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

Dirigente

n. 1/2 gennaio-febbraio 2026

la rivista di MANAGERITALIA

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

RIPARTIAMO DAI SERVIZI
SEMPRE CON TE, OVUNQUE

Scenari 2026
Dal management alla comunicazione

Territorio
La sfida della sostenibilità

Facciamo implantologia, ortodonzia e odontoiatria, con la fissa per l'etica e la trasparenza.

Convenzione diretta FASDAC dal 2004.

Oggi tanti parlano di implantologia,

ma certi vantaggi li ha solo la nostra implantologia.

Scopri cosa distingue il carico immediato di scuola italiana: inquadra il QR Code.

Centro Implantologico Tramonte®

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

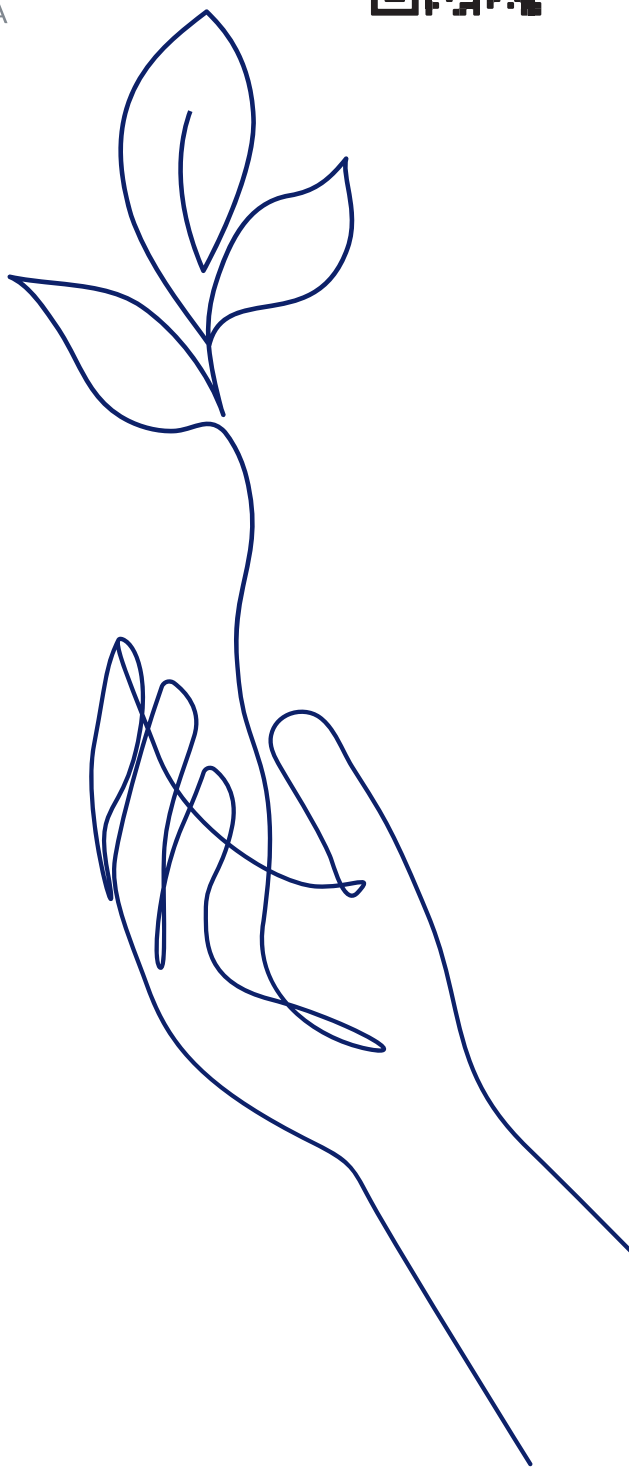
STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218

www.tramonte.com • centroimplantologico@tramonte.com • Seguici su:

ASSIDIR

SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

Con Noi Puoi



proteggere il tuo patrimonio e farlo crescere nel tempo

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

CNP ASSICURA

Maggiori informazioni su **www.assidir.it**

UNA VISIONE CHE PRENDE FORMA

A cura del presidente di Manageritalia

La legge di bilancio appena approvata e il rinnovo anticipato dei nostri contratti collettivi non sono fatti isolati. Sono tasselli di una visione che, passo dopo passo, sta prendendo forma. Una visione che mette al centro il ruolo dei manager, la qualità della rappresentanza e la crescita del Paese.

La manovra ha riconosciuto, almeno in parte, il valore delle proposte che, come Manageritalia, portiamo avanti da tempo. L'alleggerimento dell'Irpef per i redditi fino a 200mila euro è un risultato concreto, frutto di un lavoro serio e continuo che ha dato voce a una componente essenziale del Paese: i manager che ogni giorno guidano persone, organizzazioni, innovazione e sviluppo. Non è solo una misura fiscale, ma il segnale che una rappresentanza competente può incidere davvero, producendo effetti utili per il sistema produttivo.

A questo risultato si affianca un altro passaggio di grande rilievo: il rinnovo dei nostri contratti collettivi, firmati negli ultimi mesi prima della loro scadenza. Un fatto storico, che testimonia la qualità delle relazioni industriali e la volontà di dare certezze in un contesto complesso. Un rinnovo che non si è limitato all'adeguamento economico, necessario per riconoscere il valore manageriale in una fase di forte cambiamento, ma che ha introdotto innovazioni profonde. Abbiamo confermato e rafforzato il welfare contrattuale, oggi leva strategica di benessere, produttività e attrattività del lavoro. Abbiamo dato una spinta concreta al sostegno della genitorialità, alla parità di genere e all'*ageing*, rafforzando un modello contrattuale avanzato e inclusivo. Inoltre, abbiamo previsto strumenti per favorire la diffusione del management nelle piccole e medie imprese, perché senza management diffuso non c'è competitività possibile.

Accanto a questi passi avanti, resta però la delusione per una manovra che non ha messo la crescita al centro con la necessaria forza. In una fase segnata da trasformazioni profonde e da un contesto internazionale incerto, servivano scelte più coraggiose. La crescita resta la priorità: per le imprese, per il lavoro, per i cittadini. Ed è – e continuerà a essere – il filo conduttore dell'impegno di Manageritalia. Non un auspicio, ma una responsabilità quotidiana che orienta le nostre proposte e la nostra visione, insieme ai manager che rappresentiamo.

Innovazione, cambiamento e crescita attraversano tutto ciò che facciamo, dai servizi alle attività territoriali, dalla formazione alla rappresentanza. In questo numero ne diamo conto, anche attraverso una sintesi dei servizi dedicati a dirigenti, quadri ed executive professional, con un'attenzione particolare a quelli per la carriera.

Lo stesso spirito di evoluzione si riflette nel nuovo formato grafico della nostra rivista. Un cambiamento che non è solo estetico, ma che vuole raccontare un'organizzazione viva, moderna e aperta, capace di evolvere insieme ai manager e alle sfide del nostro tempo.

Con questo spirito affrontiamo il nuovo anno, con la consapevolezza del lavoro fatto e la determinazione a fare ancora di più. È il nostro impegno verso di voi e verso il Paese. Perché crescere non è un'opzione: è una responsabilità condivisa.

Viva Manageritalia!

marco.ballare@manageritalia.it

SOMMARIO

Primo piano

SERVIZI

08 Manageritalia: non solo servizi

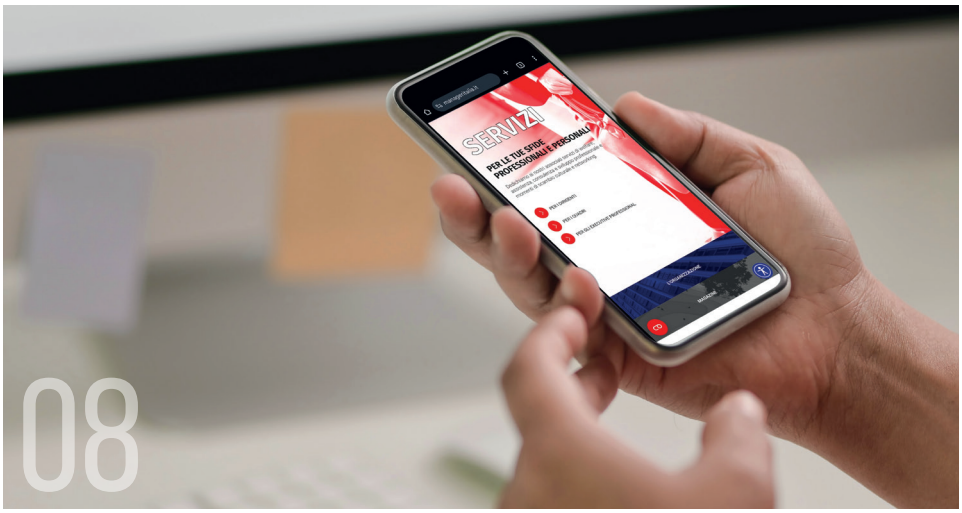
10 Manager e sfide professionali: il supporto costante di Manageritalia

Scenari

14 Trend 2026: dal management alla comunicazione

15 Come cambia il management

18 La comunicazione volta pagina



Economia

20 Le novità della legge di bilancio 2026

24 Il terziario di mercato tra crescita e fragilità

28 Il modello retributivo delle società quotate

Intervista

34 **Luigi Riva** - Management consulting: competenze per crescere

44 **Marco Bertini** - Customer value journey: dal dato al fatturato

Territorio

38 La sfida della sostenibilità

Management

48 Dal dato alla dignità: il nuovo mandato dei manager nei cda

Focus

COMMERCIAL EXCELLENCE LAB

52 Forza vendite: il ruolo della sostenibilità

IN COPERTINA

N. 1-2/2026

Infomanager

MANAGERITALIA

71 Le associazioni territoriali sbarcano su LinkedIn

72 Manageritalia e Associazione Lilea Aps insieme per L'Ucraina

74 Rinnovati i ccnl dirigenti di trasporti e logistica e aziende alberghiere

FASDAC

76 Aggiornamento del Nomenclatore Tariffario Fasdac 2026

ASSIDIR

78 #SempreinSalute: più qualità, più tutele, più valore per gli associati

CFMT

80 Corsi di formazione

81 A tu per tu con due head hunter

RUBRICHE

32 Osservatorio legislativo

58 Libri

59 Letture per manager

60 Lettere

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

Concessionaria 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, II/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

FASDAC – 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

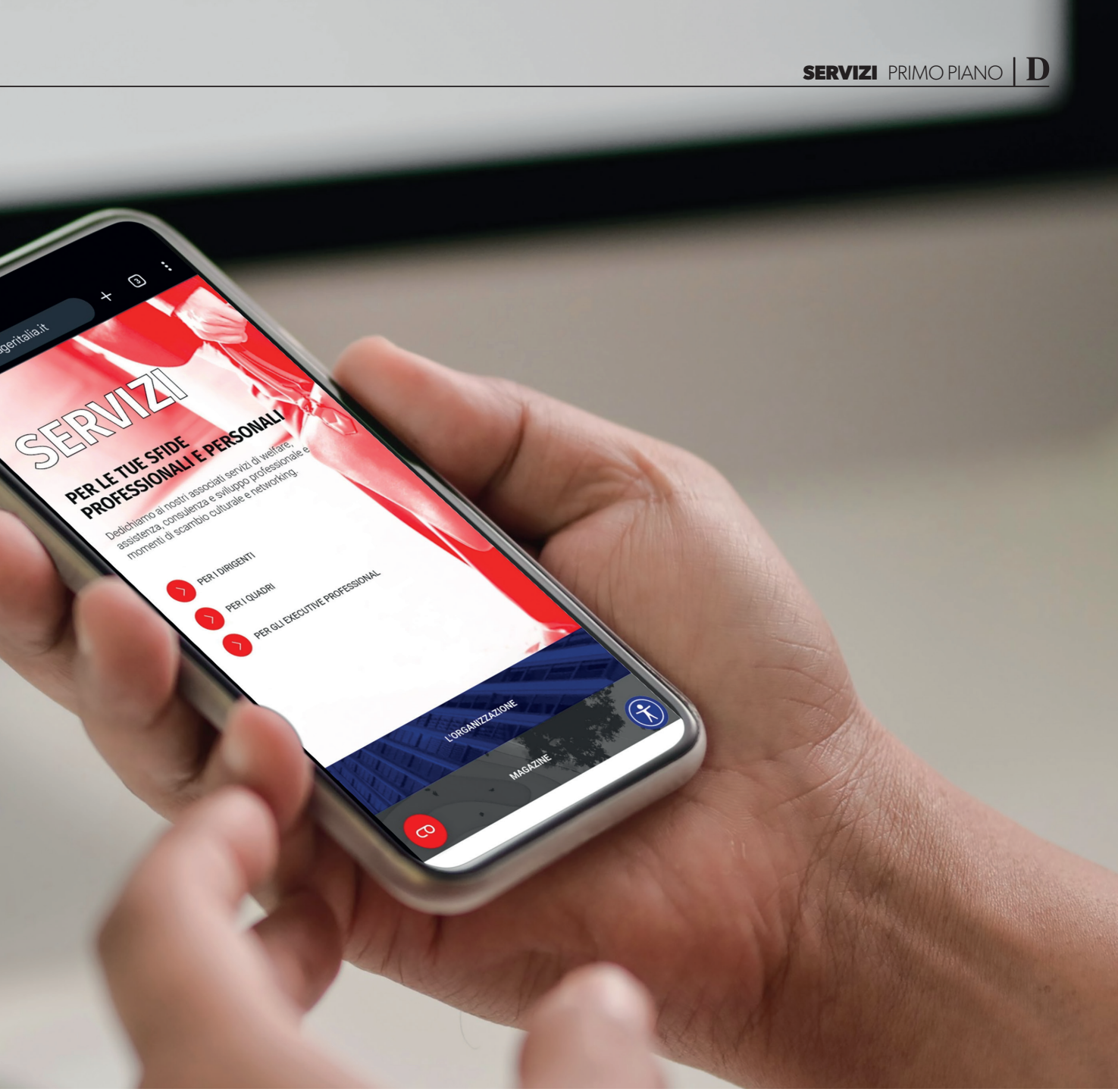
ADS Accertamenti Diffusione Stampa – Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di gennaio-febbraio 2026 è di 47.234 copie

MANAGERITALIA: NON SOLO SERVIZI

Il primo numero del 2026 accoglie un focus su alcuni dei nostri servizi professionali che offriamo ai nostri associati. Questi rappresentano solo una parte di ciò che la nostra Organizzazione è e fa ogni giorno per la comunità manageriale

Manageritalia è un'organizzazione sindacale e di rappresentanza, un fornitore di servizi e una community di manager e alte professionalità.
Per questo abbiamo recentemente rinnovato tre dei sei contratti dei dirigenti del settore servizi, portando valore, come nel caso della legge di bilancio approvata a fine anno, ai dirigenti, ai manager e alle alte professionalità. Lo testimoniano con forza gli 80 anni della nostra storia celebrati lo scorso anno.
Non solo servizi, quindi, anche se questi sono uno strumento determinante per dare corpo alla nostra mission: supportare i e le manager nella loro vita professionale e personale.
Un'organizzazione moderna che, aggregando dirigenti, quadri ed executive professional, ben rappresenta l'evoluzione professionale del management in tutte le sue forme. Pur restando il contratto elemento centrale, sviluppa altre tutele anche fuori da questo per i dirigenti, ma soprattutto per chi, come quadri ed executive professional, ha un welfare contrattuale più limitato o ne è privo.
L'obiettivo? Dare a tutti assistenza e consulenze per gestire carriera e sviluppo professionale, previdenza e rischi vari. Un vero e proprio sistema costruito sulle esigenze dei manager, che ha il suo cuore



pulsante nella vita che si svolge nelle associazioni territoriali e completato dalle tante società dedicate a dare corpo e forza a questi servizi. Un sistema incentrato sulla partecipazione e sull'appartenenza, sia fisica che a distanza, che crea una vera e propria smart membership.

In questo focus vogliamo portare l'attenzione sui servizi professionali e per la persona, raccontandone nello specifico alcuni, come quello per gestire la carriera attraverso il career counseling o per gestire attivamente la pensione sin da giovani con Tetris o per avere risposte e consulenze su vari aspetti in 48 ore e a distanza con AskMit.

A seguire, una sintesi grafica di tutti i servizi contrattuali e non che offriamo ai dirigenti, ai quadri e agli executive professional.

Il tutto senza dimenticare che al centro della nostra Organizzazione ci sono la condivisione di valori e traguardi, la rappresentanza e la valorizzazione dei ruoli manageriali, elementi fondamentali intorno ai quali vive la community del management italiano, per dialogare e condividere stimoli a livello professionale, culturale e personale.

Ma questo lo facciamo sempre e spesso proprio su queste pagine. Andiamo quindi al nocciolo di alcuni servizi.

MANAGER E SFIDE PROFESSIONALI: IL SUPPORTO COSTANTE DI MANAGERITALIA

Una carrellata dei principali servizi che la nostra Organizzazione, le sue associazioni e le società collegate offrono ai manager associati – dirigenti, quadri ed executive professional – a livello professionale e personale

Gli iscritti a Manageritalia possono fruire in modo agile e immediato di un pacchetto di servizi di valore online, accedendo al sito Manageritalia, e/o in modo fisico presso le associazioni territoriali. Si tratta di servizi quasi sempre compresi nella quota associativa, prestati da professionisti interni o esterni che garantiscono competenza e qualità ai massimi livelli.
Eccone una sintesi.

CONSULENZA DI CARRIERA E TRANSIZIONE PROFESSIONALE

XLabor è la divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale.
Tra i suoi servizi principali, rientrano percorsi di orientamento professionale, eventi dedicati al mercato del lavoro con la partecipazione di head hunter, direttori hr, assessment.
Completano il quadro dei servizi la certificazione di competenze e le convenzioni per career counseling e coaching.
XLabor supporta inoltre i dirigenti nella transizione professionale, anche per quanto previsto dal programma di politiche attive incluso nel contratto dirigenti del terziario.
Per saperne di più: https://xlabor.it

BENESSERE MANAGER

BenEssere Manager è il servizio di consulenza psicologica e di supporto al benessere dedicato agli associati di Manageritalia. Il servizio nasce dalla consapevolezza che, sia nei momenti positivi o vincenti, così come in quelli di difficoltà o incertezza, saper chiedere aiuto è importante, e poterlo ricevere in modo professionale lo è ancora di più. Per accedere al servizio, contatta la tua associazione territoriale.
Per saperne di più:
https://www.manageritalia.it/benessere-manager

CHECKUP RETRIBUTIVO

Grazie alla collaborazione con JobPricing, i manager associati possono consultare **JP Analytics**, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con 1.900 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati. Dall'area riservata My Manageritalia, attiva gratuitamente la versione di prova e ottieni la valutazione retributiva di mercato della tua posizione e di un'altra a tua scelta.

Accedi alla tua area riservata:
https://bit.ly/MyManageritalia

ASKMIT

AskMit è un servizio di consulenza online riservato agli associati di Manageritalia (e ai loro familiari) che permette di ricevere risposte qualificate entro 48 ore su una vasta gamma di tematiche professionali e personali. È fruibile dall'area riservata My Manageritalia e consente di ricevere informazioni e assistenza in ambito lavorativo, previdenziale, legale, fiscale, assicurativo, servizi Caaf e questioni legate al Fasdac.

Per saperne di più:
https://bit.ly/servizio-AskMit

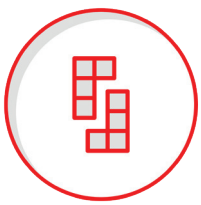
CONSULENZA CONTRATTUALE

Per valutare al meglio come gestire cambi di incarico (come modifiche alla parte variabile, l'espatrio ecc.), così come l'uscita dalla propria azienda o l'ingresso in una nuova, è consigliabile rivolgersi sempre preventivamente alla propria associazione territoriale e richiedere il servizio di **consulenza contrattuale sindacale** per gestire la situazione relativa al rapporto di lavoro e ai fondi contrattuali.

Cerca la tua associazione:
https://bit.ly/AATTManageritalia

PREVIDENZA

La previdenza va gestita in modo attivo e sin da subito, non solo quando ci si avvicina al momento della pensione.
Con AskMit viene fornita una consulenza puntuale in 48 ore sulla previdenza contrattuale.
Il servizio di **consulenza sulla previdenza obbligatoria** (Inps, ex Enpals, ex Inpadai ecc.) è svolto in partnership con Enasco ed è disponibile solo in videoconferenza. Prenota un appuntamento attraverso AskMit, all'interno dell'area riservata My Manageritalia.
Accedi alla tua area riservata:
https://bit.ly/MyManageritalia



TETRIS - COSTRUISCI LA TUA PENSIONE

Sempre attraverso AskMit, i dirigenti in servizio possono usufruire di **Tetris - Costruisci la tua pensione**.
Il servizio offre una fotografia dettagliata della situazione attuale e una proiezione alla data del pensionamento e a condizioni invariate. Inoltre, calcola il tasso di sostituzione rispetto alla retribuzione attuale e/o all'importo di pensione desiderato.
Accedi alla tua area riservata:
https://bit.ly/MyManageritalia

WORLD WIDE MANAGER

World Wide Manager è un servizio di supporto per i manager associati che affrontano esperienze professionali internazionali, come trasferte o trasferimenti all'estero. Offre consulenza e orientamento per gestire le questioni pratiche, burocratiche e personali legate al lavoro oltre confine (aspetti legali, fiscali, previdenziali, normativi o familiari).
Contatta la tua associazione territoriale o scrivi a
worldwidemanager@manageritalia.it

IL SISTEMA DEI SERVIZI MANAGERITALIA

SALUTE	FASDAC
	ASSIDIR SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA · Cassa di assistenza sanitaria CARLO DE LELLIS
CARRIERA	cfmt
	MANAGERITALIA · XLabor DIVISIONE PER IL MERCATO DEL LAVORO MANAGERIALE
PREVIDENZA	Fondo Mario Negri
	Associazione Antonio Pastore
	MANAGERITALIA
	ASSIDIR SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA
ASSICURAZIONE	Associazione Antonio Pastore
	ASSIDIR SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA · Cassa di assistenza sanitaria CARLO DE LELLIS
	MANAGERITALIA
ALTRO	MANAGERITALIA

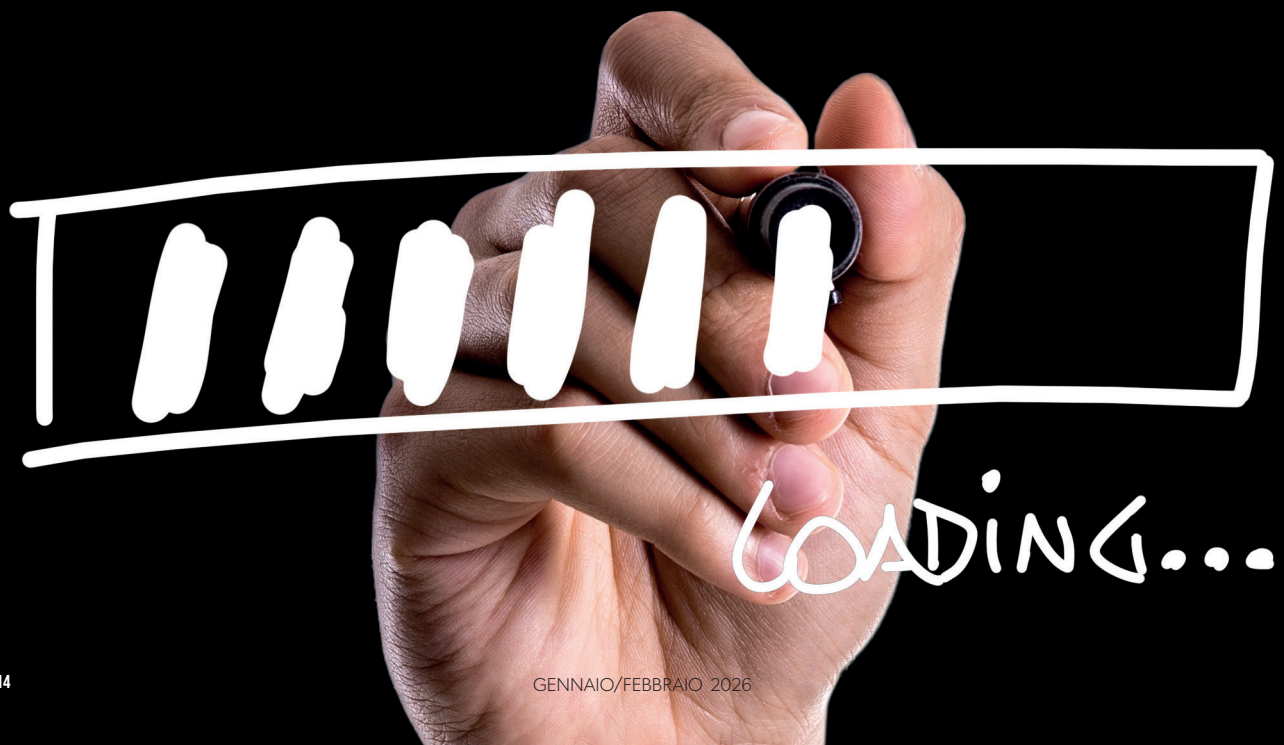
PER SAPERNE DI PIÙ, VAI SU www.manageritalia.it,

DIRIGENTI	QUADRI	EXECUTIVE PROFESSIONAL
Programmi di prevenzione - Prestazioni sanitarie in forma diretta e indiretta - Ltc		
Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc	Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc	Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc
Formazione continua - Politiche attive - Piattaforma welfare		
Consulenza sindacale - Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit	Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit	Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit
Liquidazioni pensionistiche - Tfr - Borse di studio per i figli - Mutui - Sussidi		
Polizza a capitale rivalutabile		
Gestione attiva della pensione Tetris - Consulenza previdenziale - AskMit	Consulenza previdenziale - AskMit	Consulenza previdenziale - AskMit
Previdenza complementare familiari - Polizza vita - Copertura premorienza per familiari - Coperture aggiuntive	Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza	Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza
Programma assicurativo contrattuale con 8 garanzie per la persona e il risparmio		
Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale	Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale	Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale
Consulenza assicurativa - AskMit	Consulenza assicurativa - AskMit	Consulenza assicurativa - AskMit
Eventi - Iniziative - Networking	Eventi - Iniziative - Networking	Eventi - Iniziative - Networking

OPPURE SCRIVI ALLA TUA ASSOCIAZIONE DI APPARTENENZA: https://bit.ly/AATTManageritalia

TREND 2026: DAL MANAGEMENT ALLA COMUNICAZIONE

Per offrire una lettura qualificata delle principali tendenze all'orizzonte, abbiamo chiesto il contributo a due osservatori privilegiati.
Nel primo articolo WOBI - Inspiring Ideas, organizzatore del World Business Forum, propone una sintesi dei segnali forti emergenti nel management, a partire dagli insight condivisi nei World Business Forum internazionali.
Nel secondo, Andrea Fontana, managing director di Roi Comunicazione, analizza l'evoluzione della comunicazione tra strategia, leadership e misurazione del valore.



COME CAMBIA IL MANAGEMENT

Dall'apprendimento continuo alla leadership adattiva, dall'intelligenza artificiale alla resilienza, fino alla cultura come vantaggio competitivo: le cinque tendenze emerse dai **World Business Forum** internazionali

Mentre le organizzazioni guardano al 2026, una cosa è chiara: il manuale di management sta per essere riscritto. La tecnologia sta ridefinendo ogni settore, ma i leader vincenti non saranno quelli che inseguono ogni nuovo strumento.
Saranno quelli che combinano adattabilità, giudizio umano e un rinnovato rispetto per i fondamenti, supportati (non dominati) dalla tecnologia.
Ecco cinque tendenze che definiranno il modo in cui le organizzazioni guideranno, impareranno e opereranno nel 2026, sulla base delle intuizioni condivise dai relatori del World Business Forum a Bogotá, Città del Messico, Sydney, New York, Madrid e Milano.

1. THE RESKILLING WAR: L'APPRENDIMENTO CONTINUO COME STRATEGIA PER ATTRARRE TALENTI

La competizione per i talenti non riguarda più solo l'assunzione, ma anche chi impara più velocemente.
Man mano che l'automazione assorbe una parte sempre maggiore del lavoro amministrativo, i team possono passare dai processi alle priorità: sviluppare competenze fondamentali, rafforzare la cultura aziendale e utilizzare l'analisi dei dati relativi al personale per prendere decisioni migliori in materia di forza lavoro.
Ma questo cambiamento non è solo strategico, è guidato dai dipendenti. Sempre più professionisti si aspettano ormai opportunità di crescita come parte integrante del loro contratto, rendendo l'apprendimento una

leva fondamentale per attrarre e trattenere i talenti.
Al World Business Forum di Sydney e Bogotá, **Amy Edmondson**, esperta di sicurezza psicologica alla Harvard Business School, ha evidenziato il motivo per cui l'apprendimento spesso fallisce: il silenzio organizzativo.
Le persone evitano di fare domande, ammettere errori o mettere in discussione le ipotesi perché temono di apparire incompetenti o negative. Il suo antidoto è la sicurezza psicologica, un clima in cui i team possono assumersi rischi interpersonali senza essere puniti.
I team ad alte performance combinano grandi ambizioni con la sincerità e lasciano spazio ai "fallimenti intelligenti": piccoli esperimenti ben progettati che generano un apprendimento reale.

2. GESTIRE L'INASPETTATO: LEADERSHIP ADATTIVA, BASATA SUI FONDAMENTI

La volatilità non è più un'eccezione, ma la norma. Nel 2026, i leader

> La "leadership che gestisce l'inaspettato" consiste nel possedere due capacità: l'agilità di cambiare direzione e la disciplina di mantenere la rotta. Più il mondo esterno diventa imprevedibile, più il vantaggio competitivo deriva dai leader che sono in grado di adattarsi, pur rimanendo fedeli ai principi fondamentali che rendono ripetibili le performance

che sapranno gestire al meglio l'incertezza non saranno quelli con le previsioni più sofisticate, ma quelli che sapranno creare team in grado di adattarsi rapidamente senza perdere la direzione.
Essere un leader adattivo inizia con qualcosa di controintuitivo: tornare alle basi. Quando il mondo diventa più rumoroso, i fondamenti diventano più forti. Priorità chiare. Regole decisionali semplici. Valori forti. Standard coerenti. Non si tratta di concetti antiquati, ma di stabilizzatori che aiutano le organizzazioni a muoversi rapidamente senza frammentarsi.
Rivisitare i classici del management fa parte di questo ritorno all'essenziale. Non per nostalgia, ma perché le migliori idee fondamentali (come allineare le persone attorno a una missione, fare compromessi, costruire la fiducia, agire con disciplina) rimangono straordinariamente rilevanti quando tutto il resto cambia.
In definitiva, la "leadership che gestisce l'inaspettato" consiste nel possedere contemporaneamente due capacità: l'agilità di cambiare direzione e la disciplina di mantenere la rotta.
Più il mondo esterno diventa imprevedibile, più il vantaggio competitivo deriva dai leader che sono in grado di adattarsi, pur rimanendo fedeli ai principi fondamentali che rendono ripetibili le performance.

3. L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE OLTRE L'HYPE: SEMPLIFICARE IL FUNZIONAMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI

Il dibattito sull'intelligenza artificiale sta maturando. Dopo anni di aspettative, il suo impatto reale sta iniziando a manifestarsi, non solo in termini di efficienza, ma anche nel modo in cui le organizzazioni

ripensano la propria struttura, il processo decisionale e il lavoro stesso.
Al World Business Forum di Milano e Madrid, il famoso pensatore aziendale **Gary Hamel** ha sostenuto che la vera rivoluzione non sarà digitale, ma umanistica: la burocrazia è un silenzioso spreco di energia e innovazione che amplia il divario tra la velocità del mondo esterno e i processi interni.
Il suo messaggio è diretto: l'intelligenza artificiale non fornirà valore se si sovrappone a gerarchie rigide e sistemi basati su autorizzazioni.
I vincitori useranno l'IA come catalizzatore per ridurre i livelli gerarchici, decentralizzare l'autorità, aumentare la trasparenza e accelerare la sperimentazione, trasformando le organizzazioni da "pochi pensatori e molti esecutori" in sistemi in cui più persone possono contribuire alle decisioni e all'innovazione.

4. LOCALIZZAZIONE STRATEGICA: RESILIENZA IN UN MONDO FRAMMENTATO

La globalizzazione non è scomparsa, ma ha cambiato forma.
Le tensioni geopolitiche, la fragilità della catena di approvvigionamento e le divergenze normative stanno costringendo le organizzazioni a ripensare dove operano, come si riforniscono e come prendono le decisioni.
Come ha sostenuto l'economista **Nouriel Roubini** al World Business Forum, stiamo entrando in un'era di straordinaria incertezza, caratterizzata da shock economici, tecnologici e geopolitici che si sovrappongono, in cui la "normalità" non è più un presupposto affidabile.
La localizzazione strategica è la risposta pragmatica a questa situazione. Non significa ritirarsi dai mercati globali, ma riprogettare il proprio modello operativo in modo da costruire la resilienza più vicino al luogo in cui viene creato valore.
I leader passano da un "default globale" a un portafoglio di strategie regionali: fornitori diversificati, capacità parallele dove necessario e partnership locali che riducono l'esposizione a singoli punti di fallimento.
Se ben fatta, la localizzazione accelera anche l'esecuzione: diritti decisionali locali più chiari, risposta più rapida alle interruzioni e capacità di adattare l'offerta alle realtà regionali senza attendere il quartier generale. Nel 2026, il vantaggio non andrà al sistema più ottimizzato, ma a quello in grado di continuare a fornire risultati quando le condizioni cambiano.

5. PERFORMANCE INCENTRATE SULL'UOMO: LA CULTURA COME VANTAGGIO COMPETITIVO

Man mano che la tecnologia diventa più accessibile, la differenziazione deriverà dalla cultura: il modo in cui le persone collaborano, prendono decisioni, gestiscono la pressione e rimangono coinvolte nel tempo.
Tant'è che il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum rafforza questo cambiamento, sottolineando il pensiero analitico, la resilienza, la flessibilità, l'agilità, la leadership e l'influenza sociale tra le competenze più preziose per i dirigenti e i team negli anni a venire.
Al World Business Forum, l'autrice di best seller e professoressa **Brené Brown** ha sostenuto che la cultura si costruisce, o si distrugge, nei momenti di disagio e vulnerabilità: la fiducia, l'empatia e la chiarezza sono ciò che permette ai team di affrontare le dure verità senza frammentarsi.
La vera minaccia è l'"armatura": perfezionismo, cinismo, controllo eccessivo, desiderio di compiacere gli altri, che possono sembrare protettivi ma uccidono silenziosamente la creatività e la collaborazione.
Adam Grant ha aggiunto un meccanismo di crescita pratico: i team di alto livello costruiscono reti di sfida, non solo reti di supporto, composte da persone che spingono con onestà costruttiva e trasformano il feedback in coaching lungimirante.
Nel prossimo futuro, le performance dipenderanno meno dal possesso degli strumenti giusti e più dal possesso di quel tipo di cultura che rende le persone coraggiose, aperte e allineate quando conta.

COME TI ADATTERAI?

Le organizzazioni più efficaci nel 2026 non saranno quelle che inseguono ogni tendenza, ma quelle che integrano tecnologia, talento e principi senza tempo in un modo coerente di guidare. In un mondo in costante cambiamento, chiarezza, apprendimento e giudizio umano rimangono gli strumenti di management più potenti in assoluto.

LA COMUNICAZIONE VOLTA PAGINA

Contenuti, messaggi, strumenti vecchi e nuovi: segnali forti a cui guardare. Il contributo di **Andrea Fontana**, managing director di Roi Comunicazione

La comunicazione non è mai stata così fluida, complessa e strategica. Tra l'evoluzione dei linguaggi, l'ibridazione dei canali e l'impatto delle nuove tecnologie, brand e professionisti sono chiamati a ripensare contenuti, messaggi e strumenti per restare rilevanti. Ma quali sono i veri segnali di cambiamento? Ecco i cinque trend chiave destinati a ridefinire il modo di comunicare per l'anno appena iniziato.

1. GESTIRE LA PERCEZIONE, NON SOLO I MESSAGGI

Nel 2026 la comunicazione efficace non coincide con ciò che un'organizzazione dice, ma con ciò che viene percepito. Diventa centrale misurare, interpretare e progettare la percezione di brand, leadership e cultura aziendale sui diversi pubblici, interni ed esterni. La comunicazione evolve così in una leva strategica di governo dal valore tangibile.

2. DALLA REPUTAZIONE DICHIARATA A QUELLA MESSA IN ATTO

Purpose, valori e impegni Esg non bastano più se restano di-

chiarazioni. Le organizzazioni credibili sono quelle capaci di tradurre la propria identità in comportamenti visibili, coerenti e continui. La comunicazione del 2026 rende leggibile ciò che l'azienda fa ogni giorno, trasformando le azioni in prove narrative.

3. LA LEADERSHIP COME PRIMO MEDIA AZIENDALE

Ceo e top management diventano nodi centrali dell'ecosistema comunicativo. Non come influencer, ma come garanti della visione e della cultura.
Nel 2026 la comunicazione dovrà sempre più supportare i leader nel costruire una presenza pubblica consapevole, coerente e sostenibile, capace di rafforzare fiducia interna e credibilità esterna.

4. NARRAZIONI INTEGRATE IN UNIVERSI NARRATIVI, NON CONTENUTI ISOLATI

Finisce l'era dei contenuti scollegati. La comunicazione evolve verso architetture narrative capaci di tenere insieme strategia, canali, linguaggi e strumenti. Ogni touchpoint contribuisce a un racconto unico e riconoscibile, che aumenta coerenza, memorabilità e impatto nel tempo.

5. DALLA COMUNICAZIONE COME COSTO A QUELLA COME ASSET

Nel 2026 la comunicazione viene valutata per il suo contributo alla crescita: attrattività, fiducia, retention, valore del brand. Cresce l'esigenza di indicatori chiari, insight data-driven e metriche di impatto che permettano ai manager di governare la comunicazione come un vero asset strategico.

PERCHÈ SCEGLIERE NOI

Tecnologie all'avanguardia
Personale qualificato
Diagnosi rapide
Puntualità nella gestione
Ambiente accogliente

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

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

STUDIO DENTISTICO SORRISO & SALUTE

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

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

Pubblicità conforme art. 1 della legge di bilancio 2019 (30-12-2018 n.145)

LE NOVITÀ DELLA LEGGE DI BILANCIO 2026

Ogni anno la manovra finanziaria viene approvata negli ultimi giorni consentiti dalla legge, a fine dicembre. L'auspicio è che per un provvedimento così importante il Parlamento possa esprimersi in maniera più compiuta e con tempi adeguati. Molte le novità in essa contenute, in particolare in tema previdenziale

Valeria Pistolese, responsabile ufficio relazioni istituzionali Manageritalia

La legge di bilancio per il 2026 è stata approvata alla Camera in seconda lettura il 30 dicembre 2025, il penultimo giorno utile perché non si andasse in esercizio provvisorio.

Andare in esercizio provvisorio rappresenterebbe per lo Stato un fatto grave, da scongiurare in tutti i modi, anche se decenni fa, quando ogni tanto succedeva, il presidente del consiglio Andreotti disse che era una fortuna, perché costringeva lo Stato a risparmiare...

Ciò nonostante, si arriva ogni anno ad approvare la manovra finanziaria nell'ultima settimana dell'anno, a colpi di fiducia ed esautorando sistematicamente uno dei rami del Parlamento, visto che il secondo passaggio è solo formale, come se l'iter fosse monocamerale.

Eppure, la legge di bilancio è la massima espressione di uno Stato democratico, è il provvedimento che decide le entrate e le spese da sostenere nell'anno successivo, la legge da cui dipendono scelte politiche fondamentali per il Paese, misure fiscali, previdenziali, per la famiglia, per la pubblica amministrazione.

Una manovra rigorosa, quella per il 2026, il che non è sbagliato in assoluto. Si spera che lo sarà anche il prossimo anno, ma il timore è che sarà una legge di bilancio espansiva, considerando che sarà approvata a sei mesi dalle elezioni politiche del 2027.

Nonostante le numerose novità, specie per la previdenza e le famiglie, manca una visione a lungo termine e permangono, a manovra conclusa, dei grossi nodi economici, come quello dei salari che non crescono e lo stop and go sulle pensioni.

Sul sistema previdenziale abbiamo assistito a continui ripensamenti (sulla flessibilità in uscita, sulla pensione complementare, sul conteggio del riscatto di laurea ecc.).

Una materia, questa, dove la certezza giuridica dovrebbe essere invece assicurata con una riforma strutturale per lungo tempo e non ridiscussa ogni anno.

Vediamo le novità, partendo proprio dalle pensioni.

AUMENTO DEI REQUISITI PENSIONISTICI

Si prevede che l'incremento dei requisiti per il pensionamento di vecchiaia e anticipato in base alla speranza di vita si applichi nella misura di un solo mese limitatamente al 2027, mentre sarà pieno (tre mesi) dal 1° gennaio 2028.
Pertanto, nel 2027:

- per la *pensione di vecchiaia*, il requisito anagrafico salirà dagli attuali 67 anni a 67 anni e 1 mese;
- per la *pensione anticipata ordinaria* (di cui all'art. 24, comma 10, legge 214/2011), il requisito contributivo aumenterà a 42 anni e 11 mesi per gli uomini (dagli attuali 42 anni e 10 mesi) e a 41 anni e 11 mesi per le donne (dagli attuali 41 anni e 10 mesi).

OPZIONE DONNA E QUOTA 103

Non sono stati confermati, per il 2026, Opzione donna e Quota 103. Su quest'ultima misura ricordiamo che Manageritalia è sempre stata molto critica, perché aveva un costo elevato per lo Stato e perché ne hanno beneficiato pochi lavoratori e per un periodo limitato; chi non ha usufruito delle quote non solo non ne ha tratto vantaggio, ma ha anche visto disperdersi risorse pubbliche rilevanti. Apprezziamo quindi che la misura sia stata abolita.
Su Opzione donna abbiamo sempre affermato il valore del principio di poter scegliere una qualche forma di uscita anticipata, seppur con penalizzazioni economiche. Riteniamo che occorrerebbe consentire alle persone di scegliere consapevolmente quando andare in pensione.

POSTICIPO DEL PENSIONAMENTO

Viene prorogato l'incentivo al posticipo del pensionamento reintrodotto nel 2023 a beneficio di quei lavoratori dipendenti che, raggiunti i requisiti per il trattamento pensionistico anticipato, scelgono di rimanere in servizio, rinunciando all'accredito contributivo e ottenendo in cambio l'importo in busta paga. Per chiedere l'incentivo, i requisiti devono essere maturati entro il 31 dicembre 2026.
Le somme così corrisposte non sono imponibili né ai fini fiscali né ai fini contributivi.

IN SINTESI

1 REQUISITI PENSIONISTICI
- Pensione di vecchiaia: 67 anni e 1 mese
- Pensione anticipata ordinaria:
  - uomini 42 anni e 11 mesi
  - donne 41 anni e 11 mesi
- Aboliti Opzione donna e Quota 103
- Proroga posticipo pensionamento anticipato

2 PREVIDENZA COMPLEMENTARE
- Abrogato il cumulo per l'accesso alla pensione
- Aumento del limite di deducibilità a € 5.300
- Il 60% del montante finale accumulato può essere erogato in capitale
- Life-cycle solo per le adesioni non esplicite
- Adesione automatica alla previdenza complementare per tutti i neo assunti

3 BUONI PASTO
- 10 euro importo massimo per l'esenzione

4 APE SOCIALE
- Accesso a soggetti con età anagrafica minima di 63 anni e 5 mesi

5 AGEVOLAZIONI FISCALI PER
- Rinnovi contrattuali
- Premi
- Lavoro straordinario e notturno

PREVIDENZA COMPLEMENTARE

Sono state introdotte delle modifiche sulla portabilità del contributo datoriale ai fondi pensione, sul cui impatto devono essere fatte delle valutazioni. Riprenderemo questo tema nei prossimi mesi.

Abrogato il cumulo per l'accesso alla pensione

Viene abrogata la possibilità, introdotta con la legge di bilancio per il 2025, di raggiungere gli importi dell'assegno sociale stabiliti per l'accesso alla pensione di vecchiaia o anticipata utilizzando anche l'importo della previdenza complementare. L'eliminazione sembra sia stata decisa per lo scarso interesse dimostrato dai lavoratori a tale misura introdotta da solo un anno, ma questo tipo di schizofrenia legislativa non li aiuta a pianificare le uscite in maniera corretta.

Aumento del limite di deducibilità

Viene elevato da 5.164,57 euro a 5.300 euro, a decorrere dal periodo d'imposta 2026, il limite annuo di deducibilità dalle imposte sui redditi per i contributi versati dal lavoratore e dal datore di lavoro alle forme di previdenza complementare, una misura del tutto condivisibile.

Il 60% può essere erogato in capitale

Si eleva dal 50 al 60% del montante finale accumulato il limite delle prestazioni pensionistiche che possono essere erogate in capitale. Inoltre, nel caso in cui la rendita vitalizia derivante dalla conversione di almeno il 70% del montante finale sia inferiore al 50% dell'assegno sociale, la prestazione può essere interamente erogata in capitale.
Accanto al capitale e alla rendita vitalizia, ci sarà una nuova modalità di utilizzo, la rendita a durata definita, calcolata per un numero di anni pari alla vita attesa residua: l'eventuale quota non percepita viene trasferita agli eredi.

Life-cycle

Gli statuti e i regolamenti dovranno prevedere, solo per le adesioni non esplicite, percorsi di investimento differenziati per

profilo di rischio-rendimento, tenendo conto dell'età dell'aderente e dell'orizzonte temporale. È il cosiddetto approccio life cycle, che prevede una maggiore esposizione azionaria nelle fasi iniziali e una progressiva riduzione del rischio con l'avvicinarsi della pensione.

Applicazione alle imprese con 50 e 40 dipendenti

Aumentano le aziende tenute a versare il Tfr al Fondo Inps. Per il biennio 2026/2027 tale obbligo riguarderà i datori di lavoro che non raggiungono la soglia dimensionale di 60 dipendenti. Si dovrebbe ritornare alla soglia ordinaria dei 50 dipendenti dal 2028, per poi scendere a 40 dipendenti dal 2032.

L'adesione automatica alla previdenza complementare per tutti i neo assunti

Dal 1° luglio 2026 si reintroduce l'adesione automatica alla previdenza complementare per tutti i neo assunti, una misura apprezzabile perché consente ai giovani di pianificare un futuro previdenziale adeguato. L'adesione automatica opera verso la forma pensionistica collettiva prevista dagli accordi o dai contratti collettivi, anche territoriali o aziendali. In presenza di più forme pensionistiche, la forma pensionistica complementare di destinazione è quella alla quale aderisce il maggior numero di lavoratori dell'azienda, salvo diverso accordo aziendale. Il lavoratore avrà comunque 60 giorni di tempo per esercitare la facoltà di rinunciare, oppure di scegliere un fondo complementare diverso.

APE SOCIALE

Nel 2026 potranno accedere all'Ape sociale i soggetti con un'età anagrafica minima di 63 anni e 5 mesi che non siano già titolari di pensione diretta e siano in possesso, alternativamente, di uno dei seguenti requisiti:

a) si trovano in stato di disoccupazione a seguito di cessazione del rapporto di lavoro per licenziamento, anche collettivo, dimissioni per giusta causa o risoluzione consensuale;
b) assistono, al momento della richiesta e da almeno 6 mesi, il coniuge o un parente di primo grado convivente con handicap in situazione di gravità, ovvero un parente o un affine di secondo grado convivente qualora i genitori o il coniuge della persona con handicap in situazione di gravità abbiano compiuto i 70 anni di età, oppure siano anch'essi affetti da patologie invalidanti o siano deceduti o mancanti, e sono in possesso di un'anzianità contributiva di almeno 30 anni;
c) hanno una riduzione della capacità lavorativa, accertata dalle competenti commissioni per il riconoscimento dell'invalidità civile, superiore o uguale al 74% e sono in possesso di un'anzianità contributiva di almeno 30 anni;
d) sono lavoratori dipendenti, al momento della decorrenza dell'Ape sociale, che svolgono specifiche attività lavorative "gravose".

BUONI PASTO

Cresce da 8 a 10 euro l'importo massimo per l'esenzione dei buoni pasto.

AGEVOLAZIONI PER RINNOVI CONTRATTUALI, PREMI E LAVORO STRAORDINARIO NOTTURNO

Ai lavoratori dipendenti del settore privato si applica, agli aumenti contrattuali derivanti dai rinnovi sottoscritti dal 1° gennaio 2024 al 31 dicembre 2026, l'imposta sostitutiva del 5%. Il tetto di reddito per il beneficio è passato dalla previsione originaria di 28mila euro a quella di 33mila euro annui. La misura si applica a tutti i ccnl, ci si augura pertanto che questo non stimoli la contrattazione pirata.
Ai premi di produttività e alle somme erogate a titolo di partecipazione erogati negli anni 2026 e 2027 si applica l'imposta sostitutiva dell'1%, entro il limite d'importo complessivo di 5mila euro e fino a una soglia di reddito di 80.000 euro.
Viene introdotta, infine, una tassazione agevolata al 15%, riservata ai lavoratori dipendenti con un reddito fino a 40mila euro, di maggiorazioni e indennità per lavoro notturno, maggiorazioni per lavoro festivo e indennità di turno.
Misure, queste ultime, che vanno nella direzione giusta di aumentare i redditi e di potenziare il welfare contrattuale, ma non riguardano la totalità dei lavoratori e sono quindi insufficienti.
La coperta è corta, i bisognosi sono tanti, ma i controlli su chi veramente è bisognoso e chi si spaccia per tale non esistono, lasciando insoddisfatta una larga parte di popolazione su cui grava il peso del welfare.

IL TERZIARIO DI MERCATO TRA CRESCITA E FRAGILITÀ

Una panoramica sull'evoluzione storica e sulle tendenze recenti dei servizi in Italia tratte dall'ultimo report dell'Osservatorio del terziario di Manageritalia. Tra andamenti economici, occupazionali e strutturali, lo studio è pensato per offrire a business community, politica e istituzioni una chiave di lettura delle dinamiche congiunturali e dei trend di medio-lungo periodo

Il terziario di mercato ha assunto un ruolo centrale nell'economia italiana nei recenti decenni. Oltre a rafforzare l'integrazione con la manifattura lungo tutte le fasi delle catene globali del valore, è diventato motore autonomo della crescita del Paese, in linea con il processo di terziarizzazione delle economie occidentali. L'Italia si distingue per il peso dei servizi di mercato sul valore dell'output manifatturiero e mostra una dinamica di crescita sostenuta sia nell'apporto

all'export sia nel capitale umano specializzato, pur con alcune importanti criticità strutturali.

VALORE AGGIUNTO E DINAMICHE SETTORIALI

Nel 2024 il valore aggiunto dei servizi di mercato in Italia copre circa il 58% del totale, contro il 49% del 1995, segnando una profonda espansione rispetto al passato. La crescita è trainata in particolare dai servizi avanzati e dalla digitalizzazione: tra il 2019 e il 2024 i servizi Ict sono cresciuti del 21%, mentre i servizi professionali del 30%. La distribuzione territoriale del valore aggiunto mostra una forte eterogeneità, con il commercio più rilevante nel Mezzogiorno e i servizi Ict concentrati soprattutto nei poli urbani di Milano e Roma.

PRODUTTIVITÀ E RALLENTAMENTO

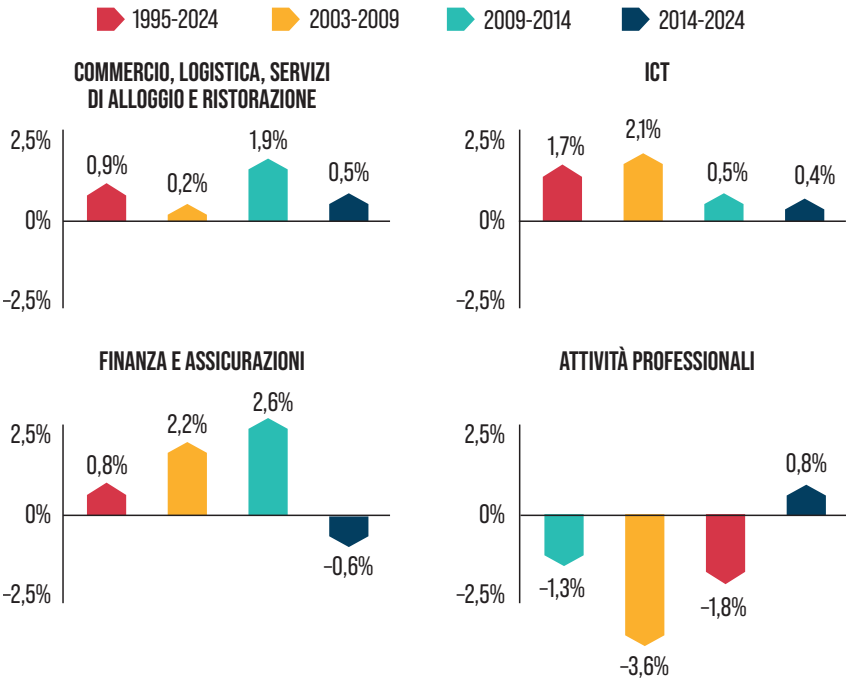
L'Italia mostra un ritardo nella crescita della produttività del lavoro, soprattutto nei servizi knowledge-intensive (a elevato livello di specializzazione e competenze). Le attività finanziarie e assicurative sono passate da +2,2% (2003-2009) a -0,6% nell'ultimo decennio (2014-2024), mentre le attività professionali, scientifiche e tecniche registrano una variazione negativa pari a -1,3% nel periodo 1995-2024. Anche l'Ict ha visto la produttività del lavoro crollare dal 2,1% medio annuo del periodo 2003-2009 allo 0,4% nel 2014-2024, evidenziando un forte ritardo rispetto ai partner Ue e Ocse. Nei diversi comparti del settore dei servizi di mercato si registrano notevoli variazioni in termini di produttività dovute ai diversi livelli di intensità di conoscenza, innovazione tecnologica e struttura di governance.

Il terziario di mercato ha assunto un ruolo centrale nell'economia italiana nei recenti decenni. Oltre a rafforzare l'integrazione con la manifattura lungo tutte le fasi delle catene globali del valore, è diventato motore autonomo della crescita del Paese, in linea con il processo di terziarizzazione delle economie occidentali

OCCUPAZIONE: CRESCITA CON DIVARI PERSISTENTI

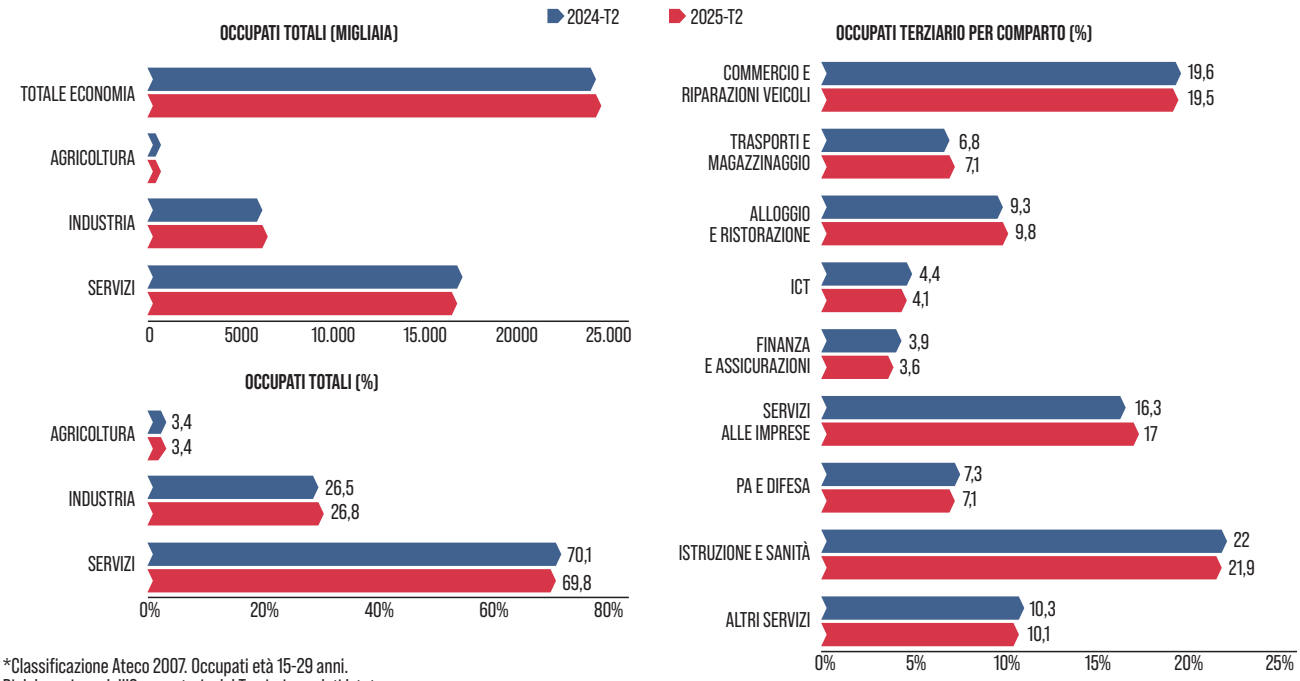
Nel 2025 gli occupati del terziario di mercato raggiungono 16.887 milioni, con un incremento di 87mila unità in un anno. I comparti più dinamici sono i servizi alle imprese (+121mila), alloggio e ristorazione (+85mila) e trasporto (+50mila). Il saldo complessivo resta positivo, nonostante un calo degli occupati nei settori finanziari e assicurativi (-54mila, aggregati) e nell'informazione e comunicazione (-60mila). Si registra, però, un gap di tasso di occupazione rispetto alla media Ue (-10 punti percentuali, al 62,6% vs 70,4%) e forti divari di genere.

PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO PER COMPARTO, 2025 (%)



Rielaborazione dell'Osservatorio del Terziario su dati Istat.

OCCUPATI (MIGLIAIA E %)* PER SETTORE E OCCUPATI TERZIARIO PER COMPARTO, 2007



*Classificazione Ateco 2007. Occupati età 15-29 anni.
Rielaborazione dell'Osservatorio del Terziario su dati Istat.

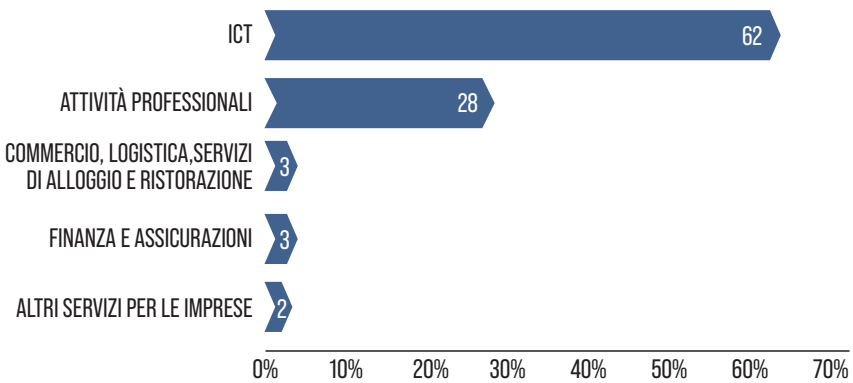
DINAMICA IMPRENDITORIALE E ACCESSO AL CREDITO

I processi di creazione e distruzione delle imprese in Italia si caratterizzano ancora per una bassa dinamicità. Le barriere in entrata e i ritardi nella regolamentazione nel settore dei servizi influiscono sulla quota inferiore di startup rispetto ai peer. Le startup innovative presenti sul territorio si concentrano nei comparti ricerca e sviluppo (64, 92% del totale delle nuove società) e attività di programmazione e consulenza informatica (45, 49%). Il settore dei servizi continua a incontrare difficoltà nell'accesso al credito: un'elevata percentuale di imprese si appoggia a una fonte esterna di investimento, tipicamente bancaria. La diffusa percezione, da parte degli enti di credito tradizionali, delle attività di innovazione comuni ai settori dei servizi come più rischiose, spesso ostacola il loro finanziamento, dando luogo a barriere strutturali.

EXPORT E SPECIALIZZAZIONE SETTORIALE

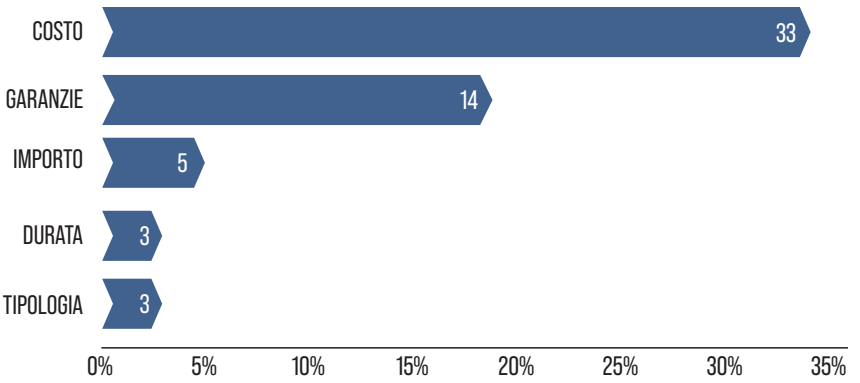
Nel 2024 l'export italiano ha mostrato stabilità, seppur con differenze significative fra settori (+5,34% nei servizi, ma crisi dell'automotive -12,2% e difficoltà dei settori tessile e metalli), allineandosi tuttavia a un trend europeo complessivamente negativo.
Il turismo si conferma come principale settore dell'export italiano, con il 38% del totale,

STARTUP INNOVATIVE PER COMPARTO, 2023 (%)



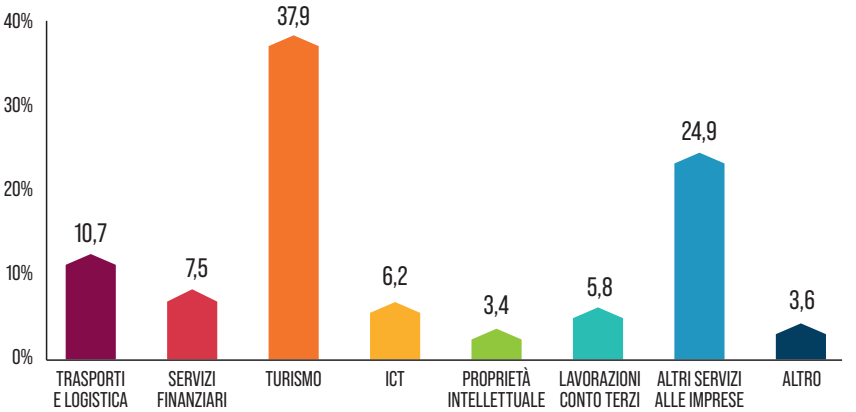
Rielaborazione dell'Osservatorio del Terziario su dati Mimit.

IMPRESE INSODDISFATTE PER CARATTERISTICA DEL FINANZIAMENTO, 2024 (%)



Rielaborazione dell'Osservatorio del Terziario su dati Eibis.

COMPOSIZIONE SETTORIALE DELL'EXPORT ITALIANO DI SERVIZI, 2024 (% SUL TOTALE)



Rielaborazione dell'Osservatorio del Terziario su dati Istat-Ice.

superiore alla media europea (15%). Il riallineamento verso servizi ad alto valore aggiunto sembra ancora distante: l'export del turismo è cresciuto più dei settori tecnologici (ad eccezione di finanza e logistica), l'Ict e i servizi alle imprese mostrano una crescita limitata e la proprietà intellettuale registra un forte calo (-7%), possibilmente a causa della pressione internazionale su IA, un settore dove l'Italia è ancora carente di competenze.

TERRITORI E MERCATI ESTERI

L'export italiano resta strutturalmente marcato da forti disuguaglianze territoriali che non sembrano affievolirsi rispetto agli anni precedenti, con una concentrazione dei servizi ad alto contenuto tecnologico nel Nord-Ovest (seguito da Nord-Est e Centro, in misura minore) e solo comparti a più basso valore aggiunto distribuiti sull'intero territorio, facendo emergere una forte polarizzazione dell'innovazione. Tra il 2023 e 2024 l'Italia ha mostrato una crescita dell'export verso i suoi principali partner (Germania, Francia, Stati Uniti e Regno Unito), con una forte concentrazione dell'export dei servizi. Alla luce dell'instabilità politica che caratterizza alcuni dei principali partner e delle conseguenti incertezze economiche di medio periodo, una maggiore apertura verso i mercati secondari in crescita (come Canada e Spagna) e i mercati emergenti rappresenterebbe un'opportunità di diversificazione e di messa in sicurezza.

IL RITARDO DIGITALE

L'intensità digitale in Italia resta inferiore ai principali partner europei, specialmente per la scarsa diffusione di imprese digitalmente avanzate e una bassa propensione alla digitalizzazione. Le imprese con un livello di intensità digitale "molto basso" sono il 30% del totale, contro il 18% in Germania e il 20% in Spagna. L'innovazione resta prerogativa delle grandi realtà aziendali, mentre le piccole medie imprese, spina dorsale del terziario di mercato, investono poco e in modo discontinuo.

LEGGI IL REPORT ANNUALE 2025 "IL TERZIARIO DI MERCATO: ANDAMENTI E PRINCIPALI TENDENZE" DELL'OSSERVATORIO DEL TERZIARIO MANAGERITALIA:

https://bit.ly/otm_2025

IL MODELLO RETRIBUTIVO DELLE SOCIETÀ QUOTATE

L'Executive Compensation Outlook 2025, realizzato da W Executive con il patrocinio di Manageritalia, fotografa le dinamiche retributive di ceo, direttori generali e dirigenti con responsabilità strategiche delle società quotate italiane. I dati mettono in discussione molti luoghi comuni sui compensi dei top manager e tratteggiano un modello che anticipa le trasformazioni che potrebbero raggiungere il mercato tradizionale

Ottavio Maria Campigli e **Raffaele Bonfitto**, senior equity partner & founder W Executive

La remunerazione dei vertici aziendali è oggi uno dei temi più rilevanti per comprendere la competitività del sistema imprenditoriale italiano. Non riguarda solo il "quanto" si guadagna ai piani alti: è un indicatore della maturità del nostro mercato, della capacità di attrarre talenti globali e dell'evoluzione dei modelli di governance.

Con l'*Executive Compensation*

Outlook 2026, realizzato da W Executive con il patrocinio di Manageritalia, abbiamo analizzato in profondità le dinamiche retributive di ceo, direttori generali e dirigenti con responsabilità strategiche delle società quotate italiane.
Lo studio vuole essere uno strumento operativo per remuneration committee, investitori e stakeholder di governance. Non un esercizio accademico, ma una guida concreta in un contesto in cui la trasparenza sui compensi è essenziale per generare fiducia.

SCOPO DELLA RICERCA E BASI DATI

La nostra analisi si fonda esclusivamente su dati pubblici e comparabili, raccolti attraverso le relazioni sulla remunerazione pubblicate ogni anno dalle società quotate, secondo le disposizioni Consob e le linee guida del Codice di corporate governance.
Si tratta del documento che dettaglia, voce per voce, i compensi corrisposti agli amministratori esecutivi, ai non esecutivi e ai dirigenti strategici, rendendo possibile un confronto omogeneo tra aziende e settori.
Il valore di questo dataset è duplice: da un lato garantisce un livello di trasparenza unico nel panorama italiano; dall'altro consente di leggere la remunerazione non come dato isolato, ma come risultato di metriche industriali, obiettivi strategici, livelli di rischio, struttura regolatoria e relazioni con gli investitori.
Ma ora partiamo dal dato centrale, e forse più atteso: quanto guadagna in media il ceo di una quotata? Il compenso fisso medio è di circa 679.000 euro (183 aziende analizzate).

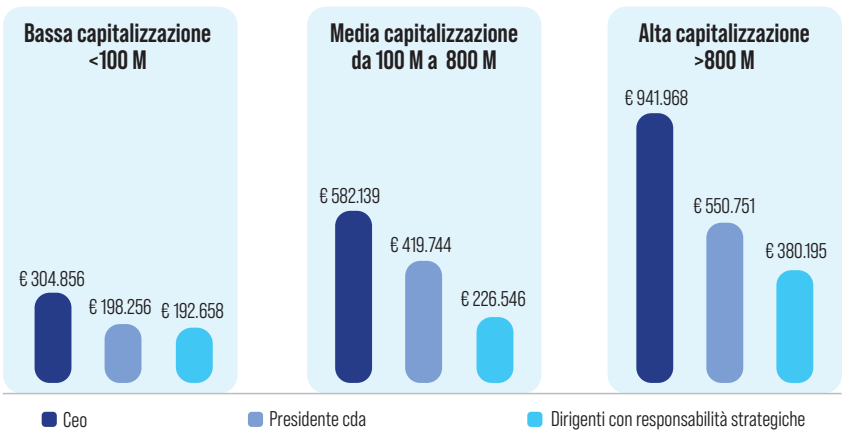
COMPENSI EXECUTIVE NELLE LISTED COMPANY

Ruolo	Compensi fissi (€)	Compensi variabili (€)
Consiglio di amministrazione		
Ceo	678.996	1.174.881
Presidente cda e ceo	647.843	1.232.807
Presidente cda	430.048	524.993
Vicepresidente cda	187.201	235.818
Consigliere esecutivo	283.131	475.500
Consigliere non esecutivo	51.562	69.638
Executive manager		
Direttore generale	602.372	1.214.509
Dirigenti con responsabilità strategiche	316.587	567.637
Collegio sindacale		
Presidente collegio sindacale	61.727	64.235
Sindaco effettivo	47.962	50.592

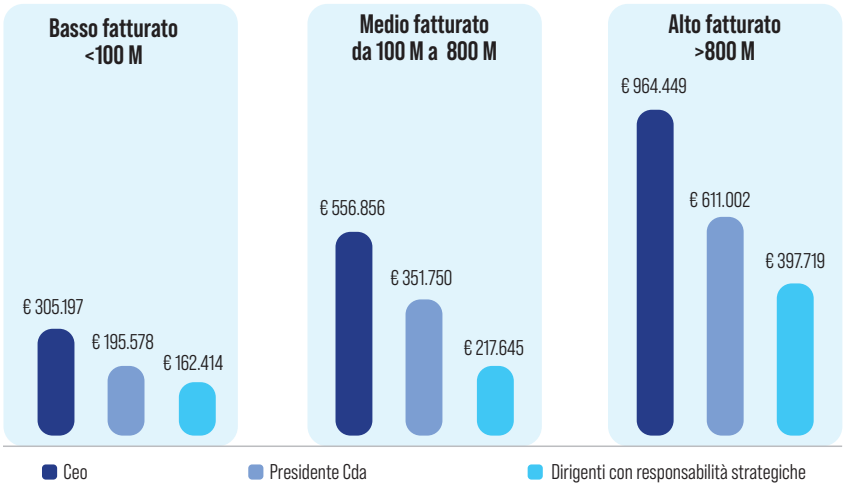
LA CLUSTERIZZAZIONE PER FATTURATO E CAPITALIZZAZIONE

Una delle prime evidenze riguarda il ruolo delle dimensioni aziendali nella definizione dei compensi. Centralità che si manifesta lungo due variabili: capitalizzazione e fatturato.
Per capitalizzazione, il compenso fisso medio di un ceo passa da 304mila euro nelle società sotto i 100 milioni a oltre 940mila euro nelle aziende sopra gli 800 milioni. L'incremento è del +209%, segno di quanto il peso competitivo delle large cap incida sulle politiche retributive e sulla necessità di trattenere profili in grado di guidare organizzazioni complesse e soggette al giudizio costante del mercato.

CLUSTERIZZAZIONE PER CAPITALIZZAZIONE



CLUSTERIZZAZIONE PER FATTURATO



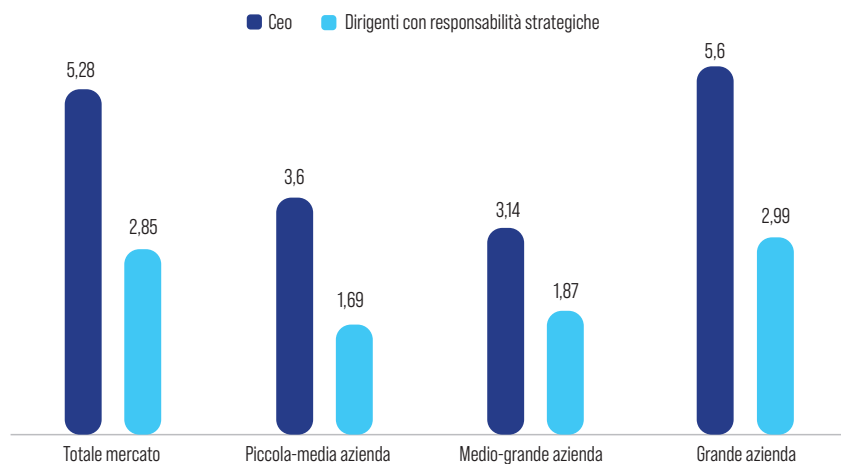
Per fatturato, la correlazione è ancora più lineare: il ceo di un'azienda con ricavi superiori agli 800 milioni supera i 900mila euro di compenso fisso, con una differenza del +216% rispetto alle società sotto i 100 milioni. Anche qui dimensione significa complessità operativa, scala industriale e responsabilità sulle performance economico-finanziarie.

La clusterizzazione conferma quindi che nel mercato delle quotate non esiste un "modello unico" di remunerazione, ma una forte dipendenza strutturale dalle variabili dimensionali.

QUOTATO VS NON QUOTATO: DUE MERCATI DIVERSI

Il confronto con il mercato tradizionale mette in luce la frattura più significativa dello studio.
Per costruire il compenso fisso di un ceo quotato servono 5,28 compensi di un ceo di un'azienda non quotata.
Per i dirigenti con responsabilità strategiche, il rapporto è 2,85.
Le ragioni sono strutturali: esposizione finanziaria e reputazionale; vincoli regolatori; pressione degli investitori; complessità internazionale; accountability misurata, comparabile e pubblica.
Il mercato quotato è, per sua natura, più competitivo: la governance è più rigorosa, la trasparenza obbligatoria è maggiore e la richiesta di performance – anche nel breve termine – è più marcata.
Questa differenza si amplifica osservando il modello retributivo: se il mercato tradizionale resta orientato a pacchetti più stabili e meno variabili, le quotate mostrano un pay mix più dinamico e allineato alle metriche di valore.

PAY GAP TOP MANAGER TRA AZIENDE QUOTATE E NON QUOTATE



IL PESO DELLA COMPONENTE VARIABILE

Una delle evidenze più nette riguarda il ruolo della componente variabile: nelle società quotate l'incidenza del bonus può raggiungere il 50% del pacchetto totale, mentre nel mercato tradizionale raramente supera il 20-30%.
Oltre il 90% delle quotate adotta sistemi di incentivazione variabile, con una crescita significativa degli Short term incentive, passati dal 68% all'88% negli ultimi anni. Questa ascesa segnala una maggiore attenzione alle performance annuali, alla volatilità degli scenari e alla necessità di misurare l'impatto manageriale

COMPENSO FISSO PER I PRINCIPALI RUOLI ESECUTIVI

Ruolo	Totale Mercato (€)	Piccola-media azienda (fino a 250 dip.) (€)	Medio-grande azienda (tra 250 e 1.000 dip.) (€)	Grande azienda (oltre 1.000 dip.) (€)	Delta dimensione (%)
Ceo					
Società quotate	678.996	425.047	433.632	897.814	111,2
Mercato tradizionale	128.555	118.152	137.933	160.453	35,8
Dirigenti con responsabilità strategiche					
Società quotate	316.587	177.353	205.140	371.533	109,5
Mercato tradizionale	111.111	105.237	109.976	124.276	18,1
Dirigenti					
Mercato tradizionale	106.606	103.457	105.792	110.469	6,8

Confronto fra società quotate e mercato tradizionale - Media (in €) complessiva e per fascia di dimensione aziendale (headcount) - Esercizio 2024.

IL PESO DELLA COMPONENTE VARIABILE

Ruolo	Totale Mercato (%)	Piccola-media azienda (fino a 250 dip.) (%)	Medio-grande azienda (tra 250 e 1.000 dip.) (%)	Grande azienda (oltre 1.000 dip.) (%)
Ceo				
Società quotate	84,4	62,3	53,2	93,6
Mercato tradizionale	22,1	17,8	24,2	29,5
Dirigenti con responsabilità strategiche				
Società quotate	77,5	45,7	32,7	85,5
Mercato tradizionale	20,0	17,2	19,7	23,3
Dirigenti				
Mercato tradizionale	19,6	16,8	19,3	21,9

in cicli decisionali più brevi. Parallelamente, anche i Long term incentive si rafforzano (oggi presenti nel 58,5% delle aziende), con un progressivo abbandono delle stock option a favore di Rsu, Psu e performance shares, strumenti più controllabili e meglio allineati alla creazione di valore sostenibile.

In sintesi: nelle quotate si premia maggiormente la performance e si remunera in modo più proporzionale al valore generato. È qui che emerge con forza il tratto meritocratico del mercato finanziario.

SOCIETÀ QUOTATE: MODELLI DELLE TRASFORMAZIONI IN CORSO

Le società quotate rappresentano una vera "nicchia" retributiva, sia nei livelli sia nel modello. Ma sono anche laboratori anticipatori delle trasformazioni che, nei prossimi anni, potrebbero raggiungere il mercato tradizionale: maggiore trasparenza, più peso alla componente variabile, maggiore allineamento tra compensi, strategia e risultati.

La domanda che resta aperta è cruciale per l'intero ecosistema manageriale italiano: quali principi di questa cultura retributiva più moderna potranno entrare anche nelle nostre imprese non quotate? Perché parlare di retribuzione è ancora difficile in Italia. Ma proprio la trasparenza – e la capacità di misurare il valore – resta la base per costruire aziende credibili, attrattive e capaci di competere nello scenario globale.

SCARICA L'ANALISI COMPLETA

https://bit.ly/ECO-paper

a cura di Manageritalia

RAPPORTO SVIMEZ 2025: *l'economia e la società del Mezzogiorno*

DAL RAPPORTO SVIMEZ 2025 emerge un Mezzogiorno che vive una stagione di forti contrasti: cresce come non mai l'occupazione, soprattutto tra i giovani, ma al contempo continua l'esodo che svuota il Sud di competenze e futuro. Tra il 2021 e il 2024, nel Mezzogiorno sono stati creati quasi mezzo milione di posti di lavoro, grazie alla spinta del Pnrr e degli investimenti pubblici, contribuendo per oltre un terzo alla crescita nazionale. Ma negli stessi anni 175mila giovani hanno lasciato il Sud in cerca di opportunità. La "trappola del capitale umano" si rinnova: la metà di chi parte è laureato; i giovani che restano, troppo spesso, trovano lavori poco qualificati e mal retribuiti e che non comportano un miglioramento delle condizioni di vita. Le migrazioni dei laureati sono per il Mezzogiorno una perdita secca di quasi otto miliardi di euro l'anno.

L'Italia rimane in coda in Europa per quota di giovani laureati (30,6% contro 43% Ue). Gli atenei meridionali attraggono più studenti e si riduce la migrazione ante lauream, ma dopo il conseguimento del titolo il quadro torna critico: ogni anno oltre 40mila giovani meridionali si trasferiscono al Centro-Nord, mentre 37mila laureati italiani emigrano all'estero. Per trattenere i giovani, il Sud deve attivare filiere produttive ad alta intensità di conoscenza. Senza un salto di qualità nella domanda di competenze, la mobilità giovanile continuerà a essere una scelta obbligata.

Il Pnrr sostiene la crescita e spinge fino al 2026 il Pil del Sud oltre quello del Centro-Nord. Il Mezzogiorno continuerà a correre grazie al completamento dei cantieri del Pnrr: +0,7% nel 2025 e +0,9% nel 2026, contro +0,5% e +0,6% del resto del Paese.

La vera sfida è consolidare questi segnali positivi in un percorso di sviluppo duraturo, che renda il diritto a restare pienamente esercitabile e la decisione di partire una scelta, non una necessità. Occorre agire su quattro leve: potenziare le infrastrutture sociali e garantire i servizi oltre il Pnrr; rafforzare i settori a domanda di lavoro qualificata; puntare sulla partecipazione femminile nel mercato del lavoro, nel sistema della ricerca e nella sfera politica e decisionale, dove rivestono un peso ancora marginale; investire sul sistema universitario come infrastruttura di innovazione.

FOCUS DATI

Posti di lavoro creati nel Mezzogiorno tra il 2021 e il 2024

circa **500.000**

Giovani che hanno lasciato il Sud in cerca di opportunità tra il 2021 e il 2024

circa **175.000**, di cui il **50%** laureati

Giovani laureati

l'Italia rimane in coda in Europa per quota di giovani laureati

Italia	*Europa*
30,6%	**43%**

Emigrazione dei giovani dopo la laurea al Centro-Nord

ogni anno circa **40.000**

Emigrazione dei giovani dopo la laurea all'estero

ogni anno circa **37.000**

Crescita del Pil al Sud nel 2026

maggiore che al Centro-Nord (+0,6%) grazie al completamento dei cantieri del Pnrr

+0,9%

A tal proposito, per misurare in modo integrato l'attrattività dei territori italiani nei confronti delle giovani generazioni, l'ufficio studi Liuc ha elaborato lo Yes – Youth enhancement score, un indice sintetico basato su una media ponderata di variabili legate alle opportunità occupazionali, alla capacità di generare reddito, all'accessibilità abitativa, all'imprenditorialità e al benessere soggettivo.
Lo Yes rappresenta uno strumento utile per misurare il benessere e le prospettive dei giovani, identificare situazioni di deprivazione e individuare sfide comuni in contesti diversi. Consente inoltre di valutare l'efficacia delle politiche pubbliche e capire come le condizioni di accesso all'età adulta stiano cambiando.
Secondo l'indice YES l'Italia risulta ultima nella classifica dei paesi europei considerati per opportunità del mercato del lavoro e reddito, con una netta dicotomia tra Nord, Centro, Sud e Isole nella capacità di essere territori attrattivi per i giovani.
Il rapporto Svimez ha poi evidenziato come il Pnrr abbia sostenuto investimenti pubblici e potenziato infrastrutture sociali: tre cantieri su quattro sono già in fase esecutiva e i comuni meridionali hanno quasi raddoppiato gli investimenti tra il 2022 e il 2025, da 4,2 a 8 miliardi. Restano però forti fragilità. I salari reali sono scesi del 10,2% al Sud dal 2021 al 2025, più che nel Centro-Nord (-8,2%), e la "in-work poverty" colpisce il 19,4% dei lavoratori meridionali, tre volte il valore del Nord (6,9%).
In Italia i lavoratori poveri sono 2,4 milioni, di cui 1,2 milioni al Sud. Non basta avere un'occupazione per uscire dalla povertà: bassi salari, contratti temporanei, part-time involontario e famiglie con pochi percettori ampliano la vulnerabilità. La relazione tra lavoro e benessere è quindi sempre più debole, segnale di una crescita quantitativa dell'occupazione non accompagnata da qualità e stabilità.

https://bit.ly/RappSvimez25

TURISMO: *istituzione della Destinazione turistica di qualità*

UNA NOVITÀ contenuta nella legge di bilancio 2026 è rappresentata dal riconoscimento della "Destinazione turistica di qualità", una denominazione che Manageritalia auspicava da tempo nell'ambito del progetto del Destination manager.
La misura approvata dal governo (art. 1, comma 807, della legge 30 dicembre 2025, n. 199) è diretta a identificare e incrementare la qualità, la sostenibilità e l'accessibilità dei servizi turistici locali, promuovendo l'eccellenza e la crescita economica e sociale delle destinazioni.
Il ministero del Turismo, con un suo decreto, riconoscerà il titolo a quei comuni, alle unioni di comuni e alle isole minori con popolazione inferiore a 30.000 abitanti, in possesso dei requisiti che verranno stabiliti da una commissione tecnica del dicastero. La commissione, presieduta dal ministero, sarà composta da due rappresentanti del ministero, da un rappresentante di Enit e da tre soggetti indipendenti con comprovata qualificazione professionale.
La commissione tecnica redigerà la carta della "Destinazione turistica di qualità", un documento volto a valorizzare l'impegno nel soddisfare le esigenze e le aspettative dei turisti in materia di prodotti e servizi connessi al turismo, e di promuovere e premiare i "modelli eccellenti di destinazioni turistiche". Il riconoscimento ha una durata di due anni.
Queste località beneficeranno del supporto di Enit in via prioritaria nelle proprie attività di valorizzazione. La misura viene supportata con uno stanziamento di 500.000 euro annui, a decorrere dal 2026.
Manageritalia insisterà per sollecitare, in questo contesto, la figura del Destination manager a cui affidare il coordinamento delle azioni sul territorio al fine di garantire l'eccellenza nell'offerta turistica. I manager della destinazione potrebbero essere scelti per svolgere la funzione di interlocuzione, negoziazione e coordinamento a livello locale tra tutti gli stakeholder attivi nel turismo regionale o provinciale.
Riteniamo infatti che la destinazione rappresenti l'elemento centrale che sarà in grado di fare la differenza nelle scelte del turista, perché si potrà puntare su quegli elementi caratteristici e autentici di ciascun territorio, abbandonando un'ottica di massa, al fine di coniugare le esigenze di personalizzazione e sicurezza dell'offerta con la sostenibilità dei flussi turistici, a beneficio del turista ma anche della popolazione locale.

https://bit.ly/L199-2025

MANAGEMENT CONSULTING: COMPETENZE PER CRESCERE

Innovazione, efficienza e internazionalizzazione: il ruolo chiave delle società di consulenza per il tessuto produttivo ed economico italiano. Ne parliamo con **Luigi Riva**, presidente di Strategic Management Partners e Assoconsult, punto di riferimento per istituzioni, imprese e stakeholder

Enrico Pedretti

La sua storia professionale l'ha portata in pochi anni a sviluppare la principale società di consulenza alle imprese italiana: quali sono stati i passaggi chiave e i fattori di successo di questo percorso?

«Quando, 25 anni fa, ho fondato Strategic Management Partners insieme a Paraboni e Abaterusso, abbiamo puntato su due elementi: una visione chiara e la capacità di attrarre talenti eccellenti. Abbiamo scommesso fin dall'inizio su un modello di consulenza che unisse visione strategica e capacità di execution, perché le imprese non hanno bisogno solo di idee, ma di risultati concreti. La crescita è stata sostenuta da investimenti continui in competenze, metodologie e tecnologie, nonché da una cultura interna orientata alla responsabilità e alla meritocrazia».

Oggi si sente più imprenditore o più manager? E quanto conta questa doppia identità nel guidare un'organizzazione di consulenza?

«Mi sento entrambe le cose. L'imprenditore dà la direzione, immagina il futuro e si assume il rischio; il manager costruisce l'organizzazione, crea processi e garantisce continuità. Nella consulenza questa doppia identità è un valore: serve visione per anticipare i bisogni dei clienti e serve disciplina per trasformare quella visione in un servizio di qualità, scalabile e replicabile. Ancora oggi sono orgoglioso di affermare che seguo direttamente una serie di progetti che mi consentono di rimanere informato direttamente sulle aspettative e sulle esigenze dei clienti».

Lei è anche presidente Assoconsult: che cos'è e quale ruolo

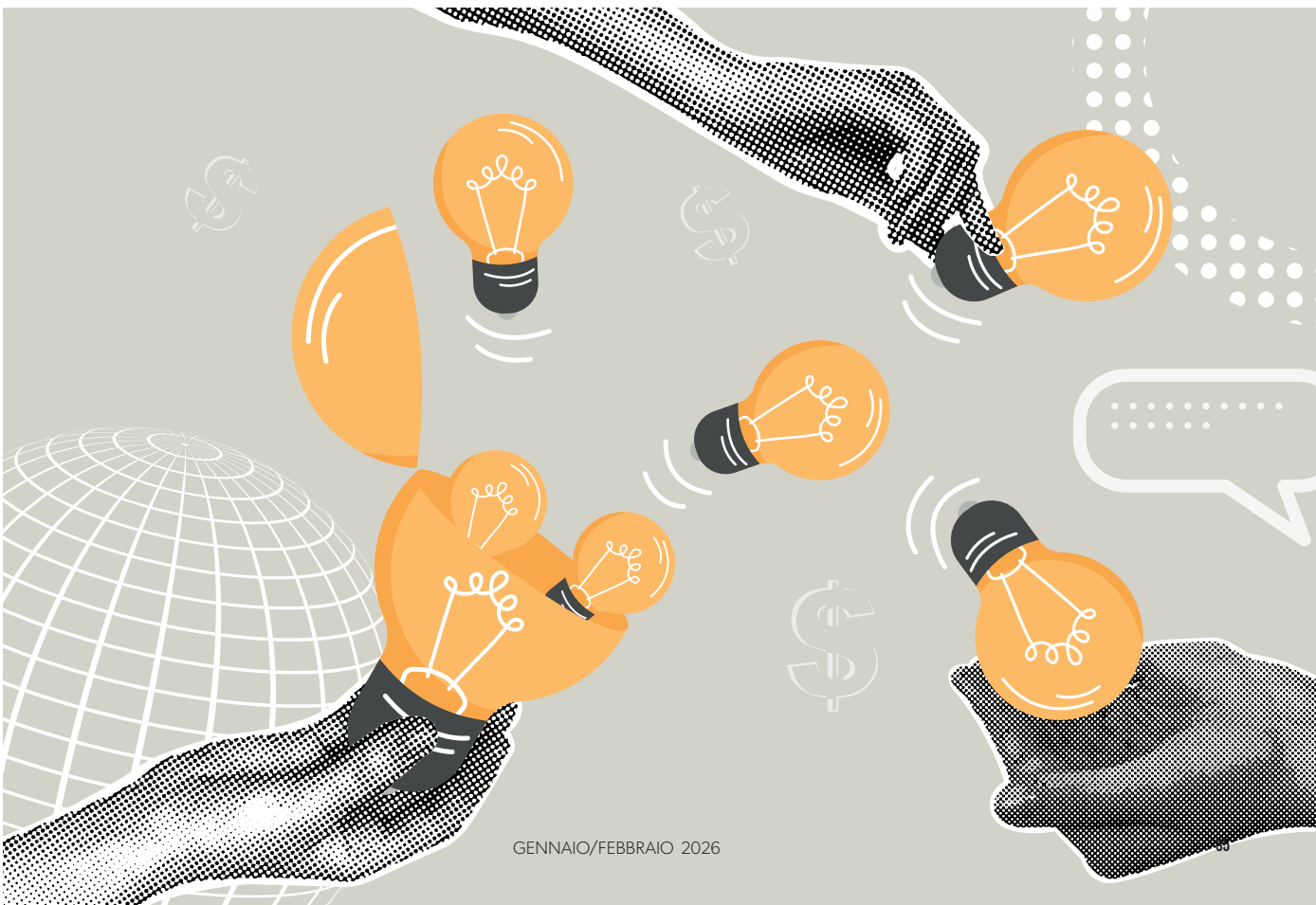
svolge oggi nel panorama della consulenza italiana?

«Assoconsult è l'associazione di Confindustria che rappresenta le società di consulenza di management presenti in Italia: dalle pmi alle grandi società italiane, ai grandissimi gruppi internazionali. Questa pluralità di soggetti con esperienze e sensibilità diverse permette di riunire le competenze per promuovere la qualità della consulenza, tutelare la professione e contribuire allo sviluppo del Paese. Oggi Assoconsult è il punto di riferimento per istituzioni, imprese e stakeholder che cercano un interlocutore autorevole sui temi dell'innovazione, della trasformazione organizzativa e della competitività».

«Assoconsult, associazione di Confindustria che rappresenta le società di consulenza di management presenti in Italia, è il punto di riferimento per istituzioni, imprese e stakeholder che cercano un interlocutore autorevole sui temi dell'innovazione, della trasformazione organizzativa e della competitività»

In che modo l'associazione sta lavorando per far crescere le imprese e diffondere una maggiore cultura manageriale nel tessuto produttivo del Paese?

«Come già accennato, in Assoconsult sono presenti numerose competenze che consentono di agire su più fronti. Il primo è la diffusione della cultura manageriale, attraverso studi, ricerche e iniziative pubbliche. A questo proposito, ricordo ad esempio la ricerca sull'innovazione, dove nell'ultima release abbiamo dimostrato lo stretto rapporto che esiste tra innovazione ed export per il made in Italy. In seguito, c'è la qualificazione dell'offerta di consulenza, un ambito su cui stiamo lavorando per individuare e promuovere nuove modalità di ingaggio delle società di consulenza basate sul



valore creato. Infine, sottolineo il dialogo con le istituzioni, per valorizzare il ruolo della consulenza nei processi di modernizzazione del Paese. L'obiettivo è aiutare le imprese – soprattutto le pmi – a dotarsi degli strumenti necessari per competere in un contesto sempre più complesso».

La consulenza alle imprese può contribuire alla crescita del sistema Italia nel suo complesso? E in quali ambiti può incidere maggiormente?

«Il management consulting può e deve dare un contributo rispetto alla strategia industriale del Paese, suggerendo le industry su cui puntare per giocare un ruolo negli scenari macroeconomici globali. Inoltre, può incidere in modo decisivo su tre dimensioni. La prima è l'innovazione, aiutando le imprese a introdurre nuove tecnologie e nuovi modelli di business. A seguire, la produttività ed efficienza, attraverso il ridisegno dei processi mediante la digitalizzazione e l'adozione di modelli organizzativi più efficaci. La terza è l'internazionalizzazione, supportando le aziende nell'apertura verso nuovi mercati. In un Paese caratterizzato da un tessuto produttivo frammentato, la consulenza è un acceleratore di modernizzazione».

La nostra economia soffre da anni limiti strutturali come bassa innovazione, scarsa produttività e ridotte dimensioni delle aziende: come può la consulenza contribuire a superarli?

«La consulenza può aiutare le imprese a fare un salto di qualità su innovazione, produttività e crescita dimensionale. Lo fa portando competenze specialistiche che spesso mancano internamente, introducendo metodologie avanzate e accompagnando l'imprenditore nell'analisi di scenari articolati e complessi. Il vero valore aggiunto è la capacità di trasformare problemi complessi in piani operativi concreti».

> **«Il management consulting può e deve dare un contributo rispetto alla strategia industriale del Paese, suggerendo le industry su cui puntare per giocare un ruolo negli scenari macroeconomici globali»**

Quali sono le innovazioni che oggi vedete ancora poco diffuse nelle aziende italiane e in che modo la consulenza può accelerarne l'adozione?

«Vediamo ancora una diffusione limitata di tecnologie come l'intelligenza artificiale, la data governance evoluta, l'automazione dei processi e i modelli di gestione basati su Kpi strutturati. La consulenza accelera l'adozione di queste innovazioni aiutando le imprese a comprenderne il valore, a selezionare le soluzioni più adatte e a implementarle in modo efficace».

Molte imprese devono affrontare profonde trasformazioni nei passaggi generazionali, nei modelli di business e nelle strutture organizzative: come può intervenire la consulenza per accompagnare e rendere più efficaci questi percorsi?

«Nei passaggi generazionali e nelle trasformazioni profonde la consulenza svolge un ruolo di facilitatore e di architetto del cambiamento. Aiuta a definire una governance equilibrata, a chiarire ruoli e responsabilità, a ripensare il modello di business e a costruire strutture organizzative coerenti con le nuove sfide. Il valore sta nella capacità di portare metodo, neutralità e visione».

Quanto è importante introdurre una cultura manageriale solida nelle imprese italiane e quali strumenti mette a disposizione la consulenza per diffonderla anche nelle realtà di dimensioni minori?

«Introdurre una cultura manageriale solida è fondamentale per la competitività del Paese. La consulenza mette a disposizione strumenti come piani industriali, sistemi di controllo di gestione, modelli organizzativi evoluti, processi HR strutturati e percorsi di formazione manageriale. Anche le realtà più piccole possono beneficiarne, adattando gli strumenti alle loro dimensioni. In particolare, per le pmi si parte normalmente con un progetto tradizionale di consulenza con un obiettivo ben definito e circo-

scritto, a cui segue un'attività di temporary o fractional management, prodroma all'ingresso di manager in pianta stabile, cosa che non può mancare da certe dimensioni in su».

Le pmi rappresentano il cuore del nostro tessuto produttivo: quali sono le principali esigenze e criticità su cui la consulenza può davvero fare la differenza?

«Dopo anni di presenza sul mercato mi sembra di poter indicare tre principali esigenze delle pmi in cui il management consulting può dare un contributo: chiarezza strategica, per capire dove andare; organizzazione, per crescere senza perdere controllo; supporto nell'innovazione, per restare competitive. La consulenza può fare la differenza portando metodo, competenze e una visione esterna che spesso manca».

Quali modelli di intervento risultano più efficaci per accompagnare una pmi da una gestione puramente imprenditoriale a un assetto più evoluto e manageriale?

«I modelli più efficaci sono quelli che combinano diagnosi strategica, piani operativi concreti e accompagnamento nella fase di execution. Non basta dire cosa fare: bisogna farlo insieme all'imprenditore, costruendo strumenti semplici ma solidi, e trasferendo competenze che restano in azienda».

Quale ruolo hanno i manager e una vera gestione manageriale nella crescita strutturale dell'economia italiana?

«Una gestione manageriale solida è un fattore determinante per la crescita strutturale del Paese. I manager portano metodo, visione, capacità di execution e una cultura della responsabilità che permette alle imprese di crescere in modo sostenibile. Dove c'è managerialità, c'è sviluppo».

Se dovesse indicare una priorità strategica per rendere la consulenza un fattore ancora più determinante per la crescita del Paese nei prossimi anni, quale sarebbe?

«Visto il tessuto imprenditoriale italiano, caratterizzato da una presenza molto rilevante di piccole e medie imprese, la priorità è proprio quella di portare la consulenza sempre più vicino a queste realtà, rendendola accessibile, pragmatica e orientata ai risultati. Se riusciremo a diffondere competenze manageriali e capacità di innovazione anche nelle imprese più piccole, il contributo della consulenza alla crescita del Paese sarà enorme».

LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ

Manageritalia Sicilia e gli stakeholder siciliani costruiscono il futuro

Davide Frangiamore
vicepresidente Manageritalia Sicilia

Quando un anno fa decidemmo di realizzare questo percorso, che si sviluppasse nell'alveo del tema fondativo "Esg, sostenibilità e responsabilità sociale", lo facemmo con un'idea semplice, ma che non trovava molto spazio nei temi di confronto siciliani: la sostenibilità non è una cosa che fanno solo le grandi multinazionali quando devono rispettare una norma, ma una vera occasione di crescita per le nostre imprese e per il nostro territorio.

UNA TRASFORMAZIONE CULTURALE INASPETTATA

Il progetto "La sfida della sostenibilità. Stakeholder a confronto" nasce da un'esigenza molto sentita: diffondere la cultura della managerialità attraverso il prisma della sostenibilità integrata. In una Sicilia dove i dirigenti rappresentano soltanto lo 0,2% dei lavoratori dipendenti, rispetto alla media nazionale dello 0,9%, era urgente creare un laboratorio di confronto e di azione dove i manager potessero riconoscersi come protagonisti attivi della

transizione economica, sociale e ambientale della regione.
All'inizio temevamo che il progetto potesse venire accolto con scarso entusiasmo. Ci sbagliavamo: dopo aver concluso questo ciclo in cinque tappe, possiamo affermare con certezza che abbiamo dato il via a una trasformazione culturale significativa nella regione. Manageritalia Sicilia ha creato uno spazio di dialogo autentico tra manager, imprese, istituzioni, associazioni, accademia e professionisti, convertendo la sostenibilità in azioni quotidiane misurabili. La voglia di cambiamento nella Sicilia imprenditoriale era più profonda di quanto immaginassimo.

UN ROADSHOW DELLA SOSTENIBILITÀ

Quando decidemmo di realizzare cinque tappe invece di una sola, molti ci dissero che sarebbe stato più complicato. Ma sapevamo che coinvolgere tutti gli stakeholder in una sola location avrebbe significato escludere i più lontani: la Sicilia è un territorio di oltre 25.000 chilometri quadrati, dove le esperienze di impresa a Palermo sono profondamente diverse da quelle dell'entroterra agrigentino. Così abbiamo ideato un vero "roadshow della sostenibilità" che ha toccato cinque capoluoghi di provincia siciliani, ognuno scelto per rappresentare una dimensione particolare della sfida: Catania ha fissato il contesto generale e la visione d'insieme, Agrigento ha approfondito i criteri Esg e le strategie aziendali, Messina ha focalizzato l'attenzione sulla rendicontazione della sostenibilità come strumento strategico, Ragusa ha esplorato la sinergia tra i sistemi

> **Il progetto "La sfida della sostenibilità. Stakeholder a confronto" nasce dall'esigenza di diffondere la cultura della managerialità attraverso il prisma della sostenibilità integrata**

di gestione e le dimensioni Esg, Palermo ha sintetizzato i risultati, tracciando prospettive future e impegni condivisi con tre tavole rotonde che hanno affrontato le tre dimensioni della sostenibilità. Questa metodologia ha rispecchiato un principio fondamentale della nostra visione: la sostenibilità deve calarsi nella realtà concreta di ogni territorio, coinvolgendo direttamente manager, imprese, istituzioni e professionisti nel dialogo, non come spettatori passivi ma come co-protagonisti nella costruzione di soluzioni. Ogni tappa ha rappresentato un tassello che si aggiungeva al quadro complessivo, creando un edificio di consapevolezza collettiva dove gli stakeholder non solo apprendevano, ma soprattutto si confrontavano, si impegnavano, si collegavano in una rete di collaborazione sempre più fitta.

GLI STAKEHOLDER

Il ciclo ha coinvolto una platea articolata e rappresentativa del tessuto socioeconomico siciliano. In totale, enumerando la partecipazione a tutti gli eventi, il percorso ha coinvolto quasi 700 persone. Manageritalia Sicilia rappresenta circa 250 dirigenti, quadri ed executive professional del commercio, dei trasporti, del turismo e del terziario avanzato nel territorio. Questi manager sono stati il nucleo centrale della base di partenza, ma il progetto si è allargato significativamente a studenti universitari, professionisti, accademici, rappresentanti di istituzioni e di ordini professionali, amministratori pubblici e rappresentanti di aziende.
La qualità e la diversità degli stakeholder coinvolti ha rappresentato una parte importante della ricchezza del percorso: ogni attore ha portato una prospettiva specifica, creando un mosaico di visioni complementari.

GLI STAKEHOLDER

UNIVERSITÀ: Università degli studi di Catania, Palermo, Messina, Enna.

ORDINI PROFESSIONALI di dottori commercialisti ed esperti contabili; consulenti del lavoro, ingegneri; dottori agronomi; dottori forestali; Istituto nazionale dei revisori legali.

ALTRE REALTÀ: Aidp Sicilia, Federmanager Sicilia Orientale, ASviS, Prioritalia, Confindustria Catania, Pwc, Kpmg, Banca Intesa e banche locali e l'Osservatorio bilanci di sostenibilità.

UNA NUOVA CONSAPEVOLEZZA

Il valore fondamentale del progetto risiede non in output misurabili in senso tradizionale, ma nella creazione di una nuova consapevolezza collettiva attorno alla sostenibilità come leva strategica di competitività e sviluppo territoriale, oltre che alla creazione di un network focalizzato sul tema. Ritengo che Manageritalia Sicilia, con la realizzazione di questo percorso, abbia raggiunto diversi risultati:

1 CONDIVISIONE DI UNA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ INTEGRATA

Attraverso le cinque tappe, abbiamo consolidato in Sicilia l'idea che la sostenibilità non sia confinata a specifiche funzioni aziendali, ma sia una responsabilità diffusa che coinvolge la governance, le strategie di business, l'organizzazione del lavoro e la gestione delle persone. Sono emerse con chiarezza le tre dimensioni (ambientale, sociale, governance) come elementi inseparabili di un'unica visione integrata.

> La proposta lanciata dall'Università di Catania di coinvolgere gli studenti di Economia in tesi applicative di rendicontazione della sostenibilità all'interno delle aziende siciliane rappresenta un esempio concreto di come il dialogo sia stato trasformato in progettualità tangibile

2 COSTRUZIONE DI UNA RETE QUALIFICATA DI STAKEHOLDER

Il percorso ha permesso di mettere in connessione attori che spesso operano in silos: manager, università, ordini professionali, istituzioni, aziende. Questa rete costituisce un asset permanente per Manageritalia Sicilia, un ecosistema di competenze e responsabilità condivise che continuerà a generare valore nel tempo.

3 LABORATORI DI IDEE E AZIONI CONCRETE

Aniziché limitarci a seminari informativi, ogni tappa ha funzionato come laboratorio dove gli stakeholder hanno ideato, discusso e si sono impegnati in azioni concrete. La proposta lanciata dall'Università di Catania di coinvolgere gli studenti di Economia in tesi applicative di rendicontazione della sostenibilità all'interno delle aziende siciliane rappresenta un esempio concreto di come il dialogo sia stato trasformato in progettualità tangibile.

4 FOCALIZZAZIONE SULLE CRITICITÀ REGIONALI E CALL TO ACTION

Il dato secondo cui la Sicilia si ferma al 10% di aziende con alto livello di adeguatezza ambientale (vs oltre

60% in Lombardia e Piemonte) è stato trasformato non in motivo di rassegnazione, ma in elemento di mobilitazione collettiva. Questo dato ha spinto le istituzioni, gli ordini professionali e i manager stessi a porsi come soggetti attivi della transizione, non vittime passive di un divario territoriale.

5 RAFFORZAMENTO DELLA FIGURA DEL MANAGER

come agente di sostenibilità nella sua innata tendenza ad essere un *change agent*. Uno dei messaggi ricorrenti è stato che il manager contemporaneo deve essere protagonista della transizione sostenibile in qualità di decision maker strategico. Questo ha rafforzato il posizionamento di Manageritalia come organizzazione capace di guidare questa trasformazione nel management italiano.

LA SICILIA COME LABORATORIO DI SOSTENIBILITÀ

Quando abbiamo chiuso i lavori a Palermo, il 3 dicembre 2025, l'atmosfera non era quella di chi celebra un successo concluso, ma di chi inaugura una nuova fase di responsabilità collettiva.
Il dato che la Sicilia contribuisce per il 22-23% al Pil del Mezzogiorno e si posiziona tra le prime regioni italiane per le pmi che hanno avviato percorsi di sostenibilità non è marginale: la transizione verso la sostenibilità rappresenta una reale opportunità di crescita per la regione. Da Palermo riparte una nuova consapevolezza: la Sicilia può proporsi come laboratorio d'innovazione sostenibile, come territorio capace di costruire il proprio futuro con consapevolezza e visione strategica. Per i nostri manager, il messaggio è chiaro: la sostenibilità non è un'imposizione esterna o un vincolo normativo da subire, ma un'opportunità di ridefinire completamente il modello di business, di coinvolgere e responsabilizzare i collaboratori, di aprire nuovi mercati, di attrarre capitali consapevoli e di lasciare un'eredità positiva ai nostri figli. Questo è il vero significato della sfida della sostenibilità. E questo è il percorso che, con gli stakeholder del territorio, continueremo a tracciare.

ALCUNI MOMENTI DEL ROADSHOW.

FILTRARE I FEEDBACK: DA OPINIONI A OPPORTUNITÀ DI CRESCITA

Obiettivi, competenza e contesto. La gestione dei riscontri dovrebbe seguire alcune linee guida per fare in modo che diventino occasioni di apprendimento

Luca Brambilla, direttore dell'Accademia di comunicazione strategica

Tra i principali fattori per la crescita professionale c'è la capacità di apprendimento attraverso i feedback. Seppur difficili da digerire, i commenti realmente costruttivi sono da intendere non già come forma di giudizio, bensì come espressione di interesse. "I leader che non ascoltano saranno presto circondati da persone che nulla hanno da dire" disse il pastore Andy Stanley, lasciando intendere come una critica, anche se dolorosa, sia sempre da preferire all'indifferenza.

Sebbene la qualità di un leader si misuri anche dalla tendenza ad auto migliorarsi captando pareri esterni, va considerato che non tutti i feedback condividono lo stesso valore. Se è vero che, come ha scritto Kenneth Blanchard nel suo testo One minute manager, "il feedback è la colazione dei campioni", lo è altrettanto che una colazione sana e bilanciata richiede ingredienti di qualità. È utile dunque compiere un lavoro di scrematura, allenandosi a differenziare le tipologie di suggerimenti, comprendendo quali valga la pena implementare. Il presupposto è chiaro: alle persone piace dare consigli. I meccanismi psicologici alla base di questa tendenza sono molteplici, dal desiderio di sentirsi utili all'esercitare un'influenza sugli altri. Il rischio per chi li riceve è l'entrata

in uno stato confusionario, carico di stimoli divergenti e privo di strategie concrete.
Come fare per valutare in maniera oggettiva la qualità dei feedback? Di seguito vengono proposti tre criteri, tre filtri capaci di setacciare gli input ricevuti.

PRIMO FILTRO: CONOSCERE L'OBIETTIVO

Innanzitutto, è fondamentale che chi propone un suggerimento sia pienamente consapevole dell'obiettivo dell'interlocutore, altrimenti rischia di interpretarne in maniera distorta il punto di vista, proiettando i propri scopi e immaginando come agirebbe se si trovasse nella stessa situazione. A fronte dell'informazione di essere a dieta, ad esempio, si potrebbero ricevere strategie per perdere peso, non sapendo che lo scopo reale è la riduzione di massa grassa e l'aumento del tono muscolare. Oppure, confidando a un collega di lasciare un lavoro da dipendente per mettersi in proprio, questi potrebbe cercare di dissuadere sottolineando i rischi legati all'abbandono di un posto fisso per approdare in una condizione di incertezza. Al di là del sincero desiderio di supporto, entrambi i feedback sono autocentrati, riflettendo valori e idee di chi li propone senza indagare le motivazioni di chi è di fronte. Consigli che, pur mossi da buone intenzioni, allontanano anziché aiutare.

SECONDO FILTRO: ESSERE COMPETENTI

Il secondo filtro si riferisce al livello di competenza del "suggeritore" sull'argomento. La professionalità non va vagliata solo tramite la propria sensibilità, ma convalidata da criteri oggettivi – come esperienze e referenze – che dimostrino la capacità di fornire un'opinione realmente competente. Basta entrare in un bar e chiedere agli appassionati di calcio quali giocatori metterebbero nella loro squadra del cuore: tutti avranno un suggerimento diverso da offrire. Questo fa di loro degli allenatori professionisti? Senza dubbio no. E allora perché accogliere le opinioni, anche in campo lavorativo, di chi non conosce l'argomento in oggetto?
Questo schema vuole fornire un approccio pragmatico alla gestione dei feedback senza l'intenzione di condannare i suggerimenti sinceri scaturiti da moti d'affetto. Che non sono da eliminare, ma da ascoltare, consapevoli della loro natura sentimentale. Occorre discernere tra l'esperto e l'amico, tra chi può procurare indicazioni qualificate e chi solo supporto emotivo. È la stessa ragione per cui, a fronte di una malattia, ci si reca da un medico e non ci si lascia curare dal partner. Entrambi i ruoli sono fondamentali, purché non siano invertiti.

> **"I leader che non ascoltano saranno presto circondati da persone che nulla hanno da dire" disse il pastore Andy Stanley, lasciando intendere come una critica, anche se dolorosa, sia sempre da preferire all'indifferenza**

TERZO FILTRO: CALIBRARE SUL CONTESTO

L'ultimo filtro riguarda la capacità di calibrare il feedback sul contesto della persona cui è rivolto. In particolare, è possibile distinguere tra contesto oggettivo (ossia i vincoli economici, giuridici, spaziali e temporali che possono ostacolare l'obiettivo) e soggettivo (cioè la presenza di altri soggetti che possono interferire con il percorso). Riprendendo l'esempio della dieta, un nutrizionista è certamente una figura esperta cui rivolgersi, capace di analizzare con cura gli interessi del paziente, purché ne conosca anche l'obiettivo. Tuttavia, la persona potrebbe non essere in grado di seguire alla lettera le indicazioni cliniche per ragioni legate al proprio contesto. Ad esempio, potrebbe considerare troppo dispendioso l'acquisto dei prodotti necessari oppure, a causa di una professione che impone frequenti pranzi al ristorante, trovare impossibile rispettare la dieta prescritta.
Per fornire un feedback realmente costruttivo è dunque importante non limitarsi a conoscere l'obiettivo ma considerare tutti quegli elementi che possono influenzarne il raggiungimento.
In definitiva, dare un feedback non significa dire ciò che si pensa: significa comprendere, ascoltare e fornire spunti competenti. Solo così un consiglio smette di essere un'opinione e diventa un reale catalizzatore di miglioramento.

CUSTOMER VALUE JOURNEY: DAL DATO AL FATTURATO

Un nuovo approccio al valore per il cliente. Il 20 marzo a Milano si svolgerà il workshop organizzato da WOBI - Inspiring Ideas "Customer centric revenue growth" con **Marco Bertini**, esperto di strategia, marketing e crescita dei ricavi e professore presso l'Esade di Barcellona. In vista dell'appuntamento, in cui verranno presentati strumenti pratici per convertire il valore percepito dai clienti in ricavi concreti, ci confrontiamo con lui su questi temi

Professor Bertini, perché oggi molte aziende faticano a costruire strategie di revenue davvero resilienti, nonostante l'abbondanza di dati sui clienti?

Ci sono diverse ragioni, ma la principale è che avere informazioni sui clienti e renderle disponibili è solo una parte del problema. Oggi disponiamo di moltissimi dati, ma un'altra questione, altrettanto fondamentale, è sapere come usarli. In altre parole, non basta raccoglierli, occorre saperli interpretare e applicare correttamente. Spesso le aziende cadono nel cliché dei "dati a disposizione", dimenticando che, se non comprendono come i clienti prendono decisioni, qualsiasi input rischia di essere utilizzato in modo errato».

Con quali implicazioni?

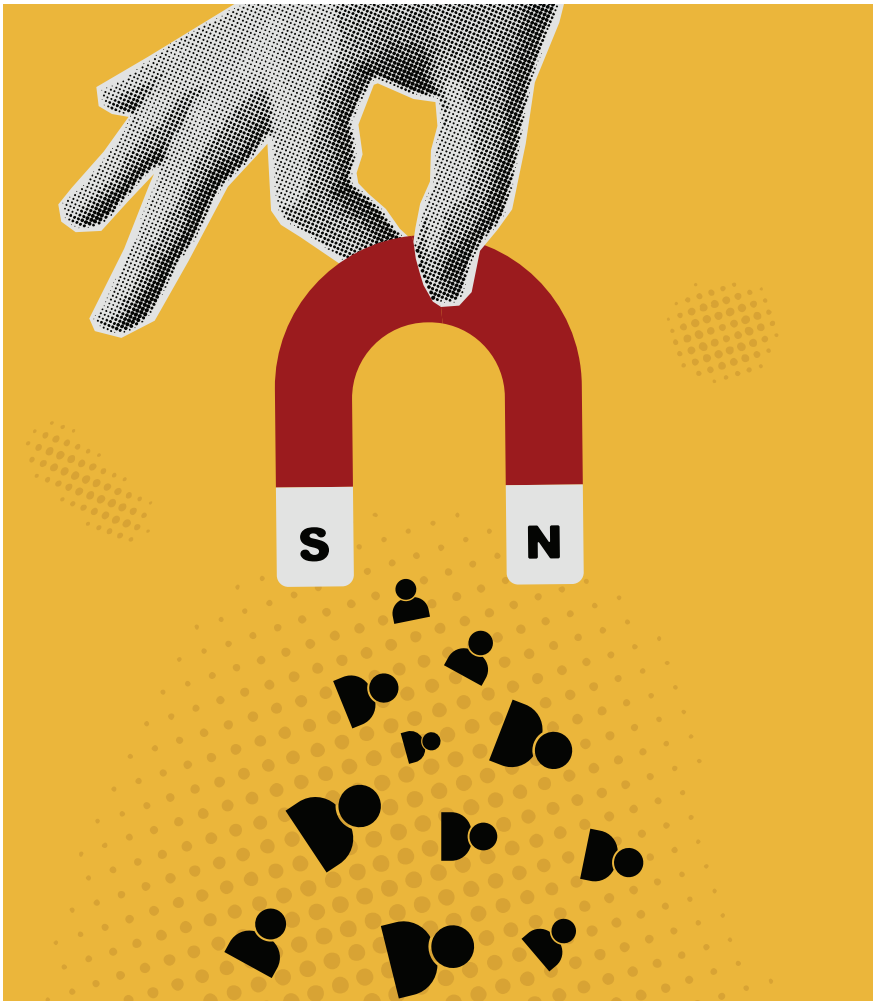
«È meglio avere informazioni che non averle, ma ancora più importante è saperle trasformare in insight azionabili. Questo è proprio uno dei punti centrali del nostro workshop: capire cosa significa davvero "valore" per il cliente. Possiamo misurarlo in modi diversi: come disponibilità a pagare, come bisogno percepito o come percezione soggettiva. Tutti questi aspetti sono validi e devono essere integrati. Un altro elemento cruciale è chi gestisce queste informazioni. Non basta sapere cosa fare con i dati; occorre che siano coordinati all'interno dell'organizzazione. La gestione del valore per il cliente deve essere olistica, non frammentata in silos separati».

Lei ha spesso sottolineato l'importanza di "ripensare il concetto di valore". Cosa significa concretamente per un manager e perché è diventato così importante?

«Partiamo dalle basi. Qualsiasi azienda esiste per generare un ritorno, che sia profitto diretto

o reinvestimento nell'organizzazione. L'unico stakeholder capace di trasformare un investimento in un ritorno concreto è il cliente. Gli altri stakeholder non possono moltiplicare il valore come può fare il cliente, perché è lui a decidere se un prodotto o servizio risolve effettivamente un suo bisogno e quanto è disposto a pagarlo. Ripensare il concetto di valore significa comprenderne la natura dinamica, che evolve all'interno della relazione tra azienda e cliente. Occorre capire l'intero percorso che porta il cliente a percepire, valutare e pagare il valore offerto».

«Il Customer value journey descrive come il valore evolve nella relazione tra azienda e cliente. È un framework semplice, pratico e radicato in esempi reali. Parte dai bisogni e dai desideri dei clienti: l'azienda esiste per soddisfarli»



Lei ha parlato di "Customer value journey": come possiamo definirlo e come cambia il modo tradizionale di guardare al cliente?

«Il Customer value journey descrive come il valore evolve nella relazione tra azienda e cliente. È un framework semplice, pratico e radicato in esempi reali. Parte dai bisogni e dai desideri dei clienti: l'azienda esiste per soddisfarli. Se una soluzione soddisfa pienamente questi bisogni e i concorrenti no, il potenziale di ricavo è massimo. Il primo livello del Customer value journey è il valore desiderato dai clienti. Il secondo livello è il valore che l'azienda offre. Spesso queste due dimensioni non coincidono».

In che misura?

«Le aziende tendono a concentrarsi su ciò che possono produrre tec-

Autorità riconosciuta nelle strategie per generare e sostenere i ricavi derivanti dai clienti, MARCO BERTINI è professore all'Esade, già docente presso la London Business School e la Harvard Business School e senior advisor per Globalpraxis. Ha collaborato con organizzazioni come Ibm, AT&T, H&M, Coca-Cola, Procter & Gamble, Fox Networks, Pfizer, Novartis e Boston Consulting Group. Autore di numerosi articoli su strategia, marketing e customer relationship, è co-autore, insieme a Oded Koenigsberg, di *The ends game: how smart companies stop selling products and start delivering value* (The Mitt Press) e, sempre con Koenigsberg ed Elie Ofek, del volume presto in uscita *Pay back: turning customer value into lasting revenue* (Wiley).

Vedi il programma dell'evento "Customer centric revenue growth" https://bit.ly/WOBI-Bertini-MI

Per partecipare all'evento con Marco Bertini e a tutti gli altri appuntamenti WOBI 2026, gli associati a Manageritalia possono fruire di un'agevolazione dedicata, disponibile nell'area riservata My Manageritalia (servizi professionali – WOBI INSPIRING IDEAS - EVENTI).

nicamente, trascurando ciò che i clienti vogliono davvero. Questo porta a prodotti e servizi sovra o sotto specificati, ovvero che hanno caratteristiche più complesse o avanzate di quanto i clienti effettivamente desiderino o siano disposti a pagare, o che, al contrario, mancano di quegli aspetti o benefici che i clienti ritengono essenziali, con conseguente perdita di potenziale di fatturato».

I clienti percepiscono sempre il valore incorporato in un prodotto o servizio?

«No, il terzo livello è appunto il valore percepito. I clienti non sempre comprendono tutto il valore in un prodotto o servizio. È quindi necessario educarli e guidarli nella comprensione del valore offerto. Infine, c'è il livello della disponibilità a pagare: anche se il cliente coglie il valore, non sempre può o vuole pagarlo. Qui entrano in gioco fattori come capacità economica, allineamento dei rischi e considerazioni sulla sostenibilità».

Già, la sostenibilità. Qual è il suo valore?

«La sostenibilità può essere economica, sociale o ambientale. Quella economica è già implicita nel concetto di ritorno per l'azienda. La sostenibilità sociale e ambientale può essere vista in due modi: come beneficio percepito dai clienti – ad esempio, da consumatori consapevoli che cercano prodotti coerenti con i propri valori – oppure come obiettivo organizzativo interno, volto a evitare sprechi o a ridurre impatti negativi. In entrambi i casi, l'attenzione al cliente rimane centrale: qualsiasi scelta sostenibile deve sempre tenere conto dei suoi bisogni, perché è lui a generare i ricavi. Tuttavia, integrare la sostenibilità in prodotti, servizi e processi può aumentare il valore percepito e la disponibilità a pagare, migliorando al contempo l'impatto sociale e ambientale».

Può fare un esempio concreto di come una diversa lettura del valore per il cliente abbia migliorato le performance finanziarie?

«Prendiamo il caso di GoPro. L'azienda per un certo periodo si era concentrata esclusivamente sulla videocamera: più megapixel, più leggerezza, migliore definizione. Quando pensavano a un servizio in abbonamento, ci siamo resi conto che il vero bisogno dei clienti non era solo quello di catturare immagini, ma di creare, archiviare, modificare e condividere ricordi di uno stile di vita attivo. Abbiamo quindi proposto all'azienda di ripensare l'offerta integrando cloud per archiviazione, app di editing e partnership con realtà di sport e viaggi. Questo ha ampliato enormemente il valore percepito dai clienti e ha creato ricavi ricorrenti stabili, riducendo la dipendenza dalla vendita delle sole videocamere».

Quali strumenti pratici illustrerà nel workshop che terrà a Milano?

«Il focus sarà sul Customer value journey: un framework chiaro e applicabile subito. Per ciascuna sfida – specifica del prodotto, educazione, allineamento del valore e conversione – forniremo strumenti concreti per misurare gap, colmare differenze e migliorare le performance di revenue. L'obiettivo è far uscire i partecipanti con una comprensione completa del valore per il cliente, così da poter implementare strategie concrete e customer-centric».

Se un manager dovesse portare a casa un solo cambiamento di mindset, quale dovrebbe essere?

«Il messaggio chiave è partire sempre dal cliente e lavorare dall'interno verso l'esterno. Niente funziona se non ascolti davvero il tuo target. Come mi disse un giorno un ceo: "È incredibile quante grandi cose possano accadere quando stai zitto e ascolti i tuoi clienti". Tutto il resto – prodotti, pricing, promozioni – deve partire da qui».

PROMES SANITÀ

POLISPECIALISTICO

VISITE SPECIALISTICHE

- *Cardiologia*
- *Chirurgia vascolare*
- *Dermatologia*
- *Ginecologia*
- *Ortopedia*
- *Urologia*
- *Fisioterapia*
- *Nutrizione*
- *Osteopatia*

DIAGNOSTICA

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

ODONTOIATRIA

- *Ortodonzia*
- *Gnatologia*
- *Igiene orale*
- *Implantologia*
- *Protesi*
- *Conservativa*

Il tuo Centro Polispecialistico di fiducia a Milano.

Vicini a te per la tua salute

CONVENZIONE DIRETTA FASDAC

FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

FASDAC

Via Battistotti Sassi, 11 - MI

Tel. 02.70101012 - www.promes.it

Zona 4 - Porta Vittoria - Linea metro 4

PARCHEGGIO DEDICATO

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

DAL DATO ALLA DIGNITÀ: IL NUOVO MANDATO DEI MANAGER NEI CDA

Verso una leadership adattiva e dialogica, alla luce delle nuove sfide, a partire dall'IA

Anna Zanardi Cappon
international board advisor

In un contesto in cui i dati parlano con sempre maggiore forza, e spesso più velocemente degli esseri umani, il consiglio di amministrazione – luogo simbolico della governance – rischia di trasformarsi in una scena di rendicontazione più che in uno spazio di pensiero. Eppure, oggi, proprio i manager che siedono o si confrontano con i cda sono chiamati a restituire sostanza e profondità a quel tavolo, perché torni ad essere ciò che dovrebbe: un luogo di discernimento, di confronto autentico e di consapevole lettura dei rischi, oltre che di valutazione dei risultati.

Riflettere sul ruolo dei manager nei cda significa dunque interrogarsi su una questione di fondo: che tipo di leadership serve oggi alla governance? E, in particolare in Italia – dove il sistema econo-

mico si regge in larga parte su piccole e medie imprese – come si possono integrare nel cda competenze manageriali capaci di coniugare visione e concretezza, dato e giudizio, tecnologia e umanità?

DAL RUOLO ESECUTIVO A QUELLO PROPOSITIVO

Essere parte di un consiglio di amministrazione non si esaurisce nel contribuire all'efficienza amministrativa o nel presidiare la conformità alle regole. Richiede, piuttosto, la capacità di portare una leadership attiva e dialogica, capace di connettere la visione strategica con la realtà quotidiana delle decisioni.
In un'epoca in cui l'intelligenza artificiale e le tecniche di analisi predittiva moltiplicano le informazioni disponibili, la funzione del manager nel cda è sempre meno quella di "trasmettitore di dati" e sempre più quella di interprete e traduttore. Tradurre il dato in decisione consapevole significa saperne cogliere i limiti, comprenderne il contesto di produzione, leggerne la qualità, ma anche – e soprattutto – collocarlo all'interno di un disegno strategico.
Allo stesso modo, partecipare alla vita del cda richiede la competenza relazionale di stimolare un dialogo autentico e creare spazi dove la complessità possa emergere e il dissenso non sia vissuto come minaccia, ma come risorsa di lucidità collettiva. È questa la sostanza della leadership nel governo dell'impresa: un equilibrio fra coraggio e ascolto, fra analisi e intuito, fra rigore e apertura.

> **In un'epoca in cui l'intelligenza artificiale e le tecniche di analisi predittiva moltiplicano le informazioni disponibili, la funzione del manager nel cda è sempre meno quella di "trasmettitore di dati" e sempre più quella di interpretarli e tradurli in decisioni consapevoli all'interno di un disegno strategico**

COMPETENZE PER UNA LEADERSHIP "BOARD-READY"

Nel contesto italiano, dove le pmi rappresentano il cuore pulsante dell'economia, il manager board-ready è chiamato a esprimere un insieme di competenze che vanno ben oltre la conoscenza tecnica.
Alfabetizzazione digitale e analitica, anzitutto: la capacità di comprendere modelli predittivi, interrogare la provenienza dei dati, riconoscerne bias e ipotesi implicite. Ma anche competenza sistemica e di contesto che permette di leggere la transizione tecnologica non solo come un cambiamento strumentale, bensì come una trasformazione culturale profonda.
A queste si affiancano il pensiero critico, la consapevolezza etica e la maturità relazionale. Il manager che partecipa alla governance deve saper porre domande, anche scomode, con equilibrio e misura e deve saper mantenere la bussola del giudizio in un ambiente dove l'urgenza del risultato può rischiare di offuscare la qualità della decisione.
Infine, una dimensione spesso sottovalutata ma decisiva: la leadership umana. Riconoscere che i numeri sono solo una parte del racconto dell'impresa, e che dietro a ogni indicatore esistono persone, motivazioni, vissuti organizzativi. È in questa lettura integrata – che accoglie la complessità senza ridurla – che si gioca oggi la credibilità della leadership manageriale.

IL CDA COME PRESIDIO DEI RISCHI REALI

Se l'analisi dei dati e l'intelligenza artificiale ci consegnano scenari più chiari e modelli previsionali sempre più accurati, spetta al consiglio di amministrazione la responsabilità di interpretare quei segnali nella loro interezza, distinguendo tra rischi apparenti e rischi reali.
Accanto ai rischi finanziari, tradizionalmente monitorati, si affacciano con forza crescente i rischi strategici (dall'obsolescenza dei modelli di business alla rapidità dei cambiamenti di mercato), i rischi trasversali (dipendenze critiche, vulnerabilità di filiera, competenze non aggiornate), i rischi informativi (bias algoritmici, interpretazioni parziali o distorte del dato) e i rischi umani e organizzativi (assenza di ruoli chiari, deficit di collaborazione, scarsa diversità di pensiero).
Strutturare l'agenda del cda inclu-

dendo la domanda "quali scenari intendiamo prevenire", accanto a "quali risultati vogliamo ottenere" rappresenta un passo decisivo verso una governance più consapevole. In questo senso, la cultura del rischio non è sinonimo di paura o prudenza eccessiva, ma espressione di maturità organizzativa: è la capacità di anticipare, comprendere e integrare l'incertezza nel processo decisionale.

L'ITALIA DELLE PMI COME LABORATORIO DI GOVERNANCE

Le imprese italiane di medie dimensioni sono oggi uno dei laboratori più interessanti per osservare l'evoluzione della governance. In questi contesti, il manager che entra nel cda è spesso chiamato a un duplice ruolo: portare visione e, al contempo, adattarla alle specificità culturali e operative dell'impresa. È un lavoro di traduzione continua fra modelli globali e realtà locali, fra linguaggi tecnici e sensibilità relazionali, fra sistemi strutturati e dinamiche familiari.

Il manager "board-ready" nelle pmi diventa così un adattatore strategico, capace di coniugare competenze di governance, attenzione ai processi e consapevolezza del contesto umano che li sostiene. Questa funzione di mediazione, lungi dall'essere un compromesso al ribasso, rappresenta invece la condizione per un'evoluzione sostenibile della cultura organizzativa, capace di valorizzare la prossimità e la concretezza come fattori di forza e non di debolezza.

> **Governare oggi significa unire visione e dignità: riconoscere che la complessità non si semplifica, ma si attraversa con lucidità; che la leadership non è dominio, ma responsabilità diffusa; che la tecnologia, per quanto sofisticata, resta uno strumento, non un fine**

DAL TAVOLO DEL CDA AL TERRENO DELLA RESPONSABILITÀ CONDIVISA

Il cda non può più essere percepito come un luogo esclusivo o rituale, ma come un ecosistema di responsabilità condivisa. I manager sono chiamati a portare al tavolo non soltanto risultati, ma narrazioni consapevoli: ciò che si nasconde dietro i numeri, la storia delle scelte, la trama delle relazioni che le hanno rese possibili.

In questo senso, il valore della governance non risiede più solo nella correttezza delle decisioni, ma nella qualità del processo che le genera. La vera efficacia di un cda si misura nella sua capacità di integrare dati e sensibilità, numeri e linguaggio, strategia e senso. Governare oggi significa unire visione e dignità: riconoscere che la complessità non si semplifica, ma si attraversa con lucidità; che la leadership non è dominio, ma responsabilità diffusa; che la tecnologia, per quanto sofisticata, resta uno strumento, non un fine.

Nel tempo dell'intelligenza artificiale, la differenza la fa ancora – e sempre – l'intelligenza umana: quella che sa osservare, discernere e dare significato. È in questa alleanza fra dato e dignità che si misura il nuovo mandato dei manager all'interno dei cda.

WOBI
Inspiring Ideas

presenta gli appuntamenti 2026 per la **business community**

AI & Business Transformation | MILANO

9 Giugno 2026
Teatro Lirico Gaber, Milano

Leadership e Strategia nell'Era dell'Intelligenza Artificiale

Randi Zuckerberg
AI & LEADERSHIP

Mitchell Weiss
AI & INNOVATION

Tricia Wang
AI & STRATEGY

Jason Wild
AI & THE FUTURE OF WORK

World Business Forum | MILANO

18&19 Novembre 2026
Allianz MiCo Milano Congressi

2 giorni di formazione, ispirazione e networking

Carlo Ancelotti
HIGH PERFORMANCE TEAM

Paola Antonelli
CREATIVTÀ

Justin Trudeau
LEADERSHIP

Chris Barton
INNOVAZIONE

Amy Gallo
RELATIONSHIP MANAGEMENT

Stephen M.R. Covey
TALENTO

E MOLTI ALTRI!

Visita l'area riservata My Manageritalia > Servizi Professionali > **WOBI** per scoprire il **codice promo** a te riservato.

Gli eventi sono finanziabili con i principali Fondi Interprofessionali per la Formazione Continua.
Per saperne di più scrivici a **marketing.it@wobi.com**

Scopri di più!

FORZA VENDITE: IL RUOLO DELLA SOSTENIBILITÀ

Perché integrare evidenze Esg nella value proposition è ormai essenziale per distinguersi nel settore healthcare

Federica Baldini
key account manager Olympus

Negli ultimi anni, la dimensione commerciale si è trasformata radicalmente: la capacità di lettura dei segnali deboli, cambiamenti normativi, nuove priorità Esg nelle gare, sensibilità crescenti di cliniche e ospedali è diventata strategica tanto quanto l'interpretazione dei segnali forti, come i criteri di valutazione espliciti nei capitolati o i punteggi attribuiti ai requisiti di sostenibilità.

In questo scenario, i team di vendita devono presidiare nuovi elementi di valore che non riguardano più solo prodotto, prezzo e performance clinica. Sempre più spesso, infatti, le gare pubbliche e private premiano la capacità del fornitore di dimostrare un impegno concreto e misurabile in ambito Environment, Social & Governance. Il progetto di sostenibilità Olympus rappresenta un esempio concreto di come questo approccio possa tradursi in un vantaggio competitivo distintivo. Olympus è un'azienda globale di tecnologie medicali specializzata in soluzioni endoscopiche e dispositivi per procedure minimamente invasive. Con oltre 100 anni di storia e una presenza internazionale in oltre 40 paesi, l'azienda supporta ospedali e professionisti sanitari nel migliorare diagnosi, sicurezza e qualità delle cure. Il suo impegno in ambito sostenibilità è parte integrante della strategia industriale e dell'innovazione dei prodotti.

DAI SEGNALI DEBOLI AI DRIVER DECISIVI NELLE GARE

Le stazioni appaltanti stanno integrando nei capitolati criteri ambientali e sociali sempre più granulari. Se un tempo questi requisiti erano percepiti come "accessori", oggi rappresentano elementi valutativi centrali.

Strategie di sostenibilità sono ormai parte integrante della value proposition: dalla riduzione dell'impatto ambientale ai programmi sociali, fino alla governance etica e alla sicurezza dei dati.
Ecco alcuni segnali deboli che diventano rapidamente fattori competitivi forti:

- *riduzione dell'impatto ambientale:* utilizzo di materiali riciclabili nel packaging, eliminazione del Pvc, ottimizzazione dei carichi logistici, riduzione del peso dei trasporti;
- *eco-design dei prodotti:* tecnologie mirate a diminuire consumo energetico, riduzione del peso dei componenti elettronici, principi di progettazione orientati alla longevità e alla riciclabilità;
- *life cycle assessment (Lca) come standard* per la valutazione dell'impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita del prodotto, incluse iniziative di economia circolare e gestione dei rifiuti;
- *obiettivi misurabili di decarbonizzazione:* neutralità carbonica entro il 2030 per le sedi Olympus (scope 1 e 2) e zero emissioni lungo la supply chain entro il 2040 (scope 1-2-3).

Questi elementi, sempre più richiesti nei punteggi tecnici, rappresentano un vantaggio competitivo quando la forza commerciale è in grado di raccontarli in modo efficace e supportato da evidenze.

LA FORZA COMMERCIALE COME ABILITATORE STRATEGICO

In un contesto competitivo in cui la sostenibilità pesa in modo crescente, il ruolo della forza commerciale evolve. Non si tratta solo di conoscere il portafoglio prodotti, ma di: interpretare i trend Esg del settore; valorizzare gli sforzi dell'azienda con un linguaggio coerente ai criteri di gara; documentare con precisione certificazioni, processi, metriche e risultati.
Olympus ha avviato un percorso strutturato per rendere sempre più visibile, chiaro e condiviso il proprio impegno in ambito Esg, con l'obiettivo di fornire alla forza commerciale strumenti concreti per integrare questi temi nella value proposition.
Questo significa saper valorizzare in modo efficace elementi quali le certificazioni di energia rinnovabile, i programmi di compliance, le iniziative per la sicurezza sul lavoro, le politiche sui diritti umani, i piani di green procurement e i progetti di responsabilità sociale.
Trasformare queste evidenze in valore percepito dal cliente è oggi uno dei must più strategici per i team di vendita, perché rappresenta un reale elemento differenziante nelle gare pubbliche e private.

INTEGRAZIONE TRA STRATEGIA ESG E COMPETENZA COMMERCIALE

I segnali deboli dell'evoluzione del mercato stanno convergendo in un'unica direzione: la sostenibilità non è più una componente "nice to have", ma un fattore competitivo decisivo nelle gare, capace di incidere in modo diretto sulla valutazione tecnica e sulla scelta del fornitore.
Per questo, l'integrazione tra strategia Esg dell'azienda e competenza commerciale è oggi un imperativo. Questo approccio strutturato e documentato potrà trasformarsi in un forte vantaggio competitivo, soprattutto quando la forza vendita è preparata a valorizzarlo in modo chiaro e misurabile.

Olympus Italia e Manageritalia sono partner del CEL - Commercial Excellence Lab di Sda Bocconi. La partnership con Olympus Italia ha l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di nuovi modelli di valore per il mercato healthcare, supportando i professionisti commerciali nell'affrontare i profondi cambiamenti del settore e nel valorizzare elementi strategici come sostenibilità, tecnologia e qualità dei servizi. Attraverso questa collaborazione, Olympus Italia rafforza il proprio impegno nel diffondere cultura manageriale avanzata e nel promuovere un approccio commerciale orientato all'impatto, alla responsabilità e all'innovazione all'interno dell'ecosistema sanitario italiano. La partnership con Manageritalia ha l'obiettivo di supportare i manager commerciali nell'affrontare i cambiamenti in atto e diffondere la cultura manageriale all'interno del tessuto imprenditoriale italiano.

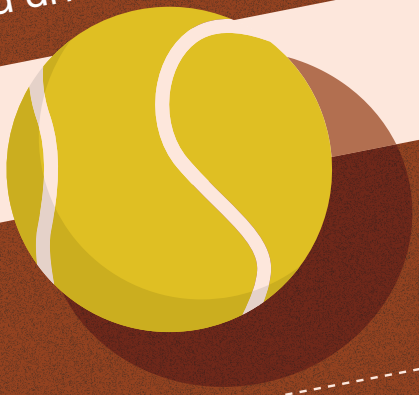
SDA Bocconi SCHOOL OF MANAGEMENT
CEL • COMMERCIAL EXCELLENCE LAB

https://bit.ly/CEL-SdaBocconi

Manageritalia presenta

summer tennis

Vivi un'esperienza unica con noi in Sardegna!



Ti aspettiamo a Punta Santa Giusta, Cagliari,

dal 20 al 27 giugno

37° Torneo di tennis Manageritalia: sport, relax e divertimento dedicato agli associati e alle loro famiglie

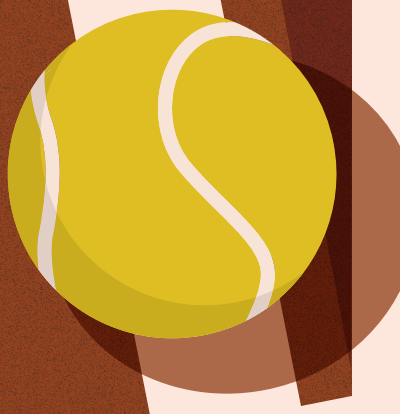
Il torneo di tennis si terrà al Villaggio iGV Club Santagiusta, situato nella splendida Costa Rei. Il villaggio offre numerosi servizi, tra cui ristorante, bar, discoteca, anfiteatro, cinema, piscina, negozi, centro benessere e assistenza medica. Sono previste attività dedicate ai più giovani e momenti di relax per gli adulti. L'evento è ideale sia per gli appassionati di tennis sia per chi cerca una vacanza rilassante. Possono partecipare gli associati a Manageritalia, altre organizzazioni del terziario, i loro familiari e ospiti.

Per maggiori informazioni, contatta Manageritalia Servizi

tel. 022020303

I TORNEI DI TENNIS IN PROGRAMMA

Grazie agli sponsor Assidir, CNP Vita Assicura, Generali e Ricoh vengono organizzati i seguenti tornei:



A SINGOLARE MASCHILE PER ASSOCIATI OVER*
B SINGOLARE MASCHILE PER ASSOCIATI UNDER*
C SINGOLARE FEMMINILE PER ASSOCIATE, FAMILIARI E OSPITI
D SINGOLARE MASCHILE PER FAMILIARI E OSPITI
E DOPPIO GIALLO RAGAZZI/E UNDER E OVER*
F DOPPIO GIALLO MASCHILE PER ASSOCIATI
G DOPPIO GIALLO MISTO MASCHILE E FEMMINILE

Ogni tennista può partecipare a massimo due tornei

* La soglia di età verrà stabilita in base al numero di iscrizioni.

Quote di partecipazione

TARIFFE A PERSONA SOLO SOGGIORNO IN COTTAGE

20-27/6

	CAMERA DOPPIA TRIPLA E QUADRUPLA	CAMERA DOPPIA USO SINGOLA	BAMBINI/RAGAZZI TERZO E QUARTO LETTO
ADULTI	€ 910	€ 1.210	
0-2 ANNI NON COMPIUTI			€ 250
2-6 ANNI NON COMPIUTI			€ 370
6-12 ANNI NON COMPIUTI			€ 465
12-17 ANNI NON COMPIUTI			€ 560

SETTIMANA AGGIUNTIVA

27/6-4/7

Possibilità di prenotare (disponibilità limitata) la settimana aggiuntiva.

	CAMERA DOPPIA TRIPLA E QUADRUPLA	CAMERA DOPPIA USO SINGOLA	BAMBINI/RAGAZZI TERZO E QUARTO LETTO
ADULTI	€ 960	€ 1.260	
0-2 ANNI NON COMPIUTI			€ 250
2-6 ANNI NON COMPIUTI			€ 390
6-12 ANNI NON COMPIUTI			€ 490
12-17 ANNI NON COMPIUTI			€ 590

LA QUOTA INCLUDE

- Consegna/ritiro dei bagagli in camera all'arrivo e alla partenza;
- cocktail di benvenuto;
- trattamento di pensione completa, inclusi acqua e vino ai pasti;
- sistemazione in camere a due, tre, quattro letti, con servizi privati a uso singolo;
- animazione diurna e serale e assistenza di personale iGV;
- cena sarda di arrivederci;
- attività sportive e campi da tennis per lo svolgimento del torneo;
- servizi spiaggia (1 ombrellone e 2 lettini a camera);
- spese di apertura pratica (assicurazione base Allianz passeggeri e bagagli).

LA QUOTA NON INCLUDE

- bevande non ai pasti;
- extra in genere;
- telo mare (a noleggio con due cambi) wifi, tassa di soggiorno (€ 3,50 a notte a persona);
- tutto quanto non indicato alla voce "la quota include".

L'ORGANIZZAZIONE E IL COSTO DEL VIAGGIO SONO A CARICO DEI PARTECIPANTI

TRANSFER COLLETTIVI

A persona a/r aeroporto di Cagliari. I trasferimenti non saranno in esclusiva per il gruppo Manageritalia ma organizzati per tutti i clienti del villaggio. Si potrà quindi verificare un'attesa fino a un massimo di due ore dall'atterraggio del volo, al fine di raggruppare tutti i clienti con orari di volo simili. € 98

TRANSFER PRIVATI (TARIFFA PER TRATTA)

AUTO MAX 3 PAX € 188 MINIBUS, MAX 8 PAX € 235

Si consiglia di comunicare gli orari dei voli a Manageritalia Servizi, che vi aiuterà a organizzare al meglio il vostro transfer.

RINUNCE/PENALITÀ

PENALI PER ANNULLAMENTI COMUNICATI:

- DA 44 A 35 GIORNI prima della partenza 10%
- DA 34 A 25 GIORNI prima della partenza 30%
- DA 24 A 10 GIORNI prima della partenza 50%
- DA 9 A 4 GIORNI prima della partenza 75%
- OLTRE IL 3° GIORNO prima della partenza 100%

Nessun rimborso è previsto per l'ospite che decida di interrompere la vacanza.

NOTIZIE UTILI

IGV CLUB SANTAGIUSTA

S. Giusta (Cagliari) a 10 km da Castiadas
tel. 07099099

CARTE DI CREDITO ACCETTATE:

American Express, Diners,
Master Card, Moneta, Visa e Pago Bancomat
Animali: non ammessi.

MODALITÀ DI ISCRIZIONE

La prenotazione deve essere effettuata entro e non oltre il **20 APRILE** (fino a esaurimento camere), inviando la scheda qui a fianco a Manageritalia Servizi per email:
amministrazione.servizi@manageritalia.it

MODALITÀ DI PAGAMENTO

SOLO CON BONIFICO BANCARIO

Manageritalia Servizi, una volta ricevuta la scheda, provvederà a confermare la prenotazione o ad avvisare dell'inserimento del nominativo nella lista d'attesa nel caso in cui le camere fossero già esaurite. Entro **5 GIORNI** dalla conferma, sarà necessario effettuare il pagamento in un'unica soluzione. Copia del bonifico, completa di cro e timbro della banca, dovrà essere inviata a Manageritalia Servizi per email:
amministrazione.servizi@manageritalia.it

DATI BANCARI
Banco Bpm SpA
Iban IT88D0503401699000000013235 intestato a
I Grandi Viaggi SpA
Bic/Swift BAPPIT21397
CAUSALE: cognome e nome partecipanti -
Manageritalia Tennis Santagiusta - GM100513

37° TORNEO DI TENNIS MANAGERITALIA 2026
IGV CLUB SANTAGIUSTA (CA)

Io sottoscritto/a _____ abitante a _____

via _____ cap _____ tel. _____

cell. _____ email _____

iscritto/a all'associazione Manageritalia di _____

nato a _____ il _____ C.F./partita Iva _____

Richiesta di emissione fattura ☐ sì ☐ no Cod. Sdi _____

DESIDERO ADERIRE A: ☐ settimana dal 20 al 27 giugno

☐ settimana aggiuntiva dal 27 giugno al 4 luglio (disponibilità limitata)

Prenotazione soggiorno

Indicare i nominativi di tutti i partecipanti

Cognome e nome	Data dinascita	Luogo dinascita	Codice fiscale (obbligatorio)

Sistemazione

n. ☐ doppia n. ☐ tripla n. ☐ quadrupla n. ☐ doppia uso singola

Transfer (da pagare in loco)

A/R da Cagliari collettivo per n. ☐ passeggeri privato per n. ☐ passeggeri

PRENOTAZIONE TORNEI DI TENNIS

INSERIRE LA LETTERA CORRISPONDENTE AI TORNEI PRESCELTI, PER ES. A E B. OGNI TENNISTA PUÒ PRENDERE PARTE A MASSIMO 2 TORNEI.

A SINGOLARE MASCHILE PER ASSOCIATI OVER*
B SINGOLARE MASCHILE PER ASSOCIATI UNDER*
C SINGOLARE FEMMINILE PER ASSOCIATE, FAMILIARI E OSPITI
D SINGOLARE MASCHILE PER FAMILIARI E OSPITI
E SINGOLARE RAGAZZI/E UNDER E OVER*
F DOPPIO GIALLO MASCHILE PER ASSOCIATI
G DOPPIO GIALLO MISTO MASCHILE E FEMMINILE
* La soglia di età verrà stabilita in base al numero di iscrizioni

COGNOME E NOME	TORNEO	CLASS. FED.

NEW

TRA I PARTECIPANTI AL SOGGIORNO CI SONO GIOCATORI DI PADEL? ☐ sì ☐ no

SE SÌ, QUANTI SAREBBERO INTERESSATI A GIOCARE DURANTE LA SETTIMANA? _____

☐ Mi impegno a pagare con bonifico bancario € _____ appena riceverò conferma della mia prenotazione da parte di Manageritalia Servizi.

I dati personali raccolti con la presente scheda verranno utilizzati da Manageritalia e Manageritalia Servizi esclusivamente ai fini della gestione del "37° Torneo di Tennis Manageritalia". In occasione di tale evento, al fine di gestirne l'organizzazione, i dati saranno trasmessi a soggetti terzi coinvolti nell'organizzazione stessa, e solo per tale finalità, quali l'hotel e la compagnia assicuratrice. La base giuridica di questo trattamento è il legittimo interesse alla corretta organizzazione dell'evento e alla tutela dei partecipanti. I dati saranno conservati per cinque anni.

☐ Ho preso visione dell'Informazione sul trattamento dei dati personali (http://bit.ly/informativaNL).

Durante l'intera settimana verranno effettuati foto e video per fini divulgativi sulle attività di Manageritalia. Base giuridica del trattamento il legittimo interesse alla documentazione delle attività dell'associazione e alla condivisione con gli iscritti.

Firma _____

DI DAVIDE MURA

QUANDO I LIBRI rischiano di non nascere

CI SONO LIBRI la cui storia è forse più avvincente di quella contenuta nelle loro pagine. Testi sfuggiti alla censura, manoscritti scomparsi, edizioni apocrife e opere salvate per miracolo. Luca Cena, libraio antiquario e divulgatore, racconta dieci destini editoriali straordinari, da *Vita e destino* di Grossman alla valigia perduta di Hemingway. Il lettore è accompagnato in un viaggio affascinante nelle "vite parallele" dei librilibri. Ricordiamoci che, a volte, la vera avventura è quella che precede la pubblicazione.

UN DESTINO GIÀ SCRITTO

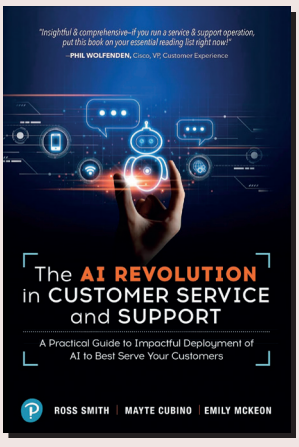
Luca Cena, Sperling & Kupfer pagg. 208, € 19,90.

LA VERITÀ come atto di immaginazione

SAGGI, INTERVENTI E RIFLESSIONI che confermano Salman Rushdie come una delle voci più libere e incisive del nostro tempo. *Linguaggi della verità* è una dichiarazione d'amore per la letteratura e per il potere del racconto, esplorato attraverso Shakespeare, Cervantes, Beckett e Morrison. Con intelligenza e ironia, Rushdie intreccia arte e vita, affrontando temi cruciali come migrazione, censura e multiculturalismo, dimostrando come la parola scritta resti uno strumento essenziale per comprendere la complessità del mondo.

LINGUAGGI DELLA VERITÀ

Salman Rushdie, Mondadori pagg. 444, € 22.



L'IA AL SERVIZIO del cliente

UN MANUALE PRATICO e orientato all'azione per manager e professionisti che vogliono com-prendere come implementare modelli di intelligenza artificiale nel customer service e nel supporto clienti. Gli autori combinano casi reali, indicazioni operative e riflessioni strategiche, mostrando come l'IA possa migliorare efficienza, qualità dell'esperienza e capacità decisionale, senza perdere di vista il ruolo centrale delle persone. Una guida concreta per passare dalla teoria all'impatto misurabile.

THE AI REVOLUTION IN CUSTOMER SERVICE AND SUPPORT

Ross Smith, Mayte Cubino, Emily McKeon, Pearson pagg. 320, $ 44,99.

LEADERSHIP IN MARE APERTO

NEL PANORAMA della letteratura manageriale esiste una linea di demarcazione netta tra i manuali che offrono soluzioni temporanee e quelli capaci di innescare una trasformazione. ***LA SVOLTA*** di Andrea Giuliodori (Bur, 217 pagine) appartiene a questa seconda categoria, presentandosi come uno strumento di analisi applicato alla risorsa più preziosa di ogni leader: la propria traiettoria professionale e umana.

Un classico del management, *Strategia oceano blu* di W. Chan Kim e Renée Mauborgne, avverte che per avere successo bisogna distinguersi dai propri competitor, evitare mercati affollati dove si combatte per sopravvivere e andare alla ricerca di spazi in mare aperto. Un "oceano blu" è un territorio dove la concorrenza è rarefatta, dove si può nuotare in relativa tranquillità grazie a una posizione di monopolio temporaneo dovuto a un'innovazione di prodotto o di processo; qualcosa, in sintesi, che non sia ancora stato imitato o raggiunto dagli altri player.

Il libro di Giuliodori si posiziona esattamente in un oceano blu, distaccandosi dal mercato iper-competitivo e talvolta superficiale dei libri di self-help a contenuto manageriale. Il principale elemento differenziante risiede nell'integrazione tra la storia personale dell'autore e un distillato di anni di studi, letture e sperimentazioni sul campo.

La narrazione è infatti sostenuta dalla storia professionale di Giuliodori. Ingegnere destinato a una carriera di prestigio nel mondo della consulenza, l'autore arriva a un punto di rottura: si chiede se la direzione intrapresa sia frutto di una reale volontà o se stia semplicemente assecondando le aspettative esterne, intese come razionale conseguenza del suo percorso di studi. Questa domanda lo spinge a compiere un salto professionale, abbandonando la consulenza per diventare un esperto formatore e autore di un blog di riferimento nel settore (*efficacemente.com*).

Per un manager, questa testimonianza è importante: invita a valutare se il proprio modello di business personale sia ancora coerente con i propri obiettivi di lungo periodo.

Il sottotitolo, 6 passi per trasformare la tua vita nei prossimi 6 mesi, suggerisce anche una roadmap temporale per affrontare l'inerzia – sia essa individuale o organizzativa – che può essere vinta solo attraverso un'azione deliberata e costante.

L'autore attinge anche alle neuroscienze e alla psicologia cognitiva per spiegare che la "svolta" non è un evento catartico, ma il risultato di scelte ben progettate. In un mercato caratterizzato da incertezza (Vuca), la capacità di sterzare senza perdere velocità rappresenta la competenza principale del futuro.

Per il manager contemporaneo, *La svolta* è un testo che offre strumenti concreti per ottimizzare la produttività e, soprattutto, riscoprire il senso della leadership. Giuliodori ci ricorda che dobbiamo superare il "recinto" mentale dove ci siamo rifugiati, dobbiamo scegliere di affrontare volontariamente progetti, obiettivi e attività difficili. Questa è la chiave per coltivare la propria determinazione.

DI DANIELA FIORINO daniela.fiorino@manageritalia.it

L'ISOPENSIONE

FRA CIRCA TRE ANNI DOVREI RAGGIUNGERE I REQUISITI PER POTER ACCEDERE ALLA PENSIONE ANTICIPATA IN BASE ALL'ANZIANITÀ INPS. VORREI QUINDI CONCORDARE CON IL MIO DATORE DI LAVORO UNA CESSAZIONE INCENTIVATA CHE MI PERMETTA ANCHE DI OTTENERE I REQUISITI PER POTER ACCEDERE AL FASDAC IN QUALITÀ DI PENSIONATO, MANTENENDO L'ATTUALE REDDITO. ESISTE PER IL SETTORE DI ATTIVITÀ DEL TERZIARIO UNO STRUMENTO CHE MI PERMETTA DI RAGGIUNGERE TALE OBIETTIVO?

C.R. - Bologna

Attualmente, l'unico strumento che offre la possibilità di mantenere un livello reddituale equiparabile a quello in essere durante l'attività di servizio è l'isopensione. Si tratta di una forma di incentivo all'esodo a favore dei lavoratori prossimi alla pensione, previsto dalla Riforma Fornero del 2012 (legge 28/6/2012 n. 92, art. 4, commi 1-7 e successive modifiche), che può essere attivato dal datore di lavoro anche in assenza di una reale situazione di crisi aziendale.

L'Inps richiede una fideiussione bancaria a garanzia.

Tale strumento può essere utilizzato dai datori di lavoro che impieghino mediamente più di 15 dipendenti, tramite di un accordo sottoscritto in sede sindacale. In base a tale accordo, l'azienda si impegna a corrispondere, attraverso l'Inps, ai dipendenti in possesso di determinati requisiti individuati dalla stessa, una prestazione di importo pari alla pensione che spetterebbe loro secondo le regole vigenti al momento della cessazione del rapporto di lavoro. Parallelamente, l'azienda versa all'Inps la contribuzione previdenziale, come se i dipendenti fossero ancora in servizio, per il periodo che intercorre dalla data di cessazione e fino al raggiungimento dei requisiti minimi per il pensionamento di vecchiaia o anticipato per anzianità.

A seguito della sottoscrizione del suddetto accordo, che può essere rivolto alla totalità dei dipendenti o a categorie omogenee degli stessi, i dipendenti interessati possono liberamente decidere di aderire o meno, tramite accettazione formale delle clausole in esso contenute. Se si opta per l'adesione, la cessazione del rapporto di lavoro viene formalizzata tramite un accordo di risoluzione consensuale.

I lavoratori coinvolti devono raggiungere i requisiti minimi per il pensionamento, di vecchiaia o anticipato, nei 4 anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro. Tale periodo è elevato a 7 anni per tutto il 2026. L'Inps verificherà la sussistenza di tale requisito.

La validità della cessazione del rapporto di lavoro stesso è subordinata al ricevimento del nulla osta da parte dell'Inps. Pertanto, in caso di ritardi, il rapporto di lavoro proseguirà a tutti gli effetti fino al ricevimento della comunicazione di avvenuta verifica. La prestazione erogata dall'Inps fino al raggiungimento dei requisiti per il pensionamento definitivo non ha natura previdenziale e, pertanto, non è soggetta a rivalutazione annua.

L'Inps ha anche considerato l'eventualità di una successiva nuova occupazione del lavoratore come dipendente o autonomo, precisando che in tal caso non viene meno l'obbligo del versamento da parte del datore di lavoro. Di conseguenza, l'isopensione andrà a cumularsi con tali redditi.

Il passaggio dall'isopensione alla pensione effettiva non è automatico: entro il mese di scadenza della prestazione, il lavoratore deve presentare domanda di pensione alla sede Inps competente.

Per quanto riguarda l'assistenza sanitaria integrativa Fasdac, l'Inps ha chiarito che tale situazione non può essere assimilata a quella del pensionato, in quanto per sua natura il trattamento erogato dall'Istituto può essere considerato maggiormente equiparabile a una prestazione a sostegno del reddito. Per questo motivo, per chi alla data di cessazione abbia già raggiunto il requisito "Quota 85" presso il Fondo, si è stabilito di consentire una forma di prosecuzione volontaria a contribuzione ridotta, il cui costo è pari a 2.800 euro annui.

Per quanto riguarda invece il Fondo Mario Negri, è utile precisare che l'isopensione è compatibile con la Rita e con tutte le prestazioni che possono essere richieste prima del raggiungimento del pensionamento definitivo.

ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

La prevenzione non ha età, noi andiamo dal dentista!

PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia

FASDAC

I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.
Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Seguici!

ROI GROUP

Leadership Forum

29-30 Settembre
TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI
MILANO E ONLINE

L'evento di riferimento in Italia sui temi della **leadership** e del **management**.
Da oltre 15 anni, i più grandi business thinker del panorama globale, **2.000 decision maker e top manager, 700 aziende**: lo spazio ideale per acquisire ispirazioni, fare **networking** e generare nuove opportunità di **crescita**.

Amy Cuddy
Riferimento globale nella psicologia sociale

Charles Conn
Presidente del Board di Patagonia

Alex Osterwalder
Ideatore del Business Model Canvas

Yuval Noah Harari
Storico e filosofo, tra i più influenti pensatori contemporanei

Sheena Iyengar
Voce di riferimento nel campo del decision making

Tiffani Bova
Specialista in strategie di crescita e innovazione

Michael Morris
Ha ideato e dirige il Leadership Lab della Columbia University

James Kerr
Già coach delle forze speciali USA e America's Cup

Sarah Harper
Ha fondato e dirige l'Oxford Institute of Population Ageing

Visita l'area riservata **My Manageritalia** > **Servizi professionali** > **ROI Group** > **eventi 2026** e scopri l'offerta esclusiva dedicata agli associati Manageritalia

SCANSIONA IL QR CODE
roigroup.it

Main Sponsor

Deloitte. · BOSCH · EDISON NEXT

Sponsor

Adecco · vianova

Supporting Partner

cfmt · i&G MANAGEMENT

Academic Partner

ESCP

Communications Partner

TEAM LEWIS

Official Hotel

MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

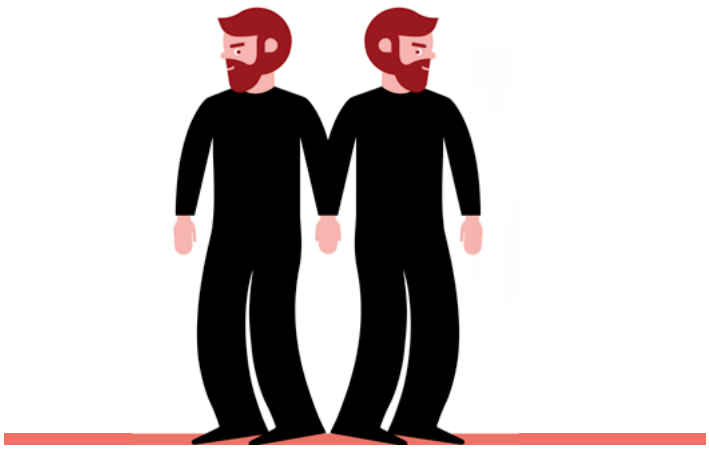
TUCANO

Inserto mensile di Dirigente
n. 1-2 / 2026

a cura di Thomas Bialas

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #120



02/ LA RESA DEI CONTI

04/ ANNO NUOVO IA VECCHIA?

06/ TELEPATIA ARTIFICIALE

SAVE THE DATE:
STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT
MADRID 20/22 APR 2026
https://www.cfmt.it/courses/8097_41263

Astropolitica
Italia ascendente Gemelli

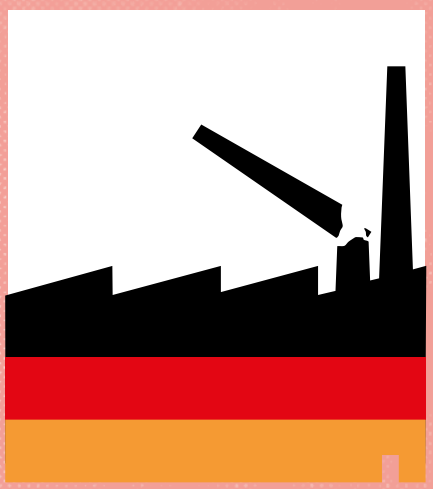
E se tornassimo all'astrologia per prendere decisioni geopolitiche? La cosa non è tanto campata per aria. Anzi, una volta si guardava il cielo per prendere decisioni importanti. E non solo nell'antichità o nelle civiltà del passato, ma anche in tempi più recenti. Basti pensare a Hitler e a Churchill. Entrambi, durante la seconda guerra mondiale, erano circondati da esoteristi, cartomanti, astrologi e occultisti che influenzavano le decisioni, persino con profezie astrologiche per motivare le truppe. Allora, proviamo. Può una superpotenza avere un segno zodiacale? Perché non dovrebbe! Prendiamo gli Stati Uniti. Sappiamo che sono nati con ascendente Inghilterra il 4 luglio. Infatti, la loro egemonia si espande per tutto il pianeta come una metastasi. Tipico del Cancro. E l'Italia, nata il 2 giugno, Gemelli: segno d'aria, inconsistente, sfuggente, socievole ma superficiale, dappertutto e in nessun luogo. La Germania, nata il 18 gennaio, Capricorno, segno di terra, da conquistare. Pragmatico, ambizioso e testardo. Assurdo? Mah. Visto che oggi i politici sono mediamente delle stelle decadenti, tanto vale affidarsi a delle vere stelle cadenti che sanno il fatto loro in buoni auspici. Anche perché i vantaggi dell'astrologia applicata alla geopolitica sarebbero tanti ed evidenti: non chiede verifiche, non produce documenti da declassificare e, soprattutto, non ammette smentite. Se una decisione si rivela disastrosa, non è colpa di chi governa, ma di Saturno che "chiedeva prudenza". Se invece funziona, è la prova che Giove era favorevole. Sarebbe bello. Agende diplomatiche organizzate in base alle fasi lunari. Trattati firmati con la luna crescente, sanzioni con quella calante, colpi di stato rigorosamente evitati durante le eclissi, che portano sfortuna e pessima copertura mediatica. Ordine cosmico "scritto nelle stelle". Tanto, peggio di così non può andare.

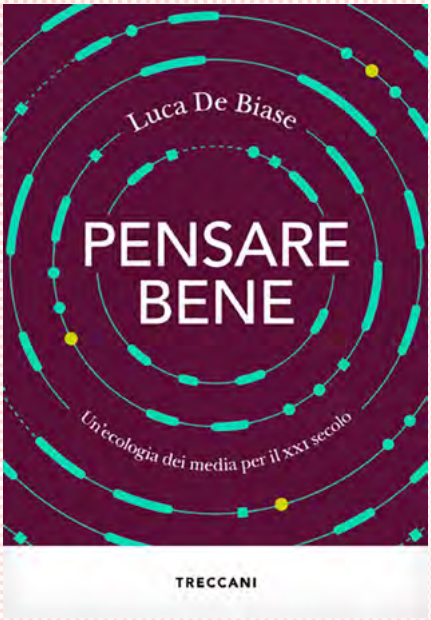
—Future signal
Segnali e trend in pillole

https://www.ynsect.com/
https://tinyurl.com/48atrt2w

—Future economy
La resa dei conti

Come scrivono su *International Banker*, "*Germany has an escalating deindustrialisation problem*". Insomma, qualcosa cresce, ma non quello che si sperava. «Il nostro modello è al capolinea» rincara la dose il presidente della Confindustria tedesca, Peter Leibinger. «Il Paese rischia una deindustrializzazione irreversibile: crescita zero e tre milioni di disoccupati». Le cause? La fin troppo nota crisi dell'automotive, la minaccia geopolitica russa, con conseguente addio al gas a basso costo e alla visione strategica euroasiatica tanto cara alla Merkel. Ma, per certi versi, lo smantellamento sistematico della base industriale della Germania è anche il trionfo del capitale finanziario sul capitale industriale. La straordinaria, quasi silenziosa, accettazione politica all'atto di sabotaggio dei gasdotti Nord Stream rivela che una fazione significativa dell'élite tedesca vede più valore nella "distruzione creativa" del vecchio status quo. Questo perché gli interessi del capitale finanziario tedesco si sono dissociati da quelli del capitale industriale tedesco, il noto "capitalismo renano". L'ascesa di Friedrich Merz, ex dirigente di BlackRock, alla Cancelleria è il simbolo di questo nuovo ordine. Una resa dei conti o piccolo colpo di stato che riguarda anche l'Italia.



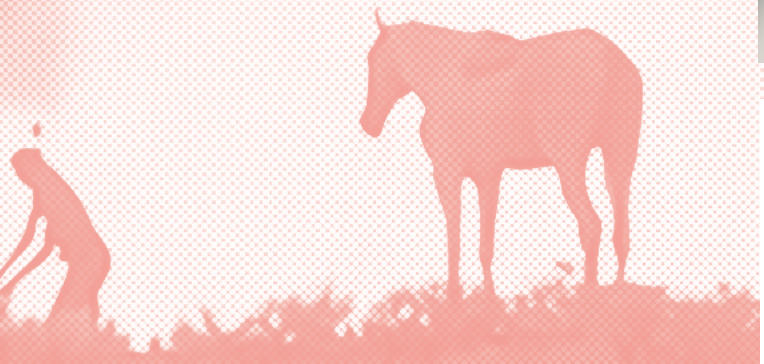


—Future mind
Pensare bene

Altroché mindfulness. Qui bisogna fare il pieno di pensieri veri, ben pensati. Luca De Biase, nel suo nuovo saggio *Pensare bene* (Edizioni Treccani), ci mette in guardia: in una mediasfera inattendibile, governata da poche centrali di potere, appiattita su pregiudizi e inquinata da violenza e paura, è difficile pensare bene. Molte le domande a cui cerca di rispondere l'autore. Come scegliere fonti d'informazione e opinioni attendibili per farci un'idea credibile della realtà in cui viviamo? I media di cui ci serviamo ogni giorno sono davvero adeguati a dar conto di come stanno le cose? Quelli più utilizzati cercano solo di catturare il nostro tempo e la nostra attenzione, in modo da monitorare comportamenti, raccogliere dati e costruire un efficiente sistema propagandistico, economico e politico? Alla fine, la questione è molto semplice: non si pensa bene (e si decide bene) se si è informati male. Da leggere.

—Future ChatGPT
Contenuti d’interesse

Dopo i conflitti d’interesse, arrivano i contenuti d’interesse (degli sponsor). Siccome qui si guadagna troppo poco, a ChatGPT e colleghi non resterà che puntare tutto sui contenuti o, meglio, sulle risposte sponsorizzate con montagne di annunci pubblicitari e consigli non richiesti. Mentre scrivo, OpenAI ha iniziato a testare internamente annunci pubblicitari per ChatGPT. Resta da chiedersi come verrà accolta questa mossa sui piani di abbonamento. Così, a naso, viene da dire che le opzioni Plus e Pro, rimarranno libere da inserzioni, mentre la sottoscrizione economica Go e quello gratuito diventeranno terreno per contenuti pagati, dunque, di poca qualità.



—Future flop
Restare al verde

Ne abbiamo parlato nella copertina dell’ultimo *Dirigibile* (n° 119) dedicato al futuro ideologico: occhio che anche cambiamento climatico e green economy rischiano di diventare ideologia (senza affari). Una delle tante conferme arriva da Ÿnsect, startup francese poster-vetrina della presunta sostenibilità europea e pompata rivoluzione proteica a base di insetti, finita in liquidazione giudiziaria bruciando 600 milioni. In parole povere, bancarotta. E non è un caso isolato. Vedi il crollo dell’azienda danese Enorm Biofactory, un altro colosso dell’allevamento d’insetti. Domanda di mercato inesistente e troppa fiducia nelle Agende (2030 o altro) imposte dalla politica, che, come al solito, capisce poco o niente di economia.

—Future AI

Anno nuovo IA vecchia?

Brindiamo al nuovo anno riflettendo sul passato, presente e futuro dell'IA. Molte questioni restano aperte. Alcuni dubbi non lasciano dubbi: l'IA funziona a scatti e tratti. Un piccolo resoconto in sintesi. Perché nulla è certo.

La chimica smonta e la vita la rimonta. L'intelligenza artificiale fa lo stesso con il pensiero. Un parallelo che oggi mette in agitazione scienza, filosofia, politica e società. A dirla tutta, Goethe, nel *Faust*, ci era arrivato con largo anticipo e usando solo il suo pensiero.

L'IA è alimentata (anche) da isterie economiche. Nel settore IT, negli ultimi vent'anni, sono emersi sette grandi monopolisti, detti anche i "Magnifici 7", i cui modelli di business mostrano oggi tutte le crepe della stanchezza. Serviva qualcosa di nuovo, possibilmente salvifico, ed ecco a voi l'IA. Molti dei guadagni di produttività promessi dall'intelligenza artificiale sono in realtà un'illusione. Molto rumore, pochi segnali. I difetti strutturali dei prodotti di IA – come la ben nota tendenza a "inventare" risposte – rischiano di renderli inutilizzabili proprio nei contesti dove l'affidabilità è cruciale: tribunali, ospedali, pubbliche amministrazioni, scuole. Le aziende che pompano l'IA dipendono da capitali a basso costo e, intanto, bruciano enormi quantità di denaro. E quando il temuto ROI busserà alla porta, i furbacchioni faranno finta di non essere in casa.

L'IA sta trascinando l'umanità dentro una "terza crisi dell'informazione", ancora più profonda delle precedenti, scatenate dall'invenzione della scrittura e della stampa. Stavolta non si limita a cambiare i mezzi, ma riscrive le regole: decostruisce il modo in cui percepiamo il sapere e trattiamo le informazioni. Con l'IA entra in scena un "terzo incomodo" che insinua un dubbio fastidioso, ovvero che la produzione di conoscenza non sia poi così umana. Il risultato? Una crisi cognitiva diffusa.

La maggior parte delle paure e degli scenari apocalittici sull'IA ruota attorno all'idea di macchine "iperintelligenti" che sfuggono al controllo e finiscono per opprimerci o dominarci. Dietro questa teoria si nasconde però un errore tipicamente umano: l'antropomorfismo, ovvero la proiezione di emozioni e intenzioni umane su entità che, di umano, non hanno nulla. L'IA non ci renderà schiavi e nemmeno ci annienterà. Al massimo, ci renderà molto più stupidi, trasformando ogni pensiero e idea umana in una banalità lanciata a tutta velocità. E, a ben vedere, è probabile che in questo riesca meglio e più in fretta di quanto siamo disposti ad ammettere.

L'IA non distingue tra poesia e testo tecnico, tra verità e menzogna. Per la macchina è tutto semplicemente "content": roba che entra nei tubi e viene sputata fuori dall'altra parte. Detto chiaro e tondo, i computer non capiscono un fico secco. La regola base dell'informatica è sempre la stessa: "spazzatura in ingresso, spazzatura in uscita". Se li nutri di schifezze eseguiranno con zelo le schifezze, elevandoli a capolavori di assurdità.

Uno dei mantra più amati nel mondo dell'IA è il "machine learning". Peccato che sia solo una bella parola, un equivoco semantico e spostamento metaforico: le macchine non imparano, accumulano e riproducono dati come biblioteche impazzite. Imparare è un affare umano: un'attività vivente, contraddittoria, fatta di corpi, menti e spiriti che si incontrano. Solo nel dialogo tra chi insegna e chi apprende nasce davvero la conoscenza che collega le persone al mondo.

L'IA finirà per saper fare meno di oggi? È un'ipotesi. L'intelligenza artificiale generativa è un pappagallo stocastico un po' scolastico: ripete e imita ciò che esiste già. Da qui il paradosso evolutivo: più l'IA avanza, più diventa stupida. Quando i suoi stessi output vengono continuamente reimmessi nei sistemi di addestramento, si crea un circolo regressivo: ciò che è già stato ripetuto viene ripetuto fino all'indigestione. Decadenza digitale o, meglio, auto-cannibalismo algoritmico. Buon appetito.

Da motori di ricerca a motori di risposte. L'IA toglie definitivamente al web quel poco di curiosità che ancora gli restava. Internet si sta trasformando in una gigantesca macchina di risposte personalizzate che restituisce sempre e solo ciò che vogliamo sentirci dire. L'IA porta l'effetto bolla cognitiva a livelli mai visti: sigilla ermeticamente il nostro universo informativo e lo lascia atrofizzare.

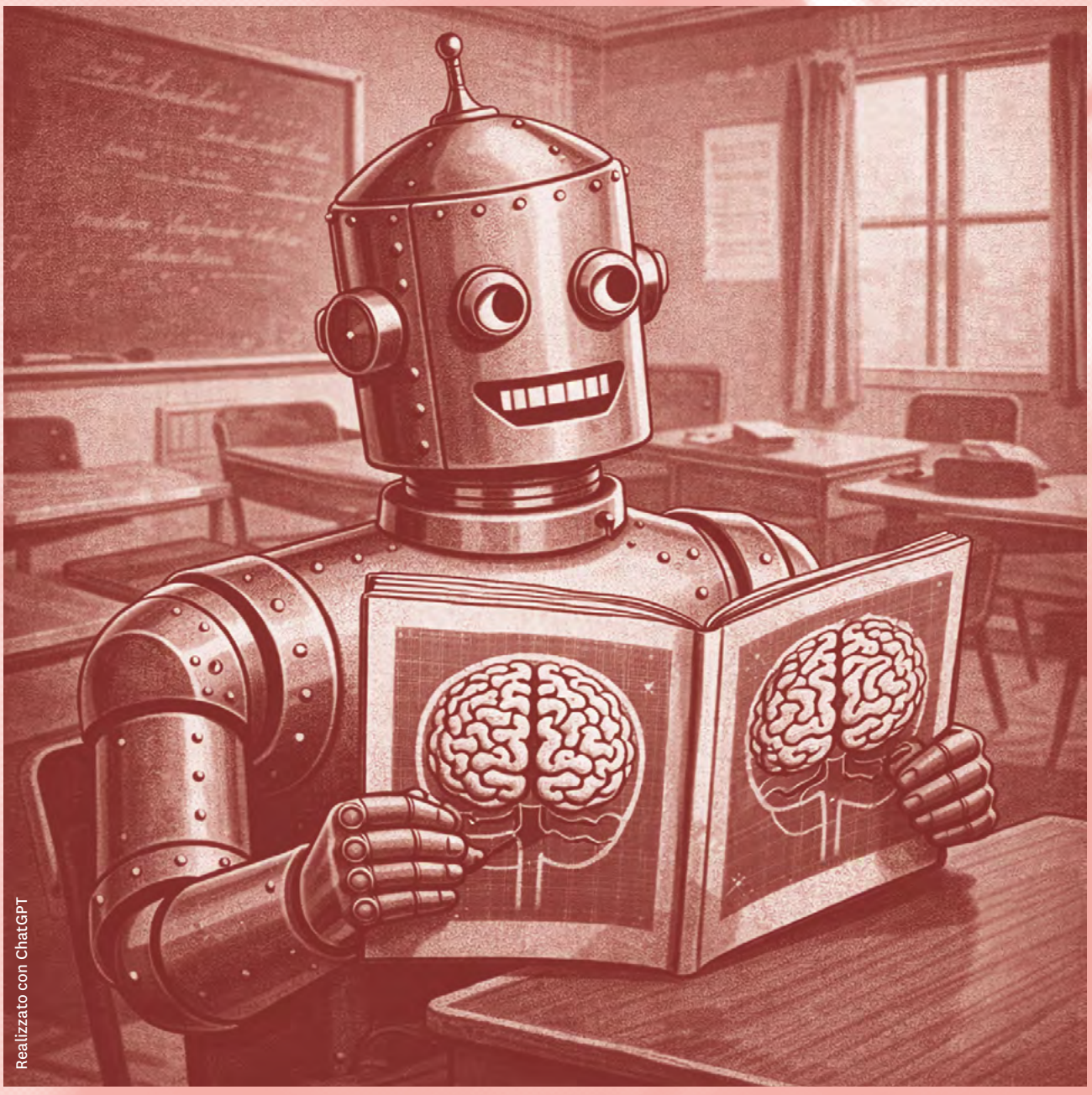
La vera età dell'oro dell'IA si trova in applicazioni sensate, come medicina, ricerca di base o tutela dell'ambiente, laddove le capacità umane non arrivano, dove servono montagne di dati o sistemi complessi da gestire. Oppure, dove il lavoro è semplice: traduzioni, apprendimento linguistico, protocolli automatici, preparazione della dichiarazione dei redditi... Insomma, tutte quelle cose così "entusiasmanti" che nessuno di noi vorrebbe veramente fare da solo.

Quando è stata l'ultima volta che un contenuto davvero originale è riuscito a sorprenderci? Tra immagini e slogan intercambiabili, l'autenticità rischia spesso di perdersi. I brand comunicano molto, ma finiscono per suonare tutti uguali. L'automazione dei contenuti semplifica sì la produzione, ma aumenta anche l'omologazione. E così l'utente, prima o poi, scorrerà oltre.

—Future topic

La domanda del mese.

E se le macchine imparassero a leggere i nostri pensieri?



Realizzato con ChatGPT

—Inquadramento trend

Mind upload, brain interface, artificial telepathy, e altre "amenità tecnologiche". Il prossimo passo della digitalizzazione potrebbe arrivare fino alla mente per renderla interpretabile dai sistemi informatici. Attraverso elettrodi impiantati nel cervello o applicati sul cuoio capelluto, i segnali elettrici delle cellule nervose vengono captati e convertiti in formato digitale. Algoritmi di intelligenza artificiale imparano quindi ad associare l'attività cerebrale a significati e comandi, aprendo la strada, ad esempio, al controllo di macchine tramite il pensiero. Si delinea così una connessione diretta tra cervello e computer. Le interfacce cerebrali promettono una nuova qualità dell'interazione uomo-macchina. È già ipotizzabile una comunicazione diretta in cui videogiochi (il cosiddetto neurogaming), droni o veicoli vengano guidati con il pensiero. Un collegamento diretto tra cervello e sistemi tecnologici potrebbe rappresentare anche il punto di svolta per gli occhiali di realtà aumentata, capaci di richiamare informazioni in risposta a un'intenzione mentale. In prospettiva, persino la scrittura di messaggi o testi potrebbe avvenire senza tastiere: basterebbe indossare un dispositivo e "pensare" le parole. Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda il mantenimento e il potenziamento delle capacità fisiche e cognitive. Attraverso interfacce avanzate potrebbe essere possibile svolgere lavori pericolosi, faticosi o geograficamente distribuiti, entrando virtualmente in un corpo robotico i cui movimenti diventano un'estensione di quelli umani. Con il perfezionamento delle tecnologie, non è escluso che pensieri specifici e percezioni sensoriali diventino leggibili dalle macchine. Le interfacce del futuro, però, non si limiteranno a estrarre informazioni dal cervello: potranno anche immetterle. Una prospettiva che apre alla fusione tra intelligenza artificiale e mente umana, con l'obiettivo di potenziare o manipolare memoria e capacità di apprendimento. Tutto già visto e noto, comunque. Quando, nel 2011, durante un evento sul futuro, coniai i termini *brainternet* e *internet of thoughts*, Elon Musk non era ancora in fissa con le interfacce neurali impiantabili (vedi Neuralink), ma era già chiaro dove saremmo approdati. Manovrare internet e computer con la sola forza del pensiero è la nuova sfida e il nuovo rischio del *connected living*.

—Stato dell'arte
Trend d'avanguardia

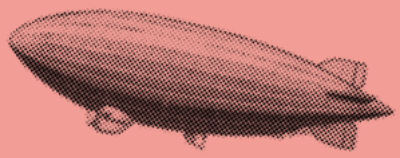
—Domande in cerca di risposte

1) La crescente capacità di analizzare l'attività cerebrale nella vita quotidiana apre scenari senza precedenti. Ma in quali ambiti? Dalla scuola al lavoro, sarebbe legittimo introdurre un monitoraggio continuo del cervello?
2) Se in futuro fosse possibile leggere percezioni specifiche e contenuti di pensiero, quali sarebbero le conseguenze per la privacy più profonda dell'individuo, cioè quella dei suoi pensieri?
3) Se le informazioni digitali potessero essere inserite direttamente nel cervello, la mente diventerebbe tecnicamente manipolabile. Che impatto avrebbe tutto questo sull'identità umana? E come distinguere, in modo affidabile, i ricordi realmente vissuti da quelli generati artificialmente?

—Il (futuro) giudizioso universale

Che aspettarsi? La telepatia digitale può mettere a rischio la nostra libertà mentale? Il riconoscimento di contenuti mentali sempre più precisi e la possibilità di modificare l'attività cerebrale attraverso strumenti digitali segnerebbe un cambiamento radicale nel rapporto tra tecnologia e cognizione umana. Per la maggior parte degli esperti, l'evoluzione delle interfacce cervello-computer non è una questione di se, ma di quando e per quali finalità. Intanto, prototipi di diverse interfacce cerebrali hanno già dimostrato la fattibilità del monitoraggio degli stati mentali e del controllo di robot e, in alcuni casi, sono già disponibili sul mercato. Per una diffusione su larga scala e una reale penetrazione commerciale, tuttavia, sarà necessario migliorare significativamente la velocità di trasmissione dei dati e gli algoritmi di mappatura delle interfacce. Inoltre, gli impianti dovranno ridurre le reazioni di rigetto da parte dell'organismo.

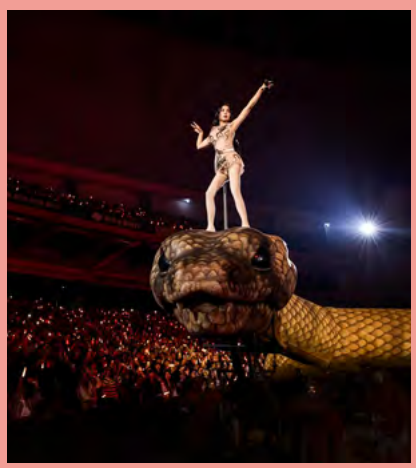
FUTURETECH INVENZIONI & INNOVAZIONI



TOO BIG TO BE FAKE

Così impressionante, grandioso, meccanico e autentico da non poter essere una bugia generata dall'IA. A metà concerto, la popstar taiwanese Jolin Tsai è salita su un serpente meccanico lungo 30 metri che l'ha trasportata attraverso l'arena mentre cantava Medusa. Una scena che ha lasciato senza parole i 40mila spettatori presenti e che in poche ore è diventata virale sui social. Non solo un serpente monumentale, troppo visceralmente reale per essere confuso con un deepfake, ma cinque capitoli narrativi con quasi 30 installazioni artistiche su larga scala, stile Federico Fellini a Cinecittà anni 60. Nell'era dell'IA generativa, in cui lo spettacolo digitale è potenzialmente infinito e replicabile, l'esperienza fisica si afferma di nuovo. Una strategia che va oltre i concerti. I brand stanno riscoprendo ciò che gli algoritmi non possono offrire. È il fascino discreto della realtà, che in futuro farà presa su molti clienti e utenti.

https://tinyurl.com/mrz7mdd6



DEPHY.COM

Spendere 4.500 dollari per delle sneaker che accelerano il passo non è un po' troppo anche per chi vuole essere sempre al passo con i tempi? Decisamente.

https://www.youtube.com/watch?v=1XPmoHudUvI

SIAMPARAGON.CO.TH

Inaugurato recentemente nel mall di Bangkok, Nextopia è una "città prototipo e vetrina del futuro", dove la sostenibilità è resa visibile e vivibile dai visitatori.

https://www.youtube.com/watch?v=3LktX7bwSkE

SHOP.MATTEL.COM

Arriva la Barbie autistica, con elementi che riflettono esperienze comuni e sensoriali a molte persone autistiche. Solo furbo marketing inclusivo?

https://www.youtube.com/watch?v=dEuPT2hX0Ig

GLOBAL.BROMPTON.COM

Costruita con un telaio interamente in titanio. Forse l'e-bike pieghevole più leggera di sempre, dicono quelli della Brompton. L'ideale per andare in ufficio.

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

COCODELIVERY.COM

Con una flotta di circa 1.300 robot per le consegne e un supporto diretto di OpenAI, Coco ormai invade le strade in molte città in Usa. Addio rider umani?

https://www.youtube.com/watch?v=dnuJ6ecLqmA

CAPIOROBOTICS.COM

Innovazione tutta italiana. Capio Robotics è un progetto nato nella Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa che sviluppa le cosiddette soluzioni di soft robotics.

MANAGERITALIA

LE ASSOCIAZIONI TERRITORIALI SBARCANO SU LINKEDIN

Ogni associazione ha uno spazio dedicato sul "social professionale": una nuova strategia per rafforzare la presenza sul territorio

Negli ultimi mesi del 2025 Manageritalia ha aperto le pagine LinkedIn di tutte le associazioni territoriali e di quella dedicata agli executive professional: si tratta di una scelta che risponde alla crescente esigenza di dialogare in modo più diretto, immediato e mirato con i manager delle diverse regioni italiane, valorizzando al contempo le peculiarità e le attività locali.

PERCHÉ LINKEDIN?

Le associazioni territoriali avevano già degli spazi online dedicati alle proprie attività: le pagine web, più istituzionali e "statiche" all'interno di *manageritalia.it*, e gli account Facebook, utili a raccontare particolari momenti della vita associativa.

È LinkedIn la piattaforma professionale per eccellenza. Per un'organizzazione che rappresenta manager e alte professionalità, è quindi necessario essere presenti in modo strutturato e capillare proprio in questo spazio. L'apertura delle pagine LinkedIn territoriali permetterà a ciascuna associazione di partecipare al dibattito su management, lavoro, innovazione e politiche del terziario, welfare e tanto altro, adattando la propria comunicazione al territorio e ai manager che lo abitano.

UN RACCONTO PIÙ RICCO, AUTENTICO, LOCALE

Le associazioni territoriali di Manageritalia svolgono ogni anno un'intensa attività: incontri con le istituzioni, progetti di welfare, iniziative culturali, formazione, supporto alla carriera, volontariato professionale e molto altro. Le nuove pagine LinkedIn diventano così uno spazio per valorizzare eventi, iniziative, progetti e servizi locali, rafforzare il senso di comunità e appartenenza, condividere buone pratiche, dare visibilità ai manager del territorio, creare networking professionale.

In un mondo in cui la comunicazione è sempre più digitale, questa scelta permette di rendere più trasparente e accessibile il lavoro quotidiano delle associazioni. Ma non solo: permette alla Federazione di essere vicina ai manager e ai territori, ascoltarne le esigenze e rappresentarne le istanze, anche online.

UNA STRATEGIA CHE GUARDA AL FUTURO

L'apertura delle pagine LinkedIn territoriali non è solo un aggiornamento di comunicazione: è un tassello di una strategia più ampia che punta a rafforzare il ruolo sociale, sindacale e istituzionale di Manageritalia, valorizzando la ricchezza dei territori e la partecipazione degli associati.

È un invito a seguire da vicino ciò che accade nelle diverse regioni, a partecipare, a contribuire. E, soprattutto, a sentirsi parte di una comunità professionale viva, dinamica e in evoluzione. E quindi... vi aspettiamo su LinkedIn!

MANAGERITALIA E ASSOCIAZIONE LILEA APS INSIEME PER L'UCRAINA

Manageritalia ha donato a Olena Zelenska Foundation due ambulanze e alcuni giocattoli per i bambini vulnerabili; inoltre, partecipa a progetti economici per supportare il popolo ucraino sia durante l'emergenza, sia in vista della ricostruzione

Manageritalia, in collaborazione con la Olena Zelenska Foundation e con il supporto operativo dell'Associazione Lilea Aps, ha promosso "Christmas gifts for children from vulnerable groups", un progetto internazionale dedicato ai bambini ucraini che vivono in condizioni di forte fragilità.

Accanto al programma di raccolta di doni natalizi sugli oltre 46mila manager associati e le loro oltre 20mila aziende, Manageritalia ha compiuto un ulteriore passo concreto: la donazione alla rete ospedaliera di Kiev, attraverso l'Associazione Lilea Aps, di due ambulanze per il trasporto e la cura dei bambini provenienti dalle zone maggiormente colpite dal conflitto.

Le due ambulanze saranno destinate agli ospedali che attualmente assistono i piccoli pazienti, offrendo un supporto immediato sia alle strutture mediche sia alle famiglie evacuate dalle aree di guerra. «Con la donazione delle due ambulanze e la raccolta dei regali vogliamo offrire un aiuto tangibile e un sorriso ai bambini e alle famiglie che stanno affrontando situazioni drammatiche. È un gesto di solidarietà che unisce la nostra comunità manageriale e rafforza il valore di una responsabilità sociale concreta», ha dichiarato **Marco Zuffanelli**, coordinatore nazionale del progetto per Manageritalia.

Gli ha fatto eco **Edoardo Pagnini** della Olena Zelenska Foundation: «Esprimiamo la nostra gratitudine a Manageritalia e alle aziende italiane per il loro sostegno e per l'iniziativa dedicata alla raccolta di doni di Natale per i bambini ucraini più vulnerabili. Ogni regalo aiuta a restituire speranza, normalità e protezione, portando calore e gioia anche in un periodo ancora segnato dalle difficoltà del conflitto».

Foto in basso: Edoardo Pagnini, tesoriere Associazione Lilea Aps, e Marco Zuffanelli, coordinatore nazionale del progetto per Manageritalia.

DONI PER 5.000 BAMBINI

I regali raccolti dalla comunità di Manageritalia per i bambini ucraini più vulnerabili includono: giocattoli, puzzle e giochi educativi, materiale scolastico, kit creativi e set artistici, dolci, sorprese natalizie e piccoli strumenti tecnologici utili allo studio.

L'obiettivo della campagna 2025–2026 è raggiungere fino a 5.000 bambini, proseguendo un percorso che, negli anni scorsi, ha permesso a Olena Zelenska Foundation di aiutare oltre 19.000 minori attraverso iniziative educative, sociali e di sostegno alle famiglie.

Manageritalia ha coordinato le proprie associazioni territoriali, sensibilizzando dirigenti e aziende italiane su un'iniziativa che combina responsabilità sociale, inclusione, educazione e aiuto umanitario.

L'associazione Lilea Aps ha curato l'intera logistica operativa: dalla raccolta alla catalogazione, dall'imballaggio alla spedizione, assicurandosi che ogni dono arrivasse a destinazione in modo sicuro e nei tempi previsti.

Per aderire alla call to action, che proseguirà anche nel 2026, i manager e le aziende interessate a contribuire alla raccolta dei doni possono scrivere a Ucraina@manageritalia.it.

ASSIDIR

in collaborazione con europ assistance
you live we care

Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

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

Per le tue vacanze sicure

VIAGGI SCI

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

Vai su **www.assidir.it**

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

031.PP02.01.2025.11

Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi!

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

MANAGERITALIA

Polizze di EUROP ASSISTANCE ITALIA S.P.A.

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

RINNOVATI I CCNL DIRIGENTI DI TRASPORTI E LOGISTICA E AZIENDE ALBERGHIERE

Gli accordi uniscono recupero del potere d'acquisto delle retribuzioni, innovazioni normative e tematiche sociali

Il 22 e il 23 dicembre scorso Manageritalia e le controparti Confetra e Federalberghi hanno firmato il rinnovo dei contratti in scadenza a fine 2025 sia per la parte economica che per quella normativa.
Grandi novità riguardano l'investimento in welfare, che viene potenziato, l'innovazione sul tema dell'invecchiamento attivo al lavoro, misure per genitorialità e parità di genere, incentivi all'autoformazione e per la fruizione delle ferie.

ACCORDI EQUILIBRATI E RESPONSABILI

Secondo **Monica Nolo**, vicepresidente di Manageritalia e capo delegazione sindacale, la firma dei contratti prima della scadenza è un segnale forte in un contesto economico ancora incerto: «È un gesto concreto che rafforza il ruolo della contrattazione e mette al centro la qualità del lavoro e delle relazioni sindacali moderne. È una scelta di responsabilità e visione: non solo si riconosce il valore della managerialità come elemento alla base dello sviluppo delle imprese, ma si investe sul welfare e si forniscono nuovi strumenti per accompagnare il ricambio generazionale in azienda. Sono segnali politici e culturali di grande valore».
Marco Ballarè, presidente di Manageritalia, ha proseguito: «Si tratta di accordi equilibrati, che permetteranno ai dirigenti interessati di recuperare in parte gli effetti dell'impennata inflazionistica degli ultimi anni, senza pesare eccessivamente sulle imprese. Un passo importante per la competitività dei settori logistico e alberghiero, entrambi determinanti per la crescita del Paese. Con queste firme aggiungiamo un ulteriore tassello, piccolo ma significativo, all'impegno di Manageritalia nella tutela dei diritti dei dirigenti italiani, a partire dal rafforzamento del welfare. Abbiamo voluto dedicare particolare attenzione anche al tema dell'invecchiamento attivo, valorizzando la permanenza dei dirigenti senior che, attraverso progetti di tutoraggio e mentoring, metteranno a disposizione delle nuove generazioni in azienda le proprie competenze ed esperienze».

VALORIZZAZIONE DEI MANAGER

Anche le controparti hanno espresso soddisfazione per gli accordi raggiunti. Secondo **Carlo De Ruvo**, presidente di Confetra, il rinnovo prima della scadenza «è un segnale di grande considerazione nei confronti della nostra dirigenza, cuore pulsante delle aziende. Voglio inoltre rimarcare la totale sintonia con Manageritalia nella condivisione dei contenuti del rinnovo dando spazio, oltre agli aspetti economici, al rafforzamento delle politiche per il welfare. Si tratta di un ottimo risultato che credo soddisfi in egual misura sia le aziende che i dirigenti».
Bernabò Bocca, presidente di Federalberghi, si è detto soddisfatto soprattutto per la valorizzazione della managerialità: «L'intesa raggiunta è un risultato importante per le figure manageriali del settore, che svolgono un ruolo essenziale nel presidiare la qualità dei servizi, promuovendo l'innovazione e sostenendo la competitività complessiva dell'ospitalità italiana sui mercati nazionali e internazionali, in una fase economica particolarmente complessa. L'accordo rappresenta, in questa prospettiva, un passo significativo nel rafforzamento del capitale umano manageriale, fattore imprescindibile per accompagnare lo sviluppo sostenibile e l'evoluzione del sistema turistico, uno dei principali asset del Paese».
Gli ha fatto eco **Giuseppe Roscioli**, vicepresidente vicario di Federalberghi e presidente della Commissione sindacale: «Diamo una valutazione positiva di questo rinnovo contrattuale, che conferma l'impegno di Federalberghi nel dare continuità alla politica di aggiornamento e valorizzazione del dialogo sociale nel settore. Un risultato che testimonia la volontà di garantire equilibrio, coerenza e responsabilità nei confronti dei propri interlocutori sindacali, nel solco della collaborazione che da sempre contraddistingue i rapporti con la rappresentanza dei manager del comparto».

LE NOVITÀ DAI RINNOVI CCNL

	DIRIGENTI TERZIARIO	DIRIGENTI TRASPORTI E LOGISTICA	DIRIGENTI AZIENDE ALBERGHIERE
Controparte	Confcommercio	Confetra	Federalberghi
Validità	Dall'1/1/2026 al 21/12/2028	Dall'1/1/2026 al 21/12/2028	Dall'1/1/2026 al 21/12/2028
Incremento retributivo	**Aumento mensile lordo a regime pari a € 800**, suddiviso in tre tranche che scatteranno il 1° gennaio di ogni anno: € 320 dal 2026, € 260 dal 2027, € 220 dal 2028.	**Aumento lordo mensile a regime di € 750**, suddiviso in tre tranche che scatteranno il 1° gennaio di ogni anno: € 300 dal 2026, € 230 dal 2027, € 220 dal 2028.	**Aumento lordo mensile a regime di € 690**, suddiviso in tre tranche di pari importo (€ 230) che scatteranno il 1° gennaio di ogni anno, dal 2026 al 2028. Aumento di **€ 110** del valore del vitto e dell'alloggio.
Welfare contrattuale	**Credito welfare annuale di € 1.500**	**Credito welfare annuale di € 2.000**	**Credito welfare annuale di € 1.500**
	Riduzione del costo di gestione della Piattaforma welfare Cfmt da € 50 a € 36 annui.		
Previdenza	Adeguamento contributivo integrativo aziendale al Fondo Mario Negri: +2,52% dal 2026, +2,57% dal 2027, +2,62% dal 2028.		
	Aumento del contributo ordinario a carico del dirigente da € 592,25 a € 1184,49 annui, con conseguente maggior risparmio fiscale in fase di prestazione.		
	Incremento del premio Garanzia infortuni Antonio Pastore a carico delle aziende da € 410 a € 560 annui.		
	Agevolazioni contributive rimodulate e semplificate per il Fondo Mario Negri e l'Associazione Antonio Pastore (valide anche per temporary manager e dirigenti over48; durata massima 2 anni – utilizzabili una volta nella carriera).		
Tutele sociali e demografiche	Introduzione "Invecchiamento attivo" per supportare lo scambio intergenerazionale: • dedicata a dirigenti senior a 3 anni dalla pensione; • consente di stipulare contratti a termine o part-time per attività di tutoraggio e mentoring; • garantisce agevolazioni contributive dedicate e valide per max 3 anni.		
	Tutele per dirigenti affetti da gravi patologie invalidanti, che possono mantenere la copertura sanitaria Fasdac per un massimo di 24 mesi durante il congedo non retribuito.		
	Sostegno alla genitorialità, attraverso il programma "Un fiocco in azienda".		
		Incentivazione alla fruizione delle ferie.	
Formazione e politiche attive	Promozione dell'auto-formazione.		
	Estensione delle tutele contrattuali per la ricollocazione a tutti i casi di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro (escluse dimissioni volontarie e cessazioni per giusta causa). Riduzione del contributo dovuto a Cfmt (da € 2.500 a € 2.000) per l'attivazione di procedure di outplacement.		
		Diritto a usufruire di un minimo di 6 giornate di congedo retribuito nell'arco di un triennio per la formazione.	
Equità e trasparenza	Misure per la parità di genere, la trasparenza retributiva e il contrasto al dumping contrattuale.		
	Impegno per ampliare l'ambito di applicazione del contratto.	Campo di applicazione del contratto maggiormente dettagliato.	

AGGIORNAMENTO DEL NOMENCLATORE TARIFFARIO FASDAC 2026

Trasparenza, sostenibilità e tutela del bene comune

Dal 1° gennaio 2026 entra in vigore il nuovo Nomenclatore tariffario del Fasdac. L'aggiornamento, come avviene periodicamente, nasce dall'esigenza di mantenere il Fondo allineato all'evoluzione delle pratiche cliniche, ai costi sanitari e alla corretta gestione mutualistica delle risorse. Oltre che a seguire l'evoluzione delle nuove procedure mediche, l'aggiornamento è da considerarsi un momento di verifica e miglioramento continuo, una revisione guidata dalle evidenze raccolte nell'operatività quotidiana, dall'ascolto degli iscritti, dalle esigenze cliniche reali e dai principi della buona pratica sanitaria.

Possiamo considerare e raggruppare le modifiche in due macro categorie: modifiche tecniche e descrittive, che costituiscono la parte nettamente prevalente dell'aggiornamento; interventi puntuali con effetto economico, numericamente limitati e mirati al miglioramento dell'appropriatezza delle prestazioni.

AGGIORNAMENTI TECNICI E DESCRITTIVI

Questa prima parte, come detto, rappresenta il gruppo più ampio degli interventi messi in atto. Si tratta principalmente di:

- razionalizzazioni delle descrizioni di alcune prestazioni;
- aggiornamenti terminologici per allinearci alle classificazioni adottate dalle società scientifiche e dagli enti di riferimento;
- chiarimenti formali che non modificano quanto previsto in termini di rimborso, ma che hanno lo scopo di aumentare la chiarezza di quanto previsto e dunque la trasparenza nei confronti degli assistiti.

Esempi di modifiche di questo tipo:

- chiarimenti sulle prestazioni odontoiatriche dove vengono meglio distinti alcuni codici già presenti ma descritti in modo non uniforme;
- aggiornamento della terminologia relativa a prestazioni di diagnostica strumentale oggi descritte con nomenclatura più moderna e conforme agli standard clinici;
- specificazioni tecniche su terminologia e su modalità di esecuzione di alcuni interventi chirurgici, senza cambiamenti economici.

In altri termini, queste modifiche rendono il Nomenclatore tariffario più leggibile, ordinato e aderente ai protocolli correnti e non hanno alcuna conseguenza nella quantificazione dei rimborsi.

MODIFICHE ECONOMICHE E REGOLAMENTARI

Un secondo insieme di interventi, numericamente più contenuto rispetto al precedente, riguarda limiti tariffari, massimali o condizioni di riconoscimento che, in un'ottica di trasparenza, è giusto spiegare in modo chiaro.
La logica che ha guidato queste scelte si basa innanzitutto su criteri di appropriatezza clinica, prescrittiva e organizzativa. Le modifiche che incidono sulla misura del rimborso sono poche, selezionate e motivate da un principio chiaro: garantire che le prestazioni rimborsate siano realmente appropriate rispetto al bisogno clinico per il quale vengono richieste. Nel settore sanitario l'appropriatezza non è un concetto astratto: significa erogare prestazioni utili, necessarie, fondate su evidenze scientifiche, rese nel setting corretto e con la giusta proporzione fra benefici e risorse impiegate.

Esempi significativi di interventi di appropriatezza:

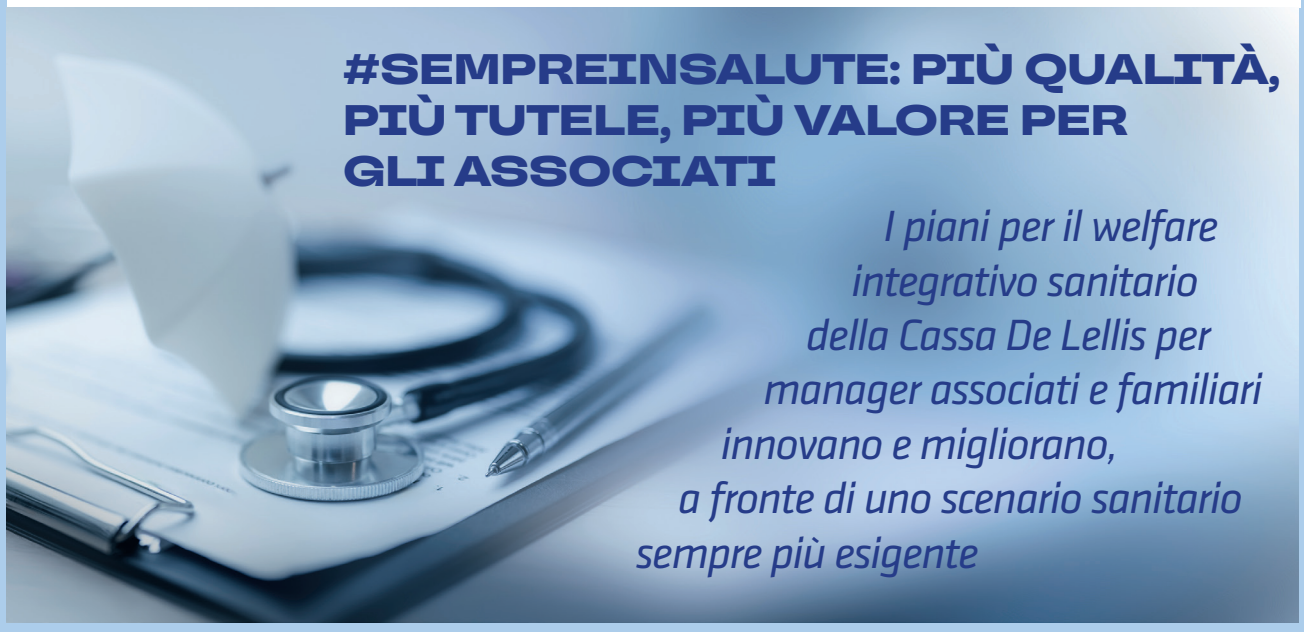
- **farmaci per obesità:** introduzione di limiti puntuali che prevedono la rimborsabilità esclusivamente per i farmaci destinati al trattamento dell'obesità patologica di grado 3 (BMI > 40), previa certificazione medica con dati antropometrici pre-trattamento. Non sono invece rimborsabili i farmaci utilizzati per l'eccesso ponderale o per l'obesità di grado 1 e 2;
- **ridefinizione di alcune voci della chirurgia specialistica** per assicurare coerenza clinica ed evitare sovrapposizioni o doppi riconoscimenti non più in linea con le attuali prassi mediche;
- **adeguamento di alcuni rimborsi in ambito fisioterapico**, in linea con l'evoluzione dei costi reali e con l'obiettivo di mantenere equità e proporzionalità tra le varie famiglie di prestazioni;
- **riordino di alcuni massimali e frequenze**, laddove l'analisi dei dati ha mostrato un utilizzo non in linea con la pratica clinica appropriata.

Questi interventi, per riassumere, riguardano la qualità: servono a garantire che ogni euro rimborsato corrisponda a una prestazione utile, scientificamente fondata ed erogata nella corretta modalità.
Il tutto, poi, con le conseguenti implicazioni benefiche sulla correttezza mutualistica, tutela del patrimonio comune e sostenibilità del Fondo nel lungo periodo.

LA CONTINUITÀ DI UNA VISIONE

In conclusione, l'aggiornamento 2026 del Nomenclatore tariffario riflette la visione Fasdac di sempre: un sistema mutualistico che tutela la salute dei dirigenti, promuove la qualità delle cure, valorizza il buon uso delle risorse e garantisce trasparenza assoluta.

SCANSIONA IL QR CODE
PER SCARICARE IL TARIFFARIO



#SEMPREINSALUTE: PIÙ QUALITÀ, PIÙ TUTELE, PIÙ VALORE PER GLI ASSOCIATI

I piani per il welfare integrativo sanitario della Cassa De Lellis per manager associati e familiari innovano e migliorano, a fronte di uno scenario sanitario sempre più esigente

Il rinnovamento dei piani sanitari #SempreinSalute nasce dall'esperienza e dalla competenza di Assidir e da una scelta strategica precisa: migliorare in modo concreto le condizioni di polizza e i benefici per chi li sottoscrive, in un momento storico in cui la tutela della salute richiede soluzioni sempre più affidabili ed efficienti.

LE NOVITÀ INTRODOTTE

Come spiega **Ruggero Pessina**, direttore generale di Assidir, il primo passo è stato il cambio del partner assicurativo, con l'affidamento dei nuovi piani a Unisalute, operatore leader nazionale nella sanità integrativa, con oltre dieci milioni di assicurati in Italia. Una scelta che garantisce solidità, esperienza e una rete capillare di strutture convenzionate che si traduce in una serie di vantaggi immediati per gli associati a Manageritalia.

Il primo beneficio riguarda i tempi di accesso alle cure: grazie all'organizzazione e alla diffusione territoriale di Unisalute, gli assicurati possono contare su percorsi più rapidi per visite, esami e interventi, riducendo sensibilmente l'impatto delle liste d'attesa del servizio pubblico. Un secondo elemento chiave è rappresentato dalle strutture d'eccellenza e dai servizi dedicati, che permettono al sottoscrittore di scegliere dove curarsi con maggiore libertà, mantenendo standard qualitativi elevati e un'assistenza personalizzata.

I nuovi piani offrono coperture più complete, progettate per rispondere in modo efficace ai bisogni sanitari attuali, sia in forma completa sia come integrazione ai fondi sanitari contrattuali. Una flessibilità che consente di costruire una protezione su misura per il singolo associato e per il suo nucleo familiare.

Infine, particolare attenzione è stata riservata alle condizioni economiche, con soluzioni che garantiscono un rapporto qualità-prezzo vantaggioso e un accesso alla sanità integrativa più sostenibile nel tempo.

«Quando si parla di salute non ci si può accontentare, sottolinea Pessina. Per questo l'obiettivo dei nuovi piani #SempreinSalute non è solo ampliare le garanzie, ma offrire una protezione che faccia sentire davvero al sicuro chi la sceglie, nella vita quotidiana e nei momenti in cui il bisogno di cura diventa più concreto».

VISIONE E SOLUZIONI CONCRETE

Le parole della presidente della Cassa De Lellis, **Luisa Quarta**, delineano con chiarezza la visione dell'ente: «Costruire un welfare moderno, inclusivo e vicino ai bisogni reali degli associati. Una visione che non resta sul piano dei principi, ma che trova una traduzione operativa nelle scelte organizzative e assicurative compiute insieme ad Assidir. È proprio in questa prospettiva che si inserisce il rinnovamento dei piani sanitari #SempreinSalute: non solo un aggiornamento tecnico delle polizze, ma un vero e proprio salto di qualità nel modo di proteggere la salute della comunità Manageritalia. Un percorso reso possibile dal ruolo di Assidir, chiamata a individuare sul mercato il partner più adatto a garantire standard elevati di servizio, solidità e condizioni vantaggiose per gli associati».

LA CASSA DE LELLIS

Fondata nel 1998 da Manageritalia come ente senza fini di lucro, la Cassa De Lellis è oggi un punto di riferimento per l'assistenza sanitaria integrativa della comunità manageriale. Iscritta dal 2010 all'Anagrafe dei fondi sanitari del ministero della Salute, ha progressivamente ampliato il proprio ruolo includendo prestazioni sanitarie, assistenziali e sociali, in un'ottica di welfare sempre più inclusivo. Tra le iniziative di punta figurano i piani sa-

nitari individuali #SempreinSalute, attivi dal 2021, già scelti da oltre 1.500 associati e completamente rinnovati dal 2026, estendibili all'intero nucleo familiare.

LA SANITÀ ITALIANA TRA ECCELLENZE E CRITICITÀ

La salute è uno dei pilastri fondamentali per una vita serena. In Italia possiamo contare su un servizio sanitario nazionale universalistico, un modello ammirato a livello internazionale che però negli ultimi anni presenta sempre più criticità e difficoltà di accesso. Per superarle, molti cittadini si rivolgono alla sanità privata, affrontando costi spesso elevati: nel 2024 la spesa sanitaria out-of-pocket (a carico diretto dei cittadini) ha raggiunto circa 41,3 miliardi di euro, pari al 22,3% della spesa sanitaria totale.

In questo contesto, far parte della comunità Manageritalia significa avere accesso a strumenti concreti di supporto non solo per la vita professionale, ma anche per il benessere personale e familiare. Tra questi, un ruolo centrale è svolto dalla Cassa De Lellis, che da oltre 25 anni affianca i manager associati e le loro famiglie nell'accesso a una sanità integrativa affidabile e sostenibile.

I 4 PIANI SANITARI #SempreinSalute

#SEMPREINSALUTE – INTEGRATIVA FASDAC COMPLETA

Dedicata ai dirigenti, estendibile al nucleo familiare assistito dal Fasdac, con coperture integrative al Ssn e Fasdac.
Il piano rimborsa, sino all'esaurimento del massimale, la differenza rimasta a carico del dirigente dopo il rimborso Fasdac. Per le spese non ammesse dal Fasdac ma dalla copertura integrativa, è previsto un rimborso del 75%.

#SEMPREINSALUTE – INTEGRATIVA QUAS

Per i quadri, estendibile al nucleo familiare, con coperture integrative al Ssn e Quas.
Il piano rimborsa, sino all'esaurimento del massimale, la differenza rimasta a carico del quadro dopo il rimborso del Quas. Per le spese non ammesse dal Quas ma dalla copertura integrativa, è previsto un rimborso del 75%.

#SEMPREINSALUTE – COPERTURA COMPLETA

Rivolta agli executive professional, estendibile al nucleo familiare, con coperture integrative al Ssn.
Il piano rimborsa, sino all'esaurimento del massimale e con determinate franchigie, le spese sostenute e consente l'accesso a un network di strutture convenzionate per cure più rapide.

#SEMPREINSALUTE – FIGLI DEI DIRIGENTI

Rivolta ai figli dei dirigenti non più assistibili dal Fasdac, estendibile al nucleo familiare, con coperture integrative al Ssn.
Il piano rimborsa, sino all'esaurimento del massimale e con determinate franchigie, le spese sostenute e consente l'accesso a un network di strutture convenzionate per cure più rapide.

I 4 piani ad adesione individuale "#SempreinSalute" possono essere attivati nella forma completa o con l'esclusione delle cure odontoiatriche e ortodontiche.

SEMPREINSALUTE - INTEGRATIVA FASDAC DA PIATTAFORMA WELFARE CCNL DIRIGENTI TERZIARIO

Per i dirigenti in attività, estendibile al nucleo familiare assistito dal Fasdac, con coperture integrative al Ssn e Fasdac. Il piano è acquistabile con il proprio credito welfare contrattuale (il contributo gode quindi della totale decontribuzione) tramite la Piattaforma welfare dirigenti del terziario sul sito di Cfmt: **www.cfmt.it/welfare**
Il piano rimborsa, sino all'esaurimento del massimale, la differenza rimasta a carico del dirigente dopo il rimborso Fasdac per alcune prestazioni. Per le spese non ammesse dal Fasdac ma dalla copertura integrativa, è previsto un rimborso del 70%.

PER MAGGIORI INFORMAZIONI, CONSULTA LE GUIDE SUI PIANI INDIVIDUALI DI ASSISTENZA SANITARIA SU https://cassadelellis.it/#piani-individuali OPPURE SCRIVI A info@cassadelellis.it

cfmt

CORSI DI FORMAZIONE

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

TEAM EMPOWERMENT

Navigating Change
Gestire complessità e incertezze, trasformando i cambiamenti in opportunità

ONLINE — 20 FEBBRAIO

Leading relationship
Gestire relazioni complesse leggendo gli altri e adattando il proprio approccio

CFMT MILANO — 3 MARZO

Managing crucial conversations
Usare il feedback per ispirare, guidare e far crescere le persone

ONLINE — 17 MARZO

PERSONAL IMPROVEMENT

Managing upwards
Best practice per una relazione efficace con il capo

ONLINE — 26 FEBBRAIO

Business presentation
Diventa incisivo e memorabile nelle presentazioni

CFMT MILANO — 10 MARZO

Career check up
Valuta dove sei, decidi dove andare

ONLINE — 15 E 22 APRILE

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

SOKR - Objectives key results
Le nuove frontiere del performance management

ONLINE — 25 FEBBRAIO

Come svolgere un'analisi di mercato grazie ai micro-dati
Limiti e opportunità dell'IA

ONLINE — 10 MARZO

Come realizzare un business plan con excel
Prevedere il futuro con un file dedicato

ONLINE — 12 E 19 MARZO

BUSINESS DEVELOPMENT

Scandicci Innovation tour
Una nuova tappa di In-company experience

FIRENZE — 11 MARZO

Domandare per guidare la trattativa commerciale
Potenziare la capacità di fare domande per massimizzare i risultati commerciali

ONLINE — 17 MARZO

Futuri del lavoro/Lavori del futuro
Megatrend

ONLINE — 15 APRILE

PER INFORMAZIONI:
www.cfmt.it
info@cfmt.it

MILANO
02 5406311

ROMA
06 5043053

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

A TU PER TU CON DUE HEAD HUNTER

Dialogo interattivo per condividere consigli di carriera e svelare i "dietro le quinte" del mestiere

Cfmt ha chiesto a due cacciatori di teste, **Claudio Ceper** e **Ottavio Maria Campigli**, di mettere a disposizione quanto appreso nel corso della loro esperienza professionale, al fine di condividere con i partecipanti alcune regole d'oro su come affrontare le dinamiche di selezione, la relazione professionista-head hunter e costruire una carriera di successo.

IL FORMAT DELL'INCONTRO

Non si tratterà di un seminario con impostazione "classica", bensì di un dialogo interattivo che ruoterà attorno alle domande dirette dei partecipanti, con l'obiettivo di condividere consigli di carriera e svelare alcuni "dietro le quinte" del mestiere. Ciascun partecipante potrà condividere in anticipo un massimo di tre domande da rivolgere agli ospiti. Tra quelle ricevute, ne verranno selezionate un paio e l'incontro partirà proprio con queste prime risposte. Successivamente, il dialogo proseguirà riprendendo le altre domande ricevute e/o attraverso nuove domande live. Al centro della scena, dunque, i partecipanti, che potranno porre i propri quesiti di carriera attraverso un confronto aperto, sincero e costruttivo.

I TEMI TRATTATI

L'incontro con i due head hunter offrirà spunti sulle dinamiche di selezione, su come contattarli, come cambiare settore, come valorizzare il cv e affrontare con successo un colloquio. Si parlerà anche di competenze richieste dal mercato, networking, personal brand, leadership e dell'impatto di LinkedIn nel mondo del lavoro.

A CHI SI RIVOLGE

Un workshop progettato per chiunque (giovane all'inizio della carriera o manager con una lunga carriera alle spalle) voglia cogliere l'occasione di un dialogo diretto con due professionisti esperti del settore.

A TU PER TU CON DUE HEAD HUNTER

18 MARZO
ore: 9,30-13
IN PRESENZA
Cfmt - Learning House,
Via Decembrio, 28
20137 Milano

Scopri il programma completo e tutte le informazioni utili

Inquadra il QR code

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

FEDERICA BALDINI
Key account manager e coordinatrice customer & commercial excellence in Olympus Italia. Con oltre 25 anni di esperienza nel medtech, è esperta di negoziazione complessa e procurement sanitario. (52)

OTTAVIO MARIA CAMPIGLI
Senior equity partner e founder di W Executive, è hr advisor del fondo Moonstone e leader del Topic People di Bocconi Alumni. Ha completato l'Executive Mba Sda Bocconi con menzione al merito ed è tra i 40u40 leader europei 2024 secondo Business Elite Awards. (28)

THOMAS BIALAS
Futurologo, giornalista, innovatore, autore e conferenziere, si occupa di progettazione di contenuti e aiuta imprese e istituzioni a ripensare il proprio ruolo e futuro. È ideatore e curatore di *Dirigibile*, inserto del mensile *Dirigente*. Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. (63)

ANDREA FONTANA
Managing director di Roi Comunicazione, è sociologo della comunicazione e pioniere della narrazione d'impresa, advisor in narrazione d'impresa, docente di Corporate storytelling all'Università di Pavia, autore di libri e contributor di testate giornalistiche. (18)

RAFFAELE BONFITTO
Senior equity partner & founder di W Executive. Ha 15 anni di esperienza nel settore della consulenza hr dove ha ricoperto ruoli rilevanti in realtà multinazionali. Supporta aziende nella costruzione di team, con focus su energy, infrastrutture. (28)

ANNA ZANARDI CAPPON
Economista, psicologa e teologa, affianca da oltre 30 anni ceo e cda nella trasformazione strategica e culturale. International board advisor e autrice, integra rigore economico e sensibilità umana nel governo delle organizzazioni. (48)

LUCA BRAMBILLA
Direttore dell'Accademia di comunicazione strategica, società specializzata in master per executive e consulenza su comunicazione e negoziazione. Insegna come docente nelle università e business school più importanti d'Italia. (42)

DA MANAGERITALIA

DANIELA FIORINO
Responsabile ufficio sindacale. (60)

DAVIDE FRANGIAMORE
Vicepresidente Manageritalia Sicilia e promotore del progetto "La sfida della sostenibilità. Stakeholder a confronto". (38)

VALERIA PISTOLESE
Responsabile ufficio relazioni istituzionali. (20)

FIERI DI FARVI SORRIDERE

Cesare Paris
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott.Cesare Paris
Sede principale - www.cesareparis.it
Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)
Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini(RN)
Tel. 0541.22512

IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:

Fasi · FasiOpen · FASDAC · Previmedical Servizi per la Sanità Integrativa · PRO.GE.SA Progetti e Gestioni Sanitarie · PRONTO-CARE · WELL WORK human welfare experience · Cooperazione Salute società di mutuo soccorso

FASCHIM Fondo di Assistenza Sanitaria · CADIPROF Cassa di Assistenza Sanitaria Integrativa per i Lavoratori degli Studi Professionali · UniSalute · BLUE ASSISTANCE · MyAssistance · InSalute Servizi · Edenred · ADE

IL METODO NEWTON

raccontato da chi lo ha provato!

VALENTINA

★★★★★

Ho provato il Metodo Newton due anni fa per delle brutte vertigini associate a una contrattura cervicale ed ho subito notato i benefici: niente più vertigini e cefalee! Assolutamente consigliato!

RAFFAELLA

★★★★★

Avevo un dolore cronico alla spalla sinistra, non passava con farmaci, terapie strumentali o visite ortopediche: il problema era posturale, legato alla cifosi. Il fisiatra mi ha consigliato il Metodo Newton. Fin dalla prima seduta ho notato un cambiamento: la cifosi è quasi sparita, la postura migliorata, cammino diversamente, ho più flessibilità.

GIANLUCA

★★★★★

Non credevo che il mio problema di schiena potesse migliorare. Invece con il Newton ho riacquistato elasticità e una postura finalmente stabile. È stato più di un trattamento: è stato un reset.

SCOPRI DI PIÙ SUL
METODO NEWTON

TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA