

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONISTI. PER INFORMAZIONI E ARZARIO

SPECIALE

Dirigente

Supplemento | Dicembre 2025

la rivista di MANAGERITALIA

ESSERE DOMANI

MANAGERITALIA: 80 ANNI DI LEADERSHIP, UNA SFIDA CONTINUA





LASCIARSI GUIDARE



Dal 1990 Assidir è la società che studia e gestisce soluzioni assicurative per gli associati Manageritalia.

È una guida per il dirigente nelle tutele previste dal ccnl terziario, da integrare in ambito professionale e familiare/personale, con un'ampia serie di servizi di welfare personalizzati e dedicati anche a quadri ed executive professional.

Dalle coperture assicurative già in corso all'analisi di altre esigenze e definizione di pratiche assicurative personali, fino alla proposta di soluzioni più innovative a disposizione sul mercato.

Assidir gestisce anche la Convenzione Antonio Pastore, copertura del programma assicurativo contrattuale.



www.assidir.it

ASSIDIR,
un patrimonio
assicurativo del Paese.



UNA STORIA CHE COSTRUISCE IL FUTURO

A cura del presidente di Manageritalia



Ottant'anni. Un tempo lungo, che porta con sé il peso della storia, il valore dell'esperienza, la forza delle trasformazioni.

Ma per Manageritalia questo anniversario non è solo una celebrazione del passato: è, soprattutto, un'occasione per guardare al

futuro con rinnovata energia,

con visione, con responsabilità. De-

lineare i prossimi 80 anni è, senza dubbio, il modo migliore per valorizzare quelli passati.

Questo speciale di *Dirigente* su passato, presente e futuro nasce con questo spirito: raccontare chi siamo diventati, ma soprattutto chi vogliamo essere, come sindacato moderno, come corpo intermedio che evolve, come soggetto vivo e attivo della rappresentanza dei manager e delle alte professionalità.

In un mondo che cambia rapidamente, in cui le sfide si moltiplicano e le certezze si trasformano, il ruolo di chi guida, di chi prende decisioni, di chi crea valore, è sempre più centrale. E Manageritalia vuole essere al fianco di questi protagonisti, offrendo strumenti, servizi, idee e una voce autorevole. Una rappresentanza che non si limita a difendere, ma che orienta, connette, accompagna.

In queste pagine troverete le riflessioni dei vertici della nostra Organizzazione. Non semplici bilanci, ma visioni. Pensieri che delineano il futuro della rappresentanza, che immaginano un sindacato capace di anticipare i bisogni, di costruire ponti tra generazioni, tra territori, tra competenze.

Un sindacato che non si limita a tutelare, ma che promuove, innova, ispira.

Questo ci è riconosciuto essere stati fino ad oggi. La vera sfida è continuare a esserlo, ancor meglio, in un futuro che ci interpella ogni giorno.

Abbiamo voluto coinvolgere anche voci esterne e autorevoli, provenienti dal mondo dei corpi intermedi, dell'economia e del management. Perché crediamo che il futuro si costruisca insieme, con il dialogo, con la collaborazione, con la capacità di fare sistema. I corpi intermedi, spesso sottovalutati o marginalizzati, sono invece fondamentali per la tenuta democratica, la coesione sociale e lo sviluppo economico. Manageritalia, in quanto corpo intermedio, rivendica con orgoglio questo ruolo e lo rilancia con ancora più forza e consapevolezza.

In questo numero non mancherà uno sguardo alla nostra storia. Una storia fatta di conquiste, di evoluzioni, di sfide affrontate con coraggio e visione. Una storia che si intreccia con quella del management italiano, delle imprese, del Paese. Ripercorreremo alcune tappe significative, non per nostalgia, ma per comprendere meglio da dove veniamo e dove vogliamo andare.

Infine, ci proietteremo nel domani. Un futuro in cui i manager saranno sempre più leader del cambiamento, interpreti della complessità, costruttori di valore. Un futuro in cui le alte professionalità dovranno coniugare competenza e responsabilità, innovazione e sostenibilità, visione e concretezza. Manageritalia sarà al loro fianco, con una rappresentanza forte, servizi evoluti e una comunità attiva e inclusiva. Un presidio stabile ma in continua trasformazione, pronto a interpretare le nuove forme del lavoro e della leadership.

Questo speciale è un invito alla riflessione, ma anche all'azione. È un tributo a chi ha costruito Manageritalia in questi 80 anni, ma è soprattutto un messaggio rivolto a chi la guiderà nei prossimi.

Perché il futuro non si attende: si prepara, si progetta, si guida.



marco.ballare@manageritalia.it



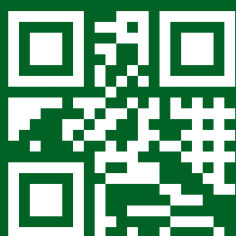
LA SALUTE PRIMA DI TUTTO



Dal 1948 il Fasdac tutela la salute dei dirigenti del terziario e dei loro familiari, affiancando all'offerta del Servizio sanitario nazionale un modello mutualistico fondato sulla solidarietà.

Istituito con la sottoscrizione del contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti commerciali da parte di Confcommercio-Imprese per l'Italia, Manageritalia e Confetra poi, attualmente si rivolge al settore del terziario, trasporto e spedizione, logistica, magazzini generali, aziende alberghiere ed agenzie marittime.

Oggi il Fondo garantisce la copertura di un'ampia categoria di prestazioni sanitarie e socio-sanitarie, sia in forma indiretta che diretta, in risposta ai bisogni emergenti di salute degli assistiti: assistenza ospedaliera, extraospedaliera, prestazioni odontoiatriche, prevenzione, genomica, prestazioni domiciliari, ma anche molto altro.



www.fasdac.it

FASDAC,
un patrimonio della mutualità
integrativa del Paese.

SOMMARIO

Purpose

MARCO BALLARÈ

06 Protagonisti
anche nella società

Vision

MONICA NOLO

08 Il sindacato del futuro

SIMONE PIZZOGLIO

10 Radici profonde
per crescere insieme

ANTONELLA PORTALUPI

12 Creare valore per
la comunità manageriale

Mission

MASSIMO FIASCHI

14 Rappresentare,
proteggere, far crescere

80° Manageritalia

16 Ottant'anni verso il futuro



Corpi intermedi

25 Il futuro dei corpi
intermedi

26 Corpi intermedi
e democrazia

30 Focus - Marco Bentivogli -
Maurizio Del Conte - Luca
Stanzione - Lunga vita ai
sindacati, ma solo a quelli
che sanno cambiare

38 Intervista - Marco Barbieri -
Lavoro, contrattazione
e sviluppo



Management

41 Il futuro del management

42 Paese Italia tra sfiducia
e opportunità

46 Le competenze che
cambiano le imprese

50 Il lavoro che cambia:
la nuova sfida
delle pmi italiane

IN COPERTINA

N. 12/2025 - Speciale



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

Dirigente

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

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

FASDAS
Fondo assistenza
sanitaria dirigenti
aziende commerciali

Fondo di previdenza Mario Negri

CFMT
Centro di formazione
management del terziario

Associazione Antonio Pastore

USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana

ads
accertamenti Diffusione Stampa

Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di dicembre 2025
è di 46.848 copie

PROTAGONISTI ANCHE NELLA SOCIETÀ

Costruire futuro, valore e responsabilità in un mondo che cambia

IN UN TEMPO DI TRASFORMAZIONI RAPIDE, DOVE INNOVAZIONE TECNOLOGICA, TRANSIZIONE DEMOGRAFICA E SFIDE GLOBALI RIDISEGNANO OGNI GIORNO GLI SCENARI, la domanda che risuona con più forza è: quale futuro vogliamo costruire?

Una domanda che riguarda tutti, ma che per un'associazione come Manageritalia, che rappresenta oltre 45.000 manager – dirigenti, quadri ed executive professional – assume un significato particola-

re e una responsabilità crescente. Per iniziare a rispondere, dobbiamo porci un'altra domanda, ancora più essenziale: chi vogliamo essere nella società?

Essere manager oggi non significa più soltanto guidare team o generare risultati economici. Significa interpretare i cambiamenti, dare forma al progresso, creare valore condiviso. Significa prendersi cura delle persone, delle organizzazioni e della società, con una leadership capace di visione e responsabilità.

Manageritalia vuole essere protagonista di questa trasformazione, mettendo al centro una nuova idea di rappresentanza: più ampia, più evoluta, più capace di parlare il linguaggio del futuro.

UNA RAPPRESENTANZA SU TRE LIVELLI

Lo facciamo su tre livelli integrati:

→ **Sindacale**, attraverso la contrattazione collettiva, che per noi è una leva di tutela, sviluppo e innovazione;

→ **Sociale**, con la fondazione Prioritalia, luogo di pensiero e azione sui temi dell'inclusione, del lavoro e della coesione;

→ **Istituzionale**, con la Confederazione Cida – che abbiamo fondato e oggi contribuiamo a guidare – per portare la voce del management al centro del confronto con il Paese.

Siamo già oggi una comunità di rappresentanza multilivello, e vogliamo esserlo in modo sempre più professionale, puntuale, preparato.

UN ECOSISTEMA DELLA MANAGERIALITÀ APERTO E INCLUSIVO

In un'Italia che fatica a trattenere talenti e ad attrarne di nuovi, Manageritalia si propone come attore chiave per sostenere un ecosistema della managerialità, aperto e inclusivo. Vogliamo intercettare l'evoluzione delle figure dirigenziali, riconoscere le nuove competenze, rappresentare i profili emergenti. Non



MARCO BALLARÈ
PRESIDENTE MANAGERITALIA

per ampliare il perimetro, ma per accompagnare un cambiamento reale, che nelle imprese è già in atto.

UNA LEADERSHIP CHE GENERA FUTURO

Vogliamo essere la voce di una leadership che include e non esclude, che genera futuro e non rendite di posizione. Una leadership che investe nelle persone, nella loro formazione continua, nella qualità del lavoro e nella responsabilità sociale.

La nostra missione è anche culturale.

Per noi, guidare oggi significa contribuire a un dibattito pubblico alto, capace di andare oltre le

urgenze del presente e costruire visioni di lungo periodo.

Significa ribadire che il successo si misura in coesione sociale, qualità della vita, comunità resilienti, oltre che in crescita economica.

LE NOSTRE RADICI, LA NOSTRA FORZA

Tutto questo lo facciamo a partire da una forza concreta: il contratto dirigenti, strumento avanzato di rappresentanza, e una rete che negli ultimi dieci anni è cresciuta del 40%. Ma lo facciamo anche attraverso un sistema di servizi – contrattuali e non – che vogliamo rafforzare e aggiornare, per rispondere alle

nuove esigenze dei territori, dei settori, delle persone.

MANAGERITALIA COME BENE COMUNE

Il nostro impegno per il futuro è chiaro: essere non solo la casa dei manager di oggi, ma anche di quelli di domani. Essere un laboratorio di idee e soluzioni, capace di orientare le transizioni – digitali, green, sociali – e di costruire alleanze solide per il bene del Paese. Chi vogliamo essere nella società? Una comunità che non si limita a rappresentare interessi, ma che si assume la responsabilità di orientare e costruire il futuro. Perché oggi, più che mai, la managerialità è un bene comune.



IL SINDACATO DEL FUTURO

Un punto di riferimento che evolve insieme al lavoro, ai manager e alla società

ESSERE SINDACATO OGGI E IN OTTICA FUTURA SIGNIFICA MOLTO PIÙ CHE TUTELARE CHI SI RAPPRESENTA.

Per Manageritalia, significa rappresentare con forza e visione una comunità di professionisti che ogni giorno contribuisce alla competitività delle imprese e alla crescita del Paese.

Significa essere un punto di riferimento per i manager, ma anche un attore responsabile

nel sistema economico e sociale italiano.

UNA RAPPRESENTANZA CHE EVOLVE

La nostra rappresentanza non si limita alla contrattazione collettiva, pur rimanendo questa una delle nostre funzioni centrali. Il contratto dei dirigenti del terziario, che Manageritalia firma con Confcommercio-Imprese per l'Italia, è da sempre un esempio di innovazione, equilibrio e attenzione al valore del lavoro in generale e di quello manageriale in particolare, rappresentando un punto di riferimento anche a livello europeo. Ma oggi, in un mondo che cambia rapidamente, la rappresentanza deve evolvere ancora di più: deve saper anticipare i bisogni emergenti, costruire ponti tra generazioni, territori e settori, e promuovere una cultura manageriale diffusa, inclusiva e orientata al futuro. Deve inoltre occuparsi in modo ancora più concreto

di agire sull'ambiente esterno, contribuendo a farlo evolvere a vantaggio di tutti, quindi anche di chi si rappresenta.

GUIDARE IL CAMBIAMENTO

Manageritalia è da sempre, e oggi ancor più, un sindacato che guarda avanti. Lo facciamo promuovendo e determinando, non solo a livello contrattuale, i forti cambiamenti necessari nel mondo del lavoro, sostenendo la formazione continua, la transizione digitale e la sostenibilità a tutto tondo.

Allo stesso tempo, ci impegniamo a promuovere il benessere organizzativo e personale e a valorizzare il ruolo dei manager come veri agenti di cambiamento.

In un contesto in cui le sfide globali – dalla sostenibilità alla trasformazione del lavoro – richiedono una leadership consapevole e responsabile, noi ci impegniamo a dare ogni giorno



MONICA NOIO
VICEPRESIDENTE MANAGERITALIA

voce a chi guida, ispira e innova. E lo facciamo a partire dal contratto e dalle forti innovazioni evolutive che continuiamo a introdurre a questo livello.

UN CORPO INTERMEDIO CHE GENERA VALORE

Ma siamo anche, e sempre più, un corpo intermedio. Un soggetto che si assume la responsabilità di contribuire al bene comune, dialogando con le istituzioni, le imprese, il mondo della formazione e della ricerca. Con tutta la società.

Crediamo che i corpi intermedi siano fondamentali per rafforzare la coesione sociale, costruire politiche efficaci e sostenere uno sviluppo equo e duraturo. In questo senso, Manageritalia è un laboratorio di idee, un facilitatore di reti, un acceleratore di competenze.

IL FUTURO È PARTECIPAZIONE

Il nostro impegno è chiaro: rappresentare i manager non solo nei luoghi della contrattazione,

ma anche in quelli dell'innovazione, della partecipazione e della cittadinanza attiva. Perché un paese che valorizza il management è un paese che investe nel proprio futuro.

Ecco perché continuiamo a lavorare con passione, competenza e responsabilità. Perché crediamo che il ruolo del sindacato, oggi più che mai, sia quello di determinare e accompagnare il cambiamento, dare senso al lavoro e contribuire a costruire una società più giusta, dinamica e inclusiva.



RADICI PROFONDE PER CRESCERE INSIEME

Dal Dopoguerra a oggi, un percorso che unisce territori, persone e visione

NEL 2025 MANAGERITALIA COMPIE OTTANT'ANNI.

Un anniversario che non è soltanto una ricorrenza, ma un'occasione per guardare indietro con orgoglio e avanti con responsabilità. Nata nel 1945, in un'Italia che cercava di rialzarsi dalle macerie della guerra, la nostra Associazione si è distinta fin da subito per un approccio innovativo: unire le competenze e le energie dei dirigenti per contribuire alla ricostruzione economica e sociale del Paese. Da allora, at-

traverso contrattazione, servizi e diffusione di cultura manageriale, ha accompagnato i professionisti del terziario, del commercio e dei servizi nelle grandi trasformazioni del nostro tempo.

LA FORZA DELLE RADICI LOCALI

Se il livello nazionale ha garantito rappresentanza e leadership, la vera forza di Manageritalia risiede nelle radici locali. Le tredici associazioni territoriali e l'associazione degli executive professional sono molto più che semplici sportelli: sono luoghi di ascolto e confronto, incubatori di nuove idee, spazi in cui i dirigenti non sono solo destinatari di servizi, ma protagonisti attivi della vita associativa. È lì che la visione nazionale prende forma concreta, adattandosi alle specificità di ogni territorio.

IL VALORE DEL RADICAMENTO

Il radicamento locale svolge funzioni decisive. Innanzitutto, offre

legittimazione democratica all'Associazione, perché solo il contatto diretto con le persone consente di rappresentarle davvero. Poi, consente di leggere le differenze regionali: le economie italiane non sono tutte uguali e solo un dialogo costante con il territorio permette di intercettare esigenze specifiche e anticipare i cambiamenti. E ancora, garantisce servizi di prossimità rapidi ed efficaci e permette di diffondere cultura manageriale attraverso eventi, workshop e iniziative aperte alla comunità.

TRE LIVELLI DI AZIONE

Il sociologo Alberto Martinelli ricorda che ogni associazione di rappresentanza opera su tre livelli: quello del rapporto diretto con i membri (micro), quello delle reti locali e istituzionali (meso) e quello politico e negoziale nazionale (macro). Manageritalia ha saputo negli anni tenere insieme questi piani, ma la sfida futura è renderli ancora più integrati. La legittimazione di un'associazio-



SIMONE PIZZOGLIO
VICEPRESIDENTE MANAGERITALIA

ne, infatti, si regge sulla capacità di rappresentare i propri membri (input), sui risultati concreti ottenuti (output) e sulla trasparenza e qualità dei propri processi interni (throughput).

Per questo è fondamentale rafforzare le associazioni territoriali con più autonomia operativa, programmi condivisi, digitalizzazione, mentoring per le nuove generazioni, comunicazione coordinata e relazioni strutturate con gli stakeholder locali. Solo così si potrà affrontare un problema non secondario: la disomogenea distribuzione dei dirigenti sul territorio italiano.

Ci sono aree ad alta densità ma-

nageriale che vanno valorizzate e altre dove occorre rafforzare la presenza, anche con strumenti innovativi come le politiche attive del lavoro o il nomadismo digitale.

UNA ROADMAP PER IL FUTURO

Guardando al futuro, la roadmap di Manageritalia si articola in tre direzioni: consolidare i territori come hub di partecipazione e servizi, calibrare le azioni sulle differenze regionali e sviluppare una funzione culturale che renda le sedi locali promotrici di managerialità diffusa. L'obiettivo è evitare due derive opposte: ridursi

a semplici erogatori di servizi o allontanarsi dalla base.

RADICARSI PER CRESCERE

Gli ottant'anni non segnano quindi un punto di arrivo, ma l'inizio di una nuova fase. La credibilità di Manageritalia continuerà a dipendere dalla capacità di unire il livello nazionale con le radici locali, trasformando i valori identitari in azioni concrete. Radicarsi significa crescere: è questo il messaggio che l'Associazione intende lanciare in un momento storico in cui le sfide globali richiedono comunità forti, competenti e coese.

IN SINTESI



IL VALORE DEL TERRITORIO

13 associazioni territoriali e una di executive professional: non solo sportelli di servizio, ma luoghi di partecipazione, ascolto e progettualità.



RADICI E FUTURO

Nel 2025 Manageritalia celebra 80 anni: dal Dopoguerra ad oggi, sempre al fianco dei manager italiani.



PERCHÉ IL RADICAMENTO È DECISIVO

1. Legittimazione democratica: contatto diretto con associati e istituzioni locali.
2. Adattamento: tradurre visione nazionale in azioni concrete e pertinenti.
3. Servizi di prossimità: risposte rapide, mirate, vicine ai bisogni reali.
4. Cultura manageriale: eventi, workshop e mentoring come leve di crescita.



TRE LIVELLI DI AZIONE (secondo Alberto Martinelli)

- Micro: servizi e identità per i singoli.
- Meso: reti e dialogo con istituzioni locali.
- Macro: rappresentanza politica e contrattuale nazionale.



LE SFIDE DEL FUTURO

- Rafforzare autonomia e digitalizzazione delle associazioni territoriali.
- Superare le differenze tra regioni ad alta e bassa densità manageriale.
- Trasformare le sedi locali in hub culturali e incubatori di managerialità.



IL MESSAGGIO CHIAVE

Radicarsi per crescere: solo coniugando visione nazionale e radicamento locale Manageritalia potrà affrontare le sfide globali con credibilità, innovazione e comunità.

CREARE VALORE PER LA COMUNITÀ MANAGERIALE

Un modello di business sostenibile che trasforma risorse e relazioni in valore condiviso per associati e collettività

MANAGERITALIA È UN'ORGANIZZAZIONE SINDACALE SENZA FINI DI LUCRO CHE OPERA NELL'INTERESSE DEGLI ASSOCIATI E CON UNA CHIARA FINALITÀ SOLIDARISTICA. Il suo modello di business descrive la logica con la quale l'Associazione crea, distribuisce e mantiene valore per i propri iscritti e per gli altri stakeholder, attraverso lo svolgimento di attività strategiche. Le nostre azioni sono rivolte, da un lato, agli associati e alle loro famiglie, intercettando i bisogni collettivi

di categoria e fornendo, al tempo stesso, adeguate tutele e servizi qualificati; dall'altro al contesto territoriale e sociale, creando una community con un forte senso di appartenenza all'interno e fiducia e valore a chi guarda da fuori.

VALORE CONDIVISO E SOSTENIBILITÀ

Le finalità istituzionali sono realizzate attraverso un'efficace gestione delle risorse e nella logica della sostenibilità aziendale e della creazione di valore condiviso. L'orientamento al servizio della collettività e la vicinanza ai bisogni degli associati fanno della creazione di valore economico il mezzo per perseguire in modo efficace gli obiettivi istituzionali.

UN MODELLO DINAMICO E ORIENTATO AL FUTURO

Alla luce dei cambiamenti attesi nel contesto di riferimento, Manageritalia mantiene vivi e vitali i rapporti con gli stakeholder,

cogliendo le nuove opportunità e gestendo le minacce che scaturiscono dal cambiamento. Il business model dell'Associazione è un sistema di elementi di input che, attraverso le attività svolte nella gestione istituzionale, vengono convertiti in tutele, servizi e relazioni consolidate (output) a favore della collettività e in risultati permanenti e duraturi (outcome) che si consolidano nel tempo e rappresentano un significativo patrimonio finanziario e intellettuale.

GOVERNANCE PARTECIPATA E OBIETTIVI CONDIVISI

Le scelte di gestione e la programmazione delle attività avvengono attraverso un sistema democratico e partecipato che vede la Federazione e le associazioni aderenti guidate dai propri organi direttivi verso obiettivi condivisi. Questi sono elementi essenziali nella strategia di Manageritalia. Il Piano operativo e i temi fondativi declinano gli obiettivi programmatici in aree



ANTONELLA PORTALUPI
VICEPRESIDENTE MANAGERITALIA



di azione. La strategia istituzionale, che coinvolge le azioni promosse dalla Federazione, dalle associazioni e dalle società di sistema, mira a trasformare i capitali di input in benefici e valore condiviso per gli associati e gli altri stakeholder, con l'obiettivo di massimizzare le varie tipologie di capitale.

LE QUATTRO DIMENSIONI DELL'AZIONE DI MANAGERITALIA

Le attività istituzionali sono misurate in 4 dimensioni (Rappresentanza, Servizi, Membership,

Movimento-Csr) operando in un'ottica di sistema sostenibile sotto diversi profili:

- **sociale**, per favorire una comunità manageriale coesa e democratica;
- **solidaristico**, sostenendo le categorie svantaggiate;
- **culturale**, diffondendo strumenti che accrescano le possibilità di realizzazione di ciascuno in quanto individuo e persona;
- **etico**, garantendo comportamenti corretti nel rispetto del patto sociale condiviso;
- **ambientale**, promuovendo la tutela dell'ecosistema.

SOSTENIBILITÀ COME RESPONSABILITÀ GLOBALE

La sostenibilità è una responsabilità globale e Manageritalia, da parte sua, mira al progresso economico, sociale e ambientale globale per le attuali e le future generazioni di manager.

UN MODELLO TRASPARENTE E CIRCOLARE DI CREAZIONE DEL VALORE

Per chiarire il modo con il quale Manageritalia è in grado di creare valore sostenibile nel tempo si utilizza uno schema circolare che individua i capitali di input immessi annualmente nel modello, evidenzia le attività perseguite nell'esercizio per raggiungere gli obiettivi istituzionali e misura in quale modo i capitali utilizzati nelle attività vengono trasformati e accresciuti nella loro dimensione valoriale.

Questo approccio consente di comprendere come strategia, governance, performance e prospettive dell'Organizzazione concorrano a generare valore nel breve, medio e lungo periodo. Il modello tiene conto del contesto in cui opera Manageritalia, degli obiettivi che si è posta e dei vincoli a cui è soggetta, nonché dei rischi e delle opportunità del mercato del lavoro.

Lo schema circolare esprime chiaramente il valore generato durante un esercizio, attraverso la lettura delle interconnessioni esistenti tra capitali in input, le attività e le iniziative realizzate da Manageritalia per trasformare in output e outcome i capitali disponibili e le forme di valore generate.

RAPPRESENTARE, PROTEGGERE, FAR CRESCERE

Un impegno rinnovato per i manager, i quadri e gli executive professional del terziario

IL MONDO DEL LAVORO È ATTRAVERSATO DA CAMBIAMENTI PROFONDI:

l'invecchiamento della popolazione, la rivoluzione digitale, la competizione internazionale e la pressione sulla produttività. Sono trasformazioni che incidono direttamente sulle carriere, sulle tutele e sulle prospettive di chi lavora.

In questo scenario, Manageritalia vuole essere sempre più un punto di riferimento solido e utile per i

dirigenti, i quadri e gli executive professional del terziario.

LA FORZA DELLA RAPPRESENTANZA

La nostra forza parte dalla rappresentanza sindacale: contrattazione, tutela dei diritti, costruzione di regole eque e moderne. È la base che ci consente di difendere e valorizzare il ruolo del management nella società e nel sistema produttivo.

Rappresentiamo mondi contrattualizzati diversi: collettivi come quello dei manager, ma anche individuali come quello, dal 2023, degli executive professional, con peculiarità e strumenti che richiedono attenzione dedicata, soprattutto perché questi professionisti che aiutano le aziende del terziario a crescere, non avendo un contratto di lavoro di riferimento, non possono accedere alla fiscalità agevolata o alle mediazioni degli enti bilaterali. Per questo intendiamo sperimentare modelli di rappresentanza innovativi, centrati sull'ascolto dei bisogni e

utilizzando l'esperienza maturata sul campo.

WELFARE E PROTEZIONE LUNGO TUTTO IL PERCORSO PROFESSIONALE

Accanto alla rappresentanza, si colloca il welfare contrattuale e di categoria: un asset strategico che protegge le persone e le loro famiglie lungo l'intero arco della vita lavorativa e oltre.

Previdenza, sanità integrativa, formazione continua e strumenti assicurativi sono risposte concrete a bisogni reali, individuali e collettivi.

In un contesto in cui le garanzie pubbliche si riducono, queste soluzioni diventano indispensabili per assicurare stabilità, sicurezza e opportunità di crescita.

COMPETENZE, OCCUPABILITÀ E CRESCITA DELLE IMPRESE

Accanto a questi strumenti si aggiunge il nostro impegno



MASSIMO FIASCHI
SEGRETARIO GENERALE MANAGERITALIA



per dotare i nostri associati del supporto necessario ad aumentare le opportunità di rimanere occupabili, essere utili per le imprese e contribuire allo sviluppo dell'economia. Vogliamo accompagnare i manager in un percorso di crescita delle competenze, sostenendo al tempo stesso la crescita dimensionale e la competitività delle aziende. Lo faremo valorizzando le risorse generate dalla solidarietà dei nostri contratti, ma anche intercettando e mettendo a disposizione quelle provenienti dalle istituzioni europee e nazionali. A questo si aggiunge il nostro impegno per mantenere servizi e protezione ai nostri pensionati, così come per rafforzare le battaglie a difesa delle politiche di genere e della sostenibilità, elementi indispensabili per un futuro equo e responsabile.

UN SISTEMA INTEGRATO DI TUTELA E SVILUPPO

Il nostro impegno è rafforzare e innovare questi strumenti, rendendoli più accessibili e integrati. Vogliamo che ogni manager e professionista sappia di poter contare su una rete di protezione solida e su un sistema di servizi pensato per accompagnarlo nelle diverse fasi della carriera. Non solo nei momenti di difficoltà, ma anche come leva per sviluppare competenze, aggiornarsi e restare competitivi in un mercato del lavoro in rapido mutamento.

ESSERE RAPPRESENTANZA OGGI

Essere rappresentanza oggi significa proprio questo: negoziare condizioni migliori, ma anche offrire supporti concreti per affrontare

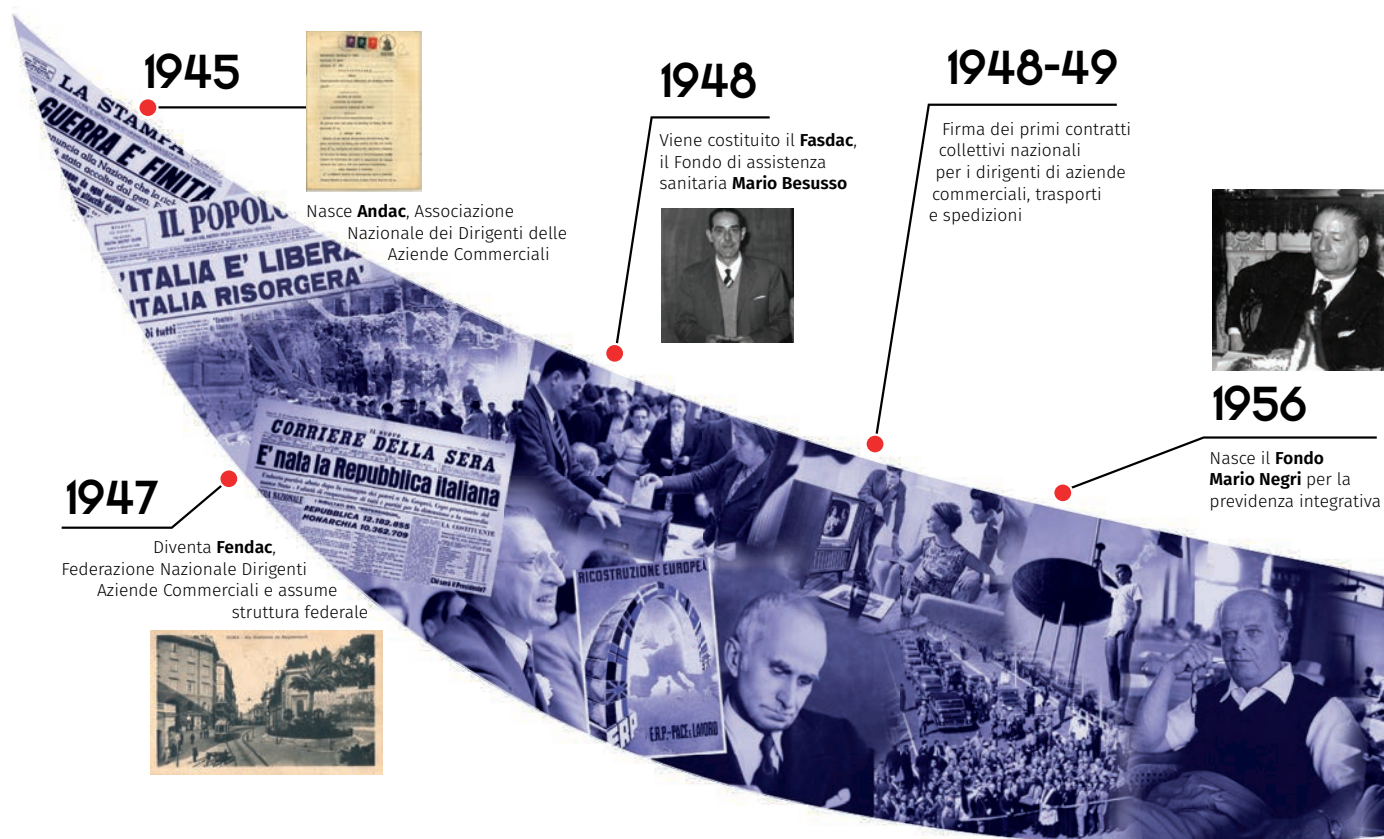
il cambiamento. Significa essere presenti nei luoghi della contrattazione e nelle sedi istituzionali, ma allo stesso tempo vicini alle persone con soluzioni che incidono nella vita quotidiana.

IL FUTURO: UNIRE TUTELA, WELFARE E SVILUPPO

Il futuro richiede un'Associazione capace di unire la forza della contrattazione collettiva con la qualità dei servizi. Manageritalia vuole essere il luogo in cui tutela, welfare e sviluppo professionale si incontrano: un sistema tecnico e politico che lavora in armonia, con ruoli distinti ma complementari, per garantire valore agli iscritti e contribuire alla crescita del Paese. Il nostro obiettivo è chiaro: rendere i nostri associati più protetti, forti e preparati ad affrontare le sfide di domani.

OTTANT'ANNI VERSO IL FUTURO

La nostra Organizzazione compie 80 anni, durante i quali è stata protagonista, insieme ai manager, della ripresa e dello sviluppo del Paese, così come della crescita e della tutela del management, del mondo del lavoro e dell'economia. Un ruolo da innovatori che ci rende, insieme ai dirigenti, ai quadri e alle alte professionalità, determinanti per il futuro



Dal Dopoguerra a oggi, i manager italiani e chi li rappresenta sono stati protagonisti delle grandi trasformazioni del Paese. Negli anni 50 e 60 hanno guidato il boom economico e l'industrializzazione. Durante le crisi energetiche degli anni 70 hanno gestito ristrutturazioni e innovazioni. Con la globalizzazione e la digitalizzazione hanno assunto un ruolo chiave nell'internazionalizzazione e nella sostenibilità. Oggi, i manager sono alla guida della transizione ecologica e digitale, affrontando sfide globali con competenze nuove e una visione che guarda al futuro.

80 ANNI DI EVOLUZIONE, RESPONSABILITÀ E INNOVAZIONE

L'80esimo anniversario di Manageritalia celebra un cammino fatto di coraggio, innovazione e responsabilità. Ogni traguardo è stato un punto di partenza per guardare avanti. I 100 anni sono ormai all'orizzonte, ma lo spirito

”

SILVIO CANDIOLI

«Orgogliosi di essere nell'Azienda lavoratori fra lavoratori, noi intendiamo portare un valido contributo alla immane opera che rende pensosi e preoccupati tutti gli italiani che vogliono la rinascita del nostro martoriato Paese»

che animò quei dirigenti nel 1945 è più vivo che mai: costruire un futuro migliore per il lavoro, per il management e per il Paese.

LA NASCITA

Roma, 9 aprile 1945: una città ancora segnata dal conflitto mondiale si preparava a rie-

mergere dalle macerie. In quei giorni precedenti la liberazione dell'Italia e la fine della guerra, in vista della ricostruzione, un gruppo di dirigenti prende una decisione destinata a lasciare il segno: firmare l'atto costitutivo di Andac (Associazione nazionale dirigenti aziende commerciali). Un gesto semplice ma straordinario, simbolo della volontà di guardare avanti, rappresentare e supportare i dirigenti nelle sfide professionali e contribuire attivamente con loro alla rinascita del Paese.

Queste le parole del primo presidente Andac **Silvio Candioli** in un bollettino del 1° maggio di quell'anno: «Orgogliosi di essere nell'Azienda lavoratori fra lavoratori, noi intendiamo portare un valido contributo alla immane opera che rende pensosi e preoccupati tutti gli italiani che vogliono la rinascita del nostro martoriato Paese, rinascita che sarà possibile unica-



1960

Firma dei primi contratti collettivi nazionali per i dirigenti di alberghi, magazzini generali e agenzie marittime

1974

Nasce l'house organ della Federazione, oggi **Dirigente - La rivista di Manageritalia**



1990

Viene costituito **Assidir**, l'intermediario assicurativo

1981

Fendac costituisce **Fendac Servizi** (oggi Manageritalia Servizi)



1979

Viene introdotta nel ccnl la forma assicurativa e previdenziale



mente se alla sola ricchezza che ci rimane, il LAVORO, sarà dato il posto sociale ed economico che gli compete».

UN'IDEA LUNGIMIRANTE

Come ricorda **Guido Carella**, già presidente di Manageritalia: «Alla fine del 1945 si contavano 450 iscritti e, già allora, l'idea era di costruire un sistema che prevedesse un inquadramento, un contratto, poi ancora un'assistenza sanitaria integrativa, che in realtà integrativa non era, dato che allora non si disponeva di assistenza sanitaria pubblica, né di una forma di previdenza. Un'idea per quei tempi molto lungimirante, in un'Italia che usciva dalla guerra, da parte di uomini con grande determinazione, tale da vederla svilupparsi e crescere, soprattutto in Lombardia e a Roma».

VERSO L'ASSOCIAZIONE NAZIONALE

Dopo il primo anno di presidenza di Candioli, dal 1946 al 1960 è presidente di Andac **Mario Negri**. Indubbiamente uno degli attori chiave di quella fase. Primo presidente di Aldac (fondata a Milano il 23 giugno 1945), volle fortemente, come primo passo, la fondazione dell'associazione nazionale. Mario Negri, che aveva già alle spalle esperienze importanti nel settore commerciale prima della guerra, si era distinto nella gestione e nello sviluppo dell'azienda Calderoni (gioiellerie, oreficerie) a Milano, con compiti non solo di gestione interna, ma di espansione (anche all'estero) e organizzazione commerciale. Nel 1958, grazie a lui e all'incontro con il giovane **Silvio Garattini**, nasce l'Istituto di ricerche farmacologiche Mario Negri.

Per il presidente Negri era in quegli anni determinante sviluppare «una rete sindacale-professionale che non soltanto rappresenti i dirigenti, ma promuova strumenti concreti di welfare e contrattualistica per una categoria in via di definizione. Per creare fondi di assistenza sanitaria e previdenziale e i primi contratti collettivi che diano valore al ruolo dirigenziale nelle aziende del terziario». A lui succedono **Perio Michiara** (1961-1966) e **Raffaello Manfrin** (1967-1970).

DA ANDAC A FENDAC: LE ASSOCIAZIONI TERRITORIALI SOTTO UN UNICO TETTO

Il 1947 segna poi il primo passo verso l'organizzazione moderna: Andac diventa Fendac, Federazione nazionale dirigenti aziende commerciali, una struttura capa-



ce di raccogliere sotto un unico tetto le varie associazioni territoriali che stavano nascendo. Era l'inizio di una storia che avrebbe cambiato il modo di intendere il lavoro manageriale, il welfare e la contrattualistica.

FASDAC: IL PRIMO SISTEMA DI ASSISTENZA SANITARIA PER I DIRIGENTI

A dimostrazione della capacità di innovare, nel 1948 nasce il Fasdac "Mario Besusso", il primo sistema di assistenza sanitaria per i dirigenti, a quel tempo non compresi nell'assistenza pubblica, un passo pionieristico per un welfare ancora agli albori.

LA FIRMA DEI PRIMI CONTRATTI COLLETTIVI

Quell'impegno iniziale si trasforma poi in altre azioni concrete: tra

il 1948 e il 1949 vengono firmati i primi contratti collettivi per i dirigenti di commercio, trasporti e spedizioni, a cui sono seguiti, nel 1960, quelli per i dirigenti di alberghi, magazzini generali e agenzie marittime. Nel 1956 nasce il Fondo di previdenza Mario Negri, mentre nel 1979 prende forma una copertura previdenziale individuale che sarebbe evoluta nel 1997 nell'Associazione Antonio Pastore.

AL VIA L'HOUSE ORGAN, RIVISTA DI MANAGEMENT

È invece del 1974 la nascita del *Giornale del dirigente*, oggi *Dirigente - La rivista di Manageritalia*. Proprio in uno dei primi numeri della rivista, **Pier Luigi Marchesi**, allora presidente, dice: «Ritengo che la figura del dirigente abbia acquistato importanza in seguito al mutare della società. Se negli

anni Cinquanta il dirigente ha contribuito in modo notevole alla ricostruzione del Paese, penso che il dirigente conti più attualmente».

SERVIZI E PROSSIMITÀ: UNA RETE DI ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

Negli anni, la nostra Organizzazione si rafforza sia a livello locale che nazionale, costruendo una rete capillare di associazioni territoriali per essere sempre più vicina ai propri iscritti.

L'ARRIVO DI FENDAC SERVIZI E ASSIDIR

La struttura operativa si arricchisce poi con l'azienda di servizi Fendac Servizi (1981) e l'intermediario assicurativo Assidir (1990), per rispondere alle crescenti esigenze strategiche e operative.



2015

Nasce **XLabor**, la divisione per il mercato del lavoro costituita da Manageritalia, specializzata nel mercato del lavoro manageriale



2023

Circa 1.200 i partecipanti alla centesima Assemblea "I manager per l'Italia - Il nostro impegno e l'agire della politica"



2012

Nasce l'associazione **Prioritalia**, che nel 2017 si trasformerà in fondazione per promuovere l'impegno sociale della comunità manageriale



2019

Nasce **Manageritalia Executive Professional**, la 14ª Associazione riservata a manager e alte professionalità che operano con contratti libero-professionali



I PRESIDENTI di MANAGERITALIA dal 1945 a oggi



GIAN PAOLO CARROZZA

«Cosa vuole essere Fendac? Un'associazione efficiente, dinamica, attrezzata a fornire servizi qualificanti e rapidi. In grado di rappresentare al meglio le istanze della categoria, come interlocutore autorevole delle altre forze politiche e sociali»

IL FUTURO DELLA FEDERAZIONE

In occasione della sua elezione nel 1986, **Gian Paolo Carrozza** dice: «Cosa vuole essere Fendac? Un'associazione efficiente, dinamica, attrezzata a fornire servizi qualificanti e rapidi. In grado di rappresentare al meglio le istanze della categoria, come interlocutore autorevole delle altre forze politiche e sociali. Interessata a proporsi come centro di elaborazione culturale e aggiornamento professionale, fino al punto da saper cogliere e anticipare il cambiamento, invece di inseguirlo con affanno e incertezza». Ricorda ancora Carella come l'assemblea federale del maggio 1992 a Viareggio sia stata «un'assemblea fondante, che segnò l'inizio di una svolta, con un intervento magistrale del presidente **Lorenzo Guerriero**. Cresce la consapevolezza di una transizione della Federazione

da organizzazione semplice a complessa. La necessità, quindi, era quella di rafforzarla, evitando accuratamente il termine "rivoluzione", e di dare basi solide alle nostre conquiste, rendendole più feconde e produttive. Per la prima volta si affrontò una parola fino ad allora considerata tabù: professionismo. Si iniziò a pensare a un progetto sul futuro della Federazione, "Fendac 2000".

CFMT: AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE CONTINUA DEI DIRIGENTI

Sempre nel 1992 viene inserito nel contratto dirigenti il Cfmt (Centro di formazione management del terziario), per garantire aggiornamento e formazione continua. Dice a questo proposito l'allora presidente Fendac **Guido Gay**: «L'articolo 8 del recente, rinnovato ccnl del commercio e degli alberghi sancisce il comune impegno delle parti contraenti a progettare e costruire un ente per la formazione dei dirigenti. La sua mission sarà quella di offrire agli associati (dirigenti e aziende per i loro dirigenti) una serie di opportunità di aggiornamento e formazione col metodo tradizionale della formazione in aula o con strumentazione multimediale a distanza».

CASSA SANITARIA DE LELLIS PER IL PERSONALE NON DIRIGENTE

La capacità di adattarsi a nuovi scenari si manifesta ancora nel 1998 con la creazione della Cassa interaziendale sanitaria Carlo De Lellis, dedicata al personale non dirigente delle aziende.

Fresco di nomina a presidente nazionale (1998), Lorenzo Guerriero dichiara sulla nostra rivista: «Ho una sola necessità, una sola richiesta: mantenere il filo del dialogo con gli associati, il contatto con loro, per ascoltarli e conoscerli, per sentire i loro suggerimenti e le loro critiche. Conoscenza, capacità di organizzare, capacità di relazione: queste, dicono gli esperti, sono le competenze di base che oggi vengono richieste al management, e queste stesse sono le competenze che i 20.000 associati alla Fendac si aspettano che anche noi sappiamo esercitare nei loro confronti. Se sapremo far leva su queste capacità, saremo anche in grado, ne sono sicuro, di cambiare volto alla Fendac del 2000».

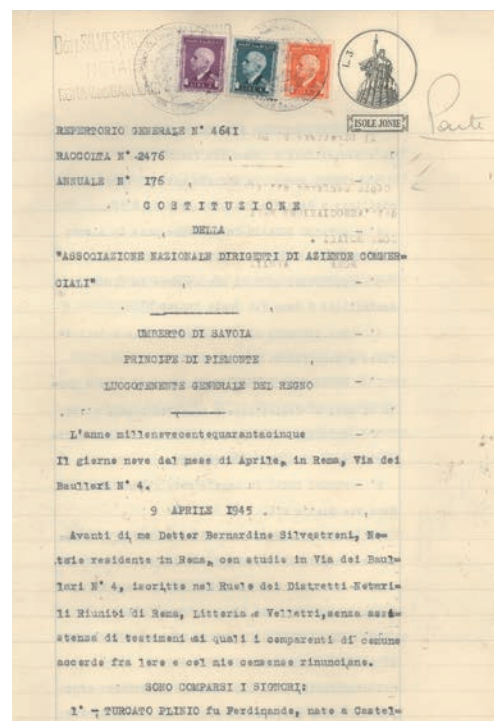
APERTURA AI QUADRI E ALLE ALTE PROFESSIONALITÀ: DA FENDAC A MANAGERITALIA

Nel 2001 avviene l'apertura ai quadri e alle alte professionalità, mentre nel giugno 2003 si svolge un'altra assemblea fondante e viene cambiato il marchio, da

Fendac a Manageritalia. Così Guido Carella ricorda quel momento: «Finalmente si scioglie il nodo gordiano del paradosso di un modello associativo e di gestione non coerente, con un intenso sviluppo di attività, servizi innovativi, aumento di efficienza, maggiore circolarizzazione delle informazioni. C'è un consenso unanime verso un posizionamento più coerente alle esigenze del management e delle professionalità evolute del terziario. Il tutto coerentemente con i valori storici e i principi fondamentali: la centralità dell'associato-cliente e la filosofia del servizio».

UN TEAM DI PROFESSIONISTI AL SERVIZIO DELL'ORGANIZZAZIONE

In un editoriale del 2003 il presidente **Claudio Pasini**, fresco di nomina, scrive: «Oggi Fendac è un'organizzazione in termini di interessi rappresentati, istituti contrattuali e risorse, direttamente o indirettamente gestite, troppo complessa per fare capo a un unico motore decisionale. Già



SOPRA
L'ATTO COSTITUTIVO DELL'ANDAC (ASSOCIAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI DI AZIENDE COMMERCIALI) DEL 9 APRILE 1945.

IN BASSO
A SINISTRA: 1947 - ANDAC DIVENTA FENDAC (FEDERAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI) E ASSUME UNA STRUTTURA FEDERALE (NELLA FOTO, LA SEDE STORICA).
A DESTRA: MARIO BESUSSO, UN RIFERIMENTO STORICO PER IL FASDAC, E CARLO DE LELLIS NOME DELLA CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA A LUI INTITOLATA.





SOPRA

A SINISTRA: 1948-1949: IL PRIMO CONTRATTO COLLETTIVO DEI DIRIGENTI DELLE AZIENDE COMMERCIALI.

A DESTRA: MARIO NEGRI, FIGURA CUI È INTITOLATO IL FONDO OMONIMO NATO NEL 1956 PER LA PREVIDENZA INTEGRATIVA.



SOPRA

1974: NASCE L'HOUSE ORGAN DELLA FEDERAZIONE, OGGI *DIRIGENTE* - LA RIVISTA DI MANAGERITALIA.

SOTTO

A SINISTRA: ANTONIO PASTORE, RIFERIMENTO STORICO DELL'ASSOCIAZIONE NATA NEL 1974 A LUI DEDICATA.

A DESTRA: 1992: UNA DELLE PRIME RIUNIONI DI CFMT, CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO.



da qualche anno è stata introdotta nei vertici federali una robusta immissione di competenze, creando un team di professionisti. Ora è il momento di completare e rendere concreto il nostro progetto di riforma, frutto di un lungo lavoro di riflessione e condivisione, sia con gli organi della Federazione sia con quelli delle associazioni territoriali. Quello che stiamo costruendo è un sistema organizzativo a cerchi concentrici con una chiara attribuzione di ruoli funzionali e responsabilità”.

L'IMPEGNO SOCIALE

La visione di Manageritalia si è sempre spinta oltre il presente. Nel 2012 è nata Prioritalia, oggi trasformata in Fondazione, per promuovere l'impegno sociale dei manager. Nel 2015, con XLabor, sono stati integrati servizi per lo sviluppo e la transizione di carriere.

ra, mentre nel 2019 è stata istituita la 14esima associazione per gli executive professional. Ogni passo ha rafforzato il ruolo dei manager come promotori di cambiamento.

IL RUOLO DEI MANAGER E DI MANAGERITALIA PER LO SVILUPPO DEL PAESE

I manager e Manageritalia, l'organizzazione che li rappresenta, hanno un ruolo cruciale nel promuovere uno sviluppo strutturale, sostenibile e inclusivo, favorendo l'innovazione e adattando il mondo del lavoro e dell'economia alle nuove sfide. Per costruire il futuro è infatti indispensabile puntare, a favore di tutti, sulle competenze e sull'innovazione, sulle categorie produttive, sul lavoro e su alcuni fattori determinanti per la ripresa.

LA FASE DRAMMATICA DELLA PANDEMIA E IL RUOLO DEI MANAGER

Nell'assemblea del novembre 2020, avvenuta in pieno Covid, il neoelitto **Mario Mantovani** affermava: «Guidare Manageritalia in un momento così drammatico è una sfida che richiede la coscienza di chi siamo e cosa siamo chiamati a fare. Come manager, innanzitutto: impegnati a mantenere vive le nostre imprese, ma anche a progettare le fasi successive di ripartenza». E inquadrando il momento: «Nei nostri settori, la crisi dovuta alla pandemia ha portato a veri e propri crolli di fatturato – pensiamo al turismo – che in alcuni segmenti potrebbero comportare riduzioni permanenti. Ma in altri – servizi digitali, fintech, retail online – la crescita è rapida

e accelera le trasformazioni del lavoro anche nei settori più tradizionali. Il punto di partenza di una successiva forte attenzione della nostra organizzazione al ruolo dei manager consiste nel guidare le trasformazioni nell'organizzazione del lavoro, innovando, e nel portare il loro contributo sia alla politica e alle istituzioni sia sui territori».

PROMUOVERE LA CRESCITA SOSTENIBILE

Gli obiettivi ambientali, sociali e di governance (Esg) vanno integrati nelle politiche aziendali per favorire un'economia più sostenibile e resiliente. Bisogna anche implementare modelli di gestione che riducano sprechi e ottimizzino l'uso delle risorse, creando valore a lungo termine.

FAVORIRE L'INCLUSIONE DI PERSONE E TERRITORI

È cruciale promuovere politiche di inclusione che garantiscano parità di opportunità per genere, età, etnia e background socioeconomico, a fronte di una popolazione in calo che cambia non solo a livello anagrafico. Questo significa creare ambienti di lavoro diversificati e giusti, adattandosi a una popolazione in continua evoluzione. Inoltre, è importante ridurre il divario territoriale e incentivare la crescita equilibrata tra le regioni, prestando particolare attenzione alle aree meno sviluppate.

LA PARITÀ NEL MONDO DEL LAVORO: IL GRUPPO DONNE MANAGER

Manageritalia crede da subito nel valore dell'inclusione e delle



I manager e Manageritalia hanno un ruolo cruciale nel promuovere uno sviluppo strutturale, sostenibile e inclusivo, favorendo l'innovazione e adattando il mondo del lavoro e dell'economia alle nuove sfide

diversità. **Marisa Montegiove**, che in Lombardia ha dato vita al Gruppo Donne Manager, da subito aperto anche agli uomini, diceva: «La parità ai vertici delle aziende e l'inclusione a 360° (sesso, anagrafe, etnia ecc.) nelle organizzazioni, nel mondo del lavoro e nella società, non è più una necessità delle donne, ma lo è anche degli uomini e di tutta la società. Lo è per la competitività del sistema. Certo, una parità che deve far rima con merito, non con quote o altro. Solo se vinceremo tutti questa lotta per cambiare il mondo del lavoro, perché vada verso maggiore produttività e benessere di aziende e persone e di tutto il sistema, raggiungeremo la vera parità, non tra uomo e donna, ma nei confronti delle economie più competitive».

GUIDARE L'INNOVAZIONE

Investire nella formazione e nell'implementazione di tecnologie avanzate come il digitale, l'intelligenza artificiale, i big data e l'automazione è essenziale. Bisogna anche collaborare con startup, università e centri di ricerca per creare sinergie e sviluppare nuovi modelli di business innovativi.

PLASMARE IL LAVORO DEL FUTURO

È necessario sviluppare modelli organizzativi flessibili, come lo smart working e il lavoro agile, per aumentare produttività e benessere. Inoltre, è fondamentale integrare politiche di welfare, sia pubbliche che contrattuali e aziendali, che includano sanità, previdenza e supporto alla crescita professionale, al reskilling e all'employability. Puntare a un welfare sempre più globale e integrato, capace di supportare e tutelare i lavoratori e le loro famiglie.

AUMENTARE LA PRODUTTIVITÀ

Serve una forte innovazione organizzativa e una gestione manageriale per ridisegnare i processi aziendali, massimizzando l'efficienza, riducendo i costi e generando qualità a tutti i livelli. Creare un clima lavorativo positivo, che dia un senso al lavoro e favorisca la realizzazione delle persone, motivandole e stimolando creatività e impegno, è altrettanto determinante per incrementare i risultati aziendali. A maggior ragione, qui, è fondamentale investire nella formazio-

LE DATE DI NASCITA DELLE ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

	Nome attuale	Nome originario	Data di nascita
	Manageritalia Lombardia	ALDAC	23 giugno 1945
	Manageritalia Liguria	ALIDAC	10 agosto 1945
	Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria	ASSIDAC	12 novembre 1945
	Manageritalia Piemonte, Valle D'Aosta	APDAC	12 gennaio 1946
	Manageritalia Toscana	ATODAC	26 marzo 1946
	Manageritalia Emilia-Romagna	ASERDAC	12 aprile 1946
	Manageritalia Friuli Venezia Giulia	ADAC/FVG	20 maggio 1946
	Manageritalia Trentino-Alto Adige	ADACTA	10 dicembre 1946
	Manageritalia Sicilia	ARDACS	21 dicembre 1946
	Manageritalia Veneto*	ADAC (Venezia, Treviso e Belluno)	9 ottobre 1947
	Manageritalia Veneto*	ASDAC (Padova, Rovigo e Vicenza)	4 gennaio 1948
	Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata	ASDAT	18 maggio 1958
	Manageritalia Campania	ADAC	20 giugno 1969
	Manageritalia Veneto*	AVEDAC (Verona)	22 dicembre 1977
	Manageritalia Marche	AMADAC	20 febbraio 1978

* La fusione delle 3 associazioni è avvenuta il 13 aprile 2012.

ne continua e nello sviluppo delle competenze.

ESSERE AGENTI DEL CAMBIAMENTO CULTURALE

Serve una leadership responsabile che guidi il cambiamento etico e innovativo. Va anche sensibilizzata tutta la business community e la società intera sull'importanza della sostenibilità e dell'inclusione per il futuro economico e sociale.

COLLABORARE CON LE ISTITUZIONI

È fondamentale che chi rappresenta i manager partecipi

attivamente e porti il proprio contributo alla definizione di politiche che incentivino la crescita economica sostenibile e l'innovazione nel mondo del lavoro. Serve agire come un ponte tra il mondo imprenditoriale e le istituzioni, per promuovere riforme favorevoli a una crescita sostenibile e inclusiva.

DARE CENTRALITÀ ALL'ITALIA PRODUTTIVA E AL CETO MEDIO

Bisogna costruire, valorizzare e puntare sulle competenze e sulla formazione continua. Ridurre la pressione fiscale sul ceto medio-alto, unico contribuente dello stato sociale, e combattere

l'evasione fiscale. Bisogna puntare su chi, aziende e lavoratori, può creare nuovi business ad alto valore aggiunto e posti di lavoro stabili e di qualità.

Bisogna coinvolgere attivamente le organizzazioni sindacali nel dialogo sociale. Queste misure sono la premessa per una crescita sostenibile ed equa per l'intero Paese. Oggi, quindi, i manager, attraverso una leadership etica e innovativa, e Manageritalia, come rappresentante strategico, vogliono e devono plasmare un futuro che coniughi crescita economica, tutela sociale e rispetto ambientale. L'obiettivo è costruire un Paese competitivo, giusto e in grado di affrontare le sfide globali del lavoro e dello sviluppo sostenibile.

IL FUTURO DEI CORPI INTERMEDI

In questa sezione si intrecciano memoria, attualità e prospettiva: il passato e il futuro dei corpi intermedi vengono riletti attraverso voci autorevoli e differenti. Uno storico ricostruisce le radici di un sistema che ha sostenuto la coesione sociale del Paese e ne indaga l'evoluzione, mentre due sindacalisti e un esperto del mondo del lavoro offrono lo sguardo diretto di chi ne ha vissuto le trasformazioni sul campo e ne immagina il domani. A completare il quadro, un'analisi delle nuove sfide della rappresentanza di lavoratori e imprese, con un focus sul rapporto tra Confcommercio e Manageritalia, modello di equilibrio e innovazione in un mondo del lavoro in continua trasformazione.



CORPI INTERMEDI E DEMOCRAZIA

Dalle origini di Manageritalia alle sfide del futuro

Mattia Granata

professore Unimercatorum, presidente centro studi Legacoop

Un filo unisce la formazione dell'organizzazione antesignana di Manageritalia al 25 aprile, data fondativa della Repubblica. È il filo della rinascita, della libertà, della responsabilità e dello sguardo verso il futuro. In quei mesi drammatici ma colmi di speranze, mentre l'Italia usciva dalla guerra e si apprestava a redigere la Costituzione, prendevano for-

ma, nascevano o ri-nascevano le organizzazioni economiche e sociali che avrebbero costituito il tessuto vivo del Paese nella successiva storia repubblicana: i corpi intermedi.

Sindacati, associazioni, ordini, cooperative, enti rappresentativi, territoriali e funzionali: realtà capaci di dare voce e struttura al pluralismo sociale ed economico che la nuova Repubblica

voleva, prima, riportare alla luce dopo vent'anni di dittatura, poi, custodire e promuovere. Manageritalia nacque dentro questa ondata culturale e politica di spirito di ricostruzione civile, come risposta alla necessità di riconoscere il valore di un gruppo professionale relativamente "nuovo", il dirigente, destinato di lì a poco a guidare la trasformazione economica dell'Italia.

LA NASCITA DI UNA NUOVA CLASSE DIRIGENTE

Occorreva una fiducia ancora superiore e una ben maggiore lungimiranza per dare vita a un tale progetto, perché in quella fase di sviluppo del nostro Paese non si può certamente dire che la figura del dirigente, o del “manager” inteso all'americana come figura gestionale delle moderne organizzazioni complesse, appartenesse a un ceto molto ampio. “Tecnocrazia” si utilizzava per lo più – con un senso ben diverso da quello odierno – e studiosi lungimiranti, con uno sguardo rivolto all'estero anche durante il fascismo – come per esempio il gruppo coagulato attorno alla rivista *Industria* e, nella fattispecie, Virgilio Dagnino, avevano attentamente passato in rassegna tutta la bibliografia anglosassone, per mettere a fuoco un ruolo, una funzione, un ceto, che avrebbe certamente dovuto avere una posizione centrale nella futura modernizzazione italiana.

I CORPI INTERMEDI: CONDIZIONE DELLA DEMOCRAZIA SOSTANZIALE

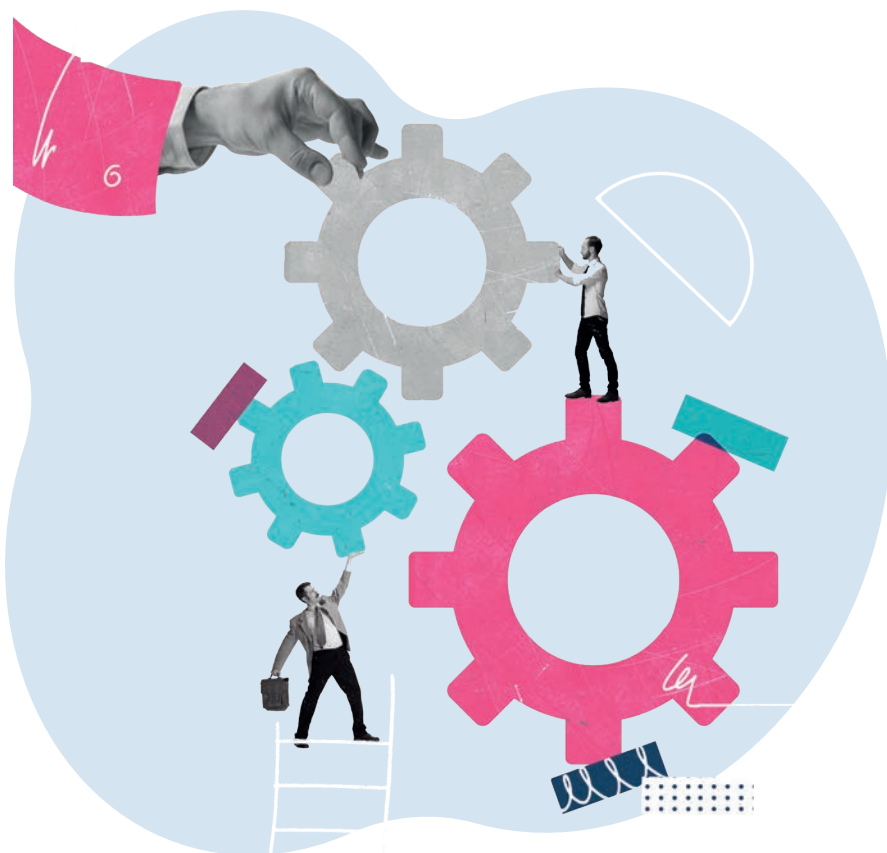
Nella visione dei costituenti, i corpi intermedi erano la condizione stessa della democrazia sostanziale: strumenti per connettere cittadini e istituzioni, lavoro e impresa, libertà individuale e bene comune. Essi dovevano giocare un ruolo fondamentale per far sì che il principio democratico non fosse un'astrazione e la libertà un concetto vuoto, attraverso la realizzazione di dispositivi in grado di produrre e trasmettere la rappresentanza

”

Manageritalia nacque dentro l'ondata culturale e politica di spirito di ricostruzione civile, come risposta alla necessità di riconoscere il valore di un gruppo professionale relativamente “nuovo”, il dirigente, destinato di lì a poco a guidare la trasformazione economica dell'Italia

di valori, principi e interessi, dalla società fino al cuore dello Stato. Un anello vitale tra la persona e la collettività, in sostanza, legame del tessuto connettivo senza il quale la democrazia non si realizza nella prassi, non si fa sostanziale.

Nel Dopoguerra, questi soggetti hanno contribuito alla sintesi degli interessi e quindi alla promozione della modernizzazione e della crescita economica e civile del Paese. Hanno accompagnato le trasformazioni del lavoro, della produzione e del consumo, garantendo equilibrio e mediazione tra esigenze diverse. L'Italia degli anni Cinquanta e Sessanta cresceva rapidamente, e con essa crescevano le organizzazioni che ne gestivano la complessità. I corpi intermedi furono strumenti di mediazione dei conflitti e attori



del confronto tra impresa e lavoro, tra capitale e comunità.

MANAGERITALIA, PONTE TRA IMPRESA E SOCIETÀ

Anche le organizzazioni del management nacquero come corpo intermedio: ponte tra direzione d'impresa e società, tra risultati economici e responsabilità sociale. Il manager non doveva più essere solo tecnico o gestore, ma interprete del cambiamento, costruttore di innovativi equilibri organizzativi, all'interno dell'impresa, e sociali, tramite la maturazione di sistemi di relazioni industriali moderni e istituzionalizzati. Un processo naturalmente non sempre semplice né lineare, all'interno del quale, tuttavia, Manageritalia seppe incarnare tale visione fin dal Dopoguerra, rappresentando una classe dirigente che non voleva soltanto amministrare la ripresa, ma costruì

”

Come in tutti i paesi avanzati, commercio, turismo e servizi si presentarono come settori cruciali nel processo di transizione da un'economia prevalentemente agricola a una industriale e, poco dopo, a quella dei servizi e del terziario avanzato

re una nuova cultura dell'impresa, fondata su competenza, merito e responsabilità.

LA MATURAZIONE DELLA RAPPRESENTANZA

Commercio, turismo e servizi, inoltre, si presentarono come settori cruciali nel processo di transizione comune a tutti i paesi avanzati, prima da un'economia prevalentemente agricola a una industriale e, poco dopo, nel passaggio a un'ampia economia dei servizi e poi al terziario avanzato.

In questo quadro, l'Associazione seppe rappresentare e dare voce a una classe dirigente che cresceva insieme al Paese, promuovendo contratti, formazione, welfare e dialogo sociale. E ha, di conseguenza, contribuito alla

maturazione di un'idea moderna di rappresentanza, fondata sulla professionalità e sulla partecipazione.

Negli anni Sessanta e Settanta, quando l'evoluzione economica del Paese si intrecciava con le tensioni del conflitto industriale, i corpi intermedi svolsero un ruolo essenziale di ammortizzatore democratico. La progressiva affermazione di forme di concertazione, relazioni industriali e contrattazione collettiva furono strumenti di equilibrio, ma anche di partecipazione e democrazia. È in quel periodo che si consolidava l'idea di una rappresentanza non solo conflittuale, ma costruttiva, orientata al progresso del sistema nel suo complesso.

CRISI E RIGENERAZIONE DEI CORPI INTERMEDI

In anni più recenti, con la globalizzazione, la rivoluzione digitale e la frammentazione del lavoro, si è ampiamente diffusa la cosiddetta "crisi dei corpi intermedi", dal linguaggio pubblico talvolta descritti come ostacoli alla velocità dei mercati o alla disintermediazione tecnologica. Eppure, proprio mentre tutto diveniva più fluido, il bisogno di luoghi di mediazione, pur mutando, permaneva forte, e maturava la consapevolezza che l'assenza di rappresentanza non produca libertà, ma solitudine sociale e arretramento democratico. Negli ultimi vent'anni, i corpi intermedi hanno iniziato un processo di rigenerazione silenziosa, spesso lontano dai riflettori. Hanno riscoperto una loro funzione "educativa", di orientamento e formazione civica. In questo



quadro molte organizzazioni intermedie, tra cui Manageritalia, hanno interpretato tale nuovo ruolo, diventando non solo sindacati di categorie, ma laboratori per incubare la necessaria innovazione sociale: dalle politiche attive al supporto alla transizione digitale, dal welfare integrativo alla formazione continua, fino alla promozione della leadership sostenibile.

In una fase storica segnata da disuguaglianze e instabilità, la rappresentanza professionale diventa nuovamente una forma di coesione e solidarietà. È qui che i corpi intermedi devono rinnovarsi, abbandonando modelli burocratici per assumere la forma di reti di fiducia, capaci di accompagnare le persone lungo il cambiamento. Oggi viviamo in una società in cui l'individuo sembra predominare sul collettivo e il digitale moltiplica le connessioni ma indebolisce i legami. Nondimeno, proprio in un mondo così frammentato, la funzione dei corpi intermedi torna a essere decisiva, poiché ad essi si chiede di essere non più soltanto strumenti di tutela, ma promotori di comunità e di quella fiducia che costituisce la vera infrastruttura di una società complessa, senza la quale ogni innovazione si arena e la democrazia si impoverisce.

LE SFIDE DEL FUTURO: COMPETENZA, SOSTENIBILITÀ, PARTECIPAZIONE

Nell'epoca delle transizioni e della crisi della partecipazione, il futuro



della rappresentanza, e quindi i compiti venturi dei corpi intermedi, passano da tre sfide principali: competenza, sostenibilità e partecipazione. La competenza è il nuovo capitale sociale e richiede dirigenti e professionisti in grado di leggere e interpretare la complessità, anticipare il cambiamento, gestire le transizioni tecnologiche e ambientali, dosandone il ritmo e gli impatti. La sostenibilità è il criterio etico ed economico che guiderà sempre di più le imprese nei prossimi anni: integrare la dimensione economica con quella sociale e ambientale non è più un valore aggiunto in termini di responsabilità, o addirittura di marketing, ma un'esigenza irrinunciabile, un fattore identitario collettivo a cui l'azione economica non può più sottrarsi, pena la marginalizzazione. La partecipazione, infine, è la chiave per ricostruire un senso di appartenenza civica, poiché la crisi generalizzata delle istituzioni democratiche a tutti i

livelli ha reso evidente che senza rappresentanza non c'è cittadinanza economica, e senza cittadinanza economica non c'è vera democrazia. Chi ha, per la verità per breve tempo, pensato di cavalcare e alimentare le tendenze alla disintermediazione, ritenendo di potersi avvantaggiare col gestire direttamente un astratto rapporto tra istituzioni e cittadini, ha agito come un apprendista stregone della democrazia, e si è presto trovato esposto alle conseguenze di tali processi.

In questo quadro, i corpi intermedi possono tornare protagonisti come forze del futuro, ma devono assumere la consapevolezza di concorrere a rinnovare la vita democratica, favorire la coesione e far circolare opportunità e responsabilità, oltretutto classi dirigenti. In una società dove l'innovazione corre più veloce della politica, essi sono il luogo in cui il cambiamento può essere reso governabile e condiviso.

LUNGA VITA AI SINDACATI, MA SOLO A QUELLI CHE SANNO CAMBIARE

In un mondo del lavoro in rapida trasformazione, tre voci autorevoli – Marco Bentivogli, esperto di politiche per l'innovazione dell'industria e del lavoro; Maurizio Del Conte, docente di diritto del lavoro all'Università Bocconi di Milano; Luca Stanzione, segretario generale Cgil di Milano – raccontano come la rappresentanza può restare viva tra intelligenza artificiale, welfare e nuovi equilibri sociali.

Come vede il futuro dell'economia e del mondo del lavoro, soprattutto rispetto al ruolo dei sindacati di lavoratori e imprese?

BENTIVOGLI «Viviamo una trasformazione epocale in cui gli effet-

ti delle tre transizioni – digitale, verde e demografica – si intrecciano e si sovrappongono. Per quanto riguarda la trasformazione tecnologica, L'IA generativa sta accelerando la ridefinizione dei ruoli e delle competenze. L'Italia paga un doppio ritar-

do: nella produttività, che da vent'anni cresce meno della media europea, e nell'adozione delle tecnologie abilitanti, con un ricorso all'IA che riguarda solo l'8,2% delle imprese, contro il 13,5% europeo (Eurostat, 2024). In questo scenario, il sindacato



MARCO BENTIVOGLI
ESPERTO DI INNOVAZIONE INDUSTRIALE E DEL LAVORO



MAURIZIO DEL CONTE
DOCENTE DI DIRITTO DEL LAVORO ALL'UNIVERSITÀ BOCCONI DI MILANO



LUCA STANZIONE
SEGRETARIO GENERALE CGIL DI MILANO

non può limitarsi a difendere posizioni, ma deve agire come piattaforma di innovazione sociale ed economica, incidendo sull'organizzazione del lavoro, sulla redistribuzione dei guadagni di produttività e sulla formazione continua. Il sindacato è vittima del lavoro povero e di condizioni contrattuali debolissime. Tradizionalmente, il sindacato ha rappresentato la parte intermedia che sta sparendo, mangiata dall'inflazione e dalla scarsa qualificazione, mentre verso l'alto cresce la domanda di competenze elevate e specialistiche. Quest'ultima parte non vede nel sindacato un soggetto di rappresentanza, mentre il lavoro povero è intercettato solo marginalmente da vertenze individuali o comitati di base».

”

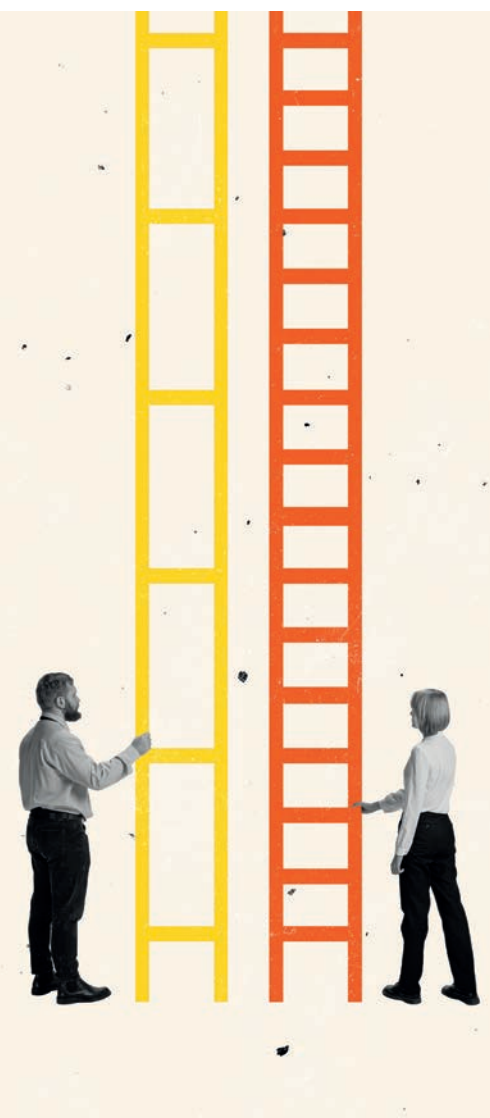
MARCO BENTIVOGLI

«Viviamo una trasformazione epocale in cui gli effetti delle tre transizioni - digitale, verde e demografica - si intrecciano e si sovrappongono. L'intelligenza artificiale accelera la ridefinizione di professioni, ruoli, competenze e catene del valore»

DEL CONTE «L'evoluzione che avrà maggiore impatto sarà quella organizzativa. Con lo smart working si è rotto un tabù: i tempi e i luoghi del lavoro non sono più una variabile rigida. A cascata, l'intera organizzazione del lavoro sta subendo una disarticolazione e si stanno creando ibridazioni di modelli inimmaginabili fino a qualche tempo fa. La tecnologia digitale sta facendo il resto: lavoro su piattaforme, management algoritmico e valutazione per output stanno cambiando i confini dell'impresa».

STANZIONE «Siamo nell'epicentro di un cambiamento mondiale impensabile fino a qualche anno fa. Ci sono i due occidenti - Stati Uniti ed Europa - che per ragioni diverse hanno imboccato la strada della deglobalizzazione.





Le altre aree del mondo, invece, non possono percorrerla e subiscono un indebolimento delle istituzioni mondiali e dei rapporti internazionali a garanzia degli scambi commerciali intracontinentali. Dentro questo scenario, il nostro tessuto imprenditoriale fa i conti con le diverse ragioni della sua vulnerabilità, che rischia di scaricarsi in una reazione a catena sulle condizioni di lavoro. Processi che superano di gran lunga le decisioni che possiamo prendere con la contrattazione e che dovrebbero



MAURIZIO DEL CONTE

«Il lavoro ha una dimensione sociale e comunitaria insostituibile. Il fenomeno sindacale è storicamente nato per dare rappresentanza collettiva alla comunità dei lavoratori ed è essenziale che continui in questa missione, aggiornando le modalità di agire e di aggregare»

chiamare le parti a condividere la necessità di una diversa politica economica. Purtroppo, così non è».

A fronte di questo, quale ruolo dovranno avere i sindacati di lavoratori e imprese e come dovranno cambiare anche nei rapporti reciproci?

BENTIVOGLI «La polarizzazione tra rappresentanza dei lavoratori e delle imprese appartiene a un modello novecentesco. Oggi la vera sfida è costruire ecosistemi negoziali in cui sindacati, imprese, istituzioni e territori co-progettino soluzioni, ad esempio tramite la contrattazione di filiera e territoriale, decisiva in un Paese di micro e piccole imprese. Non si tratta di aggiungere un “terzo livello” di contrattazione, ma di creare spazi laddove quella azien-

dale è impraticabile. In questo senso, sindacati e associazioni datoriali devono imparare a essere cooperativi più che conflittuali, facendo della partecipazione una leva di competitività. Il conflitto è ineliminabile (Dahrendorf) nelle società moderne, va riconosciuto: se la rabbia e la disperazione non trovano forma e contenuto nella rappresentanza, il conflitto diventa distruttivo o irrilevante. Il lavoro sta cambiando più rapidamente di quanto faccia il sindacato e le relazioni industriali devono tornare a rappresentare una sfida reciproca. Oggi danno l'idea di un abbraccio tra burocrazie per autolegittimarsi, dentro una commedia delle parti lontana da dove si giocano le grandi questioni sociali. In questo senso, la partecipazione è una sfida. Sbaglia chi la immagina alla stregua della collusione, del sostituto del conflitto. La partecipazione lo contiene ed è molto più impegnativa dell'antagonismo, ma anche del paternalismo aziendale».

DEL CONTE «Il valore in gioco è la comunità di lavoro e il valore dei legami che da essa derivano. Il lavoro ha una dimensione sociale e comunitaria insostituibile. Il fenomeno sindacale è storicamente nato per dare rappresentanza collettiva alla comunità dei lavoratori ed è essenziale che continui in questa missione, aggiornando le modalità di agire e di aggregare. In questa fase di disarticolazione sociale diventa imprescindibile la funzione dei corpi intermedi, a condizione che siano capaci di interpretare la modernità del lavoro abbandonando ogni forma di reazione nostalgica verso il passato».

STANZIONE «Noi abbiamo diversi bisogni comuni; faccio due esempi. Il primo: un sistema di ammortizzatori sociali diverso da quello di oggi per affrontare le transizioni in atto, mentre noi continuiamo ad avere gli stessi strumenti di quando ho iniziato a fare il sindacalista. Il secondo: aumentare la domanda interna europea come strumento di difesa contro le chiusure daziarie. Se fosse così dovremmo rivolgere al decisore pubblico le stesse richieste e rappresentare le stesse esigenze, per rompere il racconto di un'Italia che cresce e vive un nuovo eldorado».

In particolare, come e cosa dovranno cambiare i sindacati che rappresentano operai, impiegati e quadri?

BENTIVOGLI «Devono superare la loro ritualità difensiva e diventa-

re sindacati del lavoro che cambia, non solo di quello che resiste. La formazione deve essere riconosciuta come diritto soggettivo, finanziata e resa accessibile lungo tutta la vita lavorativa. Serve spostare il focus dalla difesa dell'orario e della postazione alla qualità dei processi al benessere e al lavoro ben fatto, insieme. È necessario promuovere una partecipazione strategica, che vada oltre la consultazione, fino alla co-decisione su investimenti, tecnologie, sostenibilità, partecipando anche alla coprogettazione delle nuove architetture del lavoro. Il sindacato deve ridurre il numero dei contratti (l'industria ne ha 37), accorpate le categorie, semplificare e decentrare potere e risorse verso il territorio. Deve anche cambiare strategie, ripensare un modello organizzativo

per il lavoro frammentato e digitale, dando voce tanto al lavoro povero quanto alle alte professionalità. Il rischio, altrimenti, è che entrambe le ampole della clessidra del mercato del lavoro considerino inutile unirsi e organizzarsi in un sindacato».

DEL CONTE «I sindacati dovranno avere visione del futuro e, contemporaneamente, adottare un approccio pragmatico e non ideologico. C'è tantissimo lavoro da fare per trasformare le sfide delle grandi transizioni tecnologica, climatica e ambientale in opportunità per un lavoro migliore. Il metodo di dialogo con le imprese dovrà cambiare: dovrà esserci più domanda di partecipazione e disponibilità a mettersi in gioco nelle scelte strategiche. Per fare questo è necessario che le imprese contribuiscano attivamente a



superare le asimmetrie informative con i sindacati e investano su una transizione il più possibile condivisa».

STANZIONE «La forza del sindacato confederale sta nel non limitarsi alla sola dialettica sindacale aziendale classica. Oggi, la condizione individuale di ogni lavoratore si tutela davvero solo se, fuori dai luoghi di lavoro, si afferma un'idea alternativa di sviluppo e di crescita. Serve una visione ampia, capace di colle-

gare le rivendicazioni contrattuali a un modello economico e sociale diverso. L'Europa deve dotarsi di una politica economica che metta al centro la ricerca e l'innovazione, così da tornare un soggetto credibile in cui il mondo possa investire. In alcuni settori abbiamo perso il primato nella ricerca sulla transizione ecologica. Ai lavoratori di quelle imprese e filiere non basta sentirsi dire che è necessario (e lo è) salvare i posti di lavoro e aumentare i salari: serve una prospettiva di futuro. Questo significa un investimento straordinario, uno shock positivo nella ricerca. Tuttavia, le politiche fondate sul debito comportano la necessità di mantenere la fiducia degli investitori: per questo serve una politica economica solida e coerente».

E quali dovranno essere i valori distintivi e a più alto valore aggiunto della loro offerta?

BENTIVOGLI «Il valore non sta più solo nella tutela individuale, ma nella capacità di offrire prospettiva. In un contesto di incertezza, il sindacato deve dare sicurezza attiva: non la promessa di un posto fisso immobile, ma l'impegno a garantire continuità di competenze, reddito e dignità. La contrattazione di qualità, il welfare inclusivo, la formazione certificata e la partecipazione sono i pilastri che distinguono un sindacato che innova da uno che si limita a conservare».

DEL CONTE «Voglio lanciare una sfida al sindacato: puntare con decisione sulle competenze dei propri quadri e dirigenti. Il mestiere del sindacalista richiede sempre di più competenze tecniche adeguate a comprendere l'andamento e le strategie dell'impresa. Perciò il migliore investimento che dovrebbero fare i sindacati oggi è quello nella formazione».

STANZIONE «Il valore aggiunto del sindacato, oggi, consiste nel mettere insieme contrattazione e visione: difendere e migliorare le condizioni materiali, ma, allo stesso tempo, costruire un'idea di futuro che sia comprensibile e desiderabile per chi lavora. Questo significa rimettere al centro la giustizia sociale, la redistribuzione della ricchezza, l'uguaglianza delle opportunità nella formazione e nella crescita professionale, la tutela dei diritti anche nei nuovi luoghi della conoscenza e della produzione digitale. Il nostro compito è tornare a essere il luogo in cui si elabora una prospettiva dove le persone trovano una comunità capace di interpretare il presente e orientare il cambiamento. Questo è il nostro tratto distintivo: non solo negoziare, ma generare senso, protezione e direzione».

Parliamo ora dei soli sindacati dei dirigenti, che negli ultimi decenni hanno avuto, soprattutto con Manageritalia, un forte ruolo innovativo nel mondo del lavoro: come li vede oggi e quale ruolo dovrebbero avere in futuro?

BENTIVOGLI «I sindacati dei dirigenti hanno avuto la lucidità



di interpretare i bisogni emergenti di altri: welfare contrattuale, formazione continua, politiche attive. Oggi la sfida è più ambiziosa: accompagnare i manager nel passaggio a una leadership trasformativa, capace di governare le tecnologie, promuovere sostenibilità e generare inclusione e partecipazione. Manageritalia, in particolare, ha mostrato che il sindacato può essere laboratorio di innovazione sociale. Il passo successivo è proiettare questa esperienza su scala europea, rafforzando il dialogo con le istituzioni comunitarie. Queste cose si possono fare solo se ci si apre all'inedito, si esce dall'arroccamento, si battono sentieri inesplorati con coraggio».

DEL CONTE «Continuare e, se possibile, accelerare nella traiettoria dell'innovazione contrattuale. Il legislatore è lento e, spesso, conservatore. Il sindacato dei dirigenti può essere motore dell'innovazione nel ridisegnare l'equilibrio tra produttività, retribuzioni, welfare e qualità del lavoro. In occasione di ogni rinnovo si dovrebbe guardare al contratto collettivo come a una pagina bianca da riempire di nuove idee e strumenti adatti a offrire soluzioni concrete alle sfide del futuro».

STANZIONE «Credo che nella diversità di ruolo e di rappresentanza oggi si debba guardare alle crisi che abbiamo davanti con una progettualità parallela, ma nella direzione di affermare un modello di sviluppo diverso da quello che il tessuto economico e produttivo già conosce, perché quello attuale sta già cambiando, ma non si ha visione di quello che sarebbe utile nascesse».



LUCA STANZIONE

«Sui tavoli negoziali il welfare contrattuale è ormai una parte importante della nostra azione sindacale, ma non tutto il welfare è uguale. È necessario aprire una riflessione tra le parti, a partire dal welfare sanitario, per evitare che strumenti integrativi alimentino un sistema che indebolisca o metta in discussione il Servizio sanitario nazionale»

Proprio Manageritalia ha aperto la strada anche ad altri contratti collettivi nell'introduzione di un welfare contrattuale. Come vede anche in futuro il welfare contrattuale e aziendale, che è un'altra parte della distribuzione?

BENTIVOGLI «Il welfare contrattuale sarà sempre più centrale, ma va ripensato in ottica universale e inclusiva. Non può essere un privilegio di pochi settori forti, ma deve diventare un'infrastruttura diffusa che accompagni tutte le transizio-

ni. In particolare, la formazione finanziata e certificata deve affiancare sanità e previdenza, perché la vera garanzia per i lavoratori è la loro occupabilità futura. Il welfare, quindi, non come redistribuzione accessoria, ma come leva di competitività del Paese. Peraltro, in epoca di default demografico, il welfare contrattuale deve essere integrativo e a supporto dello stato sociale, altrimenti salterà tutto».

DEL CONTE «Ormai è chiaro che lo Stato non può più occuparsi del welfare senza il contributo delle imprese. Anche perché il welfare oggi copre spazi sempre più ampi. Indietro non si torna e il compito della contrattazione collettiva sarà sempre di più andare oltre la componente retributiva in senso stretto, per gestire tutto ciò che può contribuire al benessere dei lavoratori e all'accrescimento delle loro competenze. A partire dalla formazione professionale».

STANZIONE «Sui tavoli negoziali il welfare contrattuale è ormai una parte importante della nostra azione sindacale, ma non tutto il welfare è uguale. È necessario aprire una riflessione tra le parti, a partire dal welfare sanitario, per evitare che strumenti integrativi alimentino un sistema che indebolisca o metta in discussione il Servizio sanitario nazionale. Allo stesso modo, bisogna distinguere tra chi eroga prestazioni sanitarie attraverso polizze assicurative e chi lo fa tramite il sistema mutualistico dei fondi. In prospettiva, il welfare contrattuale deve diventare sempre più uno strumento di inclusione e di

partecipazione, non un privilegio per pochi. Penso alla formazione continua, alla previdenza complementare e alle politiche di conciliazione: ambiti in cui la contrattazione può e deve garantire opportunità concrete di crescita e sicurezza a tutti i lavoratori, in modo solidale e sostenibile».

Quali dovranno essere i tratti distintivi più rilevanti dell'offerta del sindacato dei dirigenti e in cosa dovrebbero differenziarsi rispetto a quelli dei lavoratori?

BENTIVOGLI «Il sindacato dei dirigenti deve differenziarsi su due assi. Il primo è la visione strategica: deve offrire strumenti per guidare l'innovazione e la sostenibilità, non solo per reagirvi. A differenza di alcuni sindacati dei lavoratori, quello dei dirigenti deve essere avanguardia, non solo difesa, ma anticipazione delle trasformazioni. Deve candidarsi ad accompagnare le persone, con fiducia, ad attraversare il guado dei mutamenti. Il secondo asse è l'internazionalità: i manager operano in catene globali e devono avere un sindacato che li rappresenti anche nei contesti europei e transnazionali».

DEL CONTE «Bisogna fare emergere il valore strategico della cultura manageriale. Non potremo competere nel contesto internazionale senza una professionalizzazione dei dirigenti che sia alla frontiera delle migliori pratiche internazionali. Il sindacato dei dirigenti deve chiedere più formazione per i suoi membri, ma anche più

managerializzazione delle imprese. Il che significa lasciarsi alle spalle il vecchio, ma ancora diffuso, stereotipo del dirigente "fai da te"».

STANZIONE «Un sindacato dei dirigenti dovrà puntare su alcuni elementi specifici: l'aggiornamento continuo delle competenze manageriali e la capacità di guidare processi complessi dentro sistemi produttivi che cambiano rapidamente. Ciò richiede strumenti di rappresentanza costruiti attorno a formazione di alto livello e politiche attive avanzate.

Rappresentanza, rappresentatività e contratti pirata: come risolviamo questa concorrenza sleale e danno per il Paese?

BENTIVOGLI «La proliferazione di contratti pirata mina la fiducia nel sistema e crea dumping sociale ed economico. La soluzione passa da tre strumenti: una legge sulla rappresentanza che certifichi chi può firmare contratti (il modello del pubblico impiego è migliorabile ma è in



La differenza rispetto ai sindacati dei lavoratori non riguarda il valore della rappresentanza – uguale per tutti – ma la natura delle esigenze. Chi guida le organizzazioni ha bisogno di un sindacato capace di leggere l'evoluzione dei mercati globali, anticipare gli impatti sulle imprese e accompagnare la transizione tecnologica e organizzativa».

piedi, funziona, ma va esteso al privato; il Testo Unico 2014 sulla rappresentanza dopo 11 anni è ancora al palo); una trasparenza salariale e contrattuale, con un sistema pubblico indipendente di monitoraggio; premialità negli appalti e nelle filiere per le imprese che applicano contratti firmati da organizzazioni realmente rappresentative. Senza

queste condizioni, il rischio è un Paese frammentato e incapace di competere lealmente».

DEL CONTE «Occorre contarsi. Anche su questo versante mi pare abbastanza inutile aspettare il legislatore. Le parti sociali hanno già, in diversi contesti, individuato i principi cardine per distinguere chi è rappresentativo e chi no. Ma bisogna avere il coraggio di dare attuazione concreta a quei principi e accettarne le conseguenze».

biamo visto, non funziona in una logica di sviluppo di qualità».

Quanto conterà, per i corpi intermedi in generale e i sindacati dei lavoratori in particolare, ragionare, muoversi e agire a livello internazionale o almeno europeo?

BENTIVOGLI «Sarà decisivo. Il mercato del lavoro è europeo, le regole sulla transizione digitale e verde si scrivono a Bruxelles, la competizione è globale. Serve una sfera pubblica sindacale europea, capace di incidere sulle politiche comunitarie su IA, green

che internazionale. Occorre però rafforzare gli organismi nell'Ue e, soprattutto, migliorare la connessione fra livello nazionale e sovranazionale».

STANZIONE «Non abbiamo un'alternativa, a meno che non si pensi a un sindacato che resiste ai grandi cambiamenti del mondo in uno spazio stretto in cui rischia di essere schiacciato e percepito come molto rumoroso e inefficace allo stesso tempo».

Insomma, lunga vita ai sindacati, ma a quali sindacati?

BENTIVOGLI «Lunga vita ai sindacati che sanno morire a sé stessi per rinascere. Non a quelli che difendono rendite di posizione o si limitano a ritualità autoreferenziali, ma a quelli che hanno il coraggio di ripensarsi come architetture di partecipazione, innovazione e dignità del lavoro. Servono sindacati aperti, inclusivi, capaci di parlare ai giovani e ai nuovi lavori, radicati nei territori ma proiettati in Europa. In una parola: sindacati che abbiano il coraggio di tornare a essere parte del futuro, non del passato».

DEL CONTE «Ai sindacati che guardano avanti e non indietro, che non si spaventano per le grandi transizioni digitale, climatica e demografica, ma vedono in esse una straordinaria occasione per far compiere al lavoro il salto di qualità che merita».

STANZIONE «A quei sindacati che non rinunciano a una visione di società e che lavorano convintamente per affermare la centralità della persona, della sua realizzazione, della sua libertà, della sua preminenza sulla speculazione».

STANZIONE «Applicando gli accordi interconfederali già esistenti e con una legge a loro sostegno. Già oggi l'Inps è in possesso dei dati sulla rappresentanza, manca solo la volontà politica di procedere, perché c'è chi si candida a rappresentare quella parte di imprenditoria che pensa che svalutando il fattore lavoro diventiamo più competitivi. Una ricetta che, ab-

deal, standard di lavoro e fiscalità. In questo senso, Manageritalia e le altre organizzazioni che hanno già reti europee possono essere apripista».

DEL CONTE «Chi sta fuori dal contesto internazionale è perduto. Sotto questo profilo, i sindacati non sono rimasti a guardare, avendo una lunga tradizione di cooperazione a livello europeo e an-



LAVORO, CONTRATTAZIONE E SVILUPPO



Marco Barbieri, segretario generale di Confcommercio, racconta come Confcommercio e Manageritalia possano rafforzare la contrattazione, il welfare e la competitività del Paese in un contesto di grandi transizioni

Come pensa evolveranno e cambieranno economia e mondo del lavoro nel futuro, soprattutto riguardo a quello che concerne l'ambito d'azione dei sindacati di lavoratori e imprese?

«Siamo in una fase in cui le grandi transizioni – digitale, demografica ed energetica – si sommano e si accelerano a vicenda. Questo significa cicli d'innovazione più rapidi, fabbisogni professionali che cambiano sempre più velocemente, filiere del terziario che si riorganizzano tra prossimità e piattaforme globali. Nell'ambito d'azione delle parti sociali non basterà più “gestire il cambiamento”, dovremo co-progettarlo. In questo quadro, un tema cruciale è la rappresentanza e la rappresentatività. Confcommercio, per la sua storia, la sua consistenza associativa e la sua

attività sindacale e di contrattazione, sicuramente le possiede. Ma l'ultimo decennio ha visto un panorama, rimasto stabile per circa settant'anni, cambiare completamente e prevedere una moltitudine di associazioni, sia sindacali sia datoriali, e oltre mille ccnl depositati al Cnel, tutti che si fregiano del titolo di “contratti collettivi nazionali di lavoro (ccnl)”».

A fronte di questo, quale ruolo dovranno avere i sindacati di lavoratori e imprese e come dovranno cambiare anche nei rapporti reciproci?

«Occorre difendere e rafforzare il valore della contrattazione collettiva che risiede nella capacità di garantire un quadro certo di diritti e doveri, tutelando lavoratori e imprese e assicurando

un equilibrio tra competitività e coesione sociale. Senza contratti rappresentativi si rischiano frammentazione e dumping salariale, con effetti negativi sulla qualità del lavoro e sul sistema produttivo. Per questo Confcommercio ha sempre investito nel dialogo con i sindacati confederali, costruendo percorsi condivisi su formazione, welfare, sicurezza e contrattazione di secondo livello. Oggi la sfida è rafforzare il valore dei ccnl rappresentativi, contrastare i contratti pirata e riconfermare la contrattazione come il luogo naturale dove si coniugano produttività, tutele e sviluppo del lavoro, a beneficio di imprese e lavoratori».

Parliamo ora dei soli sindacati dei dirigenti, che negli ultimi decenni hanno avuto, grazie al lavoro comune di Confcommer-

cio e Manageritalia, un forte ruolo di innovazione nel mondo del lavoro: come li vede oggi e quale ruolo pensa debbano avere in futuro?

«Il “nostro” futuro comune non può che essere la prosecuzione di quanto avvenuto in passato e di quanto sta avvenendo attraverso la contrattazione collettiva. Negli ultimi tempi, soprattutto dopo il periodo del Covid, si sono decisamente rafforzati il welfare e le politiche attive, compresa la “scommessa” di questo rinnovo sull’invecchiamento attivo, a riprova della convinzione condivisa che la contrattazione collettiva serve sempre più a regolare a tutto campo i rapporti tra manager e impresa».

Proprio Confcommercio e Manageritalia hanno aperto la strada

”

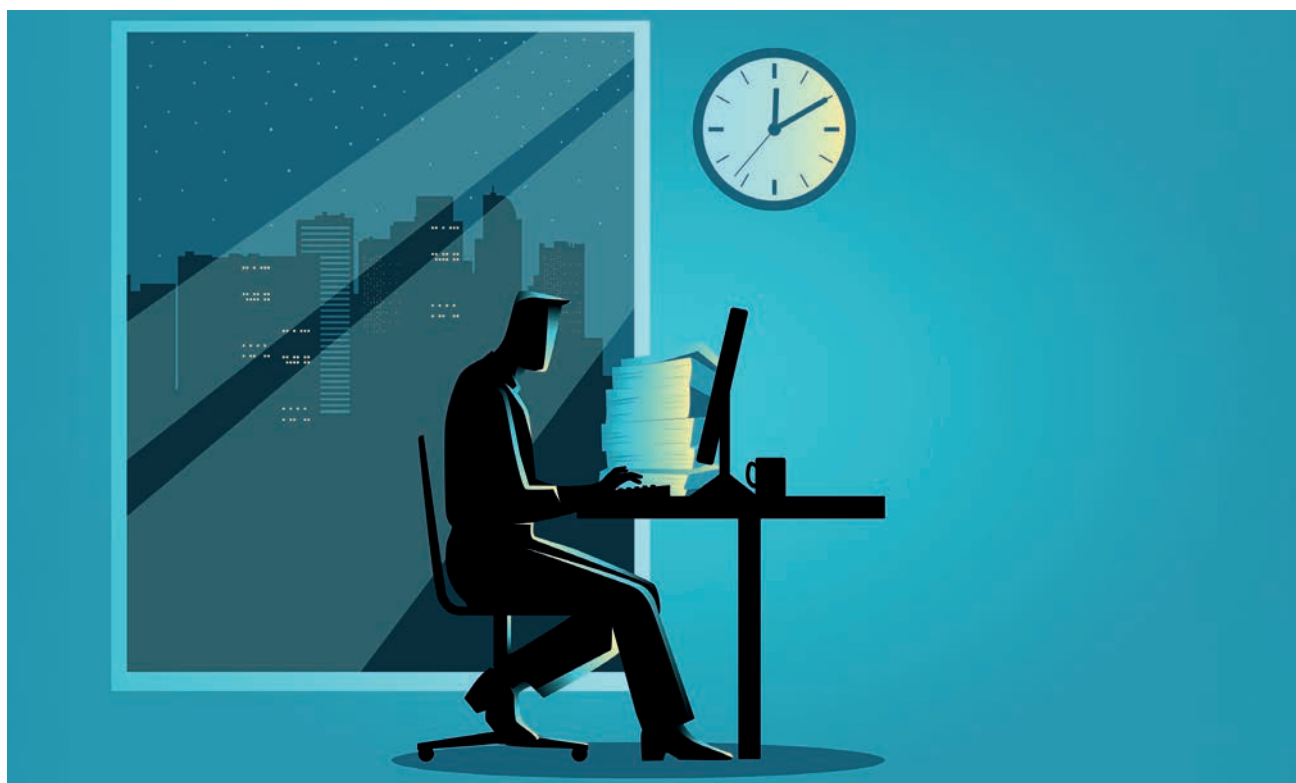
«Occorre difendere e rafforzare il valore della contrattazione collettiva che risiede nella capacità di garantire un quadro certo di diritti e doveri, tutelando lavoratori e imprese e assicurando un equilibrio tra competitività e coesione sociale. Senza contratti rappresentativi si rischiano frammentazione e dumping salariale»

anche ad altri contratti collettivi nell'introduzione di un welfare contrattuale. Come vede anche in futuro il welfare contrattuale e aziendale?

«È un tema cruciale, anche a fronte del progressivo e inesorabile arretramento del welfare pubblico. Pochi anni fa il tema del welfare era confinato nella contrattazione aziendale di imprese grandi e strutturate. Ora sta diventando patrimonio comune anche delle pmi, anche per lo sforzo di contratti nazionali come quello tra Confcommercio e Manageritalia».

Crede che il modello tradizionale di contrattazione collettiva sia ancora efficace o servano innovazioni?

«I contratti collettivi nazionali di lavoro non sono soltanto un in-



sieme di regole: rappresentano la sintesi di interessi, responsabilità e tutele costruite attraverso relazioni sindacali mature e responsabili. E il valore aggiunto della contrattazione di qualità sta nel mettere insieme le esigenze delle imprese con la protezione economica e sociale dei lavoratori. Quello che serve è che la contrattazione acquisti efficacia generalizzata e che il legislatore ne tenga conto».

Quali dovranno essere i tratti distintivi più rilevanti dell'offerta del sindacato dei dirigenti e in cosa dovrebbero differenziarsi rispetto a quelli dei lavoratori?

«È inevitabile che un negoziato porti con sé aspetti rivendicativi, ma da tempo ci si augura che questa strada intrapresa sia in un'unica direzione. Alla rivendicazione si deve sostituire la collaborazione, anche per la funzione cruciale che il dirigente svolge per l'impresa, come testimonia l'art. 1 del ccnl: «La qualifica di dirigente comporta la partecipazione e la collaborazione, con la responsabilità inerente al proprio ruolo, all'attività diretta a conseguire l'interesse dell'impresa e il fine della sua utilità sociale».

Rappresentanza, rappresentatività e contratti pirata: come risolviamo questa concorrenza sleale e danno per il Paese?

«Occorre rafforzare ulteriormente la collaborazione con i sindacati, ma soprattutto serve una maggiore attenzione da parte del governo, a cui chiediamo un impegno concreto per impedire l'applicazione di contratti sotto-

”

«I contratti collettivi nazionali di lavoro non sono soltanto un insieme di regole: rappresentano la sintesi di interessi, responsabilità e tutele costruite attraverso relazioni sindacali mature e responsabili. E il valore aggiunto della contrattazione di qualità sta nel mettere insieme le esigenze delle imprese con la protezione economica e sociale dei lavoratori»

costo. Come Confcommercio, abbiamo recentemente elaborato alcune proposte tra cui, in particolare: comunicazioni obbligatorie a tutte le sedi istituzionali del contratto applicato, certificazione della rappresentatività, potenziamento degli strumenti di vigilanza e monitoraggio, rafforzamento della bilateralità come strumento di certificazione della qualità contrattuale. Solo così si possono garantire tutela del lavoro e competitività del sistema».

Quanto conterà, per i corpi intermedi in generale, ragionare,



muoversi e agire a livello internazionale, almeno europeo?

«Ci sono già esperienze in tal senso, ma certamente l'orizzonte internazionale, perlomeno europeo, andrà consolidato, anche in chiave antidumping. Confcommercio, ad esempio, insieme ad altre primarie associazioni datoriali, ha indicato proprio questo tra i criteri da considerare al fine dell'individuazione di un ccnl per gli appalti pubblici».

Qual è oggi il valore strategico del rapporto tra Confcommercio e Manageritalia e quale potrà essere in futuro?

«Il valore di un rapporto nato nell'immediato Dopoguerra, che si è via via consolidato attraverso la contrattazione collettiva e la nascita di strumenti bilaterali che hanno precorso i tempi, ad esempio in tema di assistenza sanitaria integrativa e di previdenza complementare, sta proprio nella capacità di prendere l'esperienza del passato per guardare al futuro».

IL FUTURO DEL MANAGEMENT

L'ultima sezione del nostro speciale guarda al futuro, esplorando le profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro, il management e la società italiana. Partiremo da un'analisi del clima di sfiducia diffuso nel Paese, capiremo da dove arriva e quali sono le leve per riaccendere sentimenti di fiducia e coesione. Guarderemo poi ai manager e alle business school dei prossimi anni, ipotizzando una radicale trasformazione della formazione manageriale, che dovrà orientarsi non solo all'efficienza ma anche al valore sociale, all'etica e alla sostenibilità. Infine, approfondiremo il tema della managerialità nelle piccole e medie imprese italiane, che dovranno puntare sempre più su modelli organizzativi flessibili, inclusivi e orientati al benessere delle persone.



PAESE ITALIA TRA SFIDUCIA E OPPORTUNITÀ



Analisi del clima sociale, delle fratture e delle leve per un futuro più coeso e positivo

Nando Pagnoncelli

sondaggista italiano, presidente Ipsos Doxa

Il clima sociale da molto tempo è caratterizzato da preoccupazioni e pessimismo. Le ricerche sul sentiment dei cittadini promosse dal Gruppo Ipsos in 30 paesi vedono l'Italia stabilmente tra gli ultimi 10, preceduta da realtà che hanno un livello di ricchezza e "fondamentali economici" decisamente inferiori rispetto ai nostri, ma un'opinione pubblica più positiva.

IL PESSIMISMO DIFFUSO TRA GLI ITALIANI

Qualche dato esprime compiutamente gli atteggiamenti prevalenti in Italia: il 74% è convinto che il Paese stia andando nella direzione sbagliata, il 72% esprime un giudizio negativo sull'economia nazionale, il 53% si aspetta un ulteriore peggioramento nei prossimi tre anni. La

qualità della vita è considerata in peggioramento rispetto al passato, un passato impregnato di nostalgia, a dispetto dei progressi tecnologici, di quelli medico-scientifici, dell'aumento della durata media della vita, del reddito pro capite ecc. In altri termini, è la manifestazione della Retrotopia, per citare il titolo del saggio postumo di Bauman.

LE FRATTURE SOCIALI: VERTICALE E ORIZZONTALE

Alla sfiducia nel futuro si aggiunge una doppia frattura sociale: una frattura verticale, rappresentata dalla limitata fiducia nelle istituzioni, e una frattura orizzontale, che si esprime con uno scarso senso di coesione. Basti pensare che il 49% degli italiani dichiara di non avere fiducia nelle istituzioni, a fronte del 42% che dichiara di averne (il 9% non si esprime). Quanto alla coesione sociale, il 60% è convinto che siano più le cose che ci dividono rispetto a quelle che ci uniscono, mentre solo il 23% è di parere opposto. Il barometro del senso civico degli italiani, che in Ipsos realizziamo da 25 anni, evidenzia che l'86% è del parere che "non si è mai troppo prudenti nel trattare con la gente", il 76% è convinto che "gli altri", se potessero, approfitterebbero della mia buona fede".

LA COESIONE SOCIALE DURANTE LA PANDEMIA

Eppure, durante la crisi pandemica avevamo registrato segnali decisamente incoraggianti di coesione sociale: i cittadini avevano mostrato atteggiamenti di grande responsabilità, una sorta di risveglio del senso di appartenenza alla collettività e del senso civico. Infatti, la fase più acuta della pandemia aveva fatto emergere la consapevolezza del senso di interdipendenza tra gli individui, il rispetto delle norme, l'impennata della fiducia nelle istituzioni, nei corpi intermedi e nei mondi associativi, dopo un decennio caratterizzato dalla disintermediazione e dalla messa in discussione di qua-

si tutte le forme di rappresentanza e, infine, la rivalutazione delle competenze, dopo la stagione del discredito e dell'"uno vale uno".

IL RITORNO DEI PARTICOLARISMI E DELLE FRATTURE

Purtroppo, usciti dall'emergenza, sono riaffiorati i particolarismi e le fratture, si è acuita la distanza tra l'io e il noi, a conferma che gli italiani sanno dare il meglio di loro stessi nelle situazioni emergenziali, ma difettano molto in quelle di normalità. Il clima sociale è, comprensibilmente, la conseguenza del susseguirsi delle crisi di questo decennio, che hanno fatto emergere la nostra vulnerabilità: la pandemia, la crisi energetica, il ritorno dell'inflazione, i conflitti alle porte dell'Europa, i cambiamenti dello scenario geopolitico globale.

I FATTORI STRUTTURALI DI LUNGO PERIODO

Ma non dobbiamo dimenticare i cambiamenti di lungo periodo che influenzano le opinioni dei cittadini, a partire dal basso livello di istruzione e dalle competenze limitate della popolazione, che vedono l'Italia agli ultimi posti nelle graduatorie internazionali; poi l'inverno demografico (siamo il secondo Paese più vecchio al mondo, dopo il Giappone), che determina la convinzione che siamo in declino; infine le crescenti disuguaglianze economiche, che danno l'idea di un ascensore sociale immobile.

TRA PERCEZIONE E REALTÀ

A ciò si aggiunge un tema che in Italia assume un particolare rilievo:

vo: le percezioni della stragrande maggioranza dei fenomeni prevalgono sulla realtà dei fenomeni stessi, accentuando la portata degli allarmi sociali e la rappresentazione di una realtà su misura, quasi sempre negativa e inquietante, che rappresenta un luogo distopico. Ad esempio, secondo gli italiani, gli stranieri presenti nel nostro Paese rappresentano il 30% della popolazione (contro il dato reale del 10%), le persone di oltre 65 anni sono il 49% (contro il 23%), i disoccupati il 48% (contro il 6%), gli omicidi, secondo il 55%, risultano aumentati rispetto all'anno 2000 (mentre sono diminuiti del 56%). E potremmo continuare.

INFOXICATION E SCARSA CONSAPEVOLEZZA

Indubbiamente, il profondo cambiamento della dieta mediatica, ossia delle modalità con cui le persone si informano, ha un forte impatto sulla formazione delle



opinioni. Inoltre, le ricerche evidenziano che gli italiani ignorano gran parte dei primati nazionali. Solo uno su dieci, infatti, sa che siamo al primo posto, in Europa o nel mondo, in termini di produzione o di surplus manifatturiero in molti settori: dal make-up alle piastrelle in ceramica, dai macchinari per imballaggio agli occhiali da sole, dai farmaci agli yacht; solo uno su cinque sa che siamo il secondo paese manifatturiero d'Europa, e uno su dieci sa che abbiamo la percentuale più alta di riciclo dei rifiuti nel continente.

GLI ASPETTI POSITIVI DA VALORIZZARE

Tra gli aspetti positivi, va considerato il capitale sociale: basti pensare che in Italia operano oltre 360.000 organizzazioni non profit, oltre 6 milioni di persone svolgono regolarmente attività di volontariato, un cittadino su due effettua almeno una donazione all'anno a sostegno di progetti o cause sociali. Guardare alle cose che funzionano e apprezzarle non significa ignorare i problemi strutturali o evitare di porvi rimedio, ma riflettere sulla nostra identità, su ciò che ci accomuna e incide sulla fiducia degli individui. E tra gli aspetti positivi si annovera anche il profondo cambiamento intrapreso dalle aziende italiane in materia di responsabilità sociale: sta crescendo tra i manager – gran parte dei quali ha saputo interpretare i cambiamenti sociali e le aspettative dei cittadini – la consapevolezza che l'impresa è un soggetto economico che ha rilevanti responsabilità nei confronti della società.



Ridare fiducia al Paese, facendolo uscire da quella sorta di ripiegamento difensivo nel quale versa, richiede tempi lunghi e uno sforzo collettivo finalizzato alla ricerca di un punto di equilibrio tra il benessere individuale e collettivo

PERCHÉ LE IMPRESE COESIVE VANNO MEGLIO

La Fondazione Symbola e Unioncamere realizzano da tempo, con cadenza annuale, una ricerca presso un campione di 3.000 imprese manifatturiere (da 5 a 499 addetti) per verificare la loro “attitudine coesiva”. L'indagine monitora le relazioni che queste adottano con una pluralità di soggetti (associazioni, scuole, università ed enti di ricerca, istituzioni, organizzazioni non profit, altre imprese extra filiera ecc.) e le iniziative a favore dei propri dipendenti (investimento in formazione e competenze, welfare e salute, coinvolgimento dei lavoratori nello sviluppo di progetti di innovazione). Ebbene, le realtà “coesive” (che rappresentano il 42% delle imprese) rispetto a quelle non coesive fanno registrare indicatori economici nettamente più positivi (andamento del fatturato, assunzioni di personale, investimenti, export, green e cultura ecc.).

LA REPUTAZIONE INCIDE SUL CONTO ECONOMICO

Investire nella Csr contribuisce a migliorare la società, ma rappresenta anche un vantaggio competitivo, un fattore di successo aziendale, e produce effetti rilevanti sulla reputazione dell'impresa: questa non è un'aspirazione narcisistica di manager e imprenditori, ma ha un impatto sul conto economico aziendale, basti pensare agli effetti in termini di fedeltà dei clienti, credibilità della propria comunicazione pubblicitaria, capacità di attrarre e trattenere talenti e così via.

UN IMPEGNO COLLETTIVO PER LA FIDUCIA

In conclusione, ridare fiducia al Paese, facendolo uscire da quella sorta di ripiegamento difensivo nel quale versa, richiede tempi lunghi e uno sforzo collettivo finalizzato alla ricerca di un punto di equilibrio tra il benessere individuale e quello collettivo. È uno sforzo che interpella tutte le realtà: le istituzioni, la politica, i mondi associativi, i mezzi di informazione, le agenzie educative, i singoli cittadini e le singole imprese. In tal senso i corpi intermedi potranno avere un ruolo di primo piano, superando la mera logica della rappresentanza settoriale, favorendo un cambiamento “culturale” tra i propri associati, accompagnando chi incontra maggiori difficoltà nel rispondere alle tante sfide a cui far fronte e proponendo un nuovo racconto del Paese che consenta di valorizzare quegli elementi positivi che rappresentano un importante aspetto della nostra identità.



PERCHÉ È OGGI CHE SI PENSA AL DOMANI

Dal 1956 il Fondo Mario Negri, Fondo di previdenza per i dirigenti di aziende commerciali, istituito da Confcommercio-Imprese per l'Italia, Manageritalia e Confetra, pensa al futuro dei suoi iscritti. Gestisce i trattamenti previdenziali complementari previsti dal ccnl per garantire ai dirigenti e alle loro famiglie una pensione integrativa oltre a quella prevista dal sistema previdenziale obbligatorio (Inps). Ma non solo. Il Fondo si basa su un sistema di finanziamento a capitalizzazione che prevede un accantonamento, con l'obiettivo di erogare le future prestazioni previdenziali: pensione di vecchiaia, di invalidità, indiretta e di reversibilità, nonché la RITA (rendita integrativa temporanea anticipata). Conferimento tfr, borse di studio per i figli dei dirigenti, mutui. E molto altro ancora.



**FONDO MARIO
NEGRI**, un patrimonio della
previdenza integrativa del Paese.



www.fondonegri.it

LE COMPETENZE CHE CAMBIANO LE IMPRESE



Dalle business school alla cultura d'impresa: perché la formazione deve tornare a essere un motore di progresso sociale

Fernando G. Alberti

direttore Porter Institute e professore ordinario di Strategia aziendale

Qualunque dibattito in ambito aziendale si è ormai talmente appiattito sull'intelligenza artificiale (IA) che, nel pensare al manager del

futuro, si potrebbe cadere in una trappola: gli ottimisti lo immaginano come un coordinatore di agenti artificiali; i pessimisti, completamente sostituito dall'IA.

Dal mio punto di osservazione – qui in Harvard Square a Cambridge, Massachusetts – non ritengo affatto che sia questo il problema. Le sfide che attendono

i manager devono certo misurarsi sempre più con questi temi, ma – più ampiamente – con un ripensamento profondo del fare impresa.

UNA TRASFORMAZIONE RADICALE DEL SISTEMA CAPITALISTICO

Come illustrato nel mio nuovo libro *La sfida sociale. Perché le imprese non funzionano più e come possiamo aggiustarle*, uscito a fine novembre, se davvero vogliamo che le organizzazioni diventino parte della soluzione alle grandi sfide sociali del nostro tempo, è necessario un ripensamento radicale: non bastano piccoli aggiustamenti a un sistema che ha prodotto disuguaglianze, degrado ambientale e instabilità finanziaria, ma serve una trasformazione profonda che metta in discussione l'impianto stesso dell'attuale sistema capitalistico.

Se vogliamo davvero che le imprese svolgano un ruolo attivo in questo processo, dobbiamo guardare anche a chi forma coloro che le guidano. Perché la responsabilità del ripensamento in corso non ricade solo sulle aziende, ma sulle business school che, negli ultimi decenni, hanno plasmato una cultura manageriale incapace di leggere le nuove sfide sociali e tecnologiche.

IL FALLIMENTO SILENZIOSO DELLE BUSINESS SCHOOL

Negli ultimi quarant'anni, la formazione manageriale ha perso la sua missione originaria: formare manager capaci di servire la società attraverso l'impresa.



Se davvero vogliamo che le imprese diventino parte della soluzione alle grandi sfide sociali del nostro tempo, è necessario un ripensamento radicale: non bastano piccoli aggiustamenti, ma serve una trasformazione che metta in discussione l'attuale sistema capitalistico

Nate con l'intento di forgiare una nuova classe di manager "socialmente consapevoli", le business school hanno finito per legittimare un capitalismo fondato sulla massimizzazione del valore per gli azionisti. Invece di educare al bene comune, hanno insegnato l'arte dell'efficienza e del profitto di breve periodo.

VALORE SOCIALE COME INDICATORE DEL SUCCESSO

Interi generazioni di studenti hanno imparato a misurare il successo in trimestri e punti di margine, non in impatto e valore sociale. Le aule, un tempo laboratorio di civiltà economica, si sono trasformate in palestre per il mercato finanziario. Come ha osservato Andrew Hoffman (*Business school and the noble purpose of the market*, Stanford

University Press, 2025), i programmi di Mba non preparano più a gestire le grandi sfide del nostro tempo – il cambiamento climatico, le disuguaglianze, la rivoluzione dell'IA – perché continuano a insegnare un mondo che non esiste più.

LA DIDATTICA NON È UN FARDELLO

Alcune iniziative internazionali, come i *Principles for responsible management education* dell'Onu o il nuovo Standard 9 dell'Aacsb, provano a invertire la rotta, ma restano spesso marginali: corsi opzionali, workshop periferici, qualche "centro per la sostenibilità", qualche workshop sugli esercizi di futuro, che non toccano il cuore dei curricula. Il problema è più profondo. I ranking, i meccanismi di carriera accademica e la ricerca iper-specialistica hanno reso la didattica un fardello e l'impatto sul mondo delle imprese – la cosiddetta terza missione – un accessorio.

SI RIPARTE?

Le business school hanno quindi una doppia responsabilità: culturale, perché hanno formato la classe dirigente che ha consolidato il modello della *shareholder primacy*; e sistemica, perché faticano oggi a riformarsi. Eppure, proprio qui potrebbe ripartire una nuova stagione del management. Come ha scritto Stuart Hart (*Beyond shareholder primacy*, Stanford University Press, 2024), rigenerare il capitalismo significa prima di tutto rigenerare le scuole che lo alimentano.

DIECI COMPETENZE PER IL DOMANI

Il mondo del lavoro cambia più rapidamente di quanto i sistemi formativi riescano ad adattarsi. Secondo il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum, entro il 2030 quasi metà delle competenze oggi richieste sarà superata.

Per i manager, questo significa ridefinire la propria identità: da esecutori di piani a designer di sistemi complessi; da specialisti dell'efficienza a costruttori di senso. Dieci competenze emergono come "non negoziabili": rappresentano il cuore del ruolo manageriale futuro, dove tecnologia, visione e responsabilità si intrecciano.

”

Secondo il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum, entro il 2030 quasi metà delle competenze oggi richieste sarà superata. Per i manager, questo significa ridefinire la propria identità: da esecutori di piani a designer di sistemi complessi

1 AI LITERACY E HUMAN-MACHINE TEAMING

L'obiettivo dovrà essere saper collaborare con l'intelligenza artificiale, comprenderne logiche, bias e limiti. L'IA non sostituirà i manager, ma renderà obsoleti quelli che non la capiscono. Governare il lavoro ibrido tra persone e algoritmi significa imparare a porre le domande giuste alle macchine, a verificare la qualità delle risposte e a integrarle nel processo decisionale, preservando il giudizio umano come ultimo garante.

2 DECISION INTELLIGENCE E DATA STORYTELLING

I dati da soli non bastano: occorre trasformarli in insight e narrazioni che guidino scelte e comportamenti. È la nuova grammatica del giudizio manageriale. I leader del futuro dovranno padroneggiare la capacità di collegare i numeri alle intuizioni, costruire storie che rendano i dati comprensibili e persuasivi, e diffondere una cultura organizzativa fondata sull'evidenza.

3 SPERIMENTAZIONE DISCIPLINATA

Le organizzazioni più evolute non pianificano per prevedere, ma sperimentano per apprendere.

La capacità di progettare esperimenti e test rapidi e misurabili diventa una competenza critica. La sperimentazione è il nuovo metodo scientifico del management: produce apprendimento collettivo, riduce il rischio e trasforma l'errore in strumento di progresso.



4 ORCHESTRARE IL CAMBIAMENTO

Il cambiamento non si “gestisce”: si orchestra. Servono manager capaci di creare rituali, feedback e micro-abitudini che sostengano l'adattamento continuo. In un mondo dove le trasformazioni sono simultanee e interdipendenti, la vera leadership consiste nel generare contesti in cui le persone possano evolvere insieme, trovando coerenza e significato nel mutamento.

5 PRODUCT MINDSET

Anche fuori dal mondo tech, pensare come un product manager – con attenzione all'esperienza dell'utente e interazione costante – aiuta a tradurre il purpose in valore concreto. Significa passare da progetti chiusi a prodotti vivi, che si perfezionano nel tempo grazie al feedback dei clienti e dei collaboratori, facendo della qualità percepita un obiettivo misurabile.

6 COSTRUIRE ECOSISTEMI E PARTNERSHIP

Il vantaggio competitivo nasce sempre più da reti e alleanze. Costruire ecosistemi e partnership cross-settore diventa una nuova forma di strategia. Il manager del futuro sarà un architetto di relazioni, capace di generare fiducia tra soggetti diversi – aziende, startup, istituzioni, comunità – e di trasformare la collaborazione in leva di innovazione e resilienza.

7 LEADERSHIP DI TRANSIZIONE

La sostenibilità non è un comparto, ma un linguaggio che attraversa ogni funzione. Guida-

re la transizione ecologica e sociale è oggi parte integrante della leadership d'impresa. Il manager deve saper tradurre obiettivi Esg in scelte operative e in incentivi misurabili, rendendo la sostenibilità non un costo reputazionale, ma un motore di competitività e legittimità.

8 CONSAPEVOLEZZA DIGITALE

Ogni decisione strategica implica rischi tecnologici e reputazionali. La consapevolezza digitale entra nel giudizio manageriale tanto quanto la lettura di un bilancio. Governare la sicurezza informatica, la privacy e la continuità operativa diventa un esercizio di responsabilità collettiva, dove la prevenzione conta più della reazione e la trasparenza più del controllo.

9 LEGGERE (E COMPRENDERE) IL FUTURO

Saper leggere i futuri possibili, cogliere segnali deboli e costruire scenari è ciò che distingue chi reagisce da chi anticipa. È la competenza chiave dell'epoca della discontinuità. La *future literacy* sviluppa la capacità di pensare a lungo termine, immaginare alternative e mantenere la

lucidità strategica anche quando l'incertezza aumenta.

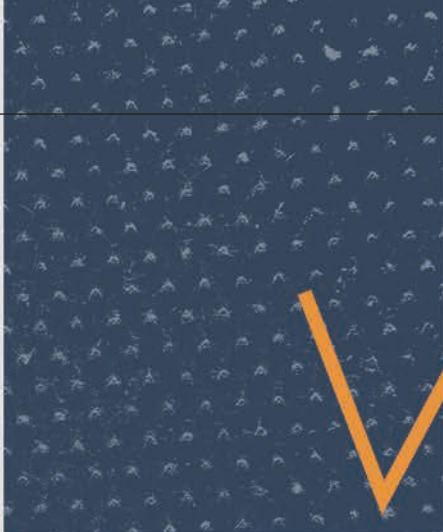
10 ETICA DEL BUSINESS

Non solo etica dell'IA, ma integrità complessiva nelle decisioni economiche. Nell'era delle piattaforme e dei dati, l'etica diventa la nuova infrastruttura della fiducia. Significa assumersi la responsabilità delle conseguenze sociali e ambientali delle proprie scelte, costruendo un capitalismo che non separi più la performance dal progresso umano.

Queste dieci competenze non sono un decalogo di soft skill, ma una mappa per rifondare il mestiere del manager. Disegnano l'incontro tra tecnologia e umanità, tra efficienza e significato, tra performance e responsabilità.

Per le business school, la sfida è decisiva: non aggiornare qualche corso, ma ripensare la loro ragion d'essere. Devono tornare a essere luoghi in cui si formano persone capaci di leggere la complessità, non solo di risolvere problemi. Come ha scritto Hoffman, “il management deve tornare a essere una vocazione, non un mestiere”. Solo allora potremo parlare davvero di professionisti del futuro.





IL LAVORO CHE CAMBIA: LA NUOVA SFIDA DELLE PMI ITALIANE



Come aspettative generazionali, leadership evoluta e cultura organizzativa ridisegnano il futuro delle imprese

Filomena Buonocore
Università degli studi
di Napoli Parthenope

Il cambiamento è l'unica costante, scriveva Eraclito: un principio che oggi trova piena attuazione nel mondo del lavoro. L'evoluzione tecnologica, la digitalizzazione e il ricambio generazionale stanno ridisegnando

profondamente le organizzazioni, spingendo le imprese – in particolare quelle piccole e medie – a ripensare i propri modelli organizzativi.

La sfida non riguarda soltanto l'introduzione di nuove tecnologie,

ma soprattutto la capacità di comprendere e riconoscere i nuovi valori e le nuove aspettative delle giovani generazioni. È qui che si gioca il futuro del lavoro e il ruolo dei manager come motori di cambiamento culturale e organizzativo.

GIOVANI E NUOVE ASPETTATIVE

I giovani di oggi entrano nel mercato del lavoro con un approccio profondamente diverso rispetto alle generazioni precedenti. Le loro priorità non ruotano più soltanto intorno alla stabilità economica; sono infatti sempre più attenti alla qualità complessiva dell'esperienza lavorativa, all'equilibrio tra vita privata e professionale, al benessere psicologico, alla flessibilità, alla possibilità di apprendere e crescere, personalmente e professionalmente.

Si tratta di lavoratori digitalmente competenti, attenti ai temi della sostenibilità, dell'inclusione e dell'impatto sociale delle imprese. Cercano organizzazioni capaci di offrire sì un impiego remunerativo ma, soprattutto, un contesto che li valorizzi e li faccia stare bene.

In Italia, tuttavia, molte imprese – in primis le pmi – faticano a intercettare queste aspettative. Innanzitutto, perché le nostre piccole medie imprese e quelle familiari soffrono di un gap di presenza manageriale rispetto ai principali competitor. Basti pensare che solo il 30% delle imprese familiari italiane ha un manager esterno alla famiglia dell'imprenditore, mentre in Francia, Germania e Spagna la percentuale raggiunge l'80%. Un'assenza di numeri e cultura manageriale che è spesso ancorata a modelli gerarchici e tradizionali, con scarsa attenzione al dialogo e alla personalizzazione. Ne deriva una disconnessione crescente tra i desideri dei giovani e le pratiche organizzati-



I giovani di oggi entrano nel mercato del lavoro con un approccio profondamente diverso rispetto alle generazioni precedenti. La loro priorità non è soltanto la stabilità economica, ma anche una crescente attenzione all'equilibrio tra vita privata e professionale

ve, con conseguenze evidenti: disaffezione, turnover elevato e difficoltà di attrarre nuovi talenti.

LE IMPRESE ITALIANE E LA SFIDA DELLA MANAGERIALITÀ

Le pmi italiane rappresentano l'ossatura del sistema produttivo, ma sono anche l'anello debole nell'evoluzione verso forme più moderne di gestione del capitale umano. La scarsità di investimenti in formazione manageriale, digitalizzazione e innovazione organizzativa frena la capacità di attrarre e trattenere giovani qualificati.

Eppure, le trasformazioni in atto richiedono più managerialità, attraverso dirigenti capaci di leggere i mutamenti sociali, costruire relazioni di fiducia e dare significato al lavoro quotidiano, che

siano in grado di accompagnare le persone in percorsi di autonomia e responsabilizzazione.

Come evidenziato da recenti ricerche sul comportamento organizzativo, il management del futuro dovrà saper coniugare competenze tecniche e intelligenza relazionale, promuovendo un clima di ascolto e partecipazione. È proprio questa capacità di "fare cultura" dentro le organizzazioni che può rendere il lavoro un luogo di apprendimento e innovazione continua.

FUGA DEI CERVELLI E NECESSITÀ DI INVESTIRE

In Italia, il mancato riconoscimento di questi cambiamenti contribuisce a un fenomeno ormai strutturale: la fuga dei cervelli. Migliaia di giovani formati nel nostro Paese scelgono di lavorare all'estero, non solo per una questione economica, ma perché trovano altrove contesti più dinamici, inclusivi e meritocratici.

Il problema, dunque, non è soltanto trattenere i talenti, ma offrire un ambiente che li faccia fiorire. Serve un investimento deciso in cultura manageriale, formazione continua e innovazione organizzativa. Significa anche promuovere politiche pubbliche e aziendali che valorizzino il benessere, la partecipazione e la responsabilità sociale come pilastri della produttività.

Solo così l'Italia potrà colmare il divario generazionale e costruire un modello di lavoro capace di attrarre i giovani non con incentivi temporanei, ma con una visione di futuro che unisca crescita economica e crescita umana.

VERSO UNA NUOVA MANAGERIALITÀ: FLESSIBILITÀ, FIDUCIA E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Per costruire organizzazioni davvero attrattive e sostenibili, serve una nuova idea di managerialità, fondata sulla fiducia e sulla responsabilizzazione delle persone. Le politiche di gestione delle risorse umane devono evolvere verso modelli più flessibili, partecipativi e orientati ai risultati, superando la logica del controllo a favore di quella della collaborazione.

In questo senso, lo smart working non è solo uno strumento tecnico, ma un simbolo di questa nuova cultura organizzativa: consente di conciliare le esigenze di autonomia e benessere dei lavoratori con gli obiettivi di pro-

”

Le politiche di gestione delle risorse umane devono evolvere verso modelli più flessibili, partecipativi e orientati ai risultati, superando la logica del controllo a favore della responsabilizzazione e collaborazione

duttività e innovazione delle imprese. Tuttavia, per poterlo applicare in modo efficace, occorre

creare le premesse organizzative e culturali: analizzare processi, ruoli e obiettivi.

Questo implica, innanzitutto, un'analisi approfondita dei processi interni, per comprendere quali attività possono essere svolte a distanza senza compromettere la collaborazione e la qualità dei risultati.

Serve poi una ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità, con obiettivi chiari e misurabili invece di mera presenza fisica.

Ma il vero salto culturale riguarda il ruolo della leadership. I manager devono essere formati a una leadership basata sull'empowerment, capace di promuovere fiducia, autonomia e senso di appartenenza. Devono imparare a misurare la performance non in termini di tempo trascorso, ma di risultati raggiunti, competenze sviluppate e contributo al valore collettivo.

In questa prospettiva, anche i sistemi di valutazione della performance devono essere ripensati: non più centrati solo sui comportamenti visibili o sulla presenza, ma orientati a riconoscere il raggiungimento degli obiettivi, la crescita delle competenze e il potenziale di sviluppo individuale. Valutare in modo più ampio e qualitativo significa premiare non solo ciò che il lavoratore fa, ma anche come apprende, collabora e contribuisce all'innovazione organizzativa.

Solo un approccio integrato – che unisca formazione, leadership e innovazione organizzativa – potrà rendere le imprese italiane luoghi in cui i giovani scelgono di restare, crescere e contribuire, e non da cui fuggire.





FORMAZIONE UNICA. COME TE.

Cresci, innova, connetti:

IL FUTURO DEL MANAGEMENT comincia oggi!



Dal 1994 Cfimt supporta lo sviluppo dei dirigenti e la competitività aziendale attraverso un'offerta formativa, dinamica, innovativa e personalizzata. Grazie alle attività formative che progetta, alle ricerche dei suoi Osservatori, alle Politiche attive, al Welfare e molto altro, offre opportunità di crescita concrete e su misura per i dirigenti e le loro aziende.

Unisciti alla community di Cfimt e contruisci il tuo futuro oggi!

CFMT,
un patrimonio della formazione
(manageriale) del Paese.



www.cfmt.it



HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO



FERNANDO G. ALBERTI

Direttore Porter Institute
e professore ordinario di
Strategia aziendale. **[46]**

FILOMENA BUONOCORE

Professore ordinario di
Organizzazione aziendale
all'Università degli studi
di Napoli Parthenope. **[50]**



MATTIA GRANATA

Insegna Storia contemporanea
all'Università Mercatorum
di Roma. È presidente del
centro studi Legacoop
e amministratore della
Fondazione I. Barberini. **[26]**

NANDO PAGNONCELLI

Sondaggista italiano,
presidente Ipsos Doxa. **[42]**



MARCO BALLARÈ

Presidente. **[3, 6]**

MONICA NOLO

Vicepresidente. **[8]**



SIMONE PIZZOGLIO

Vicepresidente. **[10]**

ANTONELLA PORTALUPI

Vicepresidente. **[12]**



MASSIMO FIASCHI

Segretario generale. **[14]**

DA MANAGERITALIA

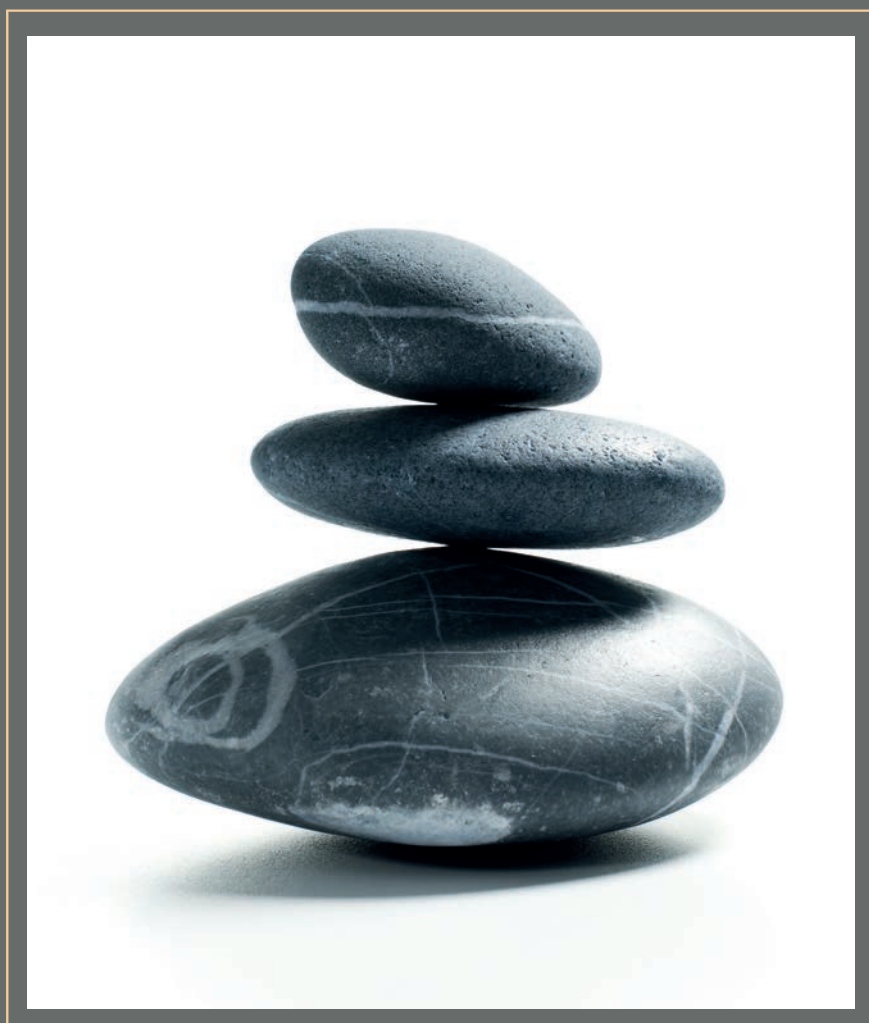


Associazione
Antonio
Pastore

PER LA SERENITÀ PERSONALE E FAMILIARE



L'Associazione Antonio Pastore, nata nel 1997 su iniziativa di Manageritalia - Federazione nazionale dei dirigenti, quadri ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi e terziario avanzato, si è trasformata nel 2012 in ente bilaterale con l'ingresso di Confcommercio-Imprese per l'Italia. Oggi offre ai dirigenti e alle loro famiglie forme di previdenza integrativa individuale e di garanzie di rischio. Il pacchetto previdenziale e di coperture assicurative copre rischi importanti nell'ambito del lavoro e dei grandi eventi personali e familiari che possono verificarsi nel corso della vita. Per contratto, la Convenzione Antonio Pastore è gestita da Assidir, l'intermediario assicurativo di Manageritalia.



**ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE,**
un patrimonio di protezione del Paese.



www.associazionepastore.it

Ccnl dirigenti terziario

RINNOVATO PRIMA, INNOVATO SEMPRE.

Dal 1945 Manageritalia rappresenta, tutela e promuove il ruolo dei dirigenti del terziario. Al centro, il contratto collettivo nazionale di lavoro. Nella sua storia, Manageritalia ha creato un sistema di welfare contrattuale unico nel suo genere. Salute, previdenza, protezione e formazione: i quattro pilastri di un welfare che si arricchisce e si attualizza ad ogni rinnovo, come avvenuto con l'ultimo accordo siglato il 5 novembre con Confcommercio-Imprese per l'Italia, che coinvolge 10mila imprese e 32mila dirigenti. Un rinnovo arrivato prima della scadenza e ricco di novità e vantaggi, sia in ambito economico che normativo. Tutela del potere d'acquisto, più forza al welfare, attenzione al tema intergenerazionale e misure a sostegno della genitorialità e parità di genere. Un contratto figlio di ottant'anni di storia e padre di quella che verrà.

