obiettivi

L'obiettivo è incidere nel dibattito politico, economico e sociale, difendendo gli interessi degli associati e generando valore per tutti gli stakeholder. La strategia si fonda su obiettivi chiari, coerenza e capacità di adattamento ai diversi canali, con un piano formale e misurabile che rifletta il posizionamento espresso nei position paper sui nostri temi core (fisco, lavoro, welfare, crescita economica...). Non si tratta di "parlare di più", ma di ascoltare meglio, costruendo relazioni di fiducia e diventando fonte autorevole.

Ambiti e stakeholder

Il sistema di comunicazione è ampio e complesso: questo per-

ché in Manageritalia i pubblici della comunicazione sono numerosi, così come numerosi sono i canali. I nostri interlocutori sono gli associati, la società civile, i media, le controparti, le università, la politica locale e nazionale. Comuniciamo attraverso il magazine, il sito, le newsletter, gli eventi, le media relation, attività di lobbying, la comunicazione istituzionale e finanziaria, fino al report integrato... l'obiettivo è sempre quello di essere riconosciuti come interlocutore serio e autorevole. ■



Risultati: qualche numero

I traguardi e le novità del 2025 sono numerosi e significativi. Eccone un assaggio.

- **Speciale 80 anni:** abbiamo celebrato gli 80 anni di Manageritalia attraverso eventi, social, uscite stampa, *Dirigente*.
- **Racconto della vita delle associazioni:** cronaca di assemblee, eventi, momenti di servizio e incontro. Inoltre, da ottobre 2025, le associazioni territoriali sono presenti su LinkedIn con pagine dedicate.
- **Comunicazione istituzionale:** attraverso interviste, post social e articoli raccontiamo il posizionamento e il Piano operativo.
- **Nuovo Dirigente:** una nuova veste grafica fresca e digitale, pensata per raccontare il futuro della leadership, che caratterizzerà il 2026 e il numero speciale del 2025.

AL LAVORO PER UNA RAPPRESENTANZA PIÙ EFFICACE E INCLUSIVA

“Rappresentanza e Governance” è una delle otto aree strategiche del Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia. Ne parliamo con Dino Elisei, project leader nazionale.

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

«Il nostro obiettivo principale è rendere la rappresentanza di Manageritalia più efficace, inclusiva e proattiva, mettendo sempre al centro i manager associati e la loro tutela. Ogni azione, decisione o programma deve riflettere questa premessa: Manageritalia esiste per servire i propri associati e tutto ciò che viene fatto deve rispecchiare tale impegno. Un altro aspetto importante riguarda il coinvolgimento dei giovani dirigenti, affinché possano partecipare in modo più attivo alla vita associativa: è fondamentale ascoltare le loro esigenze e valorizzare le sfide che affrontano, per contribuire a creare un ambiente più inclusivo, dinamico e partecipativo. Parallelamente, lavoriamo per tradurre le istanze della base in azioni politiche e contrattuali concrete, consolidando il ruolo di Manageritalia come interlocutore chiave nei contesti istituzionali, sia a livello nazionale che locale. Sviluppare relazioni strategiche con attori pubblici e privati è essenziale per legittimare l'influenza della rappresentanza. Infine, l'ascolto sistematico degli associati e la diffusione del valore del management come leva di competi-

tività, innovazione e sostenibilità sono elementi che guidano il nostro impegno quotidiano».

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

«Il mio compito è coordinare e orientare l'area verso obiettivi misurabili, coerenti con la missione associativa. Intendo promuovere una governance partecipata, trasparente e inclusiva, capace di rispecchiare una visione moderna dell'Organizzazione. Agisco come faci-

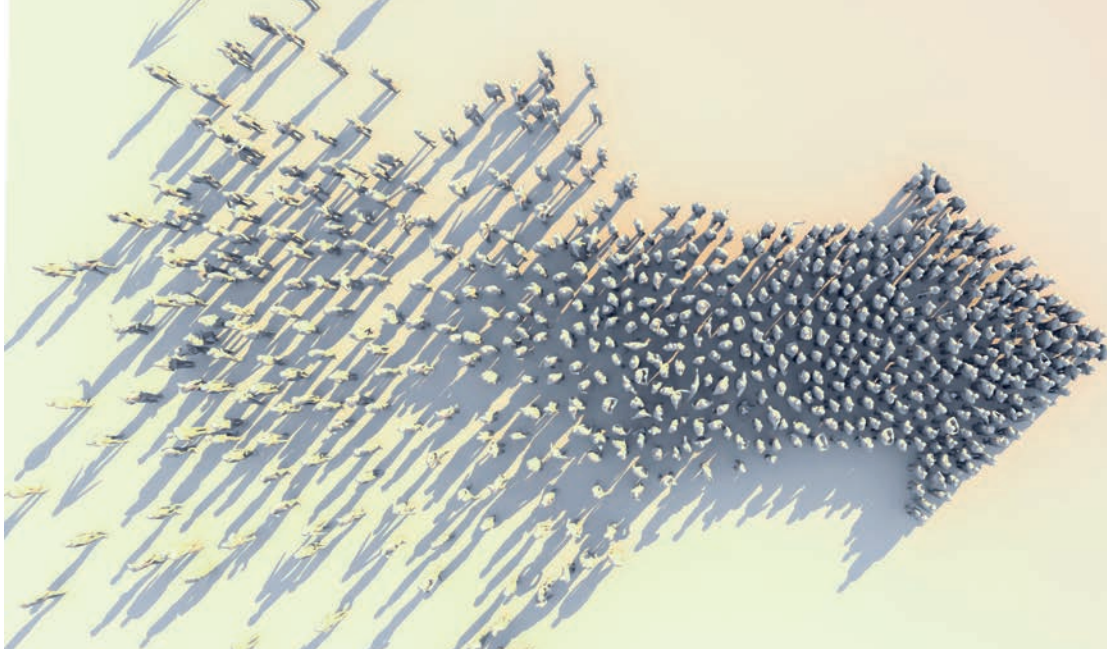
litatore tra il centro, i territori e gli stakeholder esterni, per assicurare coerenza e dialogo costante, e far sì che gli obiettivi politici siano tradotti in azioni concrete e monitorabili. Al mio team chiederò soprattutto proattività e spirito di iniziativa, insieme a una capacità analitica e di sintesi. Serviranno anche competenze relazionali e negoziali, oltre a una visione di lungo periodo».



Dino Elisei, project leader nazionale “Rappresentanza e Governance” del Piano operativo Manageritalia.

Quali sono le priorità strategiche e operative?

«A livello strategico, vogliamo espandere la rappresentanza a nuove forme di lavoro manageriale e valorizzare maggiormente la componente femminile, i pensionati, i quadri under 45 e i proseguitori volontari. Allo stesso modo, so-



steniamo l'innovazione e la trasformazione organizzativa della governance, rendendola più agile, inclusiva e responsiva, utilizzando strumenti di trasparenza e misurazione. Infine, è per noi prioritario integrare la rappresentanza con le sfide attuali: digitale, green, inclusività e lavoro ibrido.

Sul piano operativo, quindi, puntiamo a un presidio costante e rafforzato della rappresentanza nei tavoli istituzionali e contrattuali, anche in nuovi settori e forme di lavoro manageriale. Parallelamente, intendiamo potenziare l'ascolto attivo della base attraverso canali digitali e momenti di confronto diretto, e sviluppare una mappatura e una gestione strategica degli stakeholder (imprese, pubblica amministrazione, enti). Un altro obiettivo importante è la costruzione di un'identità sindacale evoluta, capace di parlare a una nuova generazione di manager».

Quali output vorresti uscissero?

«Mi aspetto risultati concreti, come la definizione di proposte di policy e modelli contrattuali innovativi, e la realizzazione di report d'impatto della rappresentanza sia locale che centrale, periodici e accessibili. Un altro obiettivo è aumentare la partecipazione e la fiducia della base associativa, rafforzando al contempo l'identità pubblica e il posizionamento politico di Manageritalia. Ci impegniamo anche a migliorare i servizi rivolti agli associati, semplificando le procedure di accesso e promuovendo un vero cambiamento culturale interno, che renda la rappresentanza un processo diffuso, condiviso e centrato sull'ascolto».

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/po-2428>

Dove si tutela l'equilibrio associativo

Un confronto con Renato Martelletti, presidente del Collegio dei probiviri di Manageritalia: struttura, area di competenza e finalità.

Enrico Pedretti

Come valutate la vita associativa di Manageritalia in termini di possibilità e opportunità di partecipazione da parte dei soci e di democraticità del suo svolgersi?

«Il modello organizzativo di Manageritalia si sviluppa su due livelli: territoriale e nazio-

nale. Ogni associazione territoriale (o specialistica, nel caso di Manageritalia Executive Professional) ha propri statuti, ben armonizzati da norme comuni. Con due assemblee annuali e numerose iniziative su temi contrattuali professionali e culturali, sostenute e promosse da un Piano operativo federale costantemente aggiornato, le occasioni per partecipare alla vita associativa sono molteplici e di notevole interesse. I componenti dei consigli direttivi sono eletti direttamente dagli associati e sono i loro rappresentanti nell'Assemblea nazionale, organo sovrano della Federazione. I presidenti delle Associazioni siedono nel comitato di presidenza, organo di governo federale: senza alcun dubbio, il modello

Manageritalia è aperto e democratico».

Quando è nato e quale ruolo svolge questo organo nel garantire il rispetto delle regole associative e nel contribuire alla coesione interna?

«Generalmente il Collegio dei probiviri è un organo di controllo e garanzia previsto per le associazioni riconosciute. Per quelle non riconosciute, il codice civile prevede all'art. 36 che l'ordinamento interno e l'amministrazione siano regolati dagli accordi tra gli associati. Pur non essendone obbligata, Manageritalia ha scelto di dotarsi di questo organo di garanzia, inizialmente definito, negli anni Sessanta, "Commissione nazionale di controllo" e, successivamente, nel 1992, "Collegio na-



Renato Martelletti, presidente del Collegio probiviri di Manageritalia.



zionale dei probiviri”. Ogni associato, componente o meno degli organi sociali, può presentare un ricorso motivato, nel caso ritenga che una qualsiasi norma statutaria non sia stata rispettata. Il Collegio, dopo averne accertata la fondatezza, può deliberare adeguati provvedimenti. Qualora ne sussistano le condizioni, potrà verificare la possibilità di una conciliazione. La coesione interna è generalmente più affermata quanto più elevata è la conoscenza, la comprensione e la condivisione delle norme che regolano i rapporti tra le diverse componenti di un’associazione. Il Collegio promuove e sollecita in vari modi tale conoscenza».

In che modo viene promossa e tutelata la partecipazione

attiva degli associati alla vita democratica dell’Associazione?

«La competenza del Collegio riguarda appunto quella delle norme che regolano i rapporti tra le diverse componenti di Manageritalia: statuti e regolamenti delle associazioni aderenti, statuto e regolamento federale, norme comuni. Queste regole si sono evolute nel tempo per creare le condizioni ottimali al fine di realizzare gli scopi statuari, primo fra tutti la tutela degli interessi degli associati nelle loro diverse declinazioni. Attraverso la partecipazione dei propri componenti alla vita associativa, il Collegio esprime il proprio parere sulle proposte di modifiche statutarie dopo averne valutato la moti-

vazione, la coerenza con il sistema e la correttezza dei termini. Dispone di due strumenti di comunicazione: una relazione annuale e una di fine mandato. La costante rilettura di statuti e regolamenti consente al Collegio di commentare le norme esistenti, ma anche di evidenziare eventuali criticità».

Quali sono i principali strumenti che utilizzate per intervenire in situazioni di conflitto o di mancato rispetto delle regole statutarie?

«Lo statuto non prevede strumenti per intervenire in situazioni critiche o di conflitto. Come per tutti gli organi collegiali, l’art. 11 del regolamento di attuazione stabilisce che, per quanto non definito, cia-

scuno può stabilire un proprio regolamento interno, purché non in contrasto con le altre norme statutarie. L'attuale Collegio, con il proprio regolamento interno, è disponibile per una consultazione per ogni situazione per la quale può essere utile la propria competenza ed esperienza».

«Il ruolo statutario di organo giudicante, di garanzia e legalità, impone al Collegio una conoscenza approfondita e accurata degli scopi associativi e delle modalità per attuarli. Diffondere questa conoscenza può essere uno strumento efficace a sostegno della partecipazione. Per questo il Collegio ha avviato un dialogo con i consigli direttivi delle associazioni»

Come viene garantita l'imparzialità e l'indipendenza del Collegio dei probiviri nelle sue decisioni, soprattutto in contesti delicati o controversi?

«A questo ha provveduto accuratamente lo statuto, definendo i criteri di candidatura, età minima e anzianità associativa, l'elezione da parte dell'As-

semblea nazionale dei nove componenti e cinque supplenti, la nomina del presidente tra i componenti, la durata del mandato, le modalità operative relative ai ricorsi, le possibili sanzioni. Non più di due componenti possono provenire dalla stessa Associazione. Gli attuali componenti, che hanno riscosso la stima e la fiducia degli elettori, hanno esperienze associative ultratrentennali, hanno ricoperto cariche importanti negli organi direttivi associativi e federali, tra cui presidenze di associazioni territoriali, componenti dei consigli di amministrazione di fondi contrattuali, delegazioni sindacali e collegi dei revisori».

Gli associati sono sufficientemente informati sul ruolo e sulle funzioni del Collegio? Come si può aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento?

«Tutti gli associati hanno libero accesso a statuti e regolamenti, sia della propria associazione sia della Federazione. Certamente la lettura di un elenco di norme, senza viverne il contesto, non è sufficiente a comprendere a fondo ruolo e funzione dei suoi organi. Per questo il Collegio in passato ha proposto una guida per gli associati sulla sua funzione all'interno di Manageritalia. Stiamo lavorando per rinno-

varla, non solo per dire come funziona il Collegio, ma anche per mettere in evidenza l'utilità e il valore di questo organo, che rafforza la Federazione sotto l'aspetto della trasparenza, della democrazia interna e del rispetto dei valori a cui si ispira».

Alla luce dei cambiamenti nel mondo del lavoro e nella rappresentanza manageriale, vede evoluzioni possibili nel ruolo del Collegio per rafforzare la partecipazione e la trasparenza nella governance associativa?

«Il ruolo statutario di organo giudicante, di garanzia e legalità, impone al Collegio una conoscenza approfondita e accurata degli scopi associativi e delle modalità per attuarli. Diffondere questa conoscenza può essere uno strumento efficace a sostegno della partecipazione. Per questo, nel Piano operativo 2024-2028, il Collegio ha avviato un dialogo con i consigli direttivi delle associazioni, attraverso i Collegi probiviri territoriali, per pianificare percorsi informativi e formativi a supporto e sostegno delle numerose e meritevoli iniziative delle associazioni volte a promuovere la partecipazione. Il Collegio ha declinato il motto "Conoscere per decidere" con "Conoscere per decidere di partecipare"».

Un roadshow ad alta partecipazione

Le assemblee delle associazioni Manageritalia hanno chiuso le celebrazioni per gli 80 anni, puntando i riflettori sulle opportunità di crescita dei territori, dell'occupazione e delle retribuzioni, con una vasta eco anche sui media

Le assemblee delle associazioni Manageritalia si confermano, anche quest'anno, un momento centrale di partecipazione, dialogo e condivisione. Quasi un migliaio di manager hanno preso parte agli incontri, portando idee, esperienze e prospettive per affrontare le sfide di un mondo del lavoro in continua evoluzione. L'atmosfera è stata quella di una comunità viva, consapevole del proprio ruolo e pronta a contribuire alla crescita del Paese attraverso competenza, innovazione e responsabilità.

Tra i temi più rilevanti, il rinnovo del ccnl dei dirigenti del terziario, firmato il 5 novembre, che introduce importanti novità su retribuzione, welfare, parità di genere, genitorialità e invecchiamento attivo. Un contratto che guarda al futuro, valorizzando il ruolo dei manager e offrendo strumenti concreti per affrontare le trasformazioni del mercato e della società. Non meno significativo il traguardo degli 80 anni di Manageritalia, celebrato con orgoglio e con lo sguardo rivolto alle nuove generazioni, in un percorso che unisce tradizione e innovazione. Le assemblee sono state anche l'occasione per fare il punto sulle attività svolte: dai progetti alle iniziative per i manager e con i manager a favore dei territori. Un impegno costante che si traduce in servizi, opportunità e relazioni di valore per i manager e per le imprese.

Quest'anno, inoltre, Manageritalia ha ottenuto una forte visibilità sui media, portando all'attenzione pubblica il valore della managerialità come leva strategica per la crescita economica. Un messaggio chiaro: più manager significa più competitività, più innovazione e, di conseguenza, più occupazione e migliori retribuzioni. Una visione che rafforza il ruolo dei dirigenti non solo nelle aziende, ma nell'intero sistema Paese. ■



24 ECONOMIA

SABATO 5 NOVEMBRE 2023
A. PIZZOLLO

L'ASSEMBLEA DI MANAGERITALIA FVG

Retribuzioni al palo in regione I manager: «Più produttività»

Il presidente De Martin: «Occorre aumentare le retribuzioni puntando su competenze e innovazione»



FRIULI VENEZIA GIULIA

LAZIO, ABRUZZO, MOLISE, SARDEGNA, UMBRIA




MANAGERITALIA A CONFRONTO SULLA MOBILITÀ BGR



DOMENICA 9 NOVEMBRE 2023
IL SECOLO XIX

ECONOMIA | MARITTIMO 13

Per la prima volta nella storia di Manageritalia una donna alla guida della delegazione sindacale Nolo: «Stiamo aumentando, ma occorre lavorare ancora molto sulla parità e sulla genitorialità»

Manager del settore servizi, rinnovato il contratto



LIGURIA

6 CRONACA DI MILANO

Sabato 25 Ottobre 2023, Corriere della Sera

Gli 80 anni dell'associazione che forma e sostiene i manager

Su 45mila associati, un terzo sono donne. Il 30 ottobre la celebrazione alla Triennale



LOMBARDIA

Ancona

Corriere Adriatico
Sabato 4 novembre 2023

L'ASSEMBLEA OSIMO

Occupazione in crescita ma disparità salariali presentati i dati regionali



MARCHE

R Economia

la Repubblica Torino 9 novembre 2023

La carica dei 10mila manager numeri in lieve crescita ma ancora poche le donne

Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta in assemblea "Lavoriamo con scuole ed enti locali per far crescere il Piemonte"



PIEMONTE E VALLE D'AOSTA

L'ASSEMBLEA A BARI DI MANAGERITALIA. FORTUNATO: STOP AL DIVARIO RETRIBUTIVO. LE IMPRESE PUNTANO SULLA FORMAZIONE MANAGERIALE

Puglia, l'occupazione dei giovani cresce ma sugli stipendi donne ancora indietro



I DATI DI MANAGERITALIA SUL MERCATO SICILIANO DEI DIRIGENTI D'AZIENDA

Un gap ancora da colmare

Secondo l'associazione che riunisce i professionisti ancora troppe differenze nell'Isola nelle retribuzioni tra uomini e donne. Carmine Pallante: «I servizi hanno bisogno di più manager preparati, ma serve anche maggiore formazione»



TOSCANA

Manageritalia a favore di politiche più inclusive



Assemblea Manageritalia regionale

Dirigenti, in un anno aumentati del 4,8%

L'Adige Anche tra i manager gender gap e retribuzioni più basse in Trentino



I dati di Manageritalia: appena 57 dirigenti in Veneto nel comparto e solo 11 in Friuli Venezia Giulia, su oltre 130 mila addetti complessivi

A Nord Est il turismo corre senza guida Il Pil aumenta ma i manager sono pochi



ULTIMA ORA

Ia, in assemblea Manageritalia confronto su regole normative, responsabilità e governance



PRESENTAZIONE DEL RAPPORTO ASViS 2025

Mercoledì 22 ottobre, alla Camera dei deputati, si è tenuto l'evento di presentazione del Rapporto ASViS 2025 dal titolo "Pace, giustizia e diritti: pilastri della sostenibilità". Dopo l'introduzione della presidente **Marcello Mallen**, sono intervenuti il direttore scientifico **Enrico Giovannini** e diversi rappresentanti delle istituzioni. Ha concluso i lavori il presidente **Pierluigi Stefanini**.

Realizzato dall'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile, grazie al contributo della sua rete di esperti delle organizzazioni aderenti, il 10° Rapporto analizza il posizionamento del nostro Paese rispetto all'attuazione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) a dieci anni dall'adozione dell'Agenda 2030, e fornisce un quadro delle iniziative introdotte finora a livello globale, europeo e nazionale in ottica di sostenibilità. Il Rapporto illustra anche i risultati di numerosi sondaggi dell'opinione pubblica su

temi quali il futuro e il nucleare.

Infine, illustra un quadro organico di proposte, sia nella prospettiva della nuova legislatura europea, sia nella definizione del piano di accelerazione dell'Italia sugli SDGs, segnalando gli ambiti in cui bisogna intervenire per assicurare la sostenibilità economica, sociale e ambientale del nostro modello di sviluppo. Siamo purtroppo su un sentiero di sviluppo insostenibile. Mancano solo cinque anni alla scadenza degli obiettivi Onu, ma appare evidente che gli sforzi messi in campo fino ad oggi dai vari attori a tutti i livelli non sono sufficienti a raggiungere i traguardi fissati.

Per l'Italia, rispetto all'anno precedente, peggiorano sei obiettivi su diciassette: alimentazione, salute, acqua, disuguaglianze, ecosistemi terrestri, partnership. Otto sono stabili o migliorano leggermente: povertà, energia, lavoro, imprese e innovazione, città, economia circolare, ecosistemi marini, pace e giu-

stizia. Tre crescono in modo significativo: istruzione, parità di genere, clima. Per cinque goal l'Italia si colloca al di sopra della media Ue: sconfiggere la fame, parità di genere, energia pulita e rinnovabile, consumo e produzione responsabili, lotta contro il cambiamento climatico. Per undici goal, invece, l'Italia risulta al di sotto della media Ue: povertà, salute, istruzione, servizi idrici e igienico-sanitari, lavoro e crescita economica, imprese e innovazione, disuguaglianze, città sostenibili, vita sulla terra, pace e giustizia, partnership.

Per questo il prossimo quinquennio sarà fondamentale, da un lato per accelerare l'impegno globale, dall'altro per definire la prossima agenda di sviluppo sostenibile.

Per imprimere un vero cambio di rotta, il Rapporto ASViS propone di attivare cinque "leve trasformatrici": governance, capitale umano, finanza, cultura e partnership.

 <https://bit.ly/10-rapp-Asvis>

VIA LIBERA ALLA VALUTAZIONE D'IMPATTO GENERAZIONALE

Una buona notizia viene dalla Camera, che il 29 ottobre ha approvato in via definitiva il disegno di legge 2393 che, nell'ambito delle misure volte alla semplificazione e alla qualità della legislazione, ha introdotto in Italia la Valutazione d'impatto generazionale (Vig) delle nuove leggi, una delle proposte che l'ASViS ha avanzato da tempo per rendere le politiche pubbliche più a misura

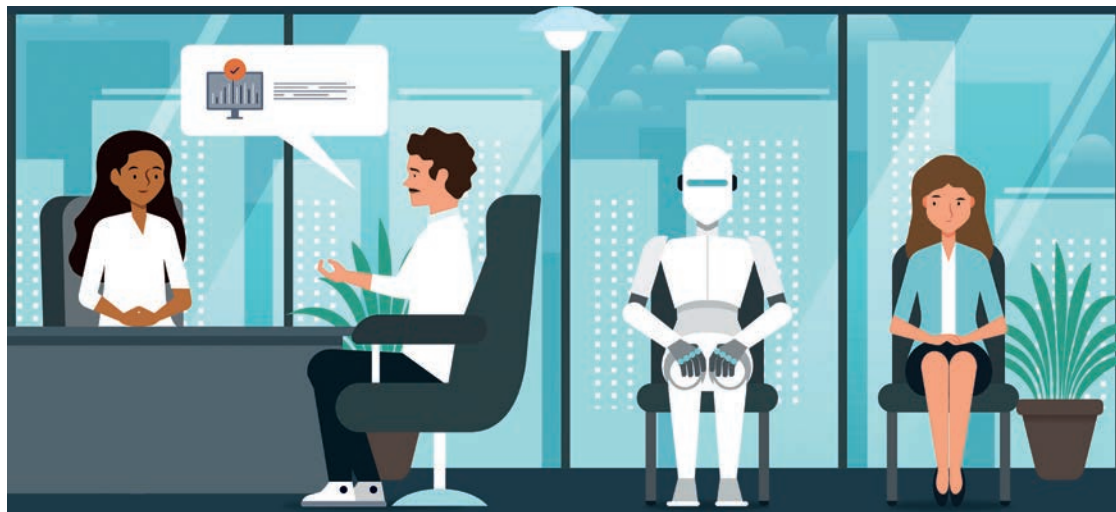
delle future generazioni, in piena coerenza con il principio fondante dello sviluppo sostenibile.

Il disegno di legge, di origine governativa, è stato approvato con ampia e trasversale maggioranza parlamentare e rende la Vig un obbligo sistematico, affidando al governo il compito di adottare, entro i prossimi sei mesi, i decreti legislativi attuativi. La Vig dovrà valutare gli effetti sociali e am-

bientali delle nuove leggi sulle giovani e future generazioni, anche in attuazione della riforma della Costituzione intervenuta nel 2022, che ha introdotto all'art. 9 "la tutela dell'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni", anch'essa su proposta dell'ASViS.

 <https://bit.ly/GU-Legge-167-25>

LAVORO E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: LA RICERCA DI EURISPES



Lo scopo della ricerca condotta dall'Eurispes è di fornire un quadro generale della situazione attuale dei Servizi per l'impiego italiani, oggetto negli ultimi anni di importanti riforme e investimenti, e di accorciare le distanze del mismatch tra la domanda e l'offerta in un Paese dove coesistono zone di carenza di manodopera con ampie sacche di disoccupazione.

I Centri per l'impiego italiani costituiscono un apparato composto da oltre 600 sportelli su tutto il territorio e in cui lavorano circa 20.000 dipendenti.

Le interviste realizzate con Natale Forlani, presidente dell'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (Inapp), e Tiziano Treu, ex ministro del Lavoro, hanno permesso ai ricercatori di elaborare una prima bozza delle potenzialità e delle problematiche esistenti a livello nazionale. All'indagine hanno risposto otto regioni: Calabria, Emilia-Romagna, La-

zio, Liguria, Lombardia, Marche, Sardegna e Veneto.

Per reagire alla crisi economica e sociale generata dalla pandemia, nel 2021 il governo avvia il programma Gol (Garanzia di occupabilità dei lavoratori), con un fondo di 4,4 miliardi e l'obiettivo di raggiungere 3 milioni di beneficiari entro il 2025. L'iniziativa si propone di riformare radicalmente le politiche attive del lavoro in Italia, facilitando l'inserimento e il reinserimento nel mercato del lavoro attraverso percorsi personalizzati di orientamento, aggiornamento (upskilling) e riqualificazione (reskilling). A distanza di tre anni, si osserva come il programma abbia inciso profondamente sull'operatività dei Cpi, in cui si è passati da un approccio passivo, basato sull'iscrizione volontaria, a uno proattivo, che prevede la convocazione diretta degli utenti, specialmente i percettori di sostegno al reddito. Nonostante un evidente miglioramento nella capacità di collocare

le persone disoccupate, il mondo degli Spi si ritrova a dover recuperare il pregiudizio diffuso che lo vede come un'istituzione lenta, farraginosa e poco capace di trovare un lavoro a chi non ce l'ha. Se è vero, come dicono gli intervistati, che la percentuale di persone che trovano un lavoro attraverso i Cpi è inferiore al 20% sul totale degli occupati, è altrettanto vero che la capacità di collocare un disoccupato che entra in un Cpi arriva fino all'80%.

Gli Spi stanno inoltre allargando il proprio spettro funzionale verso una prospettiva di servizio alla persona, dove si tiene conto della multidimensionalità del quotidiano e dove diverse istituzioni concorrono per evitare situazioni di marginalità. In alcune regioni, infatti, la persona può accedere al lavoro attraverso canali differenti: sanitario, sociale o direttamente lavorativo.

 <https://bit.ly/Eurispes-10-25>

Chi è il signore degli Algoritmi?

I padroni dell'IA dominano il mondo

Thomas Bialas, futurist, responsabile Future Management Tools di Cfmt

Come nella saga di Tolkien, i moderni, oscuri signori bramano per avere l'algoritmo del potere, quello che permette di dominare tutti e tutto. E tutti bramano anche per vendere libri sull'IA (o con l'IA, difficile dirlo), anche sul tema del potere. Freschi di stampa *Empire of AI*, nel quale Karen Hao, ex direttrice di MIT Tech Review, si scaglia contro la nuova era coloniale tecnofeudale. «L'intelligenza artificiale – afferma l'autrice – è un impero e potere in mano a pochi che sfruttano le risorse della comunità». Il suo è uno scenario devastante. Come quello di Gary Rivlin, premio Pulitzer, che nel saggio *I padroni dell'AI* accusa i nuovi oligarchi digitali di riscrivere le regole del mercato solo a proprio vantaggio. Non solo mercato, però, ma anche brama di egemonia globale, come documentato nei recenti *Geopolitica dell'intelligenza artificiale* e *La Cina ha vinto*, del con-

sigliere scientifico di Limes, Alessandro Aresu. A dirla tutta, quella che stanno costruendo alcuni non è intelligenza artificiale, ma intelligenza aziendale. Un tipo di intelligenza pensata da alcune aziende per convincere l'intera umanità che l'IA può e deve prendere il nostro posto per ogni cosa. Perché questo è il futuro, dicono coloro che condizionano ogni agenda globale e politica. Ma chi sono? Certo, le solite big tech e i soliti noti, come i sovraesposti (mediaticamente) Elon Musk, Peter Thiel e Sam Altman, la cui OpenAI ha siglato contratti e accordi incrociati con Stargate, Nvidia, Amazon, Oracle e tanti altri, o ancora l'inquietante (per il nome scelto dalla trilogia del *Signore degli Anelli*) Palantir Technologies, una delle aziende più controverse del settore tecnologico, che lavora a stretto contatto con Pentagono e Cia, dipartimento della Sicurezza nazionale. Poi ci sono infiniti altri protagonisti di altri paesi.



E non solo la solita Cina, in cima alle citazioni. Più dei protagonisti, dovrebbero ora preoccupare i rischi: di autoritarismo algoritmico, donde la governance non è più reattiva (*as usual*), ma predittiva, con i comportamenti umani plasmatis da decreti algoritmici che alla fine rendono la democrazia obsoleta (buona solo nel mondo del dire) e sostituibile (nel mondo del fare), con una tecnocrazia fluida e auto-ottimizzante. Suona dispotico e intanto restano aperte parecchie domande, tipo: cos'è il potere quando il territorio non è più terra ma cloud, algoritmo, data center?



Cos'è il diritto internazionale di fronte al monopolio infrastrutturale? E, soprattutto, i padroni dell'IA sono padroni di cosa? Una piccola carrellata.

Padroni dell'intelligenza

Il nome improprio della cosa. Come fa notare Lorenzo Tomasini, accademico della Crusca, «quella artificiale di fatto non è una forma d'intelligenza». Sulla stessa lunghezza d'onda anche il noto filosofo Luciano Floridi, la cui tesi principale del nuovo saggio, *La differenza fondamentale*, è che l'IA non è una forma di intelligenza cosciente, ma piuttosto una potente forma di

“agency” che agisce autonomamente senza avere comprensione.

Padroni del mondo

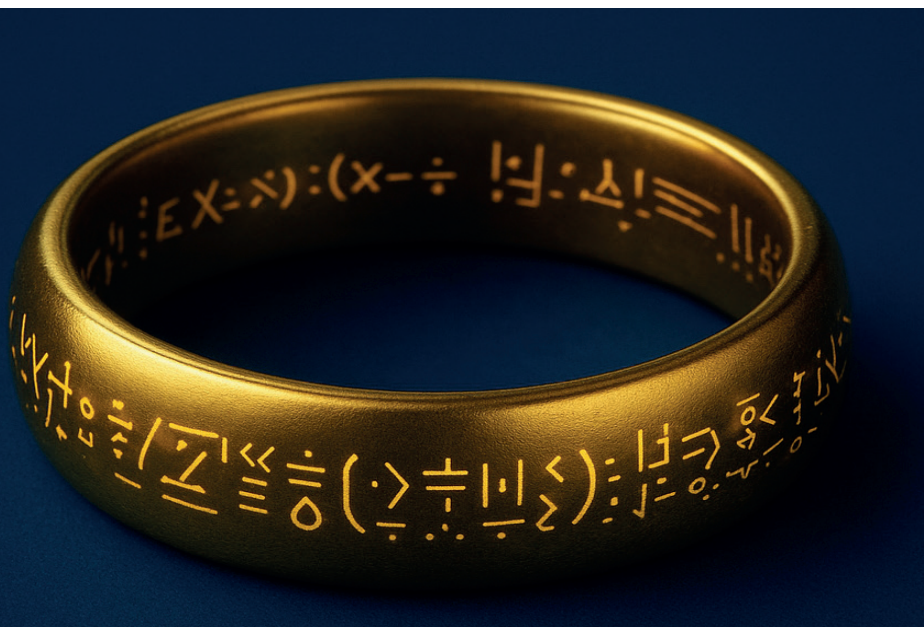
Potere geopolitico e geoeconomico? Non solo. Oggi il potere deterritorializza la propria base materiale. La nuova “terra” sono i dati: chi li possiede sorveglia, indirizza, monetizza. Il nuovo confine è un pezzo di codice. La nuova punta dell'IA è il datacenter: fisicamente localissimo, giuridicamente extraterritoriale. Per millenni abbiamo sviluppato anticorpi che ci hanno consentito di sviluppare contromisure (diplomazia, di-

Il potere logora chi non c'è l'ha, l'IA. Non tanto il suo uso ma il suo possesso. Molto diverso

ritto internazionale, sindacati, barriere umane e culturali), ma quell'era è finita. Nel regno dei bit, gli anticorpi tradizionali sopravvivono come fantasmi che cercano un corpo nuovo.

Padroni dei mercati

Monopolio assoluto. L'Europa si è messa da sola in questa po-



sizione. In Germania, oltre l'80% delle aziende dichiara di essere dipendente dalle società tecnologiche statunitensi e dai loro prodotti. Certo, in Italia non va meglio. Com'è potuto accadere? Facendo, noi europei, outsourcing informatico. Con brutte conseguenze. In caso di tensioni geopolitiche, gli Stati Uniti potrebbero persino minacciare di bloccare gli account cloud, paralizzando così le attività delle imprese. In breve: monopolio assoluto.

Padroni del lavoro

Già, il lavoro. Dario Amodei, ceo di Anthropic, stima che metà dei lavori entry-level per colletti bianchi potrebbe sparire nei prossimi cinque anni. E intanto l'IA decide se puoi lavorare... solo guardando la tua foto! L'algoritmo valuta tratti del viso, carattere presunto e persino il

potenziale di carriera, tutto in un solo sguardo. Fisiognomica artificiale. Mancava. Ma non tutto torna. Secondo un'analisi di Axios, l'IA non ha sostituito le persone: le aziende stanno massicciamente richiamando i dipendenti licenziati. I processi complessi richiedono esperienza e flessibilità. Ma, soprattutto, pare che il 95% delle aziende non abbia ottenuto i profitti attesi dagli investimenti in IA. Finora le "macchine intelligenti" si sono rivelate non così intelligenti. E nemmeno i manager che le hanno adottate, direi.

Padroni del potere

Il potere di riconfigurare il mondo, i mercati, le leggi e la nostra stessa esistenza. L'intelligenza artificiale scompone e ricompone ogni nostro pezzo di storia. Idee, pensieri, invenzioni, can-

zoni e costruzioni. Tutto quello che abbiamo scritto, detto e fatto viene distrutto (in numeri e codici), smembrato e riassembleato in nuove opere spesso prive di un vero senso o perché.

Padroni dell'Italia

In omaggio a coloro che ci dominano tecnologicamente (e non solo) non la chiamiamo più IA ma AI (masticando ei-ai come un vero texano). Nella stanca e arrugginita "locomotiva d'Europa" continuano ovunque a chiamarla KI (künstliche Intelligenz). Per ora.

Padroni delle risorse

Orchi e Uruk-hai digitali: l'esercito degli algoritmi ha tanta sete e tanta fame. Il signore degli algoritmi lo sa e provvede sottraendo acqua ed energia a noi umani. Risorse: è la battaglia di questo tempo e l'impatto sull'ambiente sarà devastante. Ci vorrebbero i buoni che combattono i cattivi. Ma in questa saga non ci sono.

Padroni della guerra

Quest'estate *analisiidifesa.it* ha fatto un po' di conti sull'utilizzo dell'IA nei teatri di guerra in Europa e Medio Oriente. Impressionante. L'IA diventa strumento invisibile della guerra, con applicazioni per l'intelligence, dronizzazione selvaggia e analisi predittive per l'individuazione rapida di obiettivi. Non solo: gli agenti segreti vengono sosti-

tuiti da “agenti narrativi”, algoritmi che perlustrano lo spazio informativo alla ricerca di segnali premonitori di eventi nascenti. Quando un certo scenario raggiunge soglie critiche, il sistema attiva automaticamente azioni predeterminate.

Padroni dello Stato

Cloud Empires. Le forme tecniche vogliono diventare forme politiche (autoritarie, ovviamente), sostituendosi allo Stato. La governance algoritmica automatizzata e lo stato artificiale sono già in sperimentazione. L'AI.GOV, iniziativa del governo degli Stati Uniti, si “vende” al pubblico come idea di efficienza, ma nei fatti consente a soggetti privati di fondersi con i poteri statali per ottenere un sistema che governerà a prescindere dall'orientamento delle amministrazioni. Sovranità tecnocratica. Vedi anche *The technological republic* di A.C. Karp, ceo di Palantir.

Padroni del giudizio

L'esilio digitale come giudizio universale artificiale. Un tempo chi veniva accusato aveva diritto di difendersi davanti a un giudice; adesso basta un algoritmo opaco per far sparire in un istante il canale di un attivista o la voce di un giornalista.

Padroni del pensiero

Taylorismo digitale: l'IA impone il pensiero. Le macchine



fmt—next
summit /03



Il Signore degli ALGORITMI

Siamo ancora
padroni del
nostro futuro?

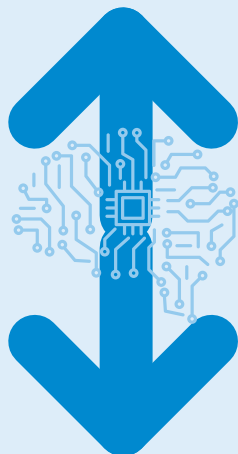
11 FEBBRAIO 2025
MILANO

EVENTO IN PRESENZA
E IN STREAMING



Partecipa in presenza:
https://www.cfmt.it/courses/8164_41444
Partecipa in streaming:
https://www.cfmt.it/courses/8165_41445

Prendi parte al terzo Fmt Next Summit
www.cfmt.it
Per un contatto diretto: Ilenia Cericola
t. 02 54063119 - mob +39 335 5775597
ilenia.cericola@cfmt.it



LAVORARE SOPRA O SOTTO?

Controllo o dipendenza? Usare o essere usati? Stare sopra o sotto? È una distinzione fondamentale che ci aiuta a capire chi guida la tecnologia e chi, invece, ne è guidato. Lavorare sopra l'IA significa usarla come uno strumento a proprio vantaggio. Far riassumere un lungo documento, ottenere ispirazione da una chatbot o ottimizzare i propri processi grazie a un algoritmo: in questi casi siamo in controllo. Lavorare sotto l'IA, invece, significa che non si è scelto di usarla, ma che è lei che usa noi. Succede, per esempio, a chi consegna cibo per una piattaforma di delivery o a chi risponde alle chiamate in un call center, dove l'IA monitora tempi, percorsi e perfino toni di voce. La linea che separa il "sopra" dal "sotto" è sempre più sottile. Chiediamocelo. Usiamo leve per spostare massi o ci sentiamo delle leve che vengono usate per spostare massi? Se vogliamo evitare "l'obsolescenza umana programmata" non dobbiamo sentirci delle leve.

fanno, cioè, producono, ma oggi, rispetto alla tecnica analogica, pensano pure. Non nel senso che davvero pensano, ma nel senso che impongono agli umani non solo come devono fare e lavorare, ma anche come e cosa devono pensare.

Padroni del controllo

Identità digitale come controllo finale? Come ha ammesso candidamente Larry Ellison, ceo e proprietario di Oracle, «i cittadini si comporteranno al meglio perché osserviamo e registriamo costantemente tutto ciò che accade». Amen.

Padroni del cervello

Secondo un recente studio del MIT, l'utilizzo massiccio di ChatGPT & Co, ormai usato co-

me cervello esterno – chiamiamolo pure "brain outsourcing" – riduce apprendimento, pensiero e memoria. In futuro, nessuno rimarrà più sconvolto dall'incapacità delle persone di pensare. Un addio.

Padroni del business model

Mai stato così facile copiarlo. Così come i biohacker utilizzano un algoritmo per "copiare" un farmaco, così in futuro molti imitatori potrebbero fare lo stesso per scoprire il "blueprint" del vostro software proprietario, oppure, clonare l'intero modello di business.

Padroni della conoscenza

Da quando Google ha introdotto prima AI Overview e poi AI

Mode, si rischia un'unica fonte d'informazione che, di fatto, uccide i variegati contenuti digitali. Niente più esplorazioni nel mare del web verso conoscenze impreviste e scoperte inaspettate, ma solo risposte preconfezionate e filtrate algoritmicamente.

Padroni del fake

È guerra di deepfake. Davvero. Secondo un'inchiesta di TheMarker e del quotidiano Haaretz, dallo scoppio della guerra a Gaza è iniziata un'operazione online di Israele per influenzare il dibattito sui social media che ha fatto leva su una sofisticata rete di profili falsi, volti generati artificialmente, influencer "di comodo" mai esistiti e contenuti costruiti ad hoc tramite l'IA. E così fan tutti.

Padroni della competizione

Il vostro prossimo concorrente potrebbe essere un "AI native". Queste aziende – in aumento in molti settori – non devono riqualificare i dipendenti o integrare faticosamente l'IA nei processi esistenti, ma partono già "AI driven".

Padroni dell'informazione

Il potere di chi gestisce e governa le condizioni di accesso all'informazione, alla visibilità, all'esistenza stessa nei cir-

cuiti digitali non si impone più per esclusione, ma opera per abilitazione selettiva: fa apparire, scomparire, indirizza, silenzia, amplifica. È puro potere di architettura: decide quali connessioni siano possibili, quali accessi siano aperti, quali flussi siano incentivati, quali silenzi siano imposti.

Padroni delle illusioni

L'IA somiglia sempre di più a un test di Rorschach: ognuno vi proietta ciò che desidera vedere. Per alcuni è una macchina magica, per altri rappresenta il declino della civiltà. E per ogni punto di vista non mancano articoli, studi e sondaggi. Secondo alcuni ricercatori di Apple, perfino i più avanzati modelli di "reasoning" non pensano davvero, ma si limitano a calcolare probabilità linguistiche. Altri ricercatori avvertono che, man mano che i modelli di IA apprendono sempre più da dati contaminati e inquinati da output precedenti di IA, la qualità e l'affidabilità dei modelli futuri potrebbero degradarsi. Allo stesso tempo, continuano a circolare notizie di aziende che riducono gli investimenti. Il "Future of jobs report" del World Economic Forum stima che nei prossimi cinque anni l'IA sostituirà nove milioni di posti di lavoro, ma, nello stesso documento, si prevede anche la creazione di undici milioni di nuovi impie-

ghi legati alla stessa tecnologia. Un eterno gioco di pro e contro. Il progresso dei modelli di IA, intanto, non segue l'andamento esponenziale. Al contrario: oggi siamo costretti a investire risorse in modo esponenziale per ottenere progressi sempre più piccoli. Il paradosso di un progresso che corre restando fermo. Illusioni?

Padroni del niente?

Per il momento, far quadrare i conti è l'ultima delle preoccupazioni di Sam Altman, che prevede di accumulare perdite pari a 115 miliardi da qui al 2029. E intanto Wall Street brucia quasi mille miliardi in cinque giorni. Forse l'IA si immolerà da sola. Tanti investimenti, tanti debiti ma pochi profitti. ■

NEXT BUSINESS: L'INTENZIONALE ARTIFICIALE



Intention economy. Decifrare le intenzioni. 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. In pratica, le vostre decisioni saranno presto vendute prima che le prendiate. I programmi sono addestrati proprio per riconoscere le intenzioni e a prevedere le azioni, tipo il film *Minority Report*. Il tutto grazie anche ai nuovi agenti segreti che operano all'ombra dei computer. Oggi, afferma Sam Altman, ceo di OpenAI, gli agenti IA sono "the next big thing" o, meglio, il cavallo di Troia per penetrare le difese di ogni cliente e consumatore. Non sorprende dunque che SoftBank punti a mettere in funzione circa un miliardo di agenti digitali operativi 24h entro la fine dell'anno.

AI for the future of marketing

Verso il 2030, tra visione umana e innovazione digitale

Federico Capeci, managing director Spain&Italy insights division Kantar

La trasformazione del marketing verso il 2030 non è solo una questione di nuove tecnologie: è una rivoluzione che impone un ripensamento profondo di processi, ruoli e responsabilità. Dati, creatività e decisioni manageriali si intrecciano in uno scenario dove l'intelligenza artificiale (IA) evolve da semplice strumento a vero e proprio "collega" nei processi decisionali, mentre le persone stesse trovano il proprio ruolo nella guida strategica e nel challenge delle risposte dei robot. Questa è la principale evidenza emersa dall'indagine multidisciplinare condotta da Kantar per Intersections Lab2030, attraverso quattro sessioni Kantar Live con esperti di marketing, creatività, tecnologia ed etica.

Dall'IA come strumento all'IA come partner

Il quadro che emerge è chiaro, ma di complessa esecuzione: l'IA non sarà più un accessorio, ma un attore nei processi di marketing, capace di interagire con le intenzioni umane e generare azione operativa (agent). In questo quadro, le aziende sono chiamate a ridefinire i confini tra ciò che va gestito internamente e ciò che può essere affidato all'ecosistema di partner. Il ruolo della consulenza e delle agenzie, quindi, cambia: i talenti e i processi dovranno essere in grado di abilitare la tecnologia presso i clienti, ma anche fornire advisory e provocazioni utili per uscire dalle gabbie di pensiero artificiale, in una sintesi inedita tra abilitazione digitale e visione umana.

I cinque pilastri della trasformazione IA

La ricerca identifica 5 aree strategiche su cui ogni team di marketing deve agire per abilitare davvero la trasformazione (vedi box: "Le 5 strategie chiave per l'IA marketing del futuro").

Benefici e rischi della trasformazione

I benefici attesi sono già evidenti: agilità, accuratezza, efficienza, nuove abilità e una customer centricity più profonda. L'IA promette adattabilità operativa, personalizzazione su larga scala, granularità nella comprensione del consumatore, capacità predittiva e decisioni proattive orientate al cambiamento. Tuttavia, il percorso è costellato di rischi: dalla perdita di controllo umano alla standardizzazione creativa,



Le 5 strategie chiave per l'IA marketing del futuro

STRATEGIA TECNOLOGICA

L'IA deve essere integrata come un collega e in un ambiente decisionale tecnologico, non solo come tool operativo.

01

STRATEGIA DI BRAND

La personalizzazione va progettata per preservare diversità e creatività, evitando omologazioni che impoveriscono il valore di marca.

05

STRATEGIA DEI DATI

La qualità del dato diventa vincolo epistemico, non solo tecnico. Pulizia, rappresentatività, varietà e tracciabilità sono essenziali per evitare distorsioni e generare insight affidabili.

02

04

STRATEGIA SUI TALENTI

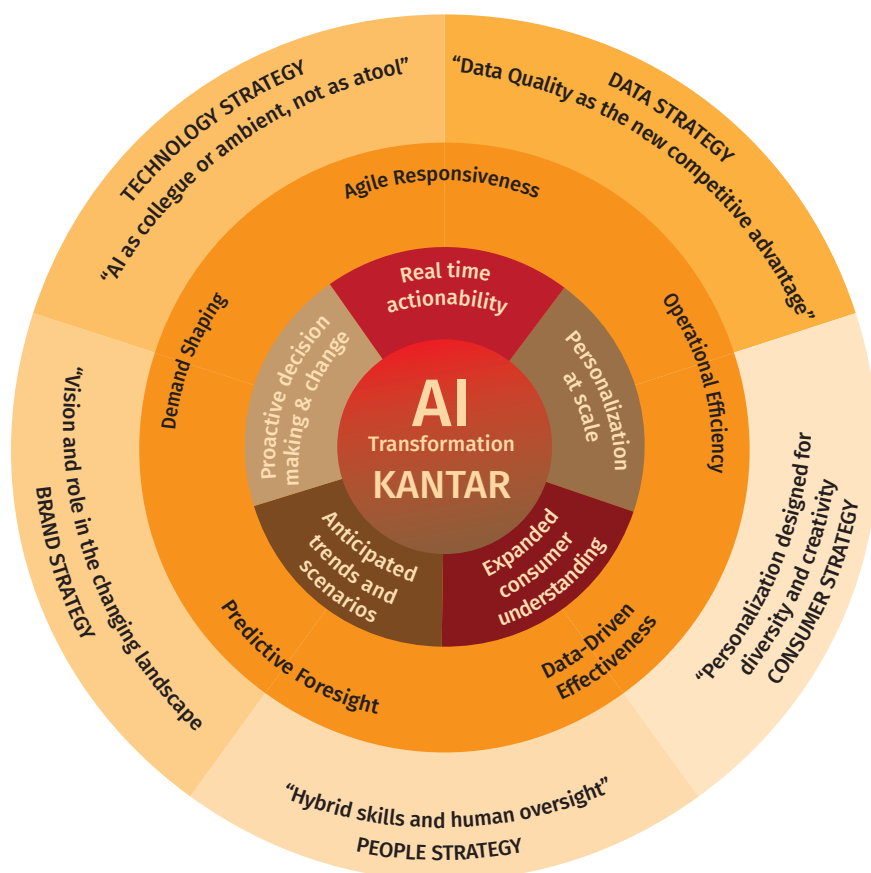
Le competenze del futuro saranno ibride, tra tecnologia, sensemaking e capacità di "challenge" nei momenti chiave, con presidi umani lungo tutto il ciclo di vita dell'output di marketing.

03

STRATEGIA SUL CONSUMATORE

Il marketing deve tornare a essere motore di desiderio, non solo risposta ai bisogni espliciti, cogliendo anche quelli latenti.

Il framework strategico di marketing per l'augmented intelligence



dizioni di possibilità, non ostacoli. La differenza creativa, culturale ed etica torna a essere la vera fonte di vantaggio competitivo. L'IA non deve sostituire le scelte umane, ma potenziarle, mantenendo autonomia e responsabilità. La fiducia, costruita sulla trasparenza nell'uso dei dati, sarà il vero asset per una relazione sostenibile tra brand e persone. Come ricorda Cartesio, "se vuoi essere un vero cercatore della verità, è necessario che almeno una volta nella vita tu dubiti, per quanto possibile, di tutte le cose". L'IA distribuirà verità velocemente e con accuratezza, ma spetterà ai professionisti del marketing il compito di dubitare, interpretare e guidare il cambiamento senza perdere mai il proprio intuito e la capacità di immaginare. In un quadro entusiasmante di cambiamento, che realizzerà il vero obiettivo e ruolo del marketing per le organizzazioni e per le persone. ■

dalla dipendenza dai dati di bassa qualità alla possibile emarginazione delle differenze culturali e individuali. Per questo occorre un framework che sappia orientare nel percorso aziende e fornitori.

Il nuovo framework strategico

Per attivare la trasformazione, il framework strategico sviluppato da Kantar mette al centro la visione del brand, la qualità dei dati, la personalizzazione progettata per la diversità, le competenze ibride e

la governance tecnologica. Solo così la tecnologia potrà generare valore competitivo, valorizzando la persona e provocando un cambiamento sostenibile attraverso processi intelligenti e creativi.

Le conclusioni: l'IA come amplificatore di facoltà umane

Il futuro del marketing, secondo la ricerca, sarà quello di un'IA "invisibile", integrata nei processi e capace di mettere al centro la direzione umana. La privacy e l'etica diventano con-

Scarica qui
il paper completo



Manager e imprenditori: sfide a gonfie vele

Le tappe di Motore Italia Veneto, Campania America's Cup e Lombardia hanno raccontato di come la sinergia tra questi attori del nostro sistema economico vada rinsaldata e ampliata per competere e crescere

Nei mesi scorsi Motore Italia, il tour di Class Editori dedicato alle imprese che fanno muovere il Paese, di cui Manageritalia è partner, ha fatto tappa a Vicenza, Napoli e Bergamo.

In tutti gli appuntamenti si è parlato della necessità, sempre più

urgente per le pmi, di dotarsi di managerialità: l'86% delle imprese italiane, infatti, è a conduzione familiare e solo il 28% ha una dirigenza esterna, contro circa l'80% di Germania, Francia e Spagna. Un gap che influisce negativamente sulla capacità di competere e, quindi, sulla crescita di tutto il sistema Paese.

Motore Italia Veneto

La tappa veneta, che si è svolta a Vicenza il 29 ottobre, ha messo al centro la necessità di innovazione, maggiore managerialità e capacità di affrontare i grandi cambiamenti globali: temi complessi che si intrecciano tra loro, come ha sottolineato **Enrico Pedretti**, direttore marketing Managerita-



Da sinistra: **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia, e **Marco Carniello**, chief business officer Italian Exhibition Group.

lia: «Oggi la transizione digitale rappresenta la sfida principale per un management efficace: digitalizzazione e intelligenza artificiale sono le priorità, ma solo il 12% delle aziende intervistate in una recente indagine ha avviato progetti concreti in questi ambiti. L'IA non è la panacea, serve però per ripensare modelli organizzativi e di business».

Lucio Fochesato, presidente Manageritalia Veneto, ha lanciato un appello alla necessità di rafforzare la cultura manageriale: «In Italia abbiamo 0,9 dirigenti ogni 100 lavoratori, in Veneto 0,6. All'estero si arriva fino a cinque. È un gap che incide sulla crescita».

Infine, **Marco Carniello**, chief business officer Italian Exhibition Group, ha portato il punto di vista di chi incontra quotidianamente numerose imprese molto

diverse tra loro: «I nostri clienti iniziano a "dotarsi" di manager. Dal nostro osservatorio possiamo affermare che le aziende più competitive, anche sui mercati esteri, sono proprio quelle più managerializzate».

Motore Italia Campania

L'appuntamento partenopeo, che si è svolto il 14 novembre nella sede dell'Università Federico II di Napoli, è stato dedicato all'impatto dell'America's Cup 2027 sul sistema economico locale e nazionale. Durante l'evento, istituzioni, imprenditori, stakeholder e manager del territorio hanno valorizzato il ruolo strategico che la regione sta assumendo nell'economia del presente e del futuro.

Simone Pizzoglio, vicepresidente Manageritalia, ha sottolineato la necessità delle figure manageriali

per la buona riuscita di manifestazioni come l'America's Cup: «L'Italia è diventata meta di grandi eventi, questo e le prossime Olimpiadi invernali ne sono un esempio. Ma perché questo trend possa continuare e prosperare, è importante ridurre le fragilità del sistema economico e infrastrutturale: servono più manager nel turismo in senso allargato, così da garantire il successo delle manifestazioni e la crescita dei territori».

Ciro Turiello, presidente Manageritalia Campania, **Amelia Cuomo**, ceo Pasta Cuomo, e **Pasquale Legora De Feo**, presidente e amministratore delegato Co.Na.Te.Co. e Soteco, hanno invece affrontato il tema dell'innovazione attraverso la riscoperta delle origini del territorio e ragionando in maniera sistemica. «Anche grazie a una sinergia manageriale tra isti-



Da sinistra: **Silvia Sgaravatti**, giornalista Class Editori; **Pasquale Legora De Feo**, presidente e amministratore delegato Co.Na.Te.Co. e Soteco; **Ciro Turiello**, presidente Manageritalia Campania; **Amelia Cuomo**, ceo Pasta Cuomo.



Da sinistra: Silvia Sgaravatti ed Enrico Pedretti con Damiano De Crescenzo, coordinatore gruppo di lavoro Heritage Lab Manageritalia Lombardia; Giorgio Ravasio, presidente Associazione Crespi d'Adda; Giorgio Ghilardi, presidente Percassi Foundation.

tuzioni e stakeholder pubblici e privati, la Coppa America – ha detto Turiello – potrà diventare un successo con ricadute positive e a lungo termine sul territorio».

Motore Italia Lombardia

La tappa lombarda si è svolta a Bergamo il 20 novembre. Nel corso dei lavori, **Enrico Pedretti** e **Gian Mario Gambirasio**, vicepresidente Manageritalia Lombardia, hanno posto l'attenzione sul contratto come leva di managerializzazione delle aziende: «Abbiamo appena rinnovato il ccnl del terziario che, oltre a un aumento retributivo, punta sulla valorizzazione della genitorialità, l'annullamento del gender pay gap, il senior mentoring per attuare un valido passaggio generazionale e mettere in plancia i più giovani» ha illustrato Pedretti. «Sono tutti aspetti

– ha proseguito Gambirasio – che facilitano la sinergia manager-imprenditori, che, lo sappiamo, non è sempre scontata».

Damiano De Crescenzo, coordinatore del gruppo di lavoro Heritage Lab di Manageritalia Lombardia e direttore generale Planetaria Hotels, **Giorgio Ravasio**, presidente Associazione Crespi d'Adda e country manager Vivienne Westwood, e **Giorgio Ghilardi**, presidente Percassi Foundation, hanno poi sottolineato l'importanza della sinergia tra imprenditori e manager anche per i territori e il settore turistico: quella raccontata da Ravasio, che ha sviluppato negli anni il sito Unesco di Crespi d'Adda, grazie al lavoro dell'Associazione e al contributo di tanti imprenditori e istituzioni locali. Crespi D'Adda sarà protagonista di una

grande riqualificazione che partirà nel 2026: il borgo lombardo sarà trasformato in spazi culturali e laboratori, mentre le case operaie verranno valorizzate senza snaturare il borgo storico. De Crescenzo, in particolare, ha raccontato l'esperienza del gruppo Heritage Lab: «Promuove la gestione manageriale e la valorizzazione del patrimonio ambientale, culturale e turistico dei territori lombardi, soprattutto dei siti Unesco. Attraverso la collaborazione con le università e le istituzioni vogliamo valorizzare il patrimonio Unesco italiano; i progetti realizzati per il Sacro Monte di Varese e per le Mura Veneziane di Bergamo, in collaborazione con le università Iulm e di Bergamo, hanno dato ottimi risultati». Un'attività che proseguirà anche a Crespi d'Adda. ■

Management e trasversalità danno valore al turismo

A Venezia, presso le Procuratie di Piazza San Marco, l'ultimo appuntamento del progetto di Manageritalia Veneto dedicato al settore turistico

Il 15 ottobre scorso a Venezia, presso Le Procuratie di Piazza San Marco, si è concluso il progetto quadriennale "Turismo: Giovani – Imprese – Lavoro. Il Veneto verso Milano-Cortina 2026", promosso da Manageritalia Veneto e Ciset, con il supporto di Confcommercio Veneto, Federalberghi Veneto, Confindustria Veneto e numerosi attori pubblici e privati.

L'iniziativa, nata per consolidare e professionalizzare il vasto mondo di attività connesse "nel" e "per" i differenti turismi attraverso studi, ricerche e il coinvolgimento attivo di tutti gli stakeholder, si è negli anni focalizzata su temi cruciali come l'attrazione dei giovani (2022), la carenza di personale nel settore (2023) e i nuovi modelli di business (2025). Quest'ultimo appuntamento, dal titolo "Managerialità e trasversalità per accrescere il valore del turismo", ha infine evidenziato come l'interazione tra ospitalità, ristorazione, cultura e

territorio generi esperienze autentiche, capaci di attrarre e fidelizzare i visitatori, valorizzando le risorse locali e stimolando innovazione, occupazione e crescita sociale.

I dati del turismo veneto

Secondo l'Ufficio Studi Cgia di Mestre, in Veneto si contano quasi 36mila imprese attive nel comparto turistico, per un totale di 51mila localizzazioni (sedi e unità locali) e 231mila addetti, pari al 9,5% del totale nazionale. Le realtà turistiche venete risultano mediamente più dimensionate rispetto alla media italiana, con 4,5 addetti per localizzazione contro i 3,5 della media nazionale.

Nell'ultimo anno, il Veneto ha registrato 73,5 milioni di presenze turistiche, di cui 51,8 milioni straniere (+7,5%) e 21,7 milioni italiane (-6%). La spesa turistica straniera ammonta a circa 7 miliardi di euro, di cui 4,8 miliardi per alloggio e ristorazione e 2,2

miliardi per servizi, shopping, trasporti, musei, spettacoli, escursioni, noleggi e corsi, segno che la spesa trasversale ha raggiunto oltre 1/3 della spesa complessiva, con un'importantissima ricaduta sulle economie dei territori in termini di occupazione e Pil.

Non mancano certo le ombre: i dati dimostrano come negli ultimi 15 anni la produttività dell'ospitalità e della ristorazione sia calata dell'11% in Italia e del 20% in Veneto, segno della necessità di un'immediata riorganizzazione del comparto, che sconta anche una scarsa attrattività per i giovani. All'opposto, il settore "culturale-intrattenimento" (che include l'attività del settore artistico, culturale/museale, le attività sportive, di intrattenimento e divertimento) presenta valori di produttività più elevati e in crescita: indice di come oggi il turismo sia sempre più un'esperienza trasversale che coinvolge tutta l'offerta del territorio a 360 gradi.



Il presidente di Manageritalia Veneto
Lucio Fochesato durante il suo intervento.

Trasversalità e managerialità leve per la crescita

«Essere trasversali – ha spiegato **Michele Tamma**, presidente Ciset – significa far emergere ed esplicitare i legami, superare la verticalità dell'azione nei diversi settori, governare in una visione più ampia e comprensiva cambiamenti ambientali e impatti altrimenti fuori controllo. Il mestiere della trasversalità, tuttavia, è relativamente nuovo e richiede che crescano anche cultura e competenze manageriali specifiche non semplici e non così diffuse. L'impatto del turismo, com'è noto, è trasversale perché produce notevoli cambiamenti nel tessuto economico, socioculturale e ambientale dei luoghi in cui si sviluppa. Cambiamenti, ma anche opportunità, che è necessario governare e gestire per sviluppare l'integrazione e le complementarità. Solo in questo modo è possibile innovare e riportare il turismo a essere

una delle forze positive di evoluzione sociale, culturale ed economica del Veneto e del Paese, valorizzandone il potenziale e la vocazione di "integratore", ma correggendo i disequilibri che, indubbiamente, può generare e che, in alcuni casi ben noti, ha generato».

Anche l'intervento di **Simone Pizzoglio**, vicepresidente Manageritalia, ha posto l'accento sull'importanza della managerialità per il Turismo. «La trasversalità – ha affermato – è la cifra del turismo del nostro tempo, ma senza managerialità resta uno slogan: servono manager per trasformare visioni in processi, per tradurre obiettivi in Kpi, per far dialogare soggetti diversi. Il turismo porta ricchezza, ma anche pressioni: dall'overtourism alle sfide di sostenibilità, a quelle di produttività... servono più manager nei processi chiave, più formazione per giovani e imprenditori, più reti tra pmi per condividere servizi manageriali. La tra-

sversalità si concretizza se esiste la capacità di governarla. Il turismo italiano è forte, ma è fragile se resta frammentato e poco gestito. Managerialità e trasversalità insieme possono trasformarlo in un motore non solo di crescita numerica, ma di valore duraturo per imprese, territori e comunità».

Spunti dalla tavola rotonda

Le riflessioni della giornata sono proseguite con la tavola rotonda guidata da Michele Tamma e **Pietro Luigi Giacomoni** (Manageritalia Veneto), a cui hanno partecipato: **Arianna Bernardi**, **Simonetta Mantovani** e **Stefano Sisto**, Regione Veneto; **Italo Candoni**, Confindustria Veneto; **Daniele Minotto**, Federalberghi Veneto; **Diego Scaramuzza**, Col-diretti Veneto; **Stefania Battaglia** e **Francesco Bortoluzzi**, Comune di Venezia; **Marta Ugolini**, Comune di Verona.

Gli ospiti si sono concentrati

sulle sfide e le opportunità del settore, guardando anche al sistema Paese e alla politica: negli ultimi anni, infatti, il peso relativo del turismo all'interno del sistema produttivo italiano è cresciuto in modo significativo, contribuendo in maniera sempre più rilevante al Pil nazionale e alla creazione di occupazione. Questa evoluzione impone, quindi, una riflessione seria e approfondita sull'inquadramento normativo del comparto: secondo i relatori è necessario aggiornare e rafforzare il quadro legislativo per garantire una governance più efficace, una maggiore valorizzazione delle risorse territoriali e una tutela adeguata

degli operatori del settore. Solo così sarà possibile sostenere una crescita equilibrata e duratura, capace di rispondere alle sfide globali e di promuovere un modello di sviluppo turistico sostenibile e inclusivo.

Un impegno per il futuro

Al termine dei lavori sono stati consegnati i premi di Laurea istituiti da Manageritalia Veneto e Ciset e destinati a laureandi e laureati del Triveneto con tesi di laurea su studi/casi di imprese del turismo. Quest'anno sono state tre le tesi di laurea premiate, un modo per valorizzare e sostenere i giovani di talento che con impegno e competenza si avvi-

cinano al mondo del turismo. Ha chiuso l'incontro **Lucio Fochesato**, presidente Manageritalia Veneto, ricordando che «la conclusione del progetto "Turismo: Giovani – Imprese – Lavoro. Il Veneto verso Milano-Cortina 2026" rappresenta un momento importante di sintesi e rilancio: in quattro anni abbiamo costruito un percorso condiviso con istituzioni, imprese e scuola, per valorizzare il capitale umano e affrontare con visione le sfide del turismo veneto nei prossimi anni, puntando su formazione, managerialità, valorizzazione dei giovani e nuovi modelli di business. Ora sta a tutti noi attuare quanto emerso in questi anni».



**CONVENZIONE DIRETTA**

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

PERCHÉ SCEGLIERE NOI

-  **Tecnologie all'avanguardia**
-  **Personale qualificato**
-  **Diagnostica 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.

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

Dati, emozioni e storytelling: la nuova alchimia della comunicazione

A tu per tu con **Andrea Fontana**, managing director di ROI Comunicazione, sociologo della comunicazione e dei media narrativi, docente di Storytelling e narrazione d'impresa presso l'Università di Pavia.

Enrico Pedretti

La comunicazione non è più quella di una volta. Cosa significa comunicare un brand o un'azienda oggi?

«Comunicare oggi non significa più dire qualcosa di sé, ma farsi percepire in un certo modo. L'ecosistema media in cui viviamo è iperconnesso, ogni parola, gesto o silenzio viene interpretato e condiviso. La comunicazione è diventata quindi una forma di governo della presenza: non basta esserci, bisogna dare senso a ogni forma di apparizione pubblica. Il vero valore non sta nella quantità di messaggi diffusi, ma nella coerenza percettiva che un brand riesce a mantenere nel tempo. Oggi non si tratta più solo di "comunicare bene", ma di abitare la mente collettiva con un'identità chiara e riconoscibile. Ci sono aziende che costruiscono relazioni solide

non perché parlano di più, ma perché sanno far sentire il proprio ruolo e la propria utilità nella vita delle persone».

In che modo la partecipazione fa la differenza tra essere seguiti o ignorati?

«La percezione è la vera valuta del nostro tempo. Non conta quanto comunichi, tutti comunicano, ma come vieni sentito e ricordato. Un brand può essere tecnicamente eccellente, ma se non genera fiducia o empatia, resta invisibile. Nell'epoca della saturazione narrativa, la differenza tra essere seguiti o ignorati dipende dalla qualità percettiva che riesci a imprimere nella mente e nel cuore del tuo pubblico. In molte realtà oggi si "vince" non con l'offerta più competitiva, ma con la reputazione più credibile. Ci sono

aziende che riescono a spostare interi mercati non cambiando il prodotto, ma il modo in cui vengono percepite: da fornitrici di servizi a partner di senso per clienti e comunità».

ROI Comunicazione dichiara di mettere al centro perception management, emotional design e storytelling: cosa c'è di nuovo?



Andrea Fontana è sociologo della comunicazione e pioniere della narrazione d'impresa, advisor in narrazione d'impresa, docente di Corporate storytelling all'Università di Pavia, autore di libri e contributor di testate giornalistiche.



«Abbiamo scelto di integrare tre discipline che, di solito, vivono separate: analisi percettiva, progettazione emozionale e narrazione operativa-strategica. Questo ci permette di passare dalla comunicazione come attività tattica a quella come governance della percezione: nelle attività di comunicazione e marketing; nelle attività a supporto della direzione HR (abbiamo creato un set di strumenti che supportano il coinvolgimento delle persone nel loro ciclo di vita aziendale: dall'attraction all'off-boarding); nella comunicazione dei leader. Non ci limitiamo a diffondere messaggi o a realizzare strumenti, ma costruiamo ecosistemi narrativi coerenti, capaci di generare valore reputazionale e

relazionale: interno ed esterno alle organizzazioni. Oggi le aziende non possono più pensare alla comunicazione come una funzione isolata. Devono vederla come un sistema di influenza che unisce cultura interna, esperienza del cliente e presenza pubblica. Ci sono imprese industriali, ad esempio, che hanno riscoperto il proprio ruolo culturale nel territorio e hanno trasformato quella consapevolezza in un vantaggio competitivo».

Come definirebbe il concetto di perception management?

«Il perception management è l'arte, e soprattutto la scienza, di progettare la realtà percepita. Le percezioni si possono progettare! Questo significa com-

prendere come diversi stakeholder – clienti, dipendenti, media, istituzioni – interpretano un'organizzazione e lavorare per allineare questa percezione con l'identità e gli obiettivi dell'impresa. È un processo di ascolto, diagnosi, regia narrativa e intervento mediatico. Dalla prima parola scelta nel discorso per raccontarsi in convention all'ultima immagine usata per comunicare su Instagram. Gestire la percezione non è un'azione manipolatoria, ma un esercizio di consapevolezza. Ci sono aziende che misurano regolarmente non solo le performance economiche, ma anche la distanza tra ciò che sono e ciò che le persone pensano che siano. In molti casi, questa analisi ha permesso di riattivare fiducia, riposizionarsi e ricucire legami con i propri pubblici».

In un mondo sempre più visivo ed emotivo, quale ruolo gioca l'emotional design nella costruzione dell'identità di marca?

«L'emotional design è la grammatica della fiducia. Le persone – clienti, dipendenti e stakeholder – non ricordano ciò che dici, ma come le fai sentire. Progettare emozioni significa costruire esperienze coerenti, visive, linguistiche e comportamentali, che trasformano un messaggio in sensazione. È il passaggio dal marketing dell'attenzione al marketing del sentire, dove l'estetica e l'etica del brand si in-

contrano. Ci sono realtà sanitarie, tecnologiche e finanziarie che stanno riscoprendo il valore di un linguaggio più empatico, meno tecnocratico. Hanno compreso che la fiducia nasce da atmosfere coerenti e da gesti riconoscibili, non da slogan. E quando l'emozione è autentica, diventa capitale reputazionale».

Lo storytelling è centrale da anni: qual è oggi la chiave per raccontare storie autentiche e memorabili?

«Non basta più raccontare storie: bisogna costruire universi narrativi coerenti. L'autenticità nasce quando ciò che un'azienda dice, fa e rappresenta si muove nella stessa direzione. Le storie non servono a promuovere, ma a generare senso. Una narrazione è memorabile solo se diventa abitabile, se permette alle persone di riconoscersi nei valori che propone. Lo storytelling efficace è quello che rispetta la complessità. Ci sono leader che non nascondono le proprie fragilità, ma le integrano nel racconto della loro crescita e aziende che scelgono di mostrare i propri percorsi, non solo i risultati. È in questa trasparenza che nasce la credibilità emotiva».

Quali sono le sfide principali nel gestire la percezione di un brand in un contesto digitale così fluido?

«La velocità è la prima sfida. La percezione oggi cambia più rapi-

damente dei fatti, alimentata da flussi continui di contenuti e interpretazioni. Serve una cabina di regia percettiva e narrativa costante, capace di leggere i segnali deboli, anticipare i trend emotivi e mantenere coerenza anche nei momenti di crisi. Ci sono brand che si stanno trasformando in veri e propri organismi narrativi adattivi: sistemi che ascoltano in tempo reale, decodificano i sentimenti collettivi e rispondono con linguaggi coerenti alla propria identità».

Come si bilancia la creatività con l'analisi dei dati e delle performance nella vostra strategia comunicativa?

«La creatività senza analisi è cieca, ma l'analisi senza immaginazione è sterile. I dati ci dicono cosa accade, la narrazione ci spiega perché accade. La percezione ci dice come farlo accadere. In ROI Comunicazione partiamo da un ascolto strutturato delle percezioni e traduciamo i risultati in content strategy narrative, che si declinano poi in media, canali e strumenti. Da qui realizziamo le campagne di comunicazione e marketing, ma anche people engagement a supporto della direzione HR. Sempre più aziende stanno comprendendo che i dati non devono guidare la comunicazione o il coinvolgimento delle persone, ma nutrirla. Le metriche diventano strumenti di empatia: ci aiutano a capire gli stati

d'animo del pubblico, i sentimenti di vita, e a rispondere con contenuti più significativi. È un equilibrio dinamico tra scienza e sensibilità».

Quali competenze ritiene fondamentali per i professionisti della comunicazione del futuro?

Serviranno tre intelligenze nuove: culturale, emotiva e narrativa. Chi comunicherà dovrà saper leggere la società, inter-

«Non basta più raccontare storie: bisogna costruire universi narrativi coerenti. L'autenticità nasce quando ciò che un'azienda dice, fa e rappresenta si muove nella stessa direzione»

pretare gli stati d'animo collettivi e costruire connessioni di senso. Le tecnologie evolveranno, ma la capacità di comprendere e dare significato resterà profondamente umana. Ci sono giovani professionisti che oggi entrano nelle aziende come "traduttori di senso": figure capaci di unire psicologia, linguistica e strategia. È questo approccio ibrido che renderà la comunicazione del futuro più evoluta, più responsabile e, paradossalmente, più umana». ■

SCI & SNOWBOARD

WANT RESULT
WORK FOR
YOURSELF


TOP PHYSIO
CLINICS ROMA

Preparati al meglio per la stagione invernale con il nostro **programma esclusivo di presciistica**, studiato per chi ama la neve e vuole vivere le proprie discese al massimo della performance e della sicurezza. Cosa prevede il programma?

- 1) **Un'analisi completa con tecnologie avanzate** per misurare la rotazione di caviglie e ginocchia, fondamentale per inclinare gli sci (gli spigoli) sulla neve e guidare la curva; il bilanciamento del peso sugli sci, determinante per l'efficacia della sciata; l'inclinazione del busto, per aumentare equilibrio e controllo del gesto tecnico.
- 2) **Dieci sessioni di allenamento** personalizzate e individuali con il supporto del nostro team performance, composto da fisioterapista e preparatore atletico. Ogni seduta sarà mirata a potenziare forza, resistenza e reattività, qualità indispensabili per sciatori e snowboarder di ogni livello.
- 3) **Test finale di performance** per misurare i tuoi progressi ed affrontare le piste con maggiore velocità, stabilità e sicurezza.

WINTER PACK

**10 sessioni di allenamento +
2 test di valutazione funzionale**

SCOPRI L'OFFERTA RISERVATA A TE!

dirigente@topphysio.it
06.36.77.36.77

**Gli appuntamenti possono essere programmati
negli orari e nei giorni più comodi per te**

30mila

incidenti all'anno sulle piste

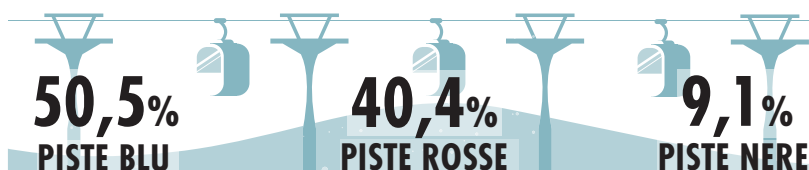
di questi **1500** richiedono assistenza in ricovero ospedaliero (5%)

SICUREZZA IN PISTA

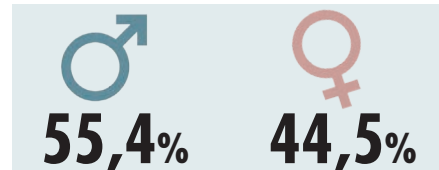
I NUMERI CHE CONTANO



DOVE AVVENGONO LE CADUTE



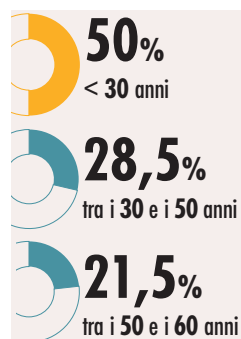
GENERE



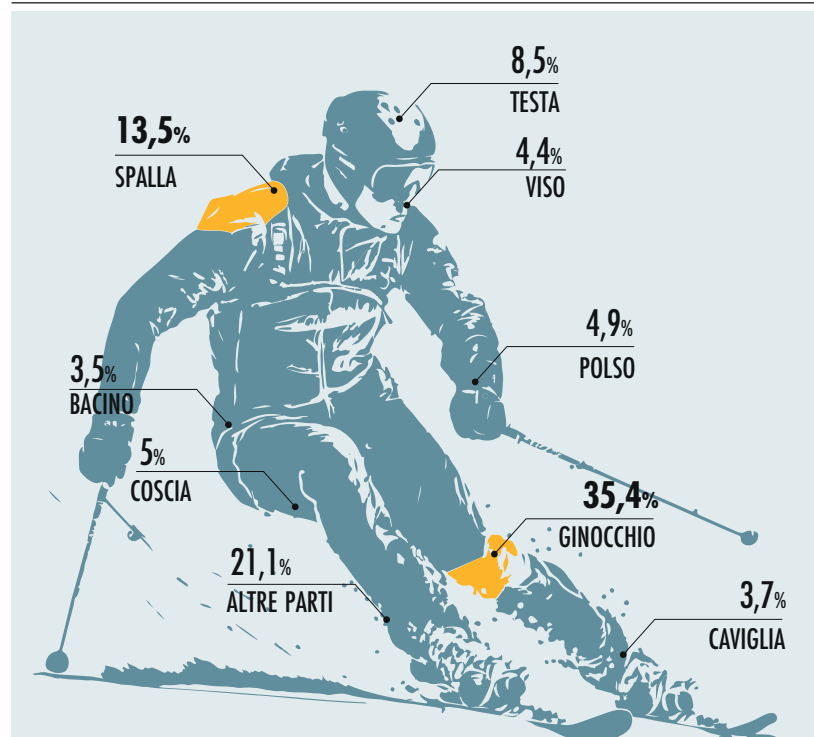
SOCCORSI IN PISTA: LE CAUSE



FASCE D'ETA



TRAUMI PER PARTI DEL CORPO



CAUSE DEGLI INFORTUNI

77,6%
CADUTE SOLITARIE

11,4%
COLLISIONI CON PERSONE

0,8%
COLLISIONI CON OSTACOLI

0,5%
USCITE DI PISTA

9,7%
ALTRE CAUSE

La nuova era della funzione commerciale

Segmentazione, tecnologie e un approccio customer centric per massimizzare le performance

Giovanni Portaluri, sales & business enablement director Wolters Kluwer Italia LR

Manuela Morello, business enablement associate director Wolters Kluwer Italia LR

La funzione commerciale delle aziende sta vivendo una trasformazione radicale in un contesto segnato da una rapida evoluzione tecnologica, da mutamenti nei comportamenti d'acquisto e da una forte pressione competitiva.

Wolters Kluwer Italia Legal & Regulatory, divisione dell'omonimo gruppo globale che opera in oltre 180 paesi con più di 21.000 dipendenti, ha avviato un percorso evolutivo della propria funzione commerciale, in coerenza con la strategia del gruppo che pone il cliente al centro di ogni processo.

Comprendere i nuovi comportamenti d'acquisto: segmentazione e insight

Con un portafoglio che annovera oltre 50.000 clienti, distribuiti per area geografica, età e contesti professionali, la società approfondisce costantemente i loro bisogni e i loro comportamenti d'acquisto. Una recente

indagine che la divisione ha condotto in Italia su oltre 1.000 professionisti (tra prospect e clienti) ha permesso di identificare tre segmenti distinti di clientela: clienti che preferiscono acquistare tramite figure di vendita sul territorio e valorizzano la connessione personale (39%); clienti che apprezzano la vicinanza fisica di una figura esperta ma sono aperti alla comunicazione da remoto tramite video call (28%); clienti che confrontano autonomamente soluzioni tramite il web, prediligono transazioni online e interazioni completamente digitali (33%).

Questa segmentazione della clientela e dei prospect ha permesso di elaborare account plan e campagne di marketing mirate, sfruttando le diverse propensioni al canale di acquisto. La sfida per l'azienda rimane il continuo affinamento di questo approccio, che non è statico ma costantemente influenzato da dinamiche demografiche, culturali, territoriali e, soprattutto,

tecnologiche e di prodotto. I canali commerciali sono quindi chiamati a un *fine tuning* continuo per individuare i modelli di contatto e le modalità di engagement più efficaci.

L'impatto dell'IA nei workflow dei clienti

L'introduzione dell'intelligenza artificiale generativa (GenAI) nei processi decisionali e operativi dei clienti ha innescato una vera e propria modifica della scala dei bisogni e ha ridefinito lo scenario competitivo. Le survey annuali condotte da Wolters Kluwer a livello globale (*Future ready lawyer* e *Future ready accountant*) evidenziano una significativa accelerazione nell'attenzione verso questi strumenti, con due indicazioni chiare. L'adozione è diffusa: la maggior parte degli intervistati già integra o ritiene che dovrà integrare a breve strumenti di IA generativa nel proprio *workflow*. Si assiste poi a una crescita degli investimenti: più della metà pre-



vede di aumentarli in IA nei prossimi tre anni, aspettandosi benefici sostanziali in termini di automazione ed efficienza. Di conseguenza, le aziende del settore devono necessariamente formare la forza vendita sulle soluzioni IA e sul loro impatto concreto nei processi del cliente, dotando il personale di competenze sia di processo che tecnologiche per avvalorare la propria offerta in un mercato in rapida espansione e popolato da nuovi competitor.

Il sales enablement come leva strategica di performance

Questi segnali provenienti dal mercato rendono imprescindibile riconoscere la centralità del *sales enablement*: l'insieme di strumenti, processi e competenze che massimizzano le performance dei canali commerciali. Questa funzione individua modelli di vendita più coerenti con le esigenze del mercato e i comportamenti dei

clienti target. In un'ottica di personalizzazione del *go-to-market* e di approccio multicanale, è fondamentale adottare strumenti che dimensionino e guidino le azioni di vendita, permettendo di attivare tempestivamente interventi correttivi o integrativi.

Visione, tecnologia, metodo: il nuovo paradigma del successo commerciale

Comprendere i clienti in profondità, evolvere le skill sales

secondo l'innovazione tecnologica e fare del sales enablement il cuore strategico dell'organizzazione commerciale sono azioni decisive per garantire il successo.

In un mondo che muta a velocità esponenziale, le aziende dovranno saper coniugare visione, tecnologia e metodo nell'evoluzione continua del proprio *go-to-market*, costruendo reti commerciali capaci di generare fiducia, scalabilità e relazioni di soddisfazione e di lunga durata. ■

Wolters Kluwer Italia Legal & Regulatory 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 diffondere la cultura manageriale all'interno del tessuto imprenditoriale italiano.



SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT
CEL • COMMERCIAL
EXCELLENCE LAB



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

Sicilia: una crescita responsabile

A Ragusa il quarto incontro del ciclo promosso da Manageritalia Sicilia dedicato alla transizione verso modelli di sviluppo più equi e sostenibili: imprese, istituzioni e manager a confronto

Pierfilippo Maggioni, csr specialist Manageritalia

Si è tenuto il 2 ottobre scorso a Ragusa il quarto incontro del ciclo "La sfida della sostenibilità - Stakeholders a confronto", un percorso in cinque tappe promosso da Manageritalia Sicilia con il coordinamento del vicepresidente **Davide Frangiamore**.

L'iniziativa mira a diffondere sul territorio siciliano una nuova cultura d'impresa stimolando il dialogo tra aziende, istituzioni, università e manager sul ruolo centrale della sostenibilità nella crescita economica e sociale della Sicilia e delle sue imprese.

Esg e sistemi di gestione

Questo appuntamento è stato dedicato all'esplorazione della sinergia tra criteri Esge sistemi di gestione. Un tema sempre più centrale per imprese, professionisti e pubbliche ammi-

nistrazioni, chiamati a rispondere a nuove sfide normative, di trasparenza e competitività. Un'occasione preziosa per informarsi, confrontarsi e diventare parte attiva nella costruzione di un futuro sostenibile e misurabile.

Condivisione e visione comune

Il pomeriggio ha visto alternarsi gli interventi di accademici, esperti del settore, rappresentanze aziendali e imprenditori, che hanno esplorato come una "gestione sostenibile" sia capace di generare vantaggi competitivi in termini di crescita, gestione, reputazione e dialogo con gli stakeholder.

Carminio Pallante, presidente di Manageritalia Sicilia, ha dichiarato: «Questo appuntamento è molto più di un semplice evento: è un momento di condivisione, visione e respon-



sabilità. L'attenzione all'impatto ambientale e sociale può e deve diventare un tratto distintivo delle nostre imprese, un motore di innovazione e reputazione capace di generare valore per tutto il sistema economico siciliano. Raccontare con trasparenza il proprio impegno in questo ambito significa costruire fiducia, attrarre investimenti e aprirsi a nuove opportunità di sviluppo».

Il valore sociale per il territorio

Il sindaco di Ragusa, **Giuseppe Cassi**, ha sottolineato: «Il ragusano soffre la mancanza di infrastrutture e di servizi, elementi che, purtroppo, favoriscono la migrazione giovanile. Dobbiamo quindi intervenire per attrarre imprese, turismo, investimenti, formazione, managerialità e impresa; dobbiamo essere in grado di rendere nuovamente effervescente la nostra economia nel solco della sostenibilità sociale, così che il nostro territorio possa sopravvivere».



Da sinistra, **Davide Frangiamore**, vicepresidente Manageritalia Sicilia, **Stefano Ricca**, ad Ricca IT; **Maurizio Mazzapicchi**, head of Italy core scheme certification decision maker Rina Services; **Pierluigi Catalfo**, presidente del corso di laurea Mies, Università di Catania (sede di Ragusa); **Agata Matarazzo**, docente di Scienze merceologiche, dipartimento di Economia e impresa, Università di Catania; **Daniele Mariani**, marketing director Lbg Sicilia.

Governance e competenze per il cambiamento

Tra gli interventi da segnalare quello di **Antonella Leggio**, vicepresidente della Banca Agricola Popolare di Sicilia: «La sostenibilità è ormai un must nelle aziende. Però non è ancora sufficientemente diffusa l'idea che debba integrarsi profondamente con la governance: le attività Esg devono seguire una pianificazione strategica complessiva, non possono essere isolate. Solo così si può creare valore, gestire i rischi, ottimizzare l'efficienza e raggiungere obiettivi concreti. Servono poi competenze specifiche e qualificate, capaci anche di favorire l'occupazione: questo è determinante anche per il nostro territorio».

Parole a cui è seguito l'intervento di **Maurizio Mazzapicchi**, head of Italy core scheme certification decision maker di Rina Services, sulla certificazione di sostenibilità come leva strategica: «Per molti la certificazione è ancora vista come un bollino, ma il valore interno, di ottimizzazione dei processi, ed esterno, di affida-

bilità nella partecipazione ai bandi e nell'ottenimento dei fondi, è incommensurabile».

Formazione e cultura d'impresa

Fondamentale, per la creazione e diffusione di nuovi modelli di sviluppo, il ruolo della formazione accademica, come ha spiegato **Pierluigi Catalfo**, presidente del corso di laurea in Management delle imprese per l'economia sostenibile dell'Università di Catania (Mies): «Accanto alla formazione e al trasferimento di competenze, l'Università ha l'importante compito di creare legami con il territorio che abita attraverso attività culturali che coinvolgono gli stakeholder locali. Mies sta riuscendo a farlo: ha instaurato legami forti con la Cna, con le banche e le istituzioni finanziarie, con gli ordini del lavoro e ora anche con i manager e Manageritalia».

L'esperienza delle imprese

Prima della tavola rotonda, **Stefano Ricca**, amministratore delegato di Ricca IT, ha presentato

il punto di vista delle imprese: «Nella nostra azienda siamo particolarmente attenti alla dimensione sociale: all'interno dei team, dal più tecnico al cda, pratichiamo la leadership diffusa, guardiamo al benessere delle persone e al territorio, con progetti di formazione nelle scuole e di riqualificazione degli spazi del luogo. Tutto questo ci ha permesso di crescere molto, sia tecnicamente sia nei numeri».

Prossimi passi

All'incontro hanno partecipato anche **Maurizio Attinelli**, presidente Odcec Ragusa; **Giusy Saraceno**, presidente Ordine consulenti del lavoro Ragusa; **Paolo Battaglia**, commercialista; **Fabio Firullo** e **Alessandro Angelica**, rispettivamente responsabile sostenibilità e responsabile green transition di Baps; **Daniele Mariani**, marketing director Lbg Sicilia.

L'appuntamento conclusivo della "Sfida della sostenibilità - Stakeholders a confronto" si è svolto mercoledì 3 dicembre a Palermo.

Il welfare dei dirigenti conquista il Global Welfare Summit

*Cfmt - Centro di formazione management del terziario
premiato per la prima piattaforma contrattuale nata dalla visione
di Manageritalia e Confcommercio*

Da sinistra, **Massimo Fiaschi**, segretario generale Manageritalia; **Guido Lazzarelli**, direttore centrale Politiche del lavoro e Welfare Confcommercio-Imprese per l'Italia; **Nicola Spagnuolo**, direttore Cfmt.



Lo scorso 23 ottobre, a Roma, presso Villa Miani, si è tenuta la seconda edizione del Global Welfare Summit, l'appuntamento dedicato alle migliori best practice del welfare in Italia che riunisce istituzioni, imprese e attori del welfare e della contrattazione collettiva. L'edizione 2025, intitolata "Eccellenze che ispirano", ha puntato su esperienze concretamente operative e replicabili, introducendo per la prima

volta una sezione dedicata alle eccellenze contrattuali e territoriali.

L'obiettivo? Valorizzare quei modelli collettivi che, a livello nazionale e locale, hanno saputo ampliare le tutele, sperimentare nuove soluzioni e generare ricadute concrete sui lavoratori e sulle comunità di riferimento.

Ed è in questo quadro che l'Osservatorio Italian Welfare ha assegnato il riconoscimento a Cfmt, in qualità di ente bilatera-

le del terziario, per il progetto "Welfare dei dirigenti del terziario" e per il ruolo pionieristico svolto nella gestione della prima piattaforma di welfare contrattuale dedicata ai dirigenti, capace di integrare prestazioni, servizi e strumenti innovativi in un modello organico e replicabile.

Il premio rappresenta anche un riconoscimento alla visione di Manageritalia che, insieme a Confcommercio, ha posto le basi di questo progetto attraverso il

rinnovo del contratto collettivo dei dirigenti del terziario siglato nel 2023. Da quella scelta è nata l'idea di un welfare aziendale contrattuale innovativo, oggi realizzato e gestito da Cfmt, che mette a disposizione dei dirigen-

ti strumenti di sostegno in ambiti chiave come la salute, la previdenza, la formazione, l'istruzione e il benessere familiare.

Con questo riconoscimento, l'Osservatorio Italian Welfare ha voluto premiare le realtà che si

sono distinte per la capacità di sviluppare iniziative innovative e inclusive, valorizzando esperienze contrattuali, territoriali e aziendali in grado di generare valore sociale, organizzativo e di comunità. ■

PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

Non sei ancora entrato? Fallo subito!

ACCESSO

Dirigenti: dal sito Cfmt con user id (codice fiscale) e psw di Cfmt (chi entra per la prima volta può richiedere la password in autonomia).

Aziende: dal sito Cfmt user id (la stessa del Suid) e psw inviata da Cfmt.

I SERVIZI ACQUISTABILI COL CREDITO WELFARE

- * Versamento al Fondo Mario Negri;
- * piano sanitario integrativo al Fasdac per dirigente e familiari con la Cassa sanitaria Carlo De Lellis;
- * pacchetti prevenzione per i familiari;
- * corsi di formazione per i familiari, anche non conviventi, tramite Cfmt;
- * pacchetti di istruzione e ricreazione per i figli;
- * pacchetti socioassistenziali e psicologo;
- * pacchetti di telemedicina e telemonitoraggio;
- * rimborso spese scolastiche, assistenziali e per il trasporto pubblico.

IL CREDITO WELFARE

- * Ha un valore minimo e non è monetizzabile.
- * Le aziende possono riconoscere un credito aggiuntivo spendibile nella piattaforma contrattuale.
- * Le aziende continuano o iniziano (le tante che non lo fanno) a offrire anche gli altri servizi di welfare aziendale (art. 51, comma 2, del Tuir) con uno dei provider presenti sul mercato.

DIRITTO AL CREDITO WELFARE E SPENDIBILITÀ

Il credito welfare spetta a tutti i dirigenti ed è:

- * proporzionato in dodicesimi (con il 15 del mese come spartiacque in ingresso o uscita), rispetto ai mesi degli anni 2024 e 2025 nei quali si è in forza in azienda;
- * dovuto in caso di contratto a tempo indeterminato, determinato o part-time;
- * dovuto anche per i periodi di congedo o malattia, non per l'aspettativa non retribuita;
- * azzerato al verificarsi della cessazione del rapporto di lavoro per l'importo non speso;
- * comprensivo dell'importo non speso nell'anno precedente.

CUSTOMER CARE

welfare@dirigenterziario.it | 0282901045

Per maggiori informazioni

www.manageritalia.it

Davide Mura



Una business woman a Brera

Mercante e antiquaria, Roberta Tagliavini è un punto di riferimento del modernariato in Italia: il suo negozio di via Fiori Chiari a Milano è un'istituzione, sinonimo di gusto e competenza. Ma la sua storia è molto più di un successo professionale: è un viaggio di coraggio e libertà. Con talento e visione, da commessa diventa imprenditrice e pioniera del modernariato, anticipando i cambiamenti del gusto e dello stile. In questa autobiografia che si legge come un romanzo, racconta una vita fatta di intuizioni, sfide e rinascite.

La mercante di Brera, Roberta Tagliavini, Sperling & Kupfer, pp. 208, € 19,90.



Anatomia del Sol Levante

Il mondo riscopre il Giappone: meta turistica in pieno boom, ma anche laboratorio d'avanguardia per le sfide del futuro. Dietro il successo culturale si nasconde una potenza tecnologica e una profonda spiritualità che influenzano l'Occidente da decenni. Federico Rampini, che lo conosce da oltre quarant'anni, racconta un paese di contrasti: moderno e tradizionale, disciplinato e ribelle. Dal problema dell'invecchiamento alla sfida con la Cina, il Giappone diventa una lente per capire il nostro futuro e le nuove forme del potere globale.

La lezione del Giappone, Federico Rampini, Mondadori, pp. 336, € 20.

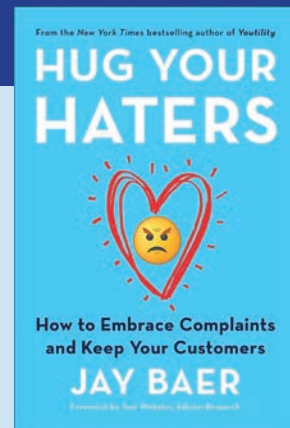


dall'ESTERO

Customer service: "abbraccia" chi ti detesta

In un'epoca in cui la reputazione si costruisce online in pochi secondi, *Hug your haters* di Jay Baer mostra come trasformare le lamentele dei clienti in un vantaggio competitivo. L'autore parte da un dato chiave: solo il 5% dei clienti insoddisfatti si lamenta, mentre gli altri spariscono. Se ascolti chi ti critica e rispondi ai commenti negativi con empatia, mettendoti nei suoi panni, non solo risolvi i problemi, ma rafforzi la fedeltà nei tuoi confronti. Attraverso esempi concreti – come Debbie Goldberg di Fresh Brothers Pizza, che risponde personalmente alle recensioni, o Wade Lombard di Square Cow Movers, che ha imparato a prevenire reclami comunicando meglio – Baer dimostra che ogni critica è un'opportunità. Due strumenti pratici guidano il libro: il metodo H.O.U.R.S. (Human, One channel, Unify, Resolve, Speed) per gestire i reclami con rapidità e umanità, e F.E.A.R.S. (Find, Empathy, Answer, Reply, Switch) per affrontare le lamentele pubbliche sui social. Con uno stile chiaro e diretto, Baer invita le aziende ad "abbracciare i propri haters" perché un cliente ascoltato e recuperato diventa il più fedele di tutti. Un libro essenziale per chiunque lavori con il pubblico e voglia trasformare le critiche in valore.

Hug your haters, Jay Baer, Portfolio, pp. 240, \$30.



IL PANETTONE SI FA ARTE



Filippo De Pisis, *Natura morta con panettone*, olio su tela, 1941, Udine, Casa Cavazzini.

C'è qualcosa di profondamente poetico nei dolci lievitati: quella lenta ascesa della pasta sembra sempre raccontare una promessa di festa. E forse è per questo che, lungo i secoli, questi dolci sono diventati non solo protagonisti delle tavole, ma anche dettagli preziosi di dipinti, racconti e tradizioni popolari.

Il panettone, in particolare, nasce a Milano come un intreccio di leggende e profumi. C'è chi parla del falconiere Ughetto, innamorato tanto disperato quanto geniale che per conquistare la sua adorata avrebbe inventato un pane "arricchito" di uvetta e frutta secca. E c'è chi preferisce la versione di Toni, sguattero alla corte di Ludovico il Moro, il quale, accortosi che il cuoco aveva fatto irrimediabilmente bruciare il dolce, salvò il banchetto del Duca con un impasto improvvisato e capriccioso a base di lievito madre, uvetta, farina, zucchero e uova... il "Pan del Toni" appunto, ovvero il panettone. Quale che

sia la storia vera, intorno al Quattrocento questo pane dolce diventa un simbolo: è un dono, una celebrazione, un piccolo tesoro da condividere.

E mentre nelle cucine i forni ribollono di vita, gli artisti, sempre attenti al mondo che li circonda, iniziano a inserirne tracce nelle loro opere. Nelle nature morte del Seicento, ad esempio, i pani gonfi e dorati e arricchiti con frutta o spezie non sono mai solo "cibo": sono simboli di abbondanza. Pieter Bruegel il Vecchio nel 1567 li usa per decorare il tavolo di un banchetto nuziale, vero simbolo di festa e aggregazione, mentre pochi anni più tardi Clara Peeters li dipinge tagliati a metà, in modo da far vedere

l'impasto soffice e il ripieno. Qualche anno prima era stato il milanese Arcimboldo a raffigurare pani e focacce dolci nella serie delle celeberrime Stagioni come elementi simbolici, mentre nella seconda metà del XVIII secolo sarà Jean Baptiste Chardin a dare vita sulla tela a un'enorme brioche soffice e burrosa, dalla forma cilindrica, l'antenato più prossimo al nostro panettone.

E proprio il panettone, quello che conosciamo, diventa protagonista nell'Ottocento, quando la borghesia trasforma la pasticceria in un'arte vera e propria, e le illustrazioni e le stampe celebrano questi dolci come piccoli monumenti alla modernità.

Con il Novecento, poi, il panettone inizia a viaggiare. Le sue scatole colorate, illustrate da grafici e pubblicitari, diventano icone pop prima ancora che la parola "pop" fosse di moda. Le tinte vivaci e le immagini festose raccontano un'Italia che cambia, che scopre il design e la comunicazione visiva. E il panettone, intanto, resta lì, fedele, profumato, un po' nostalgico; non solo un dolce ma un simbolo culturale. È memoria, arte che passa dalla cucina ai musei, un racconto che continua a lievitare, anno dopo anno, come un impasto lasciato accanto alla finestra: tranquillo, paziente, pronto a diventare festa.

CURIOSITÀ

La prima azienda a produrre panettoni a Milano fu il laboratorio di Angelo Motta nel 1919 in via della Chiusa. La richiesta crebbe talmente tanto in pochissimo tempo da costringerlo a spostarsi in uno stabilimento in viale Corsica e ingaggiare in alta stagione ben mezzo milione di galline per le uova fresche!

LA LEADERSHIP OLTRE LA CASELLA IN ORGANIGRAMMA

Gli scaffali delle librerie traboccano di volumi sulla leadership. Cosa distingue **Leader per scelta** di Enrico Zanieri (Franco Angeli editore, 173 pagine)? La risposta è nel sottotitolo del libro stesso: **Un viaggio pratico per guidare se stessi e gli altri senza autorità formale**. Questi due concetti – praticità e leadership senza autorità formale – ne fanno una risorsa essenziale per i manager, specialmente per chi opera al di fuori delle rigide gerarchie dell'organigramma.

Questo non è un testo di pura teoria, ma un manuale orientato all'azione. Scritto da un project manager che ha gestito progetti complessi con scadenze stringenti e budget definiti, spesso senza avere l'autorità formale sulle risorse coinvolte, il libro offre uno specchio in cui i manager potranno riconoscersi senza difficoltà.

Dall'esperienza diretta di Zanieri, comprendiamo come muoverci quando non abbiamo tutte le risposte, quando dobbiamo affrontare situazioni per le quali non siamo totalmente preparati o ci mancano le informazioni per decidere. Solo dopo subentra la teoria, citando autori fondamentali del pensiero manageriale come Carol Dweck, Peter Drucker, Henry Ford, Simon Sinek o Daniel Kahneman. L'obiettivo non è imporre una dottrina, ma rinforzare e dare un nome ai comportamenti di successo già sperimentati sul campo.

Zanieri ci dimostra che la leadership è una scelta consapevole e un insieme di azioni quotidiane, non un titolo. Per i manager, questo si traduce nell'im-

perativo di guadagnare rispetto e credibilità attraverso la coerenza e l'affidabilità, anziché la semplice imposizione gerarchica.

Il saggio offre spunti di riflessione immediata su quelle situazioni in cui avremmo potuto fare meglio, coinvolgere persone chiave o fermarci a valutare le conseguenze di una certa scelta. Il tema centrale è che la leadership è fatta di decisioni prese in situazioni di incertezza. Zanieri enfatizza come il processo decisionale debba essere costantemente allenato, perché agire genera chiarezza,

produce informazioni utili e accelera l'apprendimento.

Gestire progetti e persone in condizioni di incertezza significa anche affrontare e trasformare il fallimento. Su questo tema, l'autore propone una frase che merita di essere un promemoria quotidiano per ogni leader: "Un fallimento non è la fine ma un prototipo. È il primo modello di qualcosa che può funzionare meglio". Questa prospettiva trasforma l'errore da ostacolo a fonte di apprendimento, un processo che ci permette di cristallizzare la "lezione utile" che, altrimenti, non sarebbe mai emersa.

Leader per scelta è un libro mirato che parla direttamente ai manager, fornendo gli strumenti per uscire dalla trappola della "gestione passiva" e abbracciare un ruolo di leadership attiva e influente.

È una lettura ricca di linee guida ed esempi pratici. Potreste essere costretti a rileggerlo più volte per apprezzare la profondità di tutti i suoi concetti.



NUOVE TUTELE IN CASO DI GRAVI PATOLOGIE INVALIDANTI

Soffro di una patologia di natura oncologica che, periodicamente, non mi permette di svolgere le mie funzioni lavorative. Ho letto di un nuovo congedo introdotto per permettere alle persone che si trovano nelle mie condizioni di mantenere il posto di lavoro, senza diritto alla retribuzione, per un periodo di 24 mesi. Vorrei sapere se si applica anche ai dirigenti.

P.L. - Milano

L'art. 1 della legge 18 luglio 2025, n. 106, in vigore dal 9 agosto 2025 e contenente "Disposizioni concernenti la conservazione del posto di lavoro e i permessi retribuiti per esami e cure mediche in favore dei lavoratori affetti da malattie oncologiche, invalidanti e croniche", si applica a tutti i lavoratori dipendenti, compresi i dirigenti, affetti da malattie oncologiche o invalidanti o croniche, anche rare, che comportino un grado di invalidità pari o superiore al 74%.

La norma in parola prevede che, una volta esauriti gli altri periodi di assenza giustificata, con o senza retribuzione, spettanti al dipendente a qualunque titolo, egli possa richiedere un congedo non superiore a 24 mesi, in modalità continuativa o frazionata.

Per fare un esempio, coloro a cui si applica il ccnl per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi, sottoscritto da Manageritalia e Confcommercio, possono richiedere tale congedo una volta esaurito il periodo di comporto pari a 240 giorni in un anno solare, previsto all'art. 18 del ccnl, e dopo aver utilizzato il prolungamento della conservazione del posto di lavoro per malattia, ai sensi del successivo art. 19, per ulteriori 180 giorni.

Durante il periodo di congedo il dipendente conserva il posto di lavoro, non ha diritto alla retribuzione e non può svolgere alcun tipo di attività lavorativa. Il congedo è compatibile con il concorrente godimento di eventuali altri benefici economici o giuridici. Non è computato nell'anzianità di servizio né ai fini previdenziali, fatta salva la possibilità di procedere al riscatto del periodo mediante il versamento dei relativi contributi, secondo quanto previsto per la prosecuzione volontaria all'Inps.

Dunque, restano ferme le disposizioni più favorevoli previste dalla contrattazione collettiva o dalla disciplina applicabile al rapporto di lavoro, come quella introdotta nel recente accordo di rinnovo del ccnl per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi, sottoscritto il 5 novembre scorso (vedi pagina 6).

Manageritalia e Confcommercio hanno infatti concordato, a beneficio dei dirigenti affetti da gravi patologie invalidanti, che richiedono di usufruire del congedo non retribuito previsto dall'art. 1 della legge 106/2025, il mantenimento della copertura sanitaria Fasdac per l'intero periodo di fruizione del congedo, e fino a un massimo di 24 mesi, con onere interamente a carico del datore di lavoro. Il riferimento normativo è all'art. 13 dell'accordo di rinnovo del 5 novembre 2025. Inoltre, il comma 4 dell'art. 1 della legge 106/2025 stabilisce che, decorso il periodo di congedo, il lavoratore dipendente, per lo svolgimento della propria attività lavorativa, ha diritto ad accedere prioritariamente, ove la prestazione lavorativa lo consenta, alla modalità di lavoro agile.

IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

showroom di riferimento
EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI
www.egearreda.it

Coordinatore convenzioni: Andrea Dell'Orto - Via G. Galilei, 45 - Seregno (MB)
Tel. 333.7017318

- Scelta dei mobili su oltre 50.000 mq di vaste esposizioni fra le più serie e qualificate d'Italia (in Brianza, a Bergamo, a Como, a Varese, a Gallarate, a Cardano al Campo) con tutte le migliori marche di cucine, soggiorni, salotti, camere, camerette, mobili bagno, mobili d'ufficio. Inoltre, ristrutturazioni, porte, parquet, ceramica.
- Importanti sconti sui listini. Consulenza, progettazione, rilievo misure, trasporto e montaggio compresi nel prezzo. Servizio postvendita. Blocco dei prezzi per merce da consegnare entro 18 mesi.
- Possibilità di vedere una casa domotica perfettamente arredata e funzionante.
- Convenzione estesa ai famigliari.

Il Gruppo di Mobiliari, offre la possibilità di vedere dal vivo tutta la migliore produzione italiana del mobile con le marche più prestigiose di DESIGN e ottima PRODUZIONE ARTIGIANALE E SU MISURA.



Per informazioni e appuntamenti si prega di telefonare al numero indicato sulla convenzione

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #119



02/ FUTURE SIGNAL

05/ FUTURE COMMERCE

06/ FUTURE TOPIC

SAVE THE DATE:
IL SIGNORE DEGLI
ALGORITMI
MILANO 11 FEB 2026

→ https://www.cfmt.it/events/8166_41443

Futuro ideologico Mai cascarci

No, non c'entra Marx e neanche Max (Weber). Ma l'ideologia è sempre pericolosa, anche per il futuro delle aziende. Prendiamo la Porsche. Cos'ha da non insegnarci? Tanta roba. Per esempio, l'ostinazione ideologica. Purtroppo, ahimè, anche cambiamento climatico e green economy rischiano di diventare ideologia o, meglio, fede e idee astratte senza riscontro nella realtà. La quale realtà si comporta diversamente. Soprattutto, quando la fanno i clienti d'auto sportive, che di bolidi elettrici, senza l'inconfondibile sound del motore aspirato, non ne vogliono sapere. Le auto elettriche sono state un vero e proprio disastro per Porsche,

con perdite pazzesche, sia come crollo delle vendite sia come quotazione in borsa e cacciata del ceo che aveva scommesso tutto, nel 2019, sulla titanica "soluzione finale": entro il 2030, l'80% delle Porsche saranno elettriche. Come è andata finire lo sappiamo. Male, anzi peggio, con svalutazione del modello elettrico da 200mila dollari a 70mila in pochissimo tempo. Certo, i problemi delle batterie, i dazi e le tensioni geopolitiche, ma soprattutto *wishful thinking*, moralismo e un approccio "decentrato sui clienti". La follia è che questo scenario era talmente scontato (lo dico da profano) che viene da domandarsi se questi presunti top manager siano solo delle

top capre. Come se non bastasse, la Cina ha escluso i veicoli elettrici dal nuovo piano quinquennale, il quale storicamente fissa in modo granitico le priorità economiche e industriali. Pechino ora punta ad altro: tecnologia quantistica, bio-produzione, idrogeno. È il funerale del finto o presunto green? Difficile dirlo. Però, intanto, ora che tutti vogliono produrre solo armi per una bella grande guerra, prendono le distanze, anche Bill Gates che, sornione, minimizza l'allarmismo del climate change: "tranquilli, non porterà alla scomparsa dell'umanità". Per dirla con Flaiano, "la situazione climatica era grave ma non seria. Ideologia, dunque.



<https://www.asphalte.com/>
<https://tinyurl.com/jws7hb8f>
<https://www.leadersofai.com/>

—Future signal

Segnali e trend in pillole

—Future niche

Business sostenibile

Green economy: solo una nicchia? Ma non doveva essere il tema del secolo? Da quando il rosso della guerra ha preso il suo posto, il verde è pura nicchia, come in passato. Ma può funzionare lo stesso. Il brand francese Asphalté è un buon esempio di come ribellarsi alla tirannia dell'obsolescenza programmata e del fast fashion. Loro sono molto slow (sia come fashion sia come crescita) e poca obsolescenza, nel senso che ogni capo d'abbigliamento deve durare per generazioni. Grezzi e forti. L'azienda si trova fra l'altro all'incrocio di due grandi mondi: quello della moda di altri tempi, che produce vera qualità, e quello delle startup, in quanto pensa, vive e si organizza in modo dinamico e veloce. Non asfalteranno nessuno, ma a loro interessa il senso non la competizione.



—Future company

Ma sarà vera?

La berlinese *Leaders of AI* propone percorsi di formazione online per piccole e medie imprese che vogliono cimentarsi in soluzioni di IA. Ma sarà vero? Con l'IA non sai mai bene se quello che vedi è vero o falso. Compresse le foto del team che stanno in bella vista nella pagina "about" del sito che presenta l'impresa. Nessuno è reale, qui. Pura finzione. La forza lavoro digitale di questa società non esiste fuori dal computer, ma diventa ogni giorno più autonoma. Presto due domande saranno inevitabili: chi comanda davvero? E con chi ho a che fare? È il trend delle imprese AI Driven e, come dicono negli States, AI Native, ovvero startup che partono direttamente con una soluzione e struttura basate sull'intelligenza artificiale con poco o quasi zero personale umano. Da tenere d'occhio.





—Future economy Circolare al palo?

Troppi nemici, in primis il capitalismo. Sì, perché come afferma Susanne Kadner, cofondatrice di Circular Republic, “l’economia circolare può funzionare solo se i modelli di business sono sostenibili e profittevoli”. Molto profittevoli. A dirla tutta, da tempo si conoscono le soluzioni efficaci della circular economy, ma ben poche aziende la applicano davvero. Da decenni si parla di riduzione dei rifiuti e risparmio di risorse, ma la circolarità resta confinata a una nicchia. Il motivo è ovvio: l’idea circolare si scontra con la logica lineare del capitalismo. È difficile immaginare un reparto vendite premiato perché commercializza meno prodotti, semplicemente perché questi durano più a lungo. I big tech da anni resistono alla possibilità di rendere gli smartphone facilmente riparabili. E non è lontano il tempo in cui emerse che Amazon distruggeva parte dei resi, perché economicamente non conveniva rispedire merce nuova una seconda volta. Questo è quanto. Sì, è vero: gli innovatori che credono in questa transizione non mancano. FORZA10, con il progetto Fil Blu (vedi pagina 8), ha trasformato l’emergenza del granchio blu – che devasta l’ecosistema dell’Adriatico – in opportunità, proprio grazie alle logiche dell’economia circolare. Ma sono piccoli e “innocui” per il sistema.

—Future skill Volontà di potenza

Anche non tirando per forza in ballo Nietzsche e il suo “oltreuomo” che si libera dai vecchi valori e crea i propri, resta indubbio che la volontà può essere l’essenza della vita e anche del nostro futuro. Certo, il Karma, il destino e altre cose “sottili”, ma se non vogliono essere guidati come dei fessi dall’IA, la volontà deve diventare di nuovo la “super skill”. Stando più larghi, potremmo dire che ci vogliono tre competenze chiave: sapere, volere e agire. Il sapere descrive ciò che è, il volere ciò che deve essere, mentre l’agire ciò che sarà. Se il sapere – e parte dell’agire – può essere delegato alle macchine, il volere resta una prerogativa umana e, soprattutto, una capacità da recuperare e coltivare. Il volere non è innato e questa epoca depressa e nichilista l’ha distrutto. Dobbiamo uscire dalla comfort zone digitale e buttarci di nuovo nell’umano, tornando, forse, alla grandezza spirituale dentro di noi. Questa facoltà diventerà decisiva in futuro.



SCARICA:
THE FUTURE OF JOBS REPORT 2025
<https://tinyurl.com/yvumx6s>



—Future commerce

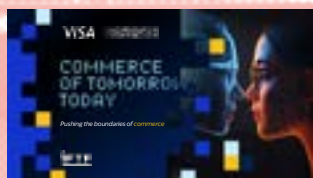
Nulla sarà più come prima?

Ce lo ripetiamo da anni, quasi in modo meccanico. Non c'è più spazio per lo spazio fisico, per il retail in carne e ossa. Vero e certo è che il futuro AI-commerce non aiuta, ma si può fare e dare di più senza essere eroi del punto vendita reale.



SCARICA IL REPORT COMMERCE OF TOMORROW, TODAY

<https://corporate.visa.com/content/dam/VCOM/corporate/visa-perspectives/trends-and-insights/documents/commerce-of-tomorrow-today-report.pdf>



—AI-Commerce

La dura legge di ChatGPT

Allarme di Confcommercio: 140mila attività scomparse in 12 anni e altre 114mila chiusure entro il 2035. Non sorprende. Va male l'offline e va male, in prospettiva, pure l'online. Trasformare l'e-commerce in un'esperienza più "AI-first" pare essere il futuro. Walmart ha appena fatto un accordo con OpenAI per transazioni tramite ChatGPT. Chiedi, discuti, scegli e aspetti che la merce suggerita arrivi a casa senza mai uscire dalla chat. Il tutto include customer care e conseguente customer satisfaction. Niente di nuovo. È dal 2018 che ripetiamo che gli assistenti vocali digitali e agenti IA fungeranno da shopping coach. L'ora, infine, è giunta.

—Next commerce

Le quattro tendenze

Fiducia e trasparenza saranno i pilastri del commercio guidato dall'IA. Il settore, che ogni giorno coinvolge miliardi di persone, si avvia verso trasformazioni difficili da prevedere. Visa, insieme all'Institute for the Future, ha individuato quattro tendenze destinate a ridefinire in profondità l'esperienza d'acquisto e vendita – cambiamenti potenzialmente più incisivi della stessa rivoluzione digitale degli ultimi vent'anni – nel nuovo rapporto "Commerce of Tomorrow, Today".



—Five transformers Cambiare pelle

Ieri, oggi e domani. Come si cambia pelle in tempo utile? Quali sono le trasformazioni, anche di consumo, del nostro tempo che plasmeranno il commercio? Eccone cinque da tenere d'occhio.

- 1) *Potere cinese.* L'evoluzione delle piattaforme commerciali cinesi e l'impulso per l'Europa. Piattaforme come Temu e Shein stanno diventando in Europa veri ecosistemi quotidiani da studiare come nuove logiche commerciali.
- 2) *Retail agents.* Gli agenti IA stanno trasformando radicalmente il commercio: comprendono i clienti, prendono decisioni e adattano in modo dinamico assortimenti, prezzi e servizi.
- 3) *Mercati funzionali.* I prodotti del futuro fondono funzioni salutistiche e performance. Combinazioni di salute, piacere e tecnologia. Quotidianità, lifestyle e benessere in un unico prodotto-servizio.
- 4) *Sostenibilità mainstream.* La sostenibilità diventa lusso pragmatico. Materiali usati, rigenerati e di alta qualità creano esperienze di consumo non solo sostenibili, ma anche accessibili ed emotivamente coinvolgenti.
- 5) *Nuove culture glocal.* Il desiderio di vicinanza, leggerezza e appartenenza a prodotti locali, stili di vita mediterranei e marchi europei capaci di trasmettere storie, qualità e autenticità.

—Retail domani Legge del Tre

Niente di esoterico, tipo “ogni cosa che si fa torna indietro tre volte nel bene e tre volte nel male”, ma semplice pragmatismo delle tre T: truth, transparency, trust. Per Chris Sanderson, cofondatore di The Future Laboratory, è sui pilastri verità, trasparenza e fiducia che si costruiscono rapporti duraturi con i consumatori, soprattutto nell'era automatizzata. Nel nuovo scenario commerciale artificiale, la dimensione emotiva acquista un peso crescente e la relazione tra brand e cliente va ben oltre la semplice transazione economica. Da qui l'ascesa di modelli basati sull'appartenenza: esperienze esclusive rivolte ai membri di community, dove il brand non comunica più verso il cliente, ma insieme al cliente, in una logica di co-creazione. La sfida per il retail del futuro sarà dunque costruire relazioni autentiche, basate su valori condivisi e rilevanza esperienziale. Verrebbe da dire: come sempre!



—Future topic

La domanda del mese.

Come lavorare e guadagnare
nell'era dell'iperautomazione?



—Inquadramento trend

La crescente digitalizzazione e automazione guidata dall'IA sta portando a una radicale trasformazione del mondo del lavoro. Come, è tutt'altro che chiaro. Alcuni esperti delineano scenari foschi con ondate di licenziamenti e disoccupazione di massa come conseguenza inevitabile. A seconda degli studi, entro il 2030 tra il 30% e il 50% dei posti di lavoro potrebbe essere esposto al rischio di automazione. C'è chi sostiene che la tecnologia colpirà soprattutto le mansioni semplici, poco gratificanti. Altri sono convinti, invece, che anche compiti complessi o creativi siano automatizzabili tramite l'IA. Esiste anche l'idea che l'automazione generi nuovi impieghi: da un lato perché i guadagni di produttività creano nuovi bisogni, dall'altro perché qualcuno dovrà pur progettare e gestire i sistemi automatizzati. Tuttavia, ciò richiederebbe ampi programmi di qualificazione e non tutti i lavoratori saranno adatti da un giorno all'altro. Le opportunità occupazionali potrebbero quindi diventare molto più diseguali rispetto a oggi. L'automazione ha inoltre il potenziale di ampliare le distorsioni nella distribuzione dei redditi e, nello scenario peggiore – se il potenziale di automazione venisse sfruttato fino in fondo – potrebbe persino erodere le basi finanziarie dello Stato, per esempio attraverso il calo dell'imposta sul reddito. Da qui l'aumento delle richieste di nuovi modelli fiscali. Uno dei più discussi è la tassa sui robot: la proposta mira a tassare il valore creato da robot e algoritmi per redistribuire reddito o finanziare l'istruzione. Si discute anche di una tassa sui dati. Un'altra proposta è il reddito di base incondizionato. L'idea – una somma fissa senza obbligo di prestazione – non è nuova, ma guadagna peso nell'era dell'automazione. Il concetto è controverso. Idealmente, potrebbe aumentare l'uguaglianza di opportunità, accompagnare la transizione da una società del lavoro a una società delle attività e del benessere personale. Ma, realisticamente, la disoccupazione potrebbe esplodere prima che i promessi trilioni si materializzino. Il vero problema è il timing. Ossia, l'IA elimina milioni di posti di lavoro prima di generare la ricchezza necessaria a sostituirli. E poi a che prezzo? Prendiamo i colletti bianchi negli Stati Uniti. Un reddito di base di 10mila dollari non rimpiazza nemmeno lontanamente gli stipendi da 100mila dollari che questi professionisti guadagnavano. Quindi, di cosa stiamo parlando?

—Stato dell'arte Trend di nicchia ma con impatto universale

—Domande in cerca di risposte

- | | |
|---|--|
| 1) Una tassa sui robot rischierebbe di rallentare l'innovazione se producesse un livellamento artificiale dei costi del lavoro, riducendo gli incentivi a introdurre tecnologie di automazione? | 4) L'introduzione di un reddito di base incondizionato potrebbe indebolire l'impegno di aziende e lavoratori verso l'aggiornamento delle competenze? |
| 2) Come definire basi imponibili realmente efficaci per una tassa sull'automazione? | 5) Quale architettura fiscale sarebbe necessaria qualora all'iperautomazione si affiancasse una transizione verso una società post-crescita? |
| 3) Servirebbero nuove categorie fiscali per gli algoritmi, paragonabili a "classi di reddito digitali"? | |

—Il (futuro) giudiziario universale

Che aspettarsi? Secondo alcune stime per il decennio 2012-2022, l'automazione ha eliminato circa 1,6 milioni di posti di lavoro in Europa, ma ne ha generati quasi il doppio. L'evoluzione futura resta incerta, soprattutto considerando che articoli, studi, sondaggi, analisi e previsioni dicono tutto e il contrario di tutto. Finora, il rischio di sostituzione ha riguardato soprattutto mansioni poco qualificate, ma negli ultimi tempi si assiste già a un assalto alle posizioni dei lavoratori della conoscenza di fascia media. La tassa sui robot resta perlopiù un tema teorico, mentre il reddito di base è oggetto di sperimentazioni, con risultati però poco incoraggianti. Se in prospettiva l'automazione dovesse toccare anche professioni altamente qualificate, il fabbisogno di nuovi strumenti compensativi diventerebbe significativo, così come le tensioni socioeconomiche.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



JOB DISCOUNTER

Ricordate lo spot di Amazon di qualche anno fa con magazzinieri felici e rilassati che ringraziano la società per il posto lavoro? Ecco, ora ringrazieranno i robot. Amazon, infatti, prevede di sostituire fino a 600mila persone da qui al 2033. Il colosso dell'e-commerce fondato da Jeff Bezos punta ad automatizzare fino al 75% degli impianti già entro il 2027, il che gli permetterebbe di risparmiare in media 30 centesimi per ogni oggetto stoccato nei magazzini.

Nel complesso, i robot potrebbero permettere ad Amazon di risparmiare fino a 12,6 miliardi di dollari tra il 2025 e il 2027. Amazon eviterà di usare termini come "automazione" e "IA", preferendo espressioni più neutrali, come "tecnologie avanzate". Ma c'è ancora posto per gli umani. Certi umani, ovvero i "lavoratori primo prezzo" o "job discounter". In Serbia, Stellantis assume altri 200 operai a basso costo dal Marocco per la produzione della Fiat Grande Panda. Sempre grande la Fiat.



LUCIDBOTS.COM

Addio impalcature: arriva Sherpa della società di robotica Lucid Bots, il drone pittore che lavora da solo e vernicia facciate e strutture in tempi record.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=aDmgM5BJm8I>



ABOUT.NIKE.COM

Scarpa robotizzata per correre veloci. Con Project Amplify, Nike adatta la tecnologia dagli esoscheletri industriali ai prodotti per l'uso quotidiano.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=rAvaP9RCu5M>



1X.TECH/NEO

NEO Gamma. Il robot maggiordomo umanoide è già realtà. Un prodotto di largo consumo che ora si può comprare alla modica cifra di 20.000 euro.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=LTYMWadOW7c>



TX-INC.COM

Case history quasi vecchia fa buon brodo e pessimo futuro. Guardate il video dei robot di Telexistence, controllati in remoto con VR. Così lavoreremo.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=dKnjDpK1_YU



FORZA10.COM

FORZA10 lancia Fil Blu, cibo per gatti a base di granchio blu, specie invasiva che danneggia l'Adriatico. Modo sostenibile per trasformare un'emergenza in risorsa.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=IQjSHKZJUc8>



GEARPATROL.COM

Toyota presenta l'IMV Origin, camion venduto come telaio incompleto che i clienti possono configurare in base alle proprie esigenze come mattoncini Lego.

➤ www.youtube.com/watch?v=anOF66Wn3lw&t=6s



PIANIFICARE IL FUTURO CON LE POLIZZE VITA

Un mezzo efficace per tutelare i risparmi e garantire un trasferimento generazionale rapido, riservato e fiscalmente vantaggioso

Le polizze vita sono spesso percepite come un tema delicato, perché legato al momento della premorienza. In realtà, rappresentano uno degli strumenti più utili per pianificare la successione e assicurare ai propri cari un passaggio di risorse semplice e sicuro. Quando manca un testamento, la divisione dell'eredità può diventare lunga e complessa: occorrono procedure formali, intervento di più soggetti e tempi che raramente sono brevi. In questo contesto, la polizza vita si distingue perché consente di trasferire un capitale direttamente ai beneficiari designati, senza che questo entri nell'asse ereditario. Per i dirigenti del terziario, nella Convenzione Antonio Pastore prevista dal ccnl c'è la garanzia mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale che consente di accumulare un capitale rivalutato anno dopo anno, grazie ai rendimenti della gestione finanziaria. Anch'essa è strumento di pianificazione patrimoniale e previdenziale, capaci di coniugare tutela dei familiari e costruzione di un capitale rivalutato nel tempo.

Cosa conviene fare

- **Designare chiaramente i beneficiari:** è fondamentale per evitare contestazioni e garantire che la volontà del contraente sia rispettata.
- **Integrare con un testamento:** la polizza vita è potente, ma non sostituisce del tutto la pianificazione successoria. Un testamento ben redatto riduce conflitti e tempi.



- **Valutare le diverse situazioni familiari:** famiglie tradizionali, di fatto, allargate, imprenditoriali o persone single presentano esigenze diverse. La polizza vita può adattarsi a ciascun caso, ma va calibrata con attenzione.

I vantaggi delle polizze vita

- **Esenzione da imposta di successione:** le somme corrisposte ai beneficiari non sono soggette a tassazione successoria.
- **Rapidità di liquidazione:** i tempi di pagamento da parte della compagnia sono generalmente molto più brevi rispetto alla divisione ereditaria.
- **Riservatezza:** l'identità del beneficiario può restare discreta, garantendo protezione e privacy.
- **Libertà di scelta:** è possibile designare beneficiari anche estranei alla famiglia, sia al momento della stipula sia successivamente tramite testamento.
- **Protezione del capitale:** il patrimonio destinato tramite polizza non rientra nell'asse ereditario e viene erogato direttamente.



LIQUIDAZIONE VELOCE DEL CAPITALE

Il capitale assicurato di una polizza vita viene generalmente liquidato in tempi rapidi al beneficiario designato, una volta presentata la documentazione richiesta dalla compagnia. Questa disponibilità immediata di liquidità può risultare utile per far fronte alle spese connesse alla successione (imposte ipotecarie, catastali, bolli e altri oneri). Dal **1° gennaio 2025**, con l'entrata in vigore del sistema di **autoliquidazione dell'imposta di successione** previsto dal **decreto legislativo 139/2024**, non sarà più l'Agenzia delle entrate a calcolare l'imposta: spetterà agli eredi determinare autonomamente l'importo dovuto sulla base della dichiarazione di successione e provvedere al relativo versamento.

SUCCESSIONE SENZA TESTAMENTO

Se il beneficiario di una polizza vita è stato nominato specificatamente nella polizza, in caso di successione legittima riceve il capitale direttamente dall'assicurazione. La somma non rientra nell'asse ereditario, non deve essere divisa tra gli eredi legittimi e non è soggetta a imposta di successione.

QUANTI FANNO TESTAMENTO IN ITALIA

Un testamento formalizza le volontà di chi lo redige, facendole sopravvivere e riducendo possibili conflitti tra gli eredi. Secondo l'ultima relazione statistica del ministero della Giustizia (2017), circa un italiano su sette ha predisposto disposizioni testamentarie, di cui il 75% in forma olografa. Le successioni testamentarie in Italia sono meno del 15% del totale, contro il 29% in Francia e il 50% nel Regno Unito.

Attenzione ai limiti

- **Tutela dei legittimari:** la libertà di designazione non è assoluta. Coniuge, figli e ascendenti hanno diritti riservati. Se la polizza lede tali diritti, può essere contestata come donazione indiretta.
- **Polizze finanziarie (unit linked, multiramo):** alcune tipologie con forte componente di investimento possono avere regole diverse e non sempre godono delle stesse agevolazioni fiscali.
- **Liquidazione subordinata a documentazione:** pur rapida, la liquidazione richiede documenti completi e può subire rallentamenti in caso di contestazioni.

Sottoscrivere una polizza vita significa garantire ai propri cari un capitale certo, rapido e fiscalmente vantaggioso. Se accompagnata da un testamento e da una pianificazione successoria consapevole, diventa uno strumento prezioso per valorizzare al meglio i propri risparmi e assicurare serenità nel "dopo di noi". ■

Per conoscere le polizze vita distribuite da Assidir scrivi a info@assidir.it per chiedere di essere contattato da un nostro consulente.

Le informazioni contenute in questo articolo hanno finalità esclusivamente divulgative e non costituiscono consulenza legale, fiscale o assicurativa. La normativa in materia di successione e polizze vita può variare nel tempo e presentare specificità a seconda delle singole situazioni personali e familiari. Prima di assumere decisioni rilevanti, è sempre opportuno rivolgersi a un notaio, a un avvocato o a un consulente esperto in diritto successorio e pianificazione patrimoniale, così da garantire scelte consapevoli e pienamente conformi alla legge vigente.

Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

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



Per le tue vacanze sicure

VIAGGI SCI

*Ti protegge in caso di inconvenienti
durante la pratica di sci, snowboard
e pattinaggio sul ghiaccio*

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.



BENESSERE MANAGER

L'antistress che fa bene a te e alla tua performance



Cos'è BenEssere Manager

UN SERVIZIO PER TUTTI GLI ASSOCIATI MANAGERITALIA, pensato per aiutare a gestire stress, emozioni e concentrazione.

Con il supporto di psicologi accreditati Aipa, coordinati dal dottor Giuseppe Primerano, esperto di gestione dello stress, puoi:

- 1) fare un test sullo stress;
- 2) sostenere un colloquio gratuito con uno psicologo;
- 3) proseguire, se vuoi, con un percorso personalizzato di benessere psicofisico a tuo carico. Tutto in massima riservatezza e anche online.

Perché farlo



LO STRESS NON È UN SEGNO DI DEBOLEZZA. È un segnale del corpo e della mente che ti dice: fermati, ricaricati, ritrova equilibrio.

Gestirlo significa vivere e performare meglio, come ci insegnano anche gli atleti di alto livello.

Allenare la mente è la nuova forma di leadership.

La parola all'esperto

«Esistono due tipi di stress: eustress, utile e motivante, e distress, quello cronico che logora».

Giuseppe Primerano,
psicologo e psicoterapeuta

Capire la differenza, riconoscerne i segnali (ansia, insonnia, irritabilità, calo di concentrazione) e intervenire per tempo è la chiave per mantenere lucidità, serenità e motivazione.



STORIE DI MANAGER CHE HANNO PROVATO IL SERVIZIO



ELEONORA

manager nel tech

**«In pochi incontri sono tornata
“in bolla”».**

Ha ritrovato equilibrio dopo
un'acquisizione aziendale.



DAVIDE

dirigente in una multinazionale

**«Mi ha aiutato a dare voce
e valore al mio lato emotivo».**

Ha gestito serenamente
un trasferimento all'estero.

**Non aspettare di essere sotto pressione per re-
agire.** Allenati al benessere, come alleni le tue
competenze.



Prenditi cura di te

FAI IL TEST SULLO STRESS

<https://bit.ly/TestBenessereManager>

SCOPRI BENESSERE MANAGER

<https://www.manageritalia.it/benessere-manager>

Perché il vero leader parte da sé. E chi sta bene,
guida meglio.

COME ACCEDERE A BENESSERE MANAGER

Il servizio è fruibile di per-
sona o in videoconferen-
za, nel pieno rispetto del-
la privacy.

Ogni associazione terri-
toriale Manageritalia si
avvale di un professioni-
sta di riferimento accre-
ditato Aipa, coordinato
dal dottor Giuseppe Pri-
merano.



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

Accendere la motivazione interiore

Un incontro del "Manager che sa motivare"



ONLINE

16 gennaio

Human & AI

Come interagire con l'IA per potenziare le competenze manageriali



ONLINE

20 gennaio

Talk like a leader

Parlare come un leader per migliorare il lavoro di squadra



ONLINE

17 marzo

Personal improvement

Personal branding A.I.mplicato

Il tuo valore, più visibile. Con l'AI al tuo fianco



ONLINE

13 gennaio

Yoga coaching: governare il tempo

Le strategie per "espandere" il tempo e trovare il giusto ritmo e respiro nel lavoro e nella vita



CFMT MILANO

15 gennaio

Ritorno alla Mindfulness online

Dare continuità alla pratica personale



ONLINE

27 gennaio

Organizational performance

ChatGPT & AI Tools – Essentials

Produttività reale con ChatGPT, Copilot, Gemini e non solo



ONLINE

19 gennaio

ChatGPT & AI Tools – Advanced

Strategie avanzate per risultati affidabili e di qualità con ChatGPT, Copilot, Gemini



ONLINE

26 gennaio

Le novità fiscali della Legge di bilancio 2026 e decreti collegati

Un'analisi approfondita delle principali disposizioni fiscali introdotte dalla Legge di bilancio 2026 e dai decreti attuativi e collegati



ONLINE

30 gennaio

Business development

Futuri del lavoro/Lavori del futuro

Megatrend



ONLINE

3 febbraio

Tattiche negoziali e contromosse

Negoziare con autorevolezza e incisività



ONLINE

11 febbraio

Il futuro del denaro

Megatrend



ONLINE

19 febbraio

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.

L'ARTE DELL'IMPERFEZIONE

*Errori, relazioni e creatività per guidare il cambiamento insieme.
In arrivo a Roma da gennaio e a Milano da febbraio*

È in partenza un nuovo ciclo di laboratori esperienziali che prosegue il percorso avviato nelle edizioni precedenti, confermando il valore dell'improvvisazione teatrale come strumento di crescita personale e professionale.

Anche nel 2026, i formatori e gli attori della compagnia "I Bugiardini" accompagneranno i partecipanti in attività pratiche che favoriscono l'esplorazione di competenze trasversali spesso date per scontate, ma sempre più rilevanti nella quotidianità manageriale.

Il programma prevede l'introduzione di due nuovi laboratori, frequentabili singolarmente, dedicati a temi che incidono profondamente sul modo di gestire le relazioni, le decisioni e i processi: il rapporto con il fallimento, la capacità di generare idee e la qualità della collaborazione. Ogni modulo rappresenta un'occasione per osservare da vicino come tali dimensioni influenzino la capacità di adattarsi, comunicare con efficacia e navigare contesti complessi.

L'improvvisazione teatrale, con la sua struttura basata sull'ascolto, sull'accoglienza dell'imprevisto e sulla costruzione collettiva, si rivela un ambiente privilegiato per sperimentare comportamenti diversi dal consueto. Attraverso esercizi, giochi di ruolo e dinamiche condivise, i partecipanti vengono invitati a mettersi in gioco, a sospende-

re il giudizio e a sviluppare una postura più flessibile.

L'esperienza permette di osservare in modo diretto come strumenti creativi e approcci collaborativi possano contribuire ad affrontare situazioni professionali imprevedibili o complesse, favorendo la capacità di trovare soluzioni efficaci anche in contesti caratterizzati da incertezza. ■



Per informazioni e iscrizioni:

■ Roma

https://www.cfmt.it/events/8192_41614



■ Milano

https://www.cfmt.it/events/8192_41622



Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, giornalista, innovatore, autore e conferenziere, si occupa di progettazione di contenuti e aiuta imprese e istituzioni a ripensare il proprio ruolo e futuro. È ideatore e curatore di *Dirigibile*, inserto del mensile *Dirigente* di Manageritalia. Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. **(36, 67)**

Federico Capeci è managing director di Spain&Italy insights division Kantar. Laureato in Economia, master Sda Bocconi, è professore a contratto in Digital marketing al Sole 24 Ore Business School, insegna inoltre Market research all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. **(42)**

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(63)**

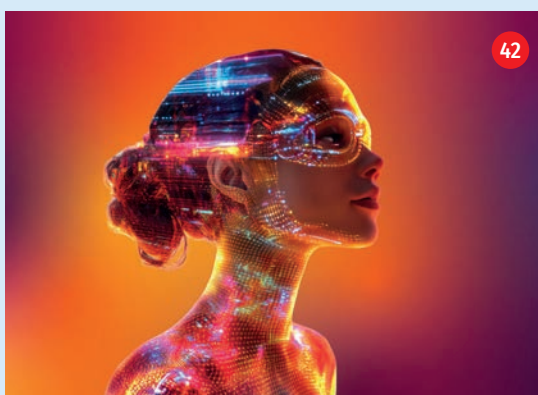
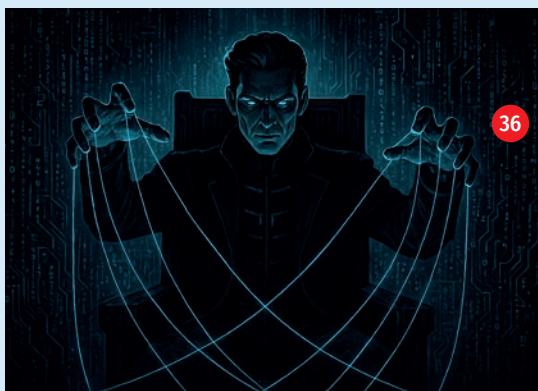
Manuela Morello, con una significativa esperienza in ambito sales enablement e sales operations e una solida competenza di analisi di processi e dati, è a capo della funzione business enablement di WKI LR, con l'obiettivo di coordinare le attività a supporto di un go-to-market multicanale. **(56)**

Giovanni Portaluri, con oltre 20 anni di esperienza nel settore dell'azienda in cui opera, guida la direzione sales & business enablement di WKI LR con l'obiettivo di accelerare la crescita, ottimizzare gli investimenti in marketing e sales e diffondere nel team la cultura sales excellence. **(56)**

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. **(65)**

Pierfilippo Maggioni, csr specialist. **(58)**



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 impegnano 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
dicembre 2025 è di 46.848 copie



**La prevenzione
non ha età,
noi andiamo
dal dentista!**

PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro staff qualificato; significa essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali impiegati e soprattutto fornire trattamenti personalizzati in base alle esigenze cliniche del paziente.

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



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

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!



PR+MES

SANITÀ
POLISPECIALISTICO



VISITE SPECIALISTICHE

Cardiologia
Chirurgia vascolare
Dermatologia
Ginecologia
Ortopedia
Urologia
Fisioterapia
Nutrizione
Osteopatia



DIAGNOSTICA

Ecografie
Ecocolordoppler
Ecg da sforzo
Punto prelievi
Holter pressorio
e cardiaco
Uroflussometria



ODONTOIATRIA

Ortodonzia
Gnatologia
Igiene orale
Implantologia
Protesi
Conservativa

Vicini a te per la tua salute

**Il tuo Centro Polispecialistico
di fiducia a Milano.**

CONVENZIONE DIRETTA FASDAC



FONDO ASSISTENZA SANITARIA
DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

Via Battistotti Sassi, 11 - MI
Tel. 02.70101012 - www.promes.it

**Zona 4 - Porta Vittoria - Linea metro 4
PARCHEGGIO DEDICATO**

Direttore sanitario: Dr. Carmine Di Palma, Protoc. Ats Milano/Regione Lombardia nr. 17041 del 28/01/2022