

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

Dirigente

n. 3 marzo 2026

la rivista di **MANAGERITALIA**

DEIA INCLUSIONE CHE GENERA VALORE



Fondo Mario Negri
Tre anni di crescita
e solidità

Previdenza
Pensioni 2026



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 trattamenti personalizzati in base alle esigenze cliniche del paziente.

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!   

QUANDO L'INCLUSIONE DIVENTA STRATEGIA

A cura del presidente di Manageritalia



C'è una parola che oggi attraversa il dibattito economico internazionale con una forza nuova: inclusione. Non come slogan, ma come leva concreta di competitività.

In un Paese segnato dall'invecchiamento della popolazione, da un tasso di inattività giovanile ancora troppo elevato e da una parteci-

pazione femminile al lavoro distante dagli standard europei più avanzati, l'inclusione non è solo una scelta valoriale. È una necessità economica. Le imprese che cresceranno saranno quelle capaci di attrarre, trattenere e valorizzare talenti diversi, costruendo ambienti nei quali ciascuno possa esprimere pienamente il proprio potenziale.

La "diversità" – di genere, generazione, esperienza, formazione – non è un tema reputazionale: è il carburante dell'innovazione. Un'organizzazione inclusiva è più resiliente, più capace di leggere il cambiamento, più pronta ad affrontare mercati complessi.

Per questo, come Manageritalia, abbiamo voluto tradurre questa visione in scelte contrattuali precise nel rinnovo 2026-2028. Non ci siamo limitati agli aspetti economici, ma abbiamo agito sulle leve strutturali del sistema: parità di genere, sostegno alla genitorialità, politiche di age management, rafforzamento del welfare e delle tutele.

Sostenere la genitorialità significa intervenire su uno dei principali ostacoli alle carriere, in particolare femminili. Valorizzare l'age management significa riconoscere il ruolo dell'esperienza in una fase di profonda transizione demografica. Inclusione significa anche equità nelle opportunità, trasparenza nei percorsi, merito sostenuto da condizioni reali di accesso.

Non è un caso che il dibattito attuale sulla parità retributiva e sulla trasparenza salariale, anche alla luce dell'indirizzo europeo, riporti al centro il tema dell'equità. Il merito, per essere credibile, ha bisogno di regole chiare.

Il contratto ci consegna strumenti più moderni e coerenti con le trasformazioni in atto. Ma gli strumenti, da soli, non bastano. È la cultura manageriale a fare la differenza. Essere dirigenti oggi significa guidare questa trasformazione, rendendo l'equità una pratica quotidiana e non un principio astratto. Anche i risultati dei nostri fondi di sistema, che hanno registrato quest'anno performance significative, confermano la solidità di un modello costruito nel tempo con lungimiranza. È la dimostrazione che una visione collettiva, quando è ben governata, produce valore concreto per le persone.

Inclusione, welfare, previdenza e politiche attive non sono capitoli separati, ma parti di una stessa strategia che tiene insieme competitività e coesione, crescita e responsabilità.

Se vogliamo un sistema produttivo più forte, dobbiamo renderlo più aperto. Se vogliamo imprese più dinamiche, dobbiamo renderle più inclusive.

È questa la sfida del management contemporaneo. Ed è una sfida che abbiamo scelto di assumere con convinzione.

Viva Manageritalia!



marco.ballare@manageritalia.it

SOMMARIO

Primo piano

DIVERSITÀ, EQUITÀ, INCLUSIONE, ACCESSIBILITÀ

06 Deia: valori al centro
del lavoro per competere

08 Donne manager: eppur
si muove!

10 Lavoro e inclusione: voci,
strategie e progetti di
Manageritalia

14 Diventare genitori è un
valore

18 Inclusione e responsabilità
sociale nel ccnl dirigenti
del terziario

20 Deia: superiamo le barriere
(grazie ai manager)

IN COPERTINA

N. 3/2026



Intervista

26 **Marco Ballarè** -
Legge di bilancio 2026:
sfide e prospettive per
Manageritalia e i manager

47 **Marcello Mancini** -
Rebranding per parlare
a chi scrive il futuro

Previdenza

28 Fondo Mario Negri: tre anni
di crescita e solidità

34 Pensioni 2026

Comunicazione

40 Una bussola
per l'infodemia

Economia

44 Piccole imprese e ricambio
generazionale

Leadership

50 StrategIA



Infomanager

MANAGERITALIA

- 69 Con 50&Più Caaf è più facile
71 Rinnovato il ccnl dirigenti della logistica
72 Parità di genere e trasparenza retributiva: il quadro normativo
74 Manageritalia per la previdenza

ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

- 76 Ltc a vita intera: protetti per sempre, contributo limitato nel tempo

ASSIDIR

- 78 I rendimenti 2025 della convenzione Antonio Pastore e della polizza Capitello

CFMT

- 80 Corsi di formazione
81 Strategic marketing management



RUBRICHE

24 Osservatorio legislativo

32 ROI to read

55 Letture per manager

56 Lettere

Inserta mensile di
Dirigente
n. 3 / 2026

a cura di
Thomas Biasas

69

MANAGERITALIA Δ c f m t

Numero Speciale / Future AI

DIRIGIBILE

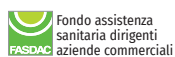
Segnali di futuro visti dall'alto #121

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, 11/B - 20022 Castano Primo (Mi)
tel. 0331889614 - www.roto3.it
Registrazione Tribunale di Milano n. 142, del 24 aprile 1974

Dirigente

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di marzo 2026
è di copie 47.652

DEIA: VALORI AL CENTRO DEL LAVORO PER COMPETERE

In un mercato globale dove cambiamento e innovazione guidano la crescita, adottare una lente Deia (diversità, equità, inclusione, accessibilità) non è più solo una scelta etica, ma una leva strategica imprescindibile per la competitività aziendale.

Come emerge in questo speciale della rivista *Dirigente*, integrare le diversità arricchisce il capitale umano con prospettive differenti, capaci di generare soluzioni creative e rispondere meglio alle sfide della modernità.

Manageritalia è da decenni in prima linea su questo fronte at-

traverso diverse attività. Il **Gruppo Donne Manager**, nato per promuovere la parità di genere, si è evoluto in un laboratorio permanente dedicato all'inclusione e alla valorizzazione di ogni diversità, ponendo le basi per una cultura manageriale più equa. A ciò si affianca un'in-



tensa **attività informativa, culturale e progettuale**, sviluppata nel tempo ascoltando e dialogando con molti associati. A questa attività si sono affiancati progetti concreti, a volte partiti e/o confluiti anche nel contratto dei dirigenti, tra cui Produttività & Benessere, Un

fiocco in azienda, Women on board, Certificazione di genere e Managing for inclusion. Tra le **azioni per il cambiamento**, rientra anche l'area Dei & Genere del Piano operativo 2024-2028, guidata da Cristina Mezzanotte, per portare concretamente la cultura dell'inclusione nelle

aziende italiane, accompagnandole anche verso la certificazione di genere.

Investire oggi in Deia significa, per un manager, valorizzare il talento individuale e costruire organizzazioni più resilienti, attrattive e pronte a guidare il futuro dell'economia.

DONNE MANAGER: EPPUR SI MUOVE!



Il Rapporto Donne di Manageritalia (marzo 2026) fotografa un trend positivo in un mondo del lavoro contraddistinto da sfide e ostacoli per le pari opportunità. Numeri in crescita per le dirigenti (+6,2%, arrivano al 23%). Terziario sempre più “al femminile”

C'è da ben sperare. Almeno secondo gli ultimi dati ufficiali Inps (2024) elaborati da Manageritalia, in cui si vede chiaramente che i dirigenti privati italiani sono aumentati del 2,6%. L'incremento rafforza la crescita degli anni precedenti, proprio quelli delle policrisi, successivi al forte calo (-5%) che ha caratterizzato il decennio 2008-2018. I numeri dimostrano in modo inequivocabile che, proprio in tempo di crisi, imprenditori e aziende hanno (vivaddio!) capito

che senza managerialità non si cresce, non si compete e non si superano ostacoli e difficoltà, come quelle di questi ultimi anni. In tutto questo, pare ormai acclarato che la managerialità, anche femminile, è determinante per competere.

RINCORSA VERSO LA PARITÀ

L'aumento del 2,6% nel 2024 (stessa percentuale del 2023, 3,8% nel 2022) è dovuto a un incremento

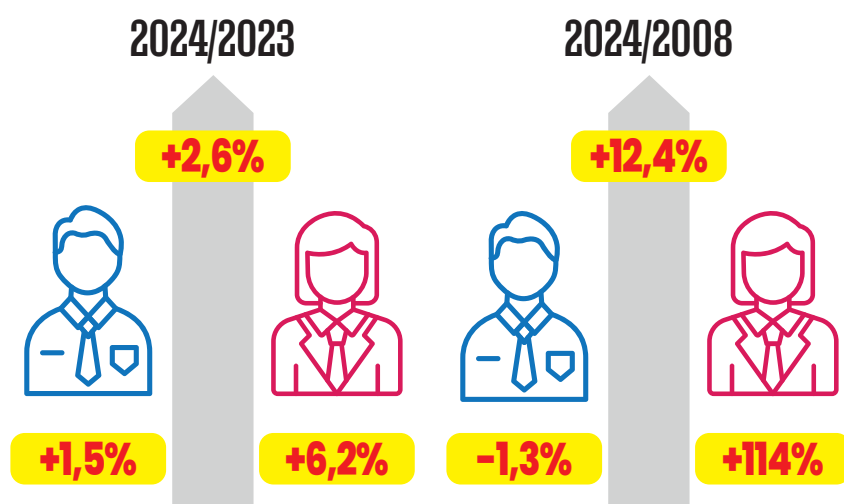
del 6,2% delle donne e dell'1,5% degli uomini. Si conferma quindi la forte rincorsa verso la parità delle donne dirigenti, cresciute del 114% dal 2008 al 2024 (-1,3% gli uomini e +12,4% il totale dirigenti) e oggi pari al 22,7% del totale (21,9% nel 2023, 21,4% nel 2022, 20,5% nel 2021 e 19,1% nel 2020). Da notare, poi, che le donne sono percentualmente molto più presenti nel terziario (25,8%) rispetto all'industria (16,5%). La loro crescita appare significativa anche in prospettiva, visto il maggior peso che queste

hanno nelle coorti di dirigenti più giovani (40% tra gli under 35 e 32% tra gli under 40) rispetto al totale (22,7%). Una presenza rilevante si registra anche tra i quadri (33,4%). Ne deriva un ruolo sempre più incisivo nel ricambio generazionale, che vede uscire soprattutto manager uomini ed entrare un numero sempre più crescente di giovani dirigenti donne.

L'AUMENTO DEI DIRIGENTI SI CONFERMA ANCHE NEL 2025

I dati del 2025, relativi al solo terziario privato, confermano la crescita, con un +3,2%, +2,2% gli uomini e +6,5% le donne. Un segnale sia del trend in atto sia dell'aumento della componente femminile. Secondo le stime di Manageritalia, nel 2025 i dirigenti privati hanno superato per la prima volta quota 134mila, con una presenza femminile che supera il 23%. Questi i due record raggiunti dai dirigenti

CRESCITA DIRIGENTI

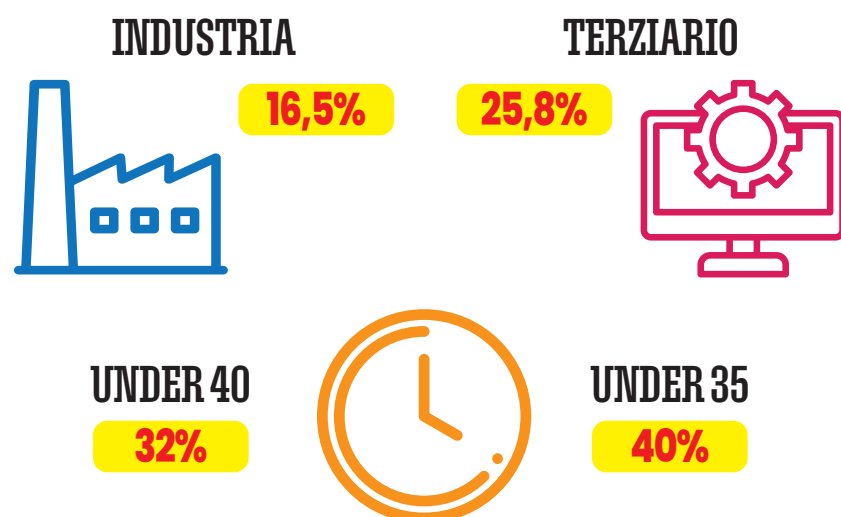


privati in Italia secondo le proiezioni di Manageritalia sui suoi dati 2025 e quelli Inps 2024. Tutto ciò grazie al fatto che nel 2025 i dirigenti privati del terziario sono aumentati del 3,2% e tutti quelli privati del 2%. Le donne dirigenti, che erano il 19,1% nel 2020, hanno invece raggiunto il 23%.

SEGNO PIÙ A LIVELLO REGIONALE

La crescita dei dirigenti nel 2024 coinvolge tutte le regioni italiane, con la sola eccezione del Piemonte (-2%) e del Trentino-Alto Adige (-0,5%). A crescere di più sono Calabria (+15,4%) e Basilicata (+14,8%) e tante altre regioni del Mezzogiorno, mentre al nord svettano Toscana (+4,1%), Lombardia (+3,4%), Emilia-Romagna (+2,9%), Friuli Venezia Giulia (+2,7%), Liguria (+2,2%) e Veneto (+2%). Un divario, quello a livello manageriale, che resta ancora forte considerando il rapporto tra dirigenti e lavoratori dipendenti, pari allo 0,9% a livello nazionale, all'1,8% in Lombardia, all'1,4% nel Lazio e tra lo 0,3-0,2% al Sud, molto inferiore al 3% dei principali competitor. La regione con la percentuale più elevata di donne in posizioni dirigenziali è il Lazio (29%), seguita, nell'ordine, da Sicilia (27%), Puglia (26,3%), Molise (26,2%) e Lombardia (24,8%). Agli ultimi tre posti Marche (14,2%), Umbria (14,2%) e Trentino-Alto Adige (11,5%).

DONNE DIRIGENTI



LAVORO E INCLUSIONE: VOCI, STRATEGIE E PROGETTI DI MANAGERITALIA

L'impegno per un mondo del lavoro più inclusivo fa da sempre parte del Dna di Manageritalia. Con questo obiettivo sono nate, negli anni, numerose iniziative che hanno portato a risultati concreti, sia nel mondo aziendale sia nella società. Ma siamo consapevoli che si può fare ancora di più: ne parliamo con **Marisa Montegiove** e **Luisa Quarta**, rispettivamente fondatrice e attuale coordinatrice del Gruppo Donne Manager, e **Cristina Mezzanotte**, project leader nazionale del gruppo Dei & Genere del Piano operativo 2024-2028.

Quando hai iniziato a dare il tuo contributo in Manageritalia sul tema della parità, come stavano le cose e su cosa avete puntato?

MONTEGIOVE «Il primo obiettivo del Gruppo Donne Manager di Manageritalia Lombardia, nato nel 1997, fu quello di aumentare il

numero delle dirigenti nel settore privato. Una nostra indagine evidenziò come il maggiore ostacolo fosse il "pericolo" della maternità, così considerato dalle aziende perché per queste ultime costituiva un onere economico, oltre che organizzativo. La nostra proposta fu quindi quella di cambiare la

legge del 1948, che considerava la maternità delle dirigenti una "malattia" a carico dell'azienda e non dell'Inps, come invece avveniva per tutte le altre dipendenti. La proposta è diventata legge nel 2006 e, da allora, si è rivelata un importante incentivo a nuove nomine».



MARISA MONTEGIOVE
FONDATRICE DEL GRUPPO DONNE MANAGER



LUISA QUARTA
COORDINATRICE DEL GRUPPO DONNE MANAGER



CRISTINA MEZZANOTTE
PROJECT LEADER NAZIONALE DEL GRUPPO DEI & GENERE
DEL PIANO OPERATIVO 2024-2028

QUARTA «Mi sono avvicinata a Manageritalia circa vent'anni fa, attratta dalla concretezza e dall'approccio pionieristico del Gruppo Donne Manager. L'iniziale focus sull'aumento della partecipazione femminile in ambito associativo si è poi esteso a temi come Produttività & Benessere, Interageing, progetti nelle scuole con il Food-4Minds e il supporto alla genitorialità. Proprio il progetto "Un fiocco in azienda", lanciato nel 2010, è oggi diventato parte integrante del nostro contratto, a conferma di come le idee possano trasformarsi in tutele strutturali e durature».

MEZZANOTTE «Ho cominciato a dare il mio contributo ai temi dell'inclusione e della parità di genere

”

MONTEGIOVE

«Parità di genere, opportunità di lavoro e salariali e inclusione della diversità nelle sue varie forme sono condizioni indispensabili per una società civile. Ma occorre, innanzitutto, volere la parità»

nel 2022, collaborando alla formulazione del Piano dell'Uguaglianza della Città Metropolitana di Bologna: in questo contesto abbiamo sentito l'esigenza di una maggiore rappresentanza femminile nelle governance pubbliche e private. Insieme ad altre associazioni abbiamo quindi strutturato Women on Board, un percorso di formazione per fornire alle donne gli strumenti per accedere ai consigli di amministrazione».

Cosa serve davvero per produrre un cambiamento concreto?

MONTEGIOVE «Parità di genere, opportunità di lavoro e salariali e inclusione della diversità nelle



sue varie forme sono condizioni indispensabili per una società civile. Ma occorre, innanzitutto, volere la parità. E allora dobbiamo coltivarla, educando alla parità nella scuola, nella famiglia, nel mondo del lavoro, nella società, in tutte le comunità. Ci sono stati progressi, è indiscutibile, ma siamo ancora assolutamente lontani da una reale parità, come è reale il pericolo di fare passi indietro, specialmente di questi tempi. Le conquiste fatte vanno difese, non date per scontate».

QUARTA «Serve un cambio culturale profondo: un mondo del lavoro fondato sul merito, sugli obiettivi e su una nuova gestione dei carichi di cura, che non riguardano solo maternità e paternità. È fondamentale riconoscere che la produttività passa dal benessere delle persone e che le politiche di parità funzionano solo se non contrappongono lavoro femminile e maschile, ma promuovono alleanze tra generi. È inoltre fondamentale ribadire che la cosiddetta “questione femminile” è un tema di competitività nazionale: più donne al lavoro significano più crescita, più produttività e più Pil».

MEZZANOTTE «Inclusione vuol dire tante cose: generazioni diverse che devono imparare a collaborare secondo valori diversi; culture diverse che devono integrarsi; abilità diverse che devono essere messe in grado di dare il miglior contributo; generi diversi che devono essere trattati alla pari... tocca al manager creare le condizioni affinché l'azienda possa rappresentare un luogo di inclusione e partecipazione per tutti. L'azienda, poi, deve collaborare continuamente con le istituzio-



QUARTA

«Serve un cambio culturale profondo: un mondo del lavoro fondato sul merito, sugli obiettivi e su una nuova gestione dei carichi di cura, che non riguardano solo maternità e paternità»

MEZZANOTTE

«Inclusione vuol dire tante cose: generazioni che devono imparare a collaborare; culture che devono integrarsi; abilità che devono essere messe in grado di dare il miglior contributo; generi che devono essere trattati alla pari»

ni pubbliche e lavorare in partnership con le associazioni del territorio».

Oltre alle molte iniziative già realizzate, cosa può fare ancora Manageritalia?

MONTEGIOVE «Manageritalia è un'associazione di manager moderna che non si è limitata al suo importante ruolo sindacale, ma ha saputo trasmettere alle controparti – come ad esempio nell'ultimo

rinnovo contrattuale – e alle istituzioni locali e nazionali i valori che fanno parte della sua storia e che sono da sempre i pilastri del suo “essere”. Manageritalia dovrà continuare a essere motore di cambiamento e di sensibilizzazione anche su temi di ordine sociale, contaminando con i suoi principi la società in cui opera. Un compito impegnativo, ma necessario. Non è forse questa la funzione e il dovere sociale della classe dirigente in un Paese che mira al progresso?».

QUARTA «Manageritalia può continuare a investire in progetti concreti e misurabili che incidano sull'organizzazione del lavoro e sulla cultura manageriale, valorizzando le eccellenze, rafforzando il dialogo con le istituzioni e testimoniando, con le proprie azioni, la cultura del merito. Restano però sfide aperte: la bassa presenza femminile nel lavoro, il congedo di paternità obbligatorio e il passaggio generazionale. Obiettivi raggiungibili solo attraverso un'azione coordinata di aziende, manager, parti sociali e istituzioni, fondata su una visione condivisa e su politiche e investimenti concreti, per costruire un management più inclusivo e responsabile».

MEZZANOTTE «È sicuramente utile condividere le buone pratiche dei territori e consolidarle a livello nazionale, continuando a dialogare con i manager associati, le aziende e le istituzioni. Il contratto di lavoro appena firmato è un esempio virtuoso di ciò che a mio parere va fatto a livello di rappresentanza: promuovere l'interageing per le generazioni senior, la genitorialità, consolidare il welfare aziendale e le politiche attive».

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

2 giorni di formazione, ispirazione e networking



**Justin
Trudeau**
LEADERSHIP



**Paola
Antonelli**
CREATIVITÀ



**Carl
Lewis**
HIGH
PERFORMANCE



**Zack
Kass**
AI STRATEGY



**Rita
McGrath**
STRATEGIA
DI CRESCITA



**Chris
Barton**
INNOVAZIONE

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!

DIVENTARE GENITORI È UN VALORE

Dalla maternità al rientro al lavoro, il progetto “Un fiocco in azienda” di Manageritalia accompagna neomamme e papà con strumenti, flessibilità e supporto concreto. Gruppo Kantar, HPE e Rajapack Italia, attraverso le testimonianze di **Daniela Cesareo**, **Serena Somma** e **Lorenza Zanardi**, mostrano come l'inclusione e la parità siano leve di innovazione, retention e cultura positiva sul lavoro.

Perché avete aderito al progetto Un fiocco in azienda?

CESAREO «Perché crediamo profondamente nel valore della genitorialità condivisa e nel sostegno che le aziende possono dare in questo momento cruciale della vita. Offrire strumenti, informazione e supporto concreto a chi diventa genitore significa creare un ambiente di lavoro più inclusivo, attento al benessere e capace di valorizzare ogni individuo».

SOMMA «Per rafforzare il nostro impegno verso la genitorialità, a complemento di quanto già prevediamo in termini di policy e pratiche aziendali. HPE integra le

misure di legge sui congedi parentali e promuove una cultura di condivisione delle responsabilità familiari. Tutti i dipendenti neogenitori, anche adottivi, possono usufruire di un congedo fino a 6 mesi, retribuito al 100%. Il rientro in azienda è poi accompagnato da percorsi strutturati e strumenti di flessibilità, per aiutare i colleghi a trovare un nuovo equilibrio tra vita privata e professionale».

ZANARDI «Aderiamo a Un fiocco in azienda come scelta di welfare e dichiarazione d'intenti. Da oltre dieci anni promuoviamo una cul-

tura che sostiene collaboratori e famiglie, rendendo la conciliazione tra vita privata e professionale un valore concreto. L'iniziativa si integra con la nostra strategia di sostenibilità sociale e si inserisce nel percorso strategico che ha condotto Rajapack all'ottenimento della certificazione per la parità



DANIELA CESAREO
FINANCE DIRECTOR GRUPPO KANTAR



SERENA SOMMA
HR MANAGER HPE



LORENZA ZANARDI
DIRETTORE GENERALE RAJAPACK ITALIA

di genere, a conferma della volontà di promuovere un ambiente di lavoro inclusivo».

Quali benefici ha portato alla gestione di una pari genitorialità?

CESAREO «Ha rafforzato una cultura aziendale che vede la genitorialità come un valore condiviso, migliorando la gestione pratica del rientro al lavoro e riducendo stereotipi legati ai ruoli familiari. Questo si traduce in un ambiente più equo, collaborativo e attento al benessere, con un impatto positivo anche su engagement e produttività».

SOMMA «Il progetto ha ampliato la nostra offerta di strumenti e servizi dedicati, potenziando la comunicazione, il supporto ai neogenitori e migliorando ulteriormente l'esperienza di rientro post-congedo e la condivisione

delle responsabilità genitoriali». **ZANARDI** «L'adesione ha reso il nostro approccio alla genitorialità ancora più consapevole e strutturato. La maternità non è più una criticità organizzativa, ma un'evoluzione naturale del percorso di chi lavora con noi. Si è instaurato un dialogo così fluido e spontaneo che l'annuncio di una maternità viene vissuto con serenità da entrambe le parti. Oggi il sostegno ai genitori è diventata una potente azione di employer branding. Strumenti HR dedicati favoriscono concretamente l'equilibrio tra lavoro e vita privata».

Quali altre iniziative sviluppate per l'inclusione?

CESAREO «Abbiamo diverse iniziative di work-life balance: dal congedo parentale per il secondary caregiver di 4 settimane

interamente retribuite, da utilizzare nei primi 6 mesi di vita del bambino, a programmi di formazione dedicati alla Diversity & Inclusion, a gruppi di lavoro che riuniscono dipendenti con esperienze e identità condivise (tra cui network dedicati a parità di genere, comunità LGBTQ+, inclusione culturale, disabilità e neurodiversità, supporto dei caregiver). Queste iniziative, integrate tra loro, contribuiscono a rendere l'azienda un ambiente più equo, aperto e attento alle specificità di ciascuno».

SOMMA «Abbiamo conseguito la certificazione per la parità di genere UNI/PdR 125:2022 e la conformità alla ISO 30415 sull'inclusione e la diversità. Abbiamo introdotto policy strutturate, processi HR neutrali, programmi di leadership inclusiva e numerose iniziative di work-life balance. In particolare,



HPE

Azienda tecnologica globale che integra intelligenza artificiale, cloud e networking per aiutare le imprese a innovare, migliorare le prestazioni e trasformare i dati in valore strategico. www.hpe.com

KANTAR ITALIA

Multinazionale globale nel settore della consulenza strategica di brand, dei data & analytics e degli insights, con un'offerta che comprende ricerche di mercato, consulenza di marketing, analisi dei dati e sviluppo di soluzioni per monitorare, misurare e far crescere brand e business. www.kantar.com/it

RAJAPACK ITALIA

Filiale italiana del Gruppo RAJA, è specializzata nella distribuzione multicanale di soluzioni per l'imballaggio, con forte attenzione a innovazione, servizio e sostenibilità. www.rajapack.it

riconoscendo come alla responsabilità genitoriale se ne affianchino molte altre, HPE ha attivato una piattaforma dedicata ai servizi di cura e assistenza, con professionisti del settore e consulenti esperti nel supporto alle fragilità e contenuti psico-educativi da fruire on-demand».

ZANARDI «L'inclusione è trasversale a tutte le iniziative HR e di sostenibilità. La certificazione per la parità di genere UNI/PdR 125:2022 attesta un nostro impegno strutturato e misurabile su tutela della genitorialità, equità retributiva e governance, rendendo i processi più trasparenti. Investiamo in formazione per creare un ambiente davvero inclusivo e promuoviamo strumenti di welfare e iniziative di conciliazione vita-lavoro. L'impegno si estende anche al sociale: da oltre 15 anni aderiamo alla Fondazione RAJA - Danièle Marcovici, sostenendo progetti dedicati all'empowerment femminile e all'inclusione».

Cosa state facendo per la parità retributiva e quanto è importante per l'inclusione?

CESAREO «Adottiamo una politica strutturata che assicura criteri oggettivi e trasparenti nei processi di assunzione, valutazione e crescita professionale, monitorando regolarmente eventuali differenziali salariali tra uomini e donne. Il nostro impegno è stato riconosciuto con la certificazione per la parità di genere UNI/PdR 125:2022, ottenuta grazie a un sistema di KPI

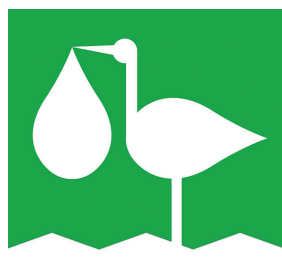
e verifiche indipendenti che misurano le nostre pratiche retributive e di sviluppo interno».

SOMMA «Lavoriamo all'equità retributiva tramite procedure globali e analisi periodiche sui dati salariali, in linea con le evoluzioni normative e gli standard internazionali che promuovono trasparenza e imparzialità. La parità retributiva è fondamentale perché sostiene fiducia, meritocrazia e partecipazione alla vita aziendale».

ZANARDI «La parità retributiva è centrale nella nostra strategia di inclusione. In Rajapack stiamo rafforzando criteri retributivi chiari e oggettivi, con sistemi di monitoraggio strutturati, in linea con le nuove normative sulla trasparenza. Conduciamo benchmark interni ed esterni per garantire equità e competitività, utilizziamo criteri certi per l'assegnazione dei premi nei sistemi di Mbo e monitoriamo costantemente il gender pay gap, pronti a intervenire in caso di discrepanze».

È ormai riconosciuto che l'inclusione porta vantaggi alle persone ma anche alle aziende. Quanto e come?

CESAREO «Le nostre analisi mostrano che ambienti inclusivi



Un fiocco in azienda

È il progetto del Gruppo Donne Manager di Manageritalia che promuove la pari genitorialità e la conciliazione vita-lavoro.

Attraverso consulenze, percorsi formativi e strumenti dedicati, accompagna aziende e neogenitori nel delicato momento della nascita e del rientro al lavoro, favorendo una cultura inclusiva e sostenibile.

Scopri di più su

www.manageritalia.it/iniziative/un-fiocco-in-azienda

favoriscono senso di appartenenza, benessere e motivazione, elementi chiave per ridurre il turnover e trattenere i talenti nel lungo periodo. Quando le persone si sentono rappresentate e rispettate, aumentano engagement, collaborazione e qualità del contributo, creando un circolo virtuoso di cui beneficia l'intera organizzazione».

SOMMA «In HPE crediamo che l'inclusione sia una leva strategica: le aziende inclusive innovano di più e attraggono talenti con maggiore facilità, creando team motivati e ad alte prestazioni. Le ricerche mostrano che culture inclusive portano a incrementi di produttività e un tasso di innovazione significativamente più alto. Inoltre, l'inclusione rafforza la reputazione aziendale, perché clienti e stakeholder preferiscono brand responsabili e attenti alle persone. Per HPE, valorizzare ogni differenza significa costruire un'azienda più forte, sostenibile e competitiva».

ZANARDI «L'inclusione è una leva strategica che incide sulla qualità delle decisioni e sulla competitività nel medio-lungo periodo. Le evidenze internazionali mostrano che programmi strutturati di DE&I migliorano leadership femminile, engagement e capacità innovativa, riducendo il turnover. In Rajapack, questo si traduce in processi di carriera trasparenti, sistemi di valutazione oggettivi e strumenti di conciliazione che rafforzano retention e continuità organizzativa. Con oltre il 60% delle posizioni apicali ricoperte da donne, l'inclusione è per noi un fattore concreto di performance e solidità aziendale».

DESIGN AND PERFORMANCE RE-INVENTED

S/PRO ALPHA C BOA®



SALOMON



INCLUSIONE E RESPONSABILITÀ SOCIALE NEL CCNL DIRIGENTI DEL TERZIARIO

Dalle politiche di parità di genere all'invecchiamento attivo, passando per il sostegno alla genitorialità: il contratto collettivo rafforza il proprio impegno per un modello orientato al benessere delle persone

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia

Inclusione e responsabilità sociale rappresentano oggi elementi strutturali della contrattazione collettiva dei dirigenti.

INCLUSIVITÀ

Già all'art. 1, il ccnl sottolinea il dovere di eliminare ogni forma di discriminazione nei piani di carriera e nelle promozioni, legata a

motivi politici, religiosi, razziali, di lingua, di sesso, disabilità, età, nazionalità, orientamento sessuale o convinzioni personali. Al fine di creare le condizioni necessarie a che unico metro di valutazione sia la professionalità, il merito e la capacità di gestione. Questo impegno, inserito nel ccnl da tempi immemori, era inizialmente stato pensato come contributo al dibattito sulle que-

stioni di genere ed è stato ampliato nel più recente Testo Unico contrattuale, includendo tutte le situazioni individuate dall'art. 15 dello Statuto dei lavoratori che possono rendere una persona "diversa" dalle altre, generando comportamenti contrari ai diritti di eguaglianza, parità di trattamento e pari dignità, considerati inviolabili dalla nostra Costituzione.

OSSERVATORIO NAZIONALE DELLA

L'ultimo rinnovo del 5 novembre 2025 ha previsto l'istituzione di un Osservatorio nazionale per la diversità, l'equità, l'inclusione, l'accessibilità e la trasparenza retributiva, con compiti di indagini conoscitive, promozione di attività formative e iniziative per il bilanciamento dell'attività lavorativa con la vita familiare.

WELFARE CONTRATTUALE E AGEING PER INCLUDERE

Le politiche di inclusione sono pensate per agire sul clima aziendale e sul bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro. Un utile strumento, in tal senso, è rappresentato dal welfare contrattuale esteso anche ai familiari. Fin dai primi anni 40 del secolo scorso, il welfare ha rappresentato uno dei punti di forza, alla base del ccnl. Negli anni successivi le tutele sono state ampliate, tanto che oggi possiamo sostenere, senza timore di essere smentiti, di aver costruito un sistema di welfare contrattuale che non ha pari nell'ambito della contrattazione collettiva italiana.

Accanto a previdenza complementare e individuale, assistenza sanitaria integrativa, coperture assicurative e formazione, si è realizzato un ulteriore tassello: garantire servizi di welfare personalizzati in base alle esigenze personali e familiari dei dirigenti. Un primo accenno alle "buone pratiche" di welfare aziendale e age management compare già nell'articolo rubricato "Produttività e benessere", introdotto dall'ac-



Oggi possiamo sostenere, senza timore di essere smentiti, di aver costruito un sistema di welfare contrattuale che non ha pari nell'ambito della contrattazione collettiva italiana

cordo del 21 luglio 2016, oggi art. 42 del Testo Unico del 12 aprile 2023. Con l'accordo del 16 giugno 2021 è stata istituita una Piattaforma di servizi di welfare gestita da Cfmt. Il rinnovo del 5 novembre 2025 ha invece introdotto, all'art. 9 (Invecchiamento attivo), un'agevolazione contributiva per favorire la permanenza dei dirigenti senior in azienda, in modo da fornire una risposta concreta all'attuale difficoltà di reperire figure professionali adeguate. È una risposta anche all'innalzamento dell'età pensionabile, che porta necessariamente a un prolungamento della vita lavorativa. Occorre infatti considerare le esigenze personali e familiari dei dirigenti senior, pensando anche a una rimodulazione dell'impegno lavorativo in termini temporali, e valorizzare il loro possibile contributo al ricambio generazionale, dando loro la possibilità di svolgere funzioni di tutoraggio e mentoring, riversando le loro competenze e la loro preziosa esperienza sulle generazioni a cui passeranno il testimone.

GENTITORIALITÀ

Il tema dell'invecchiamento demografico è strettamente collegato agli incentivi alla genitorialità. Manageritalia e Confcommercio si sono impegnate per ottenere a livello legislativo un pari trattamento economico pubblico a favore delle dirigenti madri e dei dirigenti padri, in origine esclusi da questa importante tutela. Inoltre, i recenti rinnovi contrattuali hanno dato rilievo, all'interno del ccnl, al progetto di Manageritalia "Un fiocco in azienda", un'iniziativa volta a contrastare il fenomeno della denatalità nel nostro Paese, promuovere un ruolo più attivo dei padri e sostenere le neomamme, facilitando il loro rientro al lavoro.

TUTELE

L'inclusività comprende anche la cura di chi si trova in difficoltà, ad esempio, perché in stato di malattia o disoccupazione. La previsione di un periodo di comporto (conservazione del posto di lavoro e della retribuzione) in caso di malattia risale ai primi accordi collettivi sottoscritti negli anni 40. Da allora sono state introdotte maggiori tutele, avendo cura di garantire trattamenti aggiuntivi in caso di gravi patologie invalidanti, prevedendo un ruolo fondamentale del Fasdac in tal senso.

Per quanto riguarda invece il caso di perdita dell'occupazione, il ccnl dal 1995 ha affiancato alle tradizionali tutele economiche programmi di politiche attive per agevolare la ricollocazione dei dirigenti, iniziative che si sono evolute nel tempo e continuano ad essere particolarmente apprezzate.

DEIA: SUPERIAMO LE BARRIERE (GRAZIE AI MANAGER)

Il secondo barometro internazionale Cegos fotografa luci e ombre dell'inclusione nelle organizzazioni, tracciando la strada per permettere alle pratiche virtuose di consolidarsi

Davide Mura

Il mondo del lavoro di oggi è sempre più complesso e frammentato e la Deia non è più un tema accessorio, né una semplice dichiarazione di principio. I cambiamenti culturali, le tensioni geopolitiche, le nuove aspettative sociali e personali stanno ridefinendo profondamente il concetto stesso di appartenenza al lavoro. Oggi alle organizzazioni viene chiesto di costruire ambienti realmente inclusivi, in cui ognuno – indipendentemente da background, identità o percorso di vita – possa sentirsi riconosciuto, rispettato e messo nelle condizioni di contribuire al meglio nella propria attività professionale.

È da questa consapevolezza che nasce la seconda edizione del barometro internazionale di Cegos “Diversity and inclusion within organizations”. Lo studio, condotto tra aprile e maggio 2025, coinvolge 10 paesi – Europa (Francia, Ger-

mania, Spagna, Italia, Portogallo, Regno Unito), Asia (Singapore) e America Latina (Brasile, Messico, Cile) – e raccoglie le risposte di 5.537 lavoratori dipendenti e 438 direttori o manager HR, tutti operanti in aziende private o organizzazioni pubbliche con oltre 50 dipendenti.

L'obiettivo è ambizioso: dare voce sia ai collaboratori sia ai professionisti HR, misurare il livello di maturità delle politiche Deia e individuare le leve concrete per accelerare il cambiamento. Il risultato restituisce un quadro articolato, fatto di progressi significativi ma anche di contraddizioni ancora irrisolte.

**CONCETTI ORMAI
DIFFUSI, MA NON
ANCORA PIENAMENTE
MESSI IN PRATICA**

La prima evidenza emersa dallo studio riguarda la diffusione dei

concetti Deia: il 94% dei lavoratori dichiara di conoscere questi temi. Un dato che conferma come questa sigla sia ormai entrata nel lessico organizzativo e nel dibattito manageriale.

Tuttavia, a questa crescente consapevolezza non corrisponde sempre una reale trasformazione delle pratiche quotidiane. La discriminazione rimane un fenomeno ampiamente diffuso: l'84% dei dipendenti e il 98% dei professionisti HR affermano di aver assistito a episodi discriminatori sul luogo di lavoro, mentre due lavoratori su tre dichiarano di averne fatto esperienza diretta nel corso della propria carriera. Le forme di discriminazione più frequentemente osservate a livello globale riguardano l'aspetto fisico (53%), l'età (48%), il razzismo (45%) e lo status socio-economico (42%). Si tratta di fattori che incidono in modo profondo sul clima organizzativo: un lavo-



ratore su tre ritiene che la discriminazione danneggi l'atmosfera nell'ambiente professionale, una percezione condivisa da nove responsabili HR su dieci.

Interessante notare come orientamento sessuale e identità di genere, per molto tempo presenti nel dibattito pubblico, siano citati meno frequentemente dai dipendenti, probabilmente grazie alle recenti iniziative di sensibilizzazione e inclusione introdotte in molte organizzazioni.

IN PRIMA LINEA NEI MOMENTI CRITICI

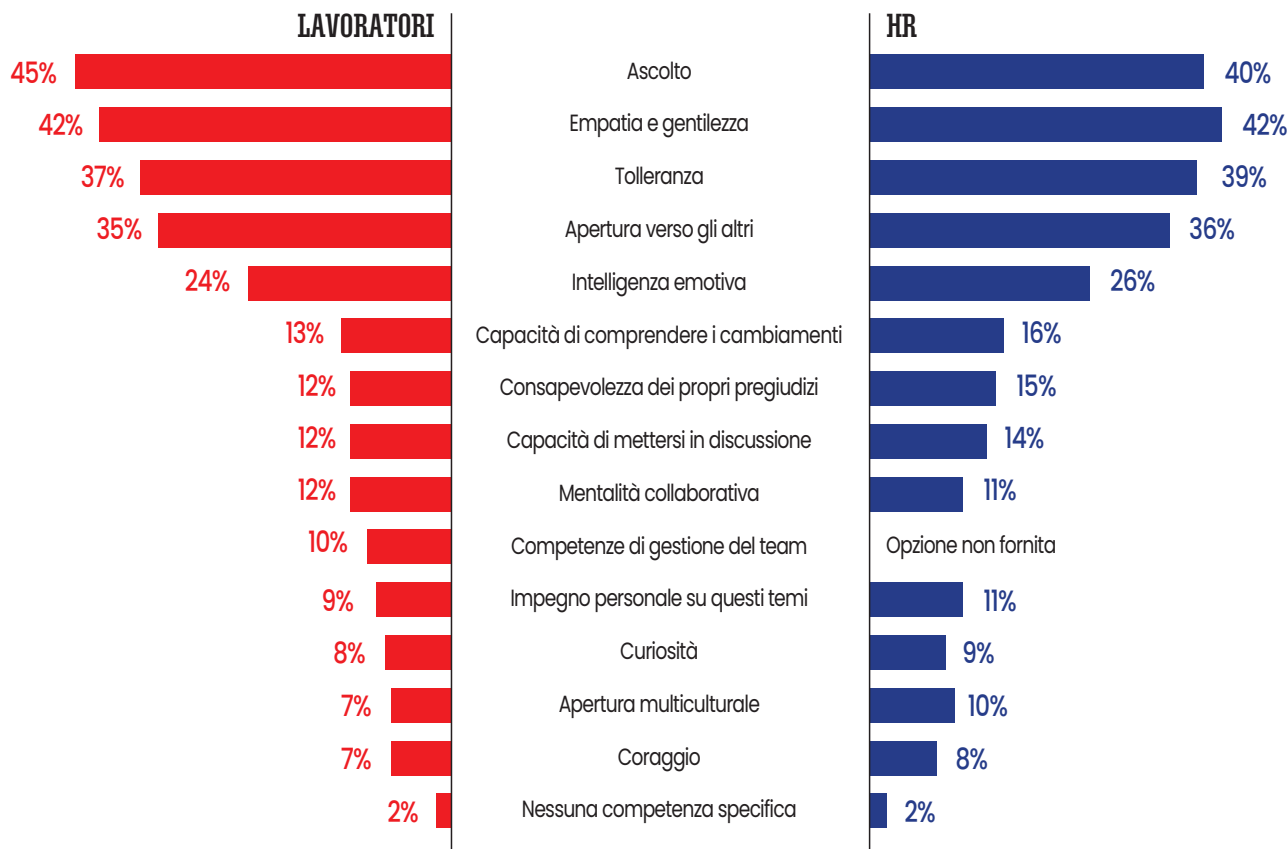
Tra i professionisti HR la consapevolezza del fenomeno è cresciuta in modo significativo negli ultimi tre anni. Oggi il 98% dei direttori e manager HR riconosce l'esistenza della discriminazione

PARITÀ DI GENERE: ITALIA FANALINO DI CODA



Negli ultimi anni i dati internazionali mostrano che l'Italia continua a confrontarsi con sfide significative in termini di pari opportunità, in particolare per quanto riguarda la parità di genere. Secondo il Global Gender Gap Report 2025 del World Economic Forum, che misura il divario di genere su quattro aree chiave (partecipazione economica e opportunità, istruzione, salute e empowerment politico), l'Italia si colloca all'85° posto su 148 paesi, con un indice di parità complessivo che indica che circa il 70,4% del divario di genere è stato colmato; a questo ritmo, a livello globale servirebbero oltre 123 anni per raggiungere la piena parità.

LE COMPETENZE CHIAVE CHE I MANAGER DOVREBBERO SVILUPPARE PER ESSERE PIÙ INCLUSIVI SECONDO LAVORATORI E HR



Fonte: Cegos, maggio 2025.

nel mondo del lavoro. Le forme più frequentemente osservate sono legate a età (67%), razzismo (63%), condizioni di salute o malattie croniche (62%), background socio-economico (62%) e disabilità (61%). Non solo: l'81% dichiara di voler continuare o accelerare queste policy. Le azioni più visibili percepite dai dipendenti includono comunicazioni dedicate alla Deia (48%), l'integrazione di questi temi nei processi di onboarding (47%) e il coinvolgimento esplicito della leadership (46%). Secondo lavoratori e HR, la discriminazione si concentra soprattutto in tre momenti chiave della vita organizzativa: l'integrazione

nel team, il recruitment e la promozione. Seguono l'accesso ai ruoli manageriali e gli aumenti salariali.

IL RUOLO CHIAVE, MA ANCORA INCOMPIUTO, DEI MANAGER

Il barometro dedica un'attenzione particolare ai manager, figure decisive nel tradurre le politiche di diversity & inclusion in comportamenti concreti. Da un lato, l'86% di questi afferma di sentirsi supportato dalla propria organizzazione nella gestione di situazioni sensibili legate alla diversità, con punte del 91% in

America Latina e un dato leggermente inferiore in Europa (82%). Dall'altro lato, la percezione dei dipendenti è più critica: il 30% ritiene che i manager siano consapevoli dell'importanza del tema ma non agiscono, mentre il 13% pensa che non riconoscano i propri bias percettivi. Anche sul fronte della formazione emergono margini di miglioramento: solo il 59% dei manager ha ricevuto una formazione sui bias inconsci. Le competenze considerate prioritarie da sviluppare sono l'ascolto (45%), l'empatia e la compassione (42%), la tolleranza (37%) e l'apertura verso gli altri (35%).

Sta inoltre emergendo, seppur ancora in modo limitato, una cultura dell'*allyship*: il 40% dei dipendenti e il 41% degli HR ne riconoscono la presenza. Di cosa si tratta? Di una cultura diffusa di supporto, in cui i manager possono e devono assumere un ruolo da protagonisti del cambiamento, diventando facilitatori di pratiche virtuose.

UNA LEVA STRATEGICA PER COMPETITIVITÀ E ATTRAZIONE DEI TALENTI

Per i professionisti HR, le politiche di Deia rappresentano un potente driver strategico: il 59% le associa alla creazione di team più eterogenei e creativi, il 43%

al rafforzamento dell'impegno sociale dell'azienda, il 39% alla capacità di riflettere la diversità della società e il 37% al miglioramento della coesione interna. Dal punto di vista dei dipendenti, questo è diventato anche un criterio di selezione del datore di lavoro: il 79% dichiara che influenzerebbe la scelta di un futuro impiego, per un terzo è un fattore determinante.

OLTRE LE DICHIARAZIONI: LA SFIDA DELL'ATTUAZIONE

Nonostante i progressi, l'implementazione di strategie diversity & inclusion resta complessa. Il 67% dei professionisti HR segnala difficoltà nella gestione dei lavoratori senior, il 60% nell'as-

sicurare parità di trattamento tra uomini e donne e il 60% nel reclutare persone con background sociali diversi. Seguono le sfide legate alla disabilità e alle condizioni di salute (59%), alla gestione dei team intergenerazionali (59%) e ai profili non tradizionali (56%).

Il messaggio che emerge è chiaro: la Deia non può restare un'intenzione dichiarata. Come sottolinea Cegos, l'inclusione di lungo periodo si fonda su tre leve fondamentali: formazione diffusa, leadership attraverso l'esempio e spazi strutturati di dialogo. Solo così la consapevolezza potrà trasformarsi in cultura organizzativa e, soprattutto, in pratiche quotidiane capaci di fare la differenza.

DENS.

Un modo preciso di fare odontoiatria

DENS nasce da una visione semplice ma rigorosa: offrire un'odontoiatria di alto livello, basata su metodo, competenza e attenzione reale al paziente. Un progetto costruito nel tempo, cresciuto in modo strutturato, senza compromessi sulla qualità. Nel nostro lavoro la clinica è solo una parte del risultato. Ciò che fa davvero la differenza è ciò che il paziente non sempre vede: organizzazione, protocolli condivisi, formazione continua e controllo dei processi. È questo che ci permette di garantire cure affidabili, sicure e prevedibili, ogni giorno, in ogni sede.

DENS non è una somma di studi dentistici, ma un modello organizzato di sanità odontoiatrica, fondato su standard elevati e su una visione imprenditoriale applicata alla cura della persona. Ogni trattamento nasce da un'attenta pianificazione e viene eseguito nel rispetto dei tempi biologici, delle esigenze cliniche e delle aspettative del paziente. Crediamo che la qualità non debba essere episodica, ma costante. Per questo investiamo continuamente in tecnologia, formazione e persone, creando team coordinati che lavorano con precisione, responsabilità e attenzione al dettaglio.

Oggi DENS è una realtà strutturata e riconosciuta, presente su più sedi, scelta ogni giorno da pazienti che cercano un'odontoiatria affidabile, evoluta e orientata al risultato. Un luogo in cui il paziente non acquista una prestazione, ma un percorso di cura costruito su misura.



a cura di Manageritalia

IL BILANCIO

del sistema previdenziale italiano

Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell'assistenza per l'anno 2024. Il rapporto sul Bilancio del sistema previdenziale, curato dal Comitato tecnico scientifico di Itinerari Previdenziali

R ACCOGLIENDO il testimone delle pubblicazioni realizzate fino al 2012 dal Nucleo di valutazione della spesa previdenziale, il Rapporto sul Bilancio del sistema previdenziale, curato dal Comitato tecnico scientifico, presieduto dal prof. Alberto Brambilla, e dagli esperti del Centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali (www.itinerariprevidenziali.it), racchiude al suo interno sia una visione d'insieme del complesso sistema previdenziale del Paese sia una riclassificazione nel quadro del più ampio bilancio dello Stato della spesa sostenuta per la protezione sociale, che assorbe ormai più della metà dell'intera spesa pubblica.

Trasferimenti statali e crescita della spesa assistenziale

Nel 2024 sono stati 180 i miliardi a carico della fiscalità generale trasferiti dallo Stato all'Inps per oneri assistenziali, interventi a sostegno delle famiglie e decontribuzioni, con una spesa che, dal 2008 a oggi, è cresciuta molto più rapidamente di quella per le pensioni.

Adeguatezza e sostenibilità del welfare

Obiettivo del documento, che nel 2026 ha raggiunto la sua tredicesima edizio-

ne, è quello di indagare sull'adeguatezza e la sostenibilità delle prestazioni erogate dal nostro welfare state, con un consuntivo quali-quantitativo, e offrendo così a governo, istituzioni (nazionali e internazionali), stampa e altri esperti di settore indicatori utili a realizzare previsioni anche di medio e lungo periodo.

Equilibri del sistema pensionistico

Dal rapporto emerge che il sistema pensionistico italiano è, per il momento, sostenibile: il saldo tra la spesa previdenziale e le entrate contributive è meno pesante ma ancora negativo; nel 2024 le entrate contributive sono aumentate anche per via dell'incremento degli oc-

cupati. Ma, in prospettiva, a causa del declino demografico, occorre aumentare ancora il numero delle persone con impiego, in particolare di giovani e donne, e favorire la permanenza in attività dei lavoratori più anziani, prevedendo uscite flessibili dopo i 67 anni e investimenti in prevenzione e tecnologie che facilitino l'operatività degli over 60.

Rapporto tra attivi e pensionati e numeri delle pensioni

Il rapporto tra lavoratori attivi e pensionati è pari a 1,47%, ancora sotto la soglia di sicurezza dell'1,5% per la stabilità di medio-lungo periodo del sistema. In generale, nel 2024 i percettori di pensione sono stati 16,3 milioni (+0,47% sul

FOCUS DATI 2024

Trasferimenti dallo Stato all'Inps a carico della fiscalità generale

180 miliardi €

Percettori di pensione **16,3** milioni

rispetto
al 2023

+0,47%

Rapporto tra lavoratori attivi e pensionati

(soglia di sicurezza per la stabilità di medio-lungo periodo del sistema: 1,5%)

1,47%

Spesa dello Stato per il welfare

(protezione sociale, pensioni, sanità, assistenza, sostegno ai redditi e welfare negli enti locali)

628 miliardi €
56,65% del totale

2023), mentre le pensioni in pagamento hanno superato di poco i 23 milioni (+0,42%), grazie anche all'aumento delle pensioni assistenziali (4,6 milioni) e indennitarie Inail (613mila).

La spesa complessiva per la protezione sociale

Nel 2024 l'Italia ha complessivamente destinato alla protezione sociale – pensioni, sanità, assistenza, sostegno ai redditi e welfare negli enti locali – 628 miliardi di euro, con un incremento dell'8% rispetto all'anno precedente: la spesa per il welfare ha assorbito ol-

tre la metà di quella pubblica totale, il 56,65%. Nello stesso periodo, l'inflazione è salita del 24% e il Pil del 35,8%. Rispetto al 2012, e dunque nell'arco di dodici anni, la spesa sociale è aumentata di 195,67 miliardi (+45%).

Previdenza e assistenza: la necessità di una distinzione

Limitandosi al solo sistema previdenziale, le prestazioni totalmente o parzialmente assistenziali sono 8,2 milioni, ovvero una su due (dentro ci sono invalidità, indennità di accompagnamento, assegni sociali, pensioni di guerra,

integrazioni al minimo, maggiorazioni sociali), in capo a 7,2 milioni di pensionati, per un costo di circa 35,8 miliardi l'anno.

Redatto sulla base dei bilanci consuntivi degli enti analizzati, nel dettaglio, il rapporto esamina tutte le voci di spesa indispensabili per una migliore comprensione (anche in sede Ue) del nostro sistema di protezione sociale nel suo complesso, oltre che per una più corretta separazione tra previdenza e assistenza, essenziale al fine di consentire interventi mirati sulle componenti che più ne necessitano.

WELFARE DEI PROFESSIONISTI *iscritti alla gestione separata dell'Inps*

Verso un rafforzamento delle tutele per gli autonomi: nuove garanzie su maternità, malattia e continuità del reddito

SONO IN DISCUSSIONE presso la Commissione Lavoro della Camera due proposte di legge migliorative del

welfare dei lavoratori autonomi iscritti alla gestione separata Inps. Una è d'iniziativa del Cnel (<https://bit.ly/4qPsV9A>), l'altra dell'on. Chiara Gribaudo del Pd (<https://bit.ly/46fZlx0>), e hanno l'obiettivo di rafforzare il sistema di protezione sociale e di garanzie economiche previsto in favore dei professionisti iscritti alla gestione separata presso l'Inps.

La tutela destinata a questi lavoratori è migliorata nel tempo, ma non è ancora equiparabile con quella vigente per i lavoratori subordinati e per i professionisti iscritti alle casse previdenziali private.

Più tutele per maternità, congedi e malattia

In particolare, le due proposte di legge intervengono per implementare le prestazioni esistenti, introducendo standard minimi e maggiori tutele in caso di maternità, congedo parentale, malattia e degenza ospedaliera, prevedendo specifiche modifiche alla disciplina dell'equo compenso, nonché semplificando l'accesso all'Isidro, l'indennità che viene corrisposta in caso di perdita del lavoro. Più in dettaglio, viene stabilito che l'indennità di maternità non possa essere inferiore al 150% dell'importo mensile dell'assegno sociale per ciascuna delle cinque mensilità previste. Circa i congedi parentali si prevede che l'indennità sia corrisposta indipendentemente dall'astensione effettiva dal lavoro e si incrementa l'ammontare della relativa

indennità dal 30% all'80% del reddito di lavoro.

Estensione delle garanzie economiche

Viene sancito che l'indennità giornaliera di malattia e l'indennità di degenza ospedaliera erogate in favore dei professionisti iscritti alla gestione separata e tenuti al versamento dell'aliquota aggiuntiva siano corrisposte agli iscritti il cui reddito individuale non sia superiore al massimale contributivo, di cui all'art. 2, comma 18, della legge 8 agosto 1995, n. 335.

Infine, si propone che l'indennità giornaliera di malattia sia corrisposta nel limite massimo di novanta giorni, si chiede che l'indennità di degenza ospedaliera sia aumentata del 30% e che le imposte e i contributi previdenziali siano sospesi per la durata della malattia.

LEGGE DI BILANCIO 2026 SFIDE E PROSPETTIVE PER MANAGERITALIA E I MANAGER



In un contesto di incertezza normativa, il ruolo della contrattazione si afferma centrale per garantire crescita e fiducia nel Paese. Ne parliamo con **Marco Ballarè**, presidente Manageritalia.

Guardando alla manovra economica che si è appena chiusa, qual è il bilancio per la nostra categoria?

«Il giudizio, nel complesso, resta critico. Non tanto per singole misure restrittive, quanto per una sensazione, ormai ricorrente, di incertezza normativa, soprattutto su un tema delicato come quello previdenziale. Il sistema pensionistico dovrebbe offrire stabilità e prevedibilità, perché consente alle persone di pianificare il proprio futuro. Rimetterlo in discussione ogni anno rischia invece di alimentare sfiducia. Resta anche il fatto che, pur considerando gli stringenti vincoli di bilancio europei, non c'è nulla per favorire la crescita. La manovra conferma una linea chiara: trattenere il più possibile le persone al lavoro e scorag-

giare le uscite anticipate. È una scelta comprensibile in un Paese che invecchia rapidamente, ma proprio per questo servirebbero strumenti strutturali e non interventi episodici».

Sul fronte salariale c'è qualche segnale positivo?

«Sì, qualche segnale positivo c'è. Penso agli incentivi sulla produttività e alla detassazione degli aumenti contrattuali, ma resta il limite di fondo: sono interventi parziali. Il tema dei salari in Italia continua a essere il grande nodo irrisolto. In questo quadro, Manageritalia non ha mai cessato di portare ai tavoli istituzionali una richiesta molto semplice: meno interventi contingenti e più visione di lungo periodo. Perché senza certezze non cresce né il lavoro né la fiducia».

A questo si è aggiunto il rinnovo contrattuale...

«Proprio perché il quadro pubblico appare ancora frammentato, diventa ancora più evidente il ruolo delle parti sociali. Dove la politica fatica a intervenire in modo organico, la contrattazione può – e deve – assumersi una responsabilità maggiore. Il rinnovo che abbiamo sottoscritto va in questa direzione: aumenti retributivi, rafforzamento del welfare e strumenti innovativi che puntano a proteggere realmente il potere d'acquisto. È una scelta che guarda al presente, ma anche alla qualità del lavoro nel futuro. C'è anche un messaggio culturale: il manager non è un costo da comprimere, ma un fattore abilitante della crescita. E infatti il vero problema italiano non è avere troppi manager, è averne troppo pochi,

soprattutto nelle piccole e medie imprese. Senza managerialità diffusa diventa difficile trasformare la produttività in salari migliori e in occupazione di qualità».

In che modo Manageritalia si sta muovendo per la prossima finanziaria?

«La nostra impostazione è molto chiara: la rappresentanza non si esercita solo commentando le manovre, ma contribuendo a costruirle. Stiamo lavorando a un cantiere permanente di proposte, aiutati da quasi 200 colleghi provenienti da tutti i territori, che partono da un presupposto: il Paese ha bisogno di stabilità normativa. Su pensioni, fisco e lavoro non possiamo permetterci continui cambi di rotta che rendono impossibile qualsiasi pianificazione, per le persone come per le imprese. E poi serve fare qualcosa di tangibile per la crescita. Il metodo è quello che ci contraddistingue: analisi tecnica, confronto con il sistema produttivo e dialogo costante con le istituzioni. Non portiamo rivendicazioni di parte, ma soluzioni che rafforzino la competitività complessiva del terziario e dell'economia italiana».

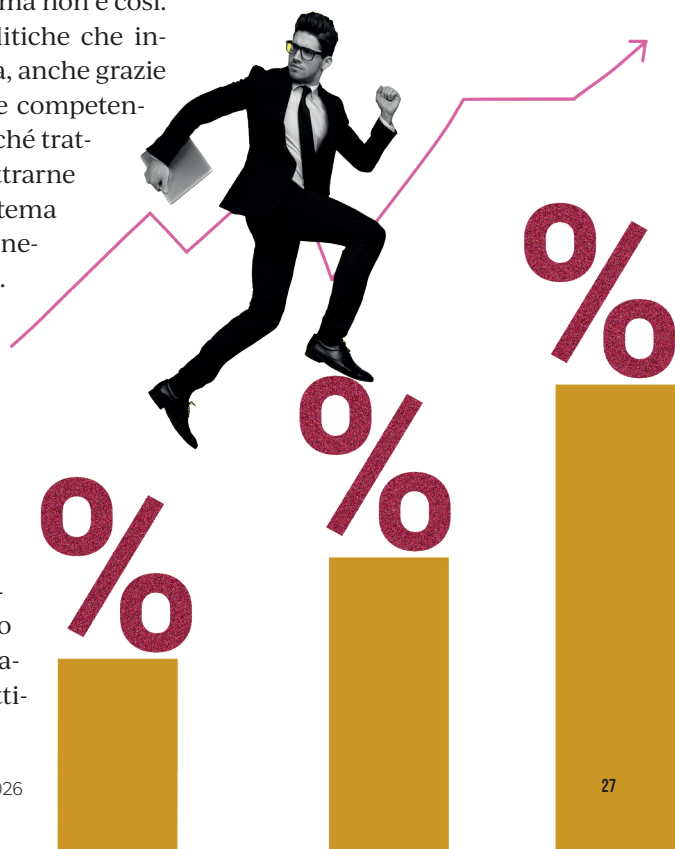
I "punti non negoziabili"?

«Preferisco parlare di "priorità strategiche". La prima è costruire un sistema previdenziale finalmente stabile, che introduca meccanismi di flessibilità in uscita ma dentro un quadro certo e duraturo. Le persone devono sapere su quali regole potranno contare, i lavoratori che entrano nel sistema produttivo oggi devono poter pianificare il loro futuro.

La seconda è una riforma fiscale che premi davvero il lavoro. Oggi il potere d'acquisto resta una questione aperta e non può essere affrontata solo con misure temporanee o platee limitate. Dobbiamo rinforzare gli accordi di produttività, incentivare le politiche di age management, ampliare il welfare aziendale, rivedere e, soprattutto, stabilizzare il sistema dei fringe benefit. La terza riguarda lo sviluppo della previdenza complementare. Il rafforzamento del secondo pilastro è una strada obbligata: il silenzio-assenso sul Tfr va nella direzione giusta, ma siamo ancora all'inizio di un percorso che dovrebbe diventare molto più ambizioso. La quarta è la sanità. Dobbiamo rafforzare il Ssn, che paghiamo tutti, in particolare chi ha redditi elevati. Ma dobbiamo sostenere anche l'assistenza sanitaria integrativa, che deve diventare un secondo pilastro accettato e davvero utile per il primo pilastro. Oggi sembra siano in concorrenza, ma non è così. Infine, servono politiche che incentivino la crescita, anche grazie alla diffusione delle competenze manageriali. Perché trattenerne talenti e attrarne di nuovi non è un tema corporativo: è una necessità economica».

Qual è la ricetta di Manageritalia per trasformare la crescita in sviluppo strutturale?

«La crescita, da sola, non basta. Diventa sviluppo solo quando è accompagnata da produttività, qualità del lavoro e fiducia nel futuro. Il manager è il punto di snodo di questo equilibrio: traduce le strategie in organizzazione, l'innovazione in risultati, la crescita in migliori condizioni per le persone. Ma per farlo serve un contesto che premi il merito, favorisca gli investimenti e garantisca regole stabili. Il vero rischio, oggi, non è una crescita moderata. È l'incertezza. Senza stabilità previdenziale, senza una riforma fiscale strutturata e un rafforzamento della cultura manageriale, il nostro modello di sviluppo rischia di indebolirsi. La sfida è chiara: aumentare sia la quantità del lavoro, sia la sua qualità. Non è solo una questione economica, ma di coesione sociale. Manageritalia continuerà a lavorare in questa direzione, con uno spirito pragmatico, ma anche con la consapevolezza che modernizzare il Paese significa, prima di tutto, investire nelle competenze di chi lo guida ogni giorno».



FONDO MARIO NEGRI: TRE ANNI DI CRESCITA E SOLIDITÀ



Performance sopra la media del settore, patrimonio vicino ai 5 miliardi di euro e crescita costante degli iscritti confermano la solidità del Fondo e la coerenza delle scelte strategiche adottate negli ultimi anni

Antonella Portalupi, presidente Fondo Mario Negri

Proseguito il trend positivo degli ultimi 3 anni, il Fondo Mario Negri chiude il 2025 con un'ottima performance finanziaria, con un risultato sopra la media del settore, che conferma la coeren-

za delle scelte strategiche del consiglio di amministrazione. Questo è stato un anno caratterizzato da una forte volatilità, nel quale i mercati finanziari hanno mostrato una crescente selettività, premiando gli emit-

tenti e le economie con fondamentali solidi e penalizzando le situazioni caratterizzate da maggiore fragilità macroeconomica o geopolitica. La strategia perseguita, improntata a un attento bilanciamento tra rischio

e rendimento, alla diversificazione delle fonti di performance e a un costante monitoraggio delle gestioni delegate, ha consentito al Fondo di beneficiare delle opportunità offerte dai mercati, contenendo al contempo gli impatti delle fasi di volatilità che hanno caratterizzato l'esercizio.

Un altro indicatore di sostenibilità del Fondo è l'andamento della base degli iscritti, che anche quest'anno è in crescita, in linea con i trend degli anni precedenti. Ciò ha comportato un incremento del numero delle contribuzioni che, consolidando i risultati conseguiti, ha determinato un aumento degli attivi patrimoniali, sfiorando i 5 miliardi di euro a fine anno. Un segno più costante in tutti gli ambiti, che confermano la resilienza del Fondo Mario Negri.

L'ANALISI DEL CONTESTO

Il 2025 si è inserito in una fase di progressiva normalizzazione del ciclo economico globale, successiva agli shock inflattivi e monetari del triennio precedente. La crescita mondiale si è mantenuta moderata ma positiva, con un Pil globale stimato intorno al 2,7%, sostenuto in larga misura dalle economie emergenti e da una maggiore resilienza dell'economia statunitense. L'inflazione ha mostrato un'ulteriore fase di rientro nel corso del 2025, avvicinandosi agli obiettivi delle principali banche centrali. In tale contesto, la Banca centrale europea e la Federal Reserve hanno avviato una graduale fase di allentamento delle politiche monetarie, con i tagli dei tassi di interesse, favorendo un miglioramento delle condizioni



Per il terzo anno consecutivo, anche il 2025 chiude con un'ottima performance finanziaria, con un risultato sopra la media del settore e dati in costante crescita

di finanziamento e un recupero dei mercati obbligazionari. I mercati finanziari hanno reagito positivamente a questo scenario. L'obbligazionario ha beneficiato della riduzione dei rendimenti, con un apprezzamento dei titoli a reddito fisso, in particolare quelli governativi e investment grade. L'azionario ha continuato a registrare buone performance, seppur con andamenti differenziati tra aree geografiche e settori, premiando in particolare i titoli a maggiore qualità e capacità di generazione di utili.

LE SCELTE DEL FONDO

Alla luce di questo scenario, il consiglio di amministrazione ha proseguito nel corso del 2025 l'attività di ottimizzazione della strategia di investimento, mantenendo un approccio prudente ma orientato alla valorizzazione delle opportunità di mercato. Sono state effettuate riallocazioni mirate di portafoglio, con l'obiettivo di migliorare il profilo rischio-rendimento complessivo

e di rafforzare la qualità delle esposizioni.

In linea con la strategia di questi ultimi anni, si è continuato nel processo di riduzione del rischio di portafoglio, mantenendo un'esposizione diversificata per asset class e aree geografiche, con un focus su attività caratterizzate da un profilo rischio-rendimento di maggiore qualità. Durante tutto l'anno, il Fondo ha monitorato l'andamento del contesto finanziario e quello dei vari mandati di gestione con incontri assidui a rotazione con i propri gestori. Tali attività di analisi e ricognizione sulle possibili tendenze e prospettive dei mercati hanno portato alla chiusura di alcuni mandati di gestione per riallocare le risorse in modo più efficiente, coerentemente con il contesto macroeconomico.

PERFORMANCE FINANZIARIA

Lato risultati, al termine dell'esercizio 2025, le risultanze della gestione consentono di esporre con soddisfazione i seguenti dati di consuntivo:

- un risultato netto di esercizio pari a 236 milioni di euro (245 milioni nel 2024);
- un attivo del Fondo che sfiora i 5 miliardi di euro (4,5 al 31 dicembre 2024);
- il proseguimento del processo di riallineamento attuariale, con risultati migliori rispetto alle previsioni di piano;
- l'assegnazione ai pensionati di una rivalutazione dell'1% dal 1° gennaio 2026, coerente con i risultati conseguiti e con gli equilibri di lungo periodo del Fondo.

TABELLA 1 - RENDIMENTI DEI COMPARTI

	2025		2024	
	Lordo	Netto	Lordo	Netto
Comparto conti individuali	7,08%	5,71%	8,12%	6,51%
Tfr bilanciato medio termine	7,86%	6,22%	10,46%	8,30%
Tfr bilanciato lungo termine	11,19%	8,98%	10,64%	8,41%
Comparto Tfr garantito	2,29%	1,79%	2,33%	1,80%

TABELLA 2 - CONFRONTO CON DATI COVIP

Fondo Mario Negri		Covip - Dati statistici	
31/12/2025		Dicembre 2025	
Conti individuali	5,7%	Fondi negoziali obbligazionari misti*	4,8%
Tfr bilanciato a medio termine	6,2%	Fondi negoziali obbligazionari misti*	4,8%
Tfr bilanciato a lungo termine	8,9%	Fondi negoziali bilanciati**	5,1%

* % max azionaria 40%; ** % max azionaria 60%

L'articolazione degli investimenti, gli interventi attuati in base agli obiettivi e al grado di diversificazione e decorrelazione consentito dalle dimensioni dei portafogli di ciascun comparto, insieme ai recuperi conseguiti con l'impostazione di gestioni attive dei mandati, hanno contribuito positivamente alla brillante performance di quest'anno. I rendimenti dei diversi comparti (vedi tabella 1) chiudono l'esercizio in crescita, grazie all'andamento dei mercati finanziari e alle scelte di investimento ponderate durante tutto l'anno. I rendimenti di quest'anno del Fondo risultano anche superiori alle medie statistiche delle forme pensionistiche complementari pubblicate da Covip. Il confronto con questi parametri è importante nella valutazione delle nostre performance annue, perché i

risultati conseguiti confermano l'efficienza della gestione e l'appropriatezza delle scelte strategiche di investimento.

La tabella 2 dimostra che nel 2025 il Fondo Mario Negri si colloca ai primi posti nelle classifiche dei fondi pensione italiani.

LA CRESCITA DEGLI ISCRITTI

La soddisfazione non si ferma solo ai risultati finanziari; prosegue anche la crescita della base degli iscritti (+3,83%), il principale indicatore della sostenibilità del Fondo: tale incremento, in linea con i trend degli anni precedenti, ha rafforzato ulteriormente gli attivi patrimoniali che quest'anno sfiorano i 5 miliardi

DIRIGENTI

NUMERO DI ISCRITTI AL 31/12/2025

33.109

+3,83%

CRESCITA SUL 2024

CRESCITA DALL'1/1/2022

+24,37%

+7,1%

23,6% del totale

DIRIGENTI DONNE

DIRIGENTI UOMINI

76,4% del totale

+2,9%

+5,1%

14% del totale

DIRIGENTI UNDER 40

IMPRESE

IMPRESE ISCRITTE AL 31/12/2025

10.165

+2,71%

CRESCITA SUL 2024

di masse gestite (4.976 milioni di euro), con un aumento rispetto allo scorso anno di oltre il 10%. Complessivamente, rispetto ai dati del 1° gennaio 2022, in 5 anni si registra una crescita dei dirigenti attivi del 24,37%, portando il numero complessivo al 31 dicembre 2025 degli iscritti versanti a 33.109.

Questi dati sono di grande soddisfazione, sia perché in controtendenza rispetto ai dati nazionali, sia perché confermano l'importanza del contributo del settore terziario alla crescita economica dell'intero Paese.

E non crescono solo i dirigenti, crescono anche le imprese che applicano i nostri ccnl (+2,71%): al 31 dicembre 2025 raggiungono il numero di 10.165 (9.897 al 31/12/2024), a conferma del costante riconoscimento del valore della managerialità a livello globale.

L'analisi dell'andamento della base associativa mette in luce anche questi aspetti:

→ prosegue il trend di crescita delle donne manager, aumentate quest'anno del 7,1%, contro una crescita degli uomini del 2,9%. Fatto 100 il totale, il rapporto donne/uomini si attesta a 23,6/76,4,



Considerata la complessità della situazione ancora in atto nei mercati finanziari, l'Asset allocation 2025 ha ridotto il rischio del portafoglio e ottimizzato il profilo rischio/rendimento

rispetto al 22,9/77,1 dello scorso anno;

→ la fascia dei giovani dirigenti under 40 cresce più della media annuale (+5,1%) e rappresenta il 14% del totale (a fine 2024 erano il 13,7%);

→ il numero complessivo dei dirigenti iscritti (versanti, non versanti e in pensione) raggiunge il record storico di 52.966 persone (+3,3% annuo), a indicare una maggiore rilevanza e rappresentatività del Fondo Mario Negri;

→ il numero dei pensionati resta stabile (5.644 persone) e rappresenta solo il 16% degli iscritti versanti.

Questi elementi, unitamente ai risultati finanziari conseguiti, hanno consentito di proseguire nel percorso di riduzione del debito attuariale e di rafforzamento delle prospettive di lungo periodo a beneficio degli iscritti e dei pensionati.

ASSET ALLOCATION

Considerata la complessità della situazione ancora in atto nei mercati finanziari, l'Asset allocation 2025 ha ridotto il rischio del portafoglio e ottimizzato il profilo rischio/rendimento. Tenuto conto della natura previdenziale e della missione istituzionale del Fondo, l'Asset allocation strategica (vedi tabella 3) è stata mantenuta con un orizzonte di lungo periodo. È stato inoltre avviato un processo di diversificazione degli investimenti illiquidi, aprendo alla possibilità di ricomprendere, all'interno della quota parte destinata agli investimenti in Real estate, anche investimenti in altre asset class illiquide, come, ad esempio, Private equity e Private debt.

TABELLA 3 - ASSET ALLOCATION 2025

COMPARTO	Inv. grade bonds minimum	Inv. grade bonds A/AAA minimum	Inv. grade bonds BBB-/A-maximum	Sub inv. grade bonds maximum	Convertible bonds maximum	Equities maximum	Fia-Real estate maximum	Forex maximum
Conti individuali e riserva dei pensionati	37,5%	8%	47,5%	15%	15%	33% ± 5%	15%	15%
Medio termine Tfr	45%	15%	100%	20%	10%	25% ± 5%	0%	20%
Lungo termine Tfr	30%	0%	100%	20%	10%	50% ± 5%	0%	15%
Garantito Tfr	100%	30%	70%	0%	0%	0%	0%	0%

a cura di ROI Edizioni

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

«LE PAROLE HANNO UN GRANDE POTERE»

Come passare da un ambiente tossico a uno sano. Cosa dire per motivare e fare gruppo. Quali strategie attraggono i giovani talenti e danno valore alle differenze

I TEMPI cambiano, le sensibilità si evolvono e il linguaggio deve dimostrarsi all'altezza dei nuovi contesti. Se a una dirigente boomer può ancora far piacere l'osservazione "oltre che bella, sei anche brava", a una professionista millennial queste parole possono suonare come un'offesa, se non una molestia. Basta poco per rovinare un ambiente di lavoro, ma si può anche fare tanto per migliorarlo. Cathy La Torre, avvocatessa e attivista, in questo libro illustra la forza del linguaggio per accogliere, far stare bene, motivare e rendere più produttivi i collaboratori.

IN PRIMO LUOGO, LA DOBBIAMO CHIAMARE AVVOCATA, AVVOCATO O AVVOCATESSA?

«Mi faccio chiamare avvocatessa, perché richiama la parola vocazione e io sono vocata al diritto. Poi, termini come ministra e sindaca esprimono un cambiamento. Suonano strani, all'inizio, ma solo perché sono nuovi. La bellezza arriva dopo, abituandosi ad ascoltare. In generale, dobbiamo rispettare il modo in cui ognuno sce-

glie di farsi chiamare. Se Giuseppe al lavoro sceglie di essere Peppe, va bene; allo stesso modo, una donna che svolge la professione di ingegnere può decidere in libertà l'appellativo che la identifica».

COME NASCE L'IDEA DEL LIBRO?

«Negli ultimi due anni – lavorando con aziende medio-grandi, multinazionali ed enti pubblici – ho incontrato oltre 54mila persone. Mi sono così resa conto che un tema accomunava tutte le realtà: la centralità del linguaggio nell'influenzare la qualità dell'ambiente di lavoro. Se si usano le parole giuste, le persone si sentono accolte e a proprio agio. Altrimenti, il rischio è creare un ambiente tossico. I capi e le cape devono essere in prima linea nel confrontarsi con questi temi, abbandonando la vecchia cultura e sposando il cambiamento».

CI FA UN ESEMPIO DI COME L'USO DI UN LINGUAGGIO INCLUSIVO PUÒ MIGLIORARE LA VITA IN AZIENDA?

«Cito un caso menzionato nel libro. Roberto è un commercialista, gay, non dichiarato al lavoro. Per anni ha inventato fidanzate. Quando l'azienda, al posto dei termini "moglie" e "marito" ha iniziato a usare "partner", lui ha respirato. Quando i benefit familiari sono stati estesi a tutte le coppie, ha pianto. A 58 anni, per la pri-



ma volta, ha portato Giulio alla cena aziendale».

QUALI SONO LE PAROLE E LE ESPRESSIONI VIETATE IN UN AMBITO LAVORATIVO?

«Alla base, è necessario saper leggere il contesto. Vietato prendersi eccessive confidenze con persone appena arrivate in azienda, perché non sappiamo come potrebbero essere interpretate. Con persone con cui siamo in confidenza e che conosciamo da tempo, possiamo invece permetterci domande altrimenti indiscrete su salute e situazioni personali. In linea generale, sono da evitare complimenti, che rischierebbero di offendere o addirittura essere interpretati alla stregua di molestie. E ancora, no all'espressione di stereotipi, che valgono per entrambi i sessi, anche quando si è mossi dalle migliori intenzioni. A una donna non si può dire "oltre che bella, sei anche brava". Così come con un uomo è meglio evitare osservazioni quali "sei proprio sensibile, per essere un maschio"».

IN CHE MODO LA SCELTA DEL LINGUAGGIO INCIDE SULLA QUALITÀ DELLA LEADERSHIP?

«Per me, il modo migliore di motivare con le parole è, in primo luogo, "vedere" realmente le persone che hai intorno. Chiedere "come stai?", ma in modo sincero, interessandosi alla risposta. Se vedo una persona che sta performando di meno, affronto il problema, ma con cautela e offrendo il mio aiuto. Si potrebbe pronunciare una frase del tipo: "Ti vedo un po' in una situazione di turbamento, con risultati non all'altezza della tua seniority. C'è qualcosa che posso fare per migliorare la tua situazione?"».



Cathy La Torre è avvocatessa e attivista per i diritti umani e civili. Da anni conduce battaglie per la parità di trattamento e contro ogni forma di violenza. Ha fondato e dirige lo studio legale Wildside Human First. È anche autrice, formatrice, podcaster e divulgatrice. Sui social è @avvocathy.

QUANTO CONTANO I FEEDBACK?

«Moltissimo. Ma dobbiamo abituarci a dare anche quelli positivi. Troppo spesso esprimiamo solo feedback negativi, mentre dobbiamo essere meno parchi di complimenti. È anche importante, da capi, sollecitare feedback da parte di chi lavora con noi e anche sotto di noi. E poi essere pronti a valutarli e accettarli. Domenica scorsa, per paura di dimenticarmi, ho mandato un messaggio sulla chat WhatsApp del mio studio legale, a proposito di un nuovo cliente. Una delle avvocatessine mi ha scritto: "Cathy, questa cosa di scrivere nel fine settimana non va bene, devi modificare il tuo comportamento". Così ho cancellato il messaggio e ho programmato un'email, che è arrivata il lunedì mattina. Se i miei collaboratori si sentono a proprio agio nel manifestarmi il loro dissenso, vuol dire che ho contribu-

ito a costruire un ambiente di lavoro sano».

COME ATTRARRE I GIOVANI TALENTI IN AZIENDA?

«Riscrivendo gli annunci di lavoro. È necessario bandire espressioni vecchie e respingenti come "per ambo i sessi" e "ai sensi di legge". Perché l'uso di un linguaggio smart ha l'immediato effetto di rendere l'azienda smart. Faccio l'esempio di un annuncio ben preciso, che in una sua prima versione suonava così: "Cerchiamo programmatori che non abbiano paura delle sfide". L'ho riscritto in questo modo: "Cerchiamo persone che si occupano di programmazione, appassionate di tecnologia e che vogliano crescere in un ambiente collaborativo". Conseguenza: le candidature femminili sono cresciute del 45%».

Lucia Ingrosso

PENSIONI 2026

**Le principali misure
di previdenza pubblica
di interesse per i manager**

Daniela Fiorino,
responsabile ufficio sindacale
Manageritalia

Tra conferme, modifiche e nuovi interventi, facciamo il punto sulle principali misure di interesse per gli associati Manageritalia, anche a seguito degli interventi contenuti nella legge di bilancio per il 2026, la n. 199 del 30 dicembre 2025.

PEREQUAZIONE AUTOMATICA DELLE PENSIONI

L'indice provvisorio di adeguamento all'inflazione degli assegni pensionistici per il 2026 è pari all'1,4%. La circolare Inps

153/2025 contiene il calendario dei pagamenti e i nuovi importi in pagamento nel 2026, per effetto di tale adeguamento.

La rivalutazione è applicabile integralmente agli assegni fino a quattro volte il minimo Inps (valore in vigore nel 2025) e in

CALCOLO PEREQUAZIONE PENSIONE 2026 - ASSEGNO € 5.000

Calcolo 2026 1,40%

Pensione 2025	€ 5.000	Minimo 2025 € 603,40		
		Scaglione	%	Aumento
Fino a 4 volte	(€ 2.413,60)	€ 2.413,60	1,40%	€ 33,79
+ di 4 e fino a 5 volte	(€ 3.017,00)	€ 603,40	1,26%	€ 7,60
Oltre 5 volte	(€ 3.017,00)	€ 1.983,00	1,05%	€ 20,82
Perequazione netta 1,24%		Pensione 2026 € 5.062,21		
Aumento mensile € 62,21		Aumento annuo € 808,73		

misura percentualmente inferiore per i trattamenti che superano tale soglia. Ad esempio, un assegno pari a 5.000 euro mensili lordi verrà rivalutato come nella tabella sopra.

Non è previsto alcun conguaglio per il 2025, poiché è stata confermata in via definitiva la percentuale dello 0,8% applicata lo scorso anno ai fini del calcolo della rivalutazione provvisoria dei trattamenti pensionistici. Quest'anno, la perequazione tornerà a essere riconosciuta anche ai residenti all'estero, ai quali nel 2025 era stata negata nel caso in cui l'assegno spettante fosse stato superiore al trattamento minimo Inps.

INCREMENTO DELLE PENSIONI MINIME

Nel 2026, per effetto della rivalutazione dell'1,4%, il trattamento minimo mensile è elevato a 611,85 euro. È prevista inoltre un'extra rivalutazione dell'1,3% per le pensioni di importo fino a una volta il minimo.

ALTRI ADEGUAMENTI

Il massimale contributivo è fissato in 122.295 euro per i soggetti

privi di anzianità contributiva al 1° gennaio 1996, per coloro che optano per il calcolo della pensione con il sistema contributivo e per gli iscritti alla Gestione separata per i lavoratori parasubordinati.

Con riferimento alla Gestione separata, il minimale di reddito che permette l'accredito dell'intero anno di anzianità contributiva è di 18.808 euro.

La fascia di retribuzione contributiva e pensionabile, oltre la quale i lavoratori dipendenti versano il contributo aggiuntivo dell'1%, è

stabilita in 56.224 euro; l'importo dell'assegno sociale mensile è invece di 546,24 euro.

REQUISITI PER ACCEDERE AL PENSIONAMENTO

Solo per quest'anno i requisiti rimangono invariati per tutte le tipologie di pensionamento. Proviamo a riassumerli nella tabella qui sotto, distinguendo i lavoratori in base alla data in cui è avvenuto il primo accredito contributivo a loro favore: dal 1° gennaio 1996 in avanti (i cosiddetti "contributivi puri") oppure prima di tale data (sistema "misto").

Infine, dal 1° gennaio 2026 non è più possibile maturare i requisiti per accedere al pensionamento anticipato tramite Opzione donna e Quota 103, che rimangono, quindi, soluzioni possibili solo per chi ha maturato entro il 31 dicembre 2025 i requisiti stabiliti dalle regole vigenti fino a tale data.

REQUISITI PENSIONE

Tipologia pensione	Vecchiaia	Anticipata per anzianità
Sistema "misto"	67 anni di età + almeno 20 anni di anzianità contributiva.	42 anni e 10 mesi di anzianità contributiva per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne. No requisito anagrafico; + finestra di decorrenza di 3 mesi.
Contributivi puri	Come sopra, a condizione che il trattamento sia almeno pari all'assegno sociale (€ 546,24). In caso contrario, il lavoratore potrà accedere alla pensione contributiva al compimento dei 71 anni di età e con almeno 5 anni di contributi.	64 anni di età, con almeno 20 anni di anzianità contributiva effettiva (obbligatoria, volontaria, da riscatto, no contribuzione figurativa). Condizione: importo non inferiore a 3 volte* l'assegno sociale (€ 1.638,72). Penalizzazioni: importo massimo € 3.059,25 mensili** + finestra di decorrenza di 3 mesi.

* Ridotto a 2,8 volte l'assegno sociale (1.529,47 euro mensili) per le lavoratrici con un figlio; 2,6 volte (1.420,22) per le lavoratrici che hanno almeno due figli.

** Corrispondente a 5 volte il minimo Inps; pensione piena dal mese successivo a quello del compimento del requisito anagrafico per il pensionamento di vecchiaia.

ADEGUAMENTO DEI REQUISITI ANAGRAFICI E CONTRIBUTIVI ALL'ASPETTATIVA DI VITA

La legge di bilancio per il 2026 ha previsto un aumento graduale dei requisiti per la pensione di vecchiaia e per quella anticipata, prevedendo per il 2027 un incremento di un mese e, dal 2028, un incremento di 2 mesi, con deroghe per lavori gravosi e usuranti. È stata inoltre anticipata la notizia di un possibile incremento di ulteriori 3 mesi a decorrere dal 1° gennaio 2029, che dovrebbe portare, tra l'altro, l'età pensionabile a 67 anni e 6 mesi.

In proposito, una sigla sindacale ha lanciato un allarme, definendo una nuova categoria di "esodati" in coloro che hanno sottoscritto in passato accordi di uscita anticipata dal lavoro (utilizzando, ad esempio, l'isopensione o i contratti di

espansione) confidando su regole pensionistiche che nel frattempo sono state modificate. Questi soggetti si ritroverebbero quindi, per uno o tre mesi tra il 2027 e il 2028, nonché per gli ulteriori periodi di adeguamento che saranno stabiliti dal 2029 in avanti, senza nessuna copertura retributiva e senza pensione. Il ministero del Lavoro, dopo aver individuato un numero di potenziali esodati di gran lunga inferiore rispetto a quanto stimato dai sindacati (circa 5.000 a fronte dei 55.000 ipotizzati), si è impegnato a proporre un'iniziativa normativa volta a sterilizzare questa possibile conseguenza dell'adeguamento automatico dei requisiti in base all'aspettativa di vita.

ANTICIPO DELL'ETÀ PENSIONABILE PER LE DONNE CON FIGLI

Non sono state modificate le ulteriori agevolazioni riservate alle lavoratrici cosiddette "contributive pure", ovvero

con primo versamento contributivo dal 1° gennaio 1996 in avanti o che hanno optato per il calcolo integralmente contributivo della pensione. Ad esse, a prescindere dall'assenza o meno dal lavoro al momento del verificarsi dell'evento maternità, è riconosciuto un anticipo di età rispetto al requisito di accesso alla pensione di vecchiaia pari a 4 mesi per ogni figlio e pari a 16 mesi complessivi in caso di quattro o più figli. In alternativa al detto anticipo la lavoratrice può attendere il compimento dell'età ordinaria e ricevere un trattamento pensionistico calcolato applicando coefficienti di trasformazione più elevati.

LAVORATORI PRECOCI

Nessuna modifica alla normativa per i lavoratori cosiddetti precoci, per i quali il requisito contributivo è confermato in 41 anni, come la finestra di decorrenza di 3 mesi e l'impossibilità di cumulare la pensione con redditi da lavoro, fino al raggiungimento dell'età pensionabile. Ricordiamo che sono considerati lavoratori precoci coloro che abbiano svolto per un determinato periodo di tempo delle attività lavorative gravose o usuranti, o che possono fare valere almeno un anno di contribuzione, per periodi di lavoro effettivo svolti prima del compimento del 19° anno di età e soddisfino una delle condizioni previste dalla legge:

- 1) assistere da 6 mesi il coniuge o un parente di 1° grado convivente, con un handicap grave, o un parente o un affine di 2° grado convivente, quando genitori o coniuge della persona





con handicap abbiano compiuto i 70 anni o siano invalidi o deceduti;

- 2) avere una riduzione della capacità lavorativa, accertata dalle competenti commissioni per il riconoscimento dell'invalidità civile, superiore o uguale al 74%;
- 3) essere stati licenziati o dipendenti da imprese per la quale è in atto una procedura per la gestione della crisi aziendale.

INCENTIVI AL TRATTENIMENTO IN SERVIZIO

Solo con riferimento a chi matura i requisiti al pensionamento anticipato di anzianità e decide di non accedervi, è confermata la possibilità di rinunciare all'accredito all'Inps dei contributi previdenziali a proprio carico (9,19%), informando di ciò il proprio datore di lavoro che provvederà, quindi, a corrispondere il relativo importo in busta paga, senza assoggettarlo a trattenute fiscali e a contribuzione previdenziale.

CUMULO E TOTALIZZAZIONE DEI PERIODI ASSICURATIVI

Il cumulo dei periodi assicurativi è uno strumento che permette di cumulare gratuitamente i contributi non coincidenti presenti in gestioni previdenziali diverse, compresi quelli versati nelle casse professionali.

Diversamente dalla totalizzazione, il diritto si matura al raggiungimento dei requisiti anagrafici e contributivi generali già illustrati e non è prevista la finestra di decorrenza di 18 mesi.

Il calcolo può essere misto, sia retributivo che contributivo, mentre nella totalizzazione le diverse gestioni pensionistiche calcolano la quota di pensione di propria competenza in proporzione all'anzianità contribuiva maturata dal lavoratore in ciascuna di esse e secondo il sistema di calcolo previsto dal loro ordinamento solo se si è raggiunto il diritto a un'autonoma pensione, altrimenti applicano il sistema contributivo.

I requisiti contributivi e anagrafici previsti per chi ricorre alla totalizzazione sono pari ad almeno 20 anni di anzianità contributiva e 66 anni di età, oppure, 41 anni di contributi a prescindere dall'età.

CONTRIBUZIONE VOLONTARIA AGGIUNTIVA

Ai lavoratori il cui primo accredito contributivo decorre dal 2025 viene data la possibilità di incrementare il proprio montante versando all'Inps un'aliquota maggiorata di massimo 2 punti percentuali. I contributi aggiuntivi versati, tuttavia, non sono integralmente deducibili, come avviene per la contribuzione ordinaria, poiché la deducibilità è limitata al 50%. Inoltre, la quota del trattamento pensionistico derivante dall'incremento del montante contributivo conseguente dalla maggiorazione in parola non concorre ai fini della maturazione degli importi soglia stabiliti per poter accedere al pensionamento anticipato. Si tratta di una possibilità introdotta dalla

legge di bilancio per il 2025 (legge 207 del 30 dicembre 2024, art. 1, comma 169), la cui convenienza è opportuno valutare caso per caso.

SISTEMA CONTRIBUTIVO - RISCATTO AGEVOLATO DELLA LAUREA

È strutturale la norma che prevede la possibilità di riscattare periodi di studi universitari a un costo agevolato da parte di coloro a cui si applica integralmente il calcolo della pensione con il sistema contributivo. Di seguito alcune informazioni.

Costo (variabile)

Circa 6.000 euro per ogni anno di laurea da riscattare, integralmente deducibili.

Il contributo per ogni anno da riscattare è pari al livello minimo imponibile annuo moltiplicato per l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche (33%).

Chi può accedervi

- Contributivi "puri" (lavoratori che non hanno accrediti contributivi prima del 1996, anche considerando il periodo di laurea da riscattare);
- iscritti alla gestione separata per i lavoratori parasubordinati;
- chi esercita l'opzione per il calcolo dell'intera pensione con il sistema contributivo;
- chi utilizza la totalizzazione dei periodi contributivi.

OPZIONE PER IL CALCOLO DELL'INTERA PENSIONE CON IL SISTEMA CONTRIBUTIVO

La convenienza se esercitare o meno l'opzione per il calcolo

dell'intera pensione con il sistema contributivo va valutata caso per caso, con l'aiuto di esperti o rivolgendosi a un Patronato.

La scelta è irrevocabile.

Riepiloghiamo alcune informazioni utili.

Destinatari

Chi, avendo meno di 18 anni di contributi al 31 dicembre 1995, ne ha maturati almeno 15, di cui almeno uno prima del 1996. Per chi intende accedere al pensionamento con la totalizzazione dei periodi contributivi è necessario avere 18 o più anni di contributi al 31 dicembre 1995.

Misura della pensione

L'effetto della conversione al me-

todo contributivo potrà portare, in alcuni casi, a un decremento della pensione per chi vanta molti anni di anzianità contributiva prima del 1996 e incrementi significativi a livello retributivo negli ultimi anni di lavoro. Occorre quindi valutare preventivamente questo aspetto.

STRUMENTI DI ACCOMPAGNAMENTO AL PENSIONAMENTO

Prorogata per un anno la possibilità di ricorso all'Ape sociale, mentre la normativa che disciplina l'Isopensione rimane invariata. Nella tabella qui sotto sono riepilogati i requisiti richiesti per poter utilizzare tali strumenti.

PENSIONE: STRUMENTI DI SUPPORTO

APE SOCIALE
→ Prestazione assistenziale riconosciuta al sussistere di determinate condizioni e commisurata alla futura pensione, fino al limite di 1.500 euro mensili (importo non soggetto a rivalutazione). Viene erogata dallo Stato fino alla data di decorrenza della pensione effettiva. → Età: almeno 63 anni e 5 mesi. → Anzianità contributiva: 30 anni per i disoccupati, chi assiste da almeno 6 mesi familiari disabili e chi è invalido al 74% e più; 36 anni per chi ha svolto attività gravose da almeno 7 anni negli ultimi 10 o almeno 6 anni negli ultimi 7 (anzianità ridotta a 32 anni di per gli operai edili e i ceramisti). → Concessione subordinata alla cessazione dell'attività lavorativa. → I disoccupati di lunga data possono accedere all'indennità una volta esaurita la Naspi, senza più attendere il trimestre di inoccupazione precedentemente previsto. → Non cumulabile con i redditi di lavoro dipendente o autonomo, eccetto lavoro autonomo occasionale fino a 5.000 euro lordi annui. → Non spetta a chi è titolare di pensione diretta.
ISOPENSIONE
→ Possibilità per i datori di lavoro con più di 15 dipendenti di incentivare l'esodo di lavoratori "anziani" tramite accordi aziendali, con adesione individuale. L'azienda versa ai lavoratori, tramite l'Inps, una prestazione pari alla pensione spettante al momento della cessazione e, parallelamente, versa all'Inps la contribuzione figurativa necessaria al raggiungimento del pensionamento effettivo, che può essere anticipato per anzianità o vecchiaia. → Fino a tutto il 2026, può essere richiesta con un anticipo massimo di 7 anni rispetto all'età pensionabile (invece dei 4 originariamente previsti). → In caso di nuova occupazione come dipendente o autonomo, non viene meno l'obbligo del versamento da parte del precedente datore di lavoro, pertanto l'Isopensione continua ad essere erogata e si cumula con i nuovi redditi.



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**.



UNA BUSSOLA PER L'INFODEMIA



Gestire un oceano prevalentemente digitale con messaggi coerenti in cui solo chi ha competenze può orientare le organizzazioni

Gianluca Comin, presidente Comin & Partners

Oggi sono tre le forze principali che stanno cambiando il perimetro del lavoro dei comunicatori professionali: la disintermediazione, la disinformazione e l'intelligenza artificiale. Non si tratta solo di cambiare il modo di comunicare, ma di ripensare il ruolo stesso del professionista, che da semplice emittente di messaggi diviene garante della qualità dell'informazione, capace di intercettare segnali deboli che anticipano crisi o opportunità e di distinguere rigorosamente tra vero e falso, mantenendo la credibilità in un contesto in cui la fiducia è fragile.

Oltre alla correttezza, al comunicatore è richiesto di ampliare

l'audience, raggiungendo pubblici diversi e più estesi, e di guidare l'organizzazione dentro un ecosistema informativo complesso, segnato da velocità e interdipendenze crescenti.

DISINTERMEDIAZIONE E IPER-ESPOSIZIONE: QUANDO TUTTI SONO MEDIA

Oggi chiunque può prendere la parola: ogni persona ha accesso a strumenti capaci di raggiungere pubblici vasti senza mediazioni. La comunicazione è passata da un modello *top-down* a un sistema *many-to-many*, dove le informazioni circolano in modo orizzontale, continuo e non filtrato.

Un esempio significativo viene dalla politica: molti leader parlano direttamente ai cittadini tramite video brevi, aggiornamenti quotidiani e rubriche social, bypassando media tradizionali come telegiornali e talk show.

Emergono tre effetti principali: si elimina il filtro giornalistico, accorciando la distanza tra chi comunica e chi ascolta; ogni aggiornamento diventa immediato, personale e percepito come autentico e l'agenda non è più decisa dai media, ma dai singoli attori che comunicano quando e come vogliono.

Questo paradigma riguarda oggi tutti: imprese, istituzioni e organizzazioni. In uno scenario così frammentato, l'unico perimetro con-

trollabile resta la propria identità comunicativa, basata su coerenza, trasparenza e accountability.

IL NUOVO ECOSISTEMA INFORMATIVO

L'informazione circola senza sosta: secondo i dati *A minute on the internet 2025*, in 60 secondi vengono pubblicati oltre 450 milioni di messaggi su WhatsApp, più di 600.000 ore di video su YouTube, 300.000 foto su Instagram e circa 500.000 post su X.

In questo flusso, la disinformazione diventa parte strutturale. Chiunque può parlare e la moltiplicazione delle fonti rende difficile distinguere voci autorevoli da improvvisate. La responsabilità dei comunicatori cresce: presidiare l'accuratezza dei contenuti e sviluppare competenze aggiornate diventa fondamentale, in un contesto dove le fake news sono percepite come una minaccia alla democrazia e l'intelligenza artificiale ne accelera la diffusione.

L'IMPATTO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'IA sta trasformando tutte le funzioni aziendali e la comunicazione è tra le più interessate, dalle relazioni istituzionali al crisis management, dal digitale alla produzione di contenuti.

La velocità degli algoritmi modifica la raccolta di dati, il monitoraggio delle conversazioni e la valutazione dei rischi reputazionali. La presenza online delle organizzazioni viene filtrata da sintesi automatizzate, con impatti diretti su reputazione e capacità di controllo narrativo.

”

L'informazione circola senza sosta e la disinformazione diventa strutturale. Chiunque può parlare e la moltiplicazione delle fonti rende difficile distinguere voci autorevoli da improvvisate. La responsabilità dei comunicatori cresce: presidiare l'accuratezza dei contenuti e sviluppare competenze aggiornate diventa fondamentale



Un fenomeno emergente è quello dei contenuti audiovisivi generati dall'IA, come immagini e video deepfake, che complicano ulteriormente la distinzione tra informazioni autentiche e manipolate. In scenari di “guerra ibrida”, questi strumenti possono influenzare l'opinione pubblica senza conflitti diretti, aumentando il rischio reputazionale.

COMPETENZA COME FATTORE COMPETITIVO

In questo quadro complesso si inserisce l'iniziativa di Manageritalia e della School of Management dell'Università di Torino: un percorso di formazione e certificazione delle competenze per comunicatori professionisti (vedi box a pagina 42).

In un contesto dove la tecnologia amplifica messaggi ed errori, il comunicatore diventa una figura manageriale, vicina ai vertici e responsabile di decisioni che impattano direttamente sul business. La certificazione delle competenze diventa quindi uno strumento per distinguere i professionisti da chi improvvisa, garantendo standard elevati e sicurezza reputazionale.

COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE INTEGRATA

Per quanto riguarda la comunicazione istituzionale integrata, occorre sottolineare che questa permette di costruire fiducia e reputazione. Non si tratta solo di diffondere messaggi, ma di definire come l'organizzazione viene percepita e come interagisce con i suoi stakeholder.

L'AREA COMUNICATORI ALL'INTERNO DI MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL

Il vertical Comunicatori di Manageritalia Executive Professional, coordinato da **Rita Palumbo**, nasce con l'obiettivo di valorizzare ruolo e competenze di questa figura professionale che, dato il contesto in profondo cambiamento dove opera e incide, ricopre un ruolo sempre più importante per l'intero sistema Paese.

A partire dalla specifica norma UNI, Manageritalia Executive Professional area Comunicatori ha avviato un percorso di informazione, sensibilizzazione e rappresentanza avvalendosi, come fatto sinora, della collaborazione e del dialogo con le principali organizzazioni di rappresentanza del mondo della comunicazione.

COMUNICATORI PROFESSIONISTI: LA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

L'intervento di **Gianluca Comin** all'evento "Governance della comunicazione professionale: competenze certificate e responsabilità", organizzato da Manageritalia Executive Professional all'inizio di dicembre, è stato accompagnato dalla presentazione di un innovativo modello pilota per la certificazione delle competenze dei comunicatori professionali. Il modello, frutto della collaborazione tra Manageritalia e SAA - School of Management dell'Università di Torino, organizzazione riconosciuta da Accredia come Organismo di certificazione, in conformità alla norma UNI 11483:2021, prevede tre livelli di certificazione (Junior, Expert, Senior) che rispecchiano il grado di esperienza e specializzazione del professionista. Le certificazioni interessano i principali ambiti della comunicazione, dalla comunicazione d'impresa a quella pubblica e istituzionale, dalla comunicazione politica a quella sociale dedicata al terzo settore.

La validità del certificato è di sei anni, con una verifica intermedia prevista dopo tre anni, e può essere rinnovato attraverso un percorso di aggiornamento professionale continuo che richiede 60 ore di formazione triennale.



Informazioni:

executiveprofessional@manageritalia.it

È necessario tenere ben presenti alcuni principi chiave: occorre presidiare tutti i touchpoint per garantire coerenza e riconoscibilità; i messaggi vanno declinati secondo il canale e il pubblico, senza perdere l'unità della narrazione; è fondamentale integrare comunicazione interna ed esterna, affinché dipendenti e partner diventino moltiplicatori della strategia, e monitorare la percezione e l'impatto dei messaggi, correggendo incoerenze o informazioni errate.

IL RUOLO INSOSTITUIBILE DELL'UOMO

Nonostante l'IA acceleri e potenzi i processi, la reputazione resta responsabilità dell'uomo. La tecnologia non sostituisce il giudizio: i comunicatori restano responsabili finali della qualità e dell'impatto di ciò che viene diffuso. L'obiettivo è usare l'IA per potenziare le persone, non per sostituirle. La capacità di governare la tecnologia determina la differenza tra rischio e opportunità, tra perdita di controllo e successo reputazionale.

RESPONSABILITÀ E OPPORTUNITÀ

Ogni fase di transizione porta rischi e occasioni. Per i comunicatori, le domande chiave sono due: quali minacce prevenire e quali opportunità cogliere?

Gestire correttamente l'IA e la disintermediazione significa assumersi responsabilità verso l'organizzazione e verso le persone, garantendo coerenza, trasparenza e fiducia.

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa

PRO.GE.SA
PROGETTO E GESTIONE SANITARIA

PRONTO-CARE

WELL
WORK
human welfare experience

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA
INTEGRATIVA PER I LAVORATORI
DEGLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance

In Salute
SERVIZI

Edenred





Pubblichiamo un articolo su una norma che il Parlamento potrebbe approvare a breve sul ricambio generazionale.

Ricordiamo che il tema dell'interageing è molto sentito da Manageritalia, tant'è che nel ccnl per i dirigenti delle aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi è stata introdotta, nell'ultimo rinnovo, un'apposita norma contrattuale che disciplina la possibilità di costituire un contratto a tempo determinato anche part-time, a decorrere dai tre anni precedenti il compimento dell'età pensionabile, usufruendo di una particolare agevolazione sui contributi contrattuali a favore della previdenza complementare (Fondo Mario Negri) e integrativa (Associazione Antonio Pastore), mantenendo inalterate tutte le altre tutele contrattuali.

La norma contrattuale è stata pensata sia per agevolare il prolungamento della vita lavorativa, sia per garantire il passaggio delle competenze alle nuove generazioni; per tale motivo, per usufruire delle agevolazioni contributive, le condizioni contrattuali concordate a livello individuale devono essere ratificate in sede sindacale e devono prevedere espressamente, tra le funzioni che il dirigente svolgerà, quella di mentoring.

Rispetto alle previsioni contenute nel disegno di legge di cui tratta l'articolo di Luciana Marino, il ccnl dirigenti terziario non prevede l'obbligo di assunzione di un giovane da affiancare al dirigente senior.

A prescindere dalle differenze sin qui evidenziate, valutiamo positivamente questa iniziativa, che auspichiamo diventi presto una norma di legge dello Stato italiano.

PICCOLE IMPRESE E RICAMBIO GENERAZIONALE

Il ruolo della staffetta nel nuovo disegno di legge

Luciana Marino, funzionario tributario

Il disegno di legge annuale sulle piccole e medie imprese, attualmente all'esame della Camera dei deputati dopo l'approvazione del Senato, affronta alcuni nodi strutturali del sistema produttivo italiano: la frammentazione delle imprese, la difficoltà di crescere dimensionalmente, la dispersione delle competenze e il problema del ricambio generazionale.

Il Capo I del provvedimento è interamente dedicato a questi temi e costruisce una cornice unitaria nella quale l'aggregazione tra imprese, il trasferimento delle competenze e le politiche del lavoro vengono letti come parti di una stessa strategia.

IMPRESE PICCOLE, COMPETENZE DECISIVE

Il provvedimento parte da una constatazione semplice: nelle micro e piccole imprese il valore non è solo economico, ma profondamente umano. Le competenze professionali, spesso maturate in anni di esperienza, costituiscono un patrimonio essenziale, ma fragile. Quando questo patrimonio non viene trasmesso, il rischio non è solo la perdita di posti di lavoro, ma la perdita di interi saperi produttivi. Per questo il disegno di legge affianca alle misure di sostegno economico e organizzativo una riflessione esplicita sulla continuità generazionale del lavoro.



AGGREGAZIONE E CONTINUITÀ

Le misure sull'aggregazione delle imprese minori mirano a rafforzare la struttura produttiva senza snaturarne l'identità. Reti, consorzi e strumenti mutualistici vengono valorizzati come modalità per crescere insieme, condividere risorse e affrontare mercati più complessi. Ma l'aggregazione da sola non basta se non è accompagnata da una gestione consapevole del capitale umano. È qui che il disegno di legge introduce un collegamento diretto tra organizzazione dell'impresa e politiche del lavoro.

IL PART-TIME INCENTIVATO COME STRUMENTO DI TRANSIZIONE

All'interno di questo quadro, si colloca la misura del part-time incentivato per l'accompagnamento alla pensione e il ricambio gene-

razionale, che viene presentato come uno strumento funzionale alla staffetta intergenerazionale.

Il lavoratore può scegliere di ridurre il proprio orario di lavoro tra il 25% e il 50%, concordando con il datore di lavoro, con atto avente data certa, le modalità di svolgimento della prestazione, anche attraverso clausole elastiche o flessibili riferite alla settimana o al mese.

Il lavoratore che trasforma il rapporto da full-time a part-time ha un doppio beneficio, godendo:

→ **della decontribuzione totale della quota a proprio carico.**

È infatti riconosciuto un esonero del 100% della quota dei contributi previdenziali Ivs, in relazione alla retribuzione effettivamente percepita, nel limite massimo di 3.000 euro riparametrati su base mensile. L'esonero si applica dalla data di trasformazione del rapporto di lavoro a tempo parziale e fino al 31 dicembre 2027,

oppure fino alla data effettiva di pensionamento, se precedente;

→ **dell'integrazione figurativa della contribuzione mancante, fino al tetto di spesa stabilito.** In buona sostanza, pur lavorando meno, la contribuzione previdenziale viene mantenuta interamente grazie al sostegno della fiscalità generale.

La logica è quella della gradualità. Il lavoratore più anziano non viene spinto fuori dal mercato del lavoro, ma accompagnato in una fase di riduzione dell'orario, mantenendo un ruolo attivo nell'impresa. Parallelamente, l'ingresso di un giovane lavoratore consente di attivare un periodo di affiancamento e trasmissione delle competenze.

La staffetta non è quindi una semplice misura occupazionale, ma un meccanismo di continuità produttiva pensato per evitare rotture improvvise nei processi di lavoro.

UN EQUILIBRIO TRA GENERAZIONI

Il governo ha sottolineato come questo strumento possa produrre benefici su più livelli. Per i lavoratori senior, il part-time incentivato rappresenta una modalità di uscita più sostenibile dal lavoro, soprattutto in contesti produttivi dove l'impegno fisico o la pressione organizzativa restano elevati fino all'età pensionabile.

Per i giovani, l'assunzione collegata alla staffetta non è pensata come un ingresso isolato, ma come l'inizio di un percorso strutturato, nel quale l'apprendimento avviene direttamente sul campo, grazie al contatto con chi ha già maturato esperienza.

IMPRESE PIÙ STABILI, LAVORO PIÙ SOSTENIBILE

Dal punto di vista delle imprese, la staffetta intergenerazionale consente di pianificare il ricambio del personale, riducendo il rischio di perdere improvvisamente competenze chiave. Questo è particolarmente rilevante nelle piccole realtà, dove spesso una singola persona concentra funzioni cruciali: in questi casi, la possibilità di affiancamento diventa decisiva.

Il disegno di legge inserisce così il part-time incentivato in una visione più ampia di sostenibilità del lavoro, intesa non solo come costo, ma come equilibrio tra età, competenze e organizzazione.

UNA VISIONE INTEGRATA DELLE POLITICHE PER LE PMI

Il messaggio che emerge è chiaro: il futuro delle piccole e medie imprese non passa solo da incentivi finanziari, ma da una gestione intelligente delle transizioni, sia organizzative sia generazionali. La staffetta intergenerazionale diventa, in questo contesto, uno degli strumenti attraverso cui rendere compatibili competitività, tutela del lavoro e continuità delle competenze. Non una misura isolata, ma una tessera di una strategia più ampia, che prova a tenere insieme imprese e persone in una fase di profondo cambiamento del mercato del lavoro.



Convenzione
diretta



Publicità conforme Art. 1 della Legge di Bilancio 2019 (30/12/2018 n.145)

We Smile Different!

Nuovi denti fissi e naturali
in **48h** senza trattamenti
dolorosi e lunghi tempi
di recupero.



**STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Siamo a Monza in Via Gaslini, 1

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta
ai pazienti da **Lunedì a Venerdì 9.00/12.00**
e **14.30/19.00** Si riceve per appuntamento
chiamando lo **039.2022489**

Direttore Sanitario Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo
www.sorrisoesalute.it

REBRANDING PER PARLARE A CHI SCRIVE IL FUTURO



La recente riorganizzazione di ROI Group è volta a rafforzare e sviluppare un ecosistema che supporta la crescita di top manager, imprenditori e aziende. Ne parliamo con il fondatore e ceo **Marcello Mancini**.

Lei ha dichiarato che “se vuoi crescere, devi anche riscrivere ciò che sei”. Quali sono state le ragioni profonde che l’hanno spinto a questa riorganizzazione e al rebranding proprio ora? E in che modo la nuova veste riflette il purpose di ROI Group per i prossimi anni?

«La riorganizzazione nasce da un’esigenza di chiarezza strategica. ROI Group è cresciuta molto negli ultimi anni, ampliando ambiti, formati e prodotti. A un certo punto è diventato evidente che serviva una struttura capace di sostenere una visione più ampia. Il rebranding rende esplicito ciò che siamo oggi: un ambiente culturale che lavora per lasciare il segno su chi scrive il domani.

Non produciamo solo contenuti o eventi, ma visioni, punti di vista ed esperienze che incidono concretamente sulle decisioni. Farlo ora significa assumersi la responsabilità di parlare a una leadership chiamata a guidare in contesti complessi e instabili».

La nuova configurazione del gruppo integra quattro aree in un’unica piattaforma integrata per la crescita di persone e aziende. Qual è l’obiettivo di questa sinergia e come intende abbattere i silos interni per offrire un valore integrato al mercato?

«L’obiettivo è superare la frammentazione. Leader e aziende non cercano soluzioni isolate, ma continuità tra ispirazione, pensie-

ro strategico e applicazione concreta. Integrare editoria, eventi, speaker e comunicazione significa progettare esperienze coerenti, in cui ogni elemento rafforza l’altro. Abbattere i silos interni ci consente di offrire al mercato un valore realmente integrato: un

Imprenditore ed editore, **Marcello Mancini** ha sempre avuto una missione chiara: trasformare la conoscenza in un motore di crescita per leader, aziende e persone. Con questa visione, nel 2011 ha dato vita a ROI Group, un ecosistema che unisce eventi, editoria e comunicazione per diffondere idee e strumenti capaci di lasciare il segno.

ecosistema che accompagna persone e organizzazioni lungo l'intero percorso decisionale, con un linguaggio comune e una visione condivisa».

Spesso ha sottolineato che il ROI non è solo una questione di numeri, ma di idee che diventano strumenti decisionali. In che modo aiuterà le aziende a misurare l'impatto reale della formazione e della comunicazione strategica?

«Il vero ritorno sull'investimento si vede quando cambia il modo di pensare e, di conseguenza, di decidere. L'impatto non è solo nella partecipazione o nella soddisfazione, ma nei comportamenti e nella qualità delle scelte. Lavoriamo perché le idee diventino

”

«Il ritorno sull'investimento si vede quando cambia il modo di pensare e di decidere. Lavoriamo perché le idee diventino operative: strumenti, modelli e riferimenti utili nella quotidianità manageriale. Quando formazione e comunicazione generano allineamento e accelerano l'azione, il valore è tangibile»

operative: strumenti, modelli e riferimenti utili nella quotidianità manageriale. Quando formazione e comunicazione generano allineamento e accelerano l'azione, il valore è tangibile. Il dato di fidelizzazione dei nostri eventi, pari al 69%, conferma questa direzione».

ROI Group continua a esplorare nuovi territori di mercato, nonostante l'instabilità globale. Quali sono i pilastri del programma 2026 e in quali direzioni si svilupperà il business per mantenere il gruppo come punto di riferimento per il management italiano?

Continueremo a portare al centro del dibattito i temi che stanno ridefinendo il ruolo del mana-





ger: dall'intelligenza artificiale alla gestione intergenerazionale, dal cambiamento culturale alla responsabilità della leadership, selezionando voci autorevoli capaci di offrire non solo ispirazione, ma strumenti di lettura e di scelta. L'obiettivo è rafforzare ROI Group come spazio di riferimento in cui le grandi idee diventino esperienze trasformative e supporto concreto per chi guida organizzazioni».

Il messaggio lanciato al mercato punta a "lasciare il segno su chi scrive il futuro". Qual è, secondo lei, la competenza n. 1 che i manager di oggi devono allenare per guidare le organizzazioni in questa nuova era?

«La capacità di scegliere e decidere in contesti di incertezza. Non parlo di intuizione, ma di pensiero strutturato: integrare dati e visione, tecnologia e relazioni, breve e lungo periodo. Il management del futuro non sarà giudicato solo per i risultati finali, ma per la capacità di tenere insieme i pezzi lungo tutto il percorso».

Avete puntato molto sulla coerenza tra brand identity e posizionamento. Che consiglio dà ai manager che devono gestire un rebranding, affinché non sia solo un cambio estetico ma una vera trasformazione culturale?

«Il brand segue la strategia, non il contrario. Un rebranding funziona solo se è sostenuto da comportamenti coerenti, leadership allineata e scelte organizzative concrete. Il primo passo non è il logo, ma la chiarezza su chi si vuole essere, per chi e con quale ambizione nel tempo. A volte è necessario fermarsi per poi andare più veloci, interrogandosi sulle vere ragioni del fare impresa e su dove si vuole essere tra dieci anni».

Citando i testi che lei ama, come *Antifragile* di Taleb, in che modo la nuova configurazione di ROI Group è progettata per essere antifragile?

«Ricordo bene quando Taleb parlò di antifragilità sul nostro palco, pochi mesi prima del Covid. L'antifragilità nasce quando un'organizzazione è progettata per im-

parare dagli shock, non per subirli. È esattamente quello che è accaduto: la crisi è stata un'occasione per testare, adattare e migliorare. In ROI Group abbiamo costruito nel tempo un modello flessibile e diversificato, articolato su più business unit e orientato all'apprendimento continuo. Questo ci permette non solo di resistere alle turbolenze, ma di utilizzarle come leva di evoluzione, trasformando l'incertezza in crescita».

Guardando ai prossimi tre anni, quale eredità vorrebbe che ROI Group lasciasse nel panorama della formazione e della leadership internazionale?

«Vorrei che ROI Group continuasse a crescere e a sviluppare quell'ambiente culturale da cui si lasciano già ispirare molti decision maker: un luogo di confronto autorevole, capace di contribuire a una leadership più matura, umana e responsabile. Un impatto che vada oltre il singolo individuo e si rifletta sulle organizzazioni, sul sistema economico e sul Paese».

Possiamo definire la partnership con Manageritalia un'alleanza strategica per la crescita del Paese?

Assolutamente sì. È l'incontro tra chi produce pensiero di leadership globale e chi rappresenta il management italiano. Insieme possiamo contribuire in modo concreto alla managerializzazione delle imprese e alla competitività del Paese. È una responsabilità che sentiamo e che vogliamo esercitare con visione e pragmatismo».

STRATEGIA

Governare l'intelligenza artificiale quando l'incertezza diventa strutturale: pianificazione, persone e apprendimento continuo

Edoardo Monopoli, ceo OXYGY e chairman locap
Gabriella Ferraro, partner locap

Nel 2025 la grande maggioranza delle organizzazioni a livello globale dichiarava di utilizzare l'intelligenza artificiale in almeno una funzione aziendale, e una quota significativa riportava un uso regolare di soluzioni di Generative AI. Tuttavia, solo circa un terzo dei dirigenti intervistati affermava di aver iniziato a scalare l'IA con benefici misurabili a livello aziendale (fonte: McKinsey, Global Survey on AI / The State of AI 2024-2025).

Il Future of jobs report 2025 del World Economic Forum conferma questo scarto: le tecnologie avanzano rapidamente, ma le organizzazioni faticano ad adattare ruoli, competenze, modelli decisionali e assetti di governance con la stessa velocità.

A partire da questi dati, possiamo dedurre che nel 2026 la principale sfida per i leader sarà in-

centrata su come governare l'impatto strutturale dell'IA nel tempo, evitando che resti confinata a sperimentazioni isolate o generi frammentazione organizzativa.

UNA STRATEGIA CHE ORIENTA

Per anni abbiamo pensato alla strategia come a una traiettoria definita: obiettivi chiari, roadmap, milestone. L'IA rompe questo schema perché evolve più velocemente dei cicli strategici e molte delle sue implicazioni – operative, etiche, organizzative – emergono solo durante l'uso o, spesso, ex post.

In questo contesto, le scelte strategiche dovranno focalizzarsi

principalmente su come orientare l'azione in condizioni di incertezza, aiutando le persone a distinguere tra ciò che è già deciso, ciò che è in sperimentazione e ciò che è ancora incerto. Per i manager, questo significa accettare che una parte rilevante del lavoro strategico oggi consista nel sense-making: dare significato, non solo indicazioni.

Essere leader adattivi diventa dunque rilevante, nell'accezione



di essere capaci di tenere insieme visione e flessibilità, evitando sia l'immobilismo sia l'adozione opportunistica di tecnologie non integrate nel modello di business. Dalla strategia aziendale deve discendere la strategia IA, che indichi non solo su quali processi, clienti e servizi concentrare le priorità di investimento dell'intelligenza artificiale, ma anche come accelerare la sua adozione nella propria organizzazione, enfatizzando adattività e apprendimento continuo.

REGGERE LA TENSIONE: IL LATO UMANO DELL'ADOZIONE DELL'IA

I dati del World Economic Forum mostrano che, accanto alle competenze tecnologiche, crescono in modo significativo quelle legate a resilienza, flessibilità cognitiva e gestione dell'ambiguità. Non è un caso. L'IA impatta sicuramente i processi, ma anche e soprattutto il modo in cui le persone interpretano il proprio ruolo, il valore del proprio contributo e il perimetro delle decisioni.

La resistenza che spesso emerge nei percorsi di adozione è, nella maggior parte dei casi, riconducibile alla reazione a un contesto in cui il lavoro cambia più rapidamente delle regole che lo governano. Ruoli che si ridefiniscono, responsabilità che si spostano, confini decisionali meno chiari. In assenza di un presidio manageriale consapevole, tutto questo genera incertezza e comportamenti difensivi, inclusi usi informali o non dichiarati dell'IA.

La leadership adattiva è chiamata qui a svolgere una funzione cruciale: ricomporre il paradosso tra stabilità e cambiamento, senza

semplificazioni. È necessario saper creare le giuste condizioni affinché le persone possano comprendere, sperimentare e apprendere, anche in assenza di risposte definitive.

Le pratiche consolidate con successo nelle unità produttive (per esempio, il lean thinking) possono essere adottate a livello manageriale, creando i presupposti per l'adozione di una lean leadership. Alcuni dei paradossi a cui deve rispondere un lean leader, superando le proprie convinzioni limitanti, emergono con particolare evidenza nei percorsi di adozione dell'IA (vedi box).

DALLA PIANIFICAZIONE ALL'APPRENDIMENTO CONTINUO

Le organizzazioni che stanno ottenendo più valore dall'IA, come evidenziato da McKinsey e MIT Sloan, sono quelle che hanno costruito meccanismi di apprendimento continuo: governance

leggere, team cross-funzionali, deleghe spinte verso il livello più vicino all'operatività, cicli rapidi di sperimentazione e cultura del feedback continuo.

Questo spostamento ha implicazioni dirette per chi guida il cambiamento. Pianificare resta importante, ma non è sufficiente. Diventa centrale la capacità di adattare decisioni, priorità e assetti organizzativi sulla base di ciò che emerge dall'uso concreto dell'IA. In altre parole, la strategia non precede più l'azione in modo lineare, ma evolve insieme ad essa.

Le ricerche di Zenger Folkman mostrano che l'adattabilità è una delle competenze che più differenziano i leader percepiti come straordinari e che raggiungono importanti obiettivi di business. Questo accade perché sono, nei fatti, capaci di modificare il proprio approccio e stile decisionale, nonché il livello di coinvolgimento richiesto alle persone in funzione del contesto e delle competenze specifiche necessarie.

I paradossi della leadership adattiva

Le domande con cui i leader devono fare i conti nell'era dell'IA

- 1** Come combino un focus flessibile sulle priorità di breve con un'ambizione di lungo periodo?
- 2** Come investo su me stesso e sul mio team, se non abbiamo mai tempo?
- 3** Come garantisco la qualità dei risultati avventurandomi in un territorio (quale quello dell'IA) con cui ho limitata familiarità? Come ne limito i rischi senza frustrare l'innovazione?
- 4** Come faccio ad essere riconosciuto come un leader di successo, senza avere tutte le risposte?
- 5** Come raggiengo i miei obiettivi personali e funzionali, migliorando allo stesso tempo la collaborazione interfunzionale?

ADAPTIVE LEADERSHIP PER UN FUTURO AI-DRIVEN

Implementare l'IA con il metodo data-driven di Zenger Folkman

Il percorso propone un approccio basato sulla leadership adattiva, che permette ai leader di rispondere con flessibilità ed efficacia ai cambiamenti e alle nuove sfide. L'attenzione è posta sulla capacità di guidare in contesti di incertezza, promuovendo resilienza e innovazione in team e organizzazioni. La metodologia data-driven di **Zenger Folkman** evidenzia una forte correlazione tra l'adattabilità di un leader, il coinvolgimento dei collaboratori e il raggiungimento di risultati straordinari, specialmente in tempi di cambiamento e innovazione, come l'introduzione dell'IA.

Il percorso si concentra su sei competenze differenti: ► ispirare e motivare gli altri; valorizzare le diversità; ► costruire relazioni; ► promuovere una cultura della collaborazione; ► generare fiducia; ► essere coachable.

Misurare, allenare e sviluppare ciascuna di esse per portarle all'eccellenza diventa fondamentale per il leader che desidera navigare il cambiamento.

Obiettivi

► Lavorare sulle competenze della leadership adattiva per accelerare e rendere più efficace l'implementazione dei cambiamenti organizzativi conseguenti all'introduzione dell'IA; ► comprendere come diventare promotori del cambiamento abilitato dall'IA.

Struttura del programma

Il percorso prevede come primo step la compilazione del **Self-assessment adaptive leadership** (Zenger Folkman) per misurare la propria propensione all'adaptability e la preferenza per le 6 competenze alleate. Segue la partecipazione in presenza ai seguenti workshop:

► Kick off e feedback report	6 MAGGIO	🕒 9:30-13:00
► Strategia, execution e collaborazione	13 MAGGIO	🕒 9:30-17:30
► Fiducia, relazioni e leadership nell'era dell'IA	27 MAGGIO	🕒 9:30-17:30

È richiesta la partecipazione a tutti i workshop del percorso.

Metodologia didattica

L'approccio è interattivo, pratico e sperimentale, orientato all'applicazione concreta nel contesto lavorativo. Attraverso esercitazioni e attività di gruppo, i partecipanti mettono in pratica i principi dell'AI Leadership A.G.E.N.D.A., favorendo un confronto attivo e un processo di apprendimento dinamico e coinvolgente.



L'IA COME STRESS TEST DELLA LEADERSHIP

L'adozione dell'IA rappresenta uno stress test senza precedenti

per la leadership contemporanea. Combina elevata incertezza, impatti diffusi sul lavoro quotidiano e una velocità di cambiamento che rende rapidamente obsolete

soluzioni e assetti organizzativi. In questo scenario, il change management tradizionale mostra i suoi limiti.

L'introduzione dell'IA non è un progetto con un punto di arrivo chiaro, ma è piuttosto da considerare un processo continuo che richiede capacità di lettura del contesto, apprendimento distribuito e decisioni iterabili. L'IA, quindi, non riduce il ruolo del giudizio umano. Al contrario, lo rende più critico. La vera accelerazione, in termini di benefici misurabili a livello aziendale nell'adozione dell'AI, dipenderà sempre più quindi dalla capacità dei leader di evolvere il modo in cui fanno strategia, governando l'incertezza invece di tentare di eliminarla.

STRATEGIA ADATTATIVA NELL'ERA DELL'IA

La strategia non precede più l'azione in modo lineare, ma evolve insieme a essa



PREVENZIONE E CURA A MISURA DI MANAGER

Santagostino è la struttura dove trovare, in un'unica rete, visite specialistiche, esami, diagnostica e percorsi di cura per ogni esigenza.

- ✓ Check-up completi e personalizzati.
- ✓ Piani welfare, convenzioni e percorsi di prevenzione per le aziende e i loro dipendenti.
- ✓ Servizi di Medicina del Lavoro: prevenzione, gestione malattie e infortuni con una rete presente in tutta Italia.
- ✓ Convenzionato con i principali fondi dei dirigenti: Faschim, Fasi, Fasdac.



Per maggiori informazioni sulla
Direzione sanitaria visita il sito:
santagostino.it/it/direzione-sanitaria



santagostino.it

**VUOI MUOVERTI MEGLIO, SENZA
DOLORI E CON PIÙ SICUREZZA?
CON IL NOSTRO SUPPORTO PUOI!**

Partiremo da una valutazione completa di postura, mobilità e forza, per individuare eventuali squilibri e capire come migliorare.

Su queste basi il nostro team di fisioterapista e fitness coach costruirà un programma personalizzato con l'obiettivo di aumentare la stabilità, ridurre la rigidità e rendere i movimenti più sicuri ed efficaci. Durante il percorso monitoreremo i tuoi progressi su postura, forza e capacità funzionale con l'obiettivo di accompagnarti verso una vita quotidiana più attiva, libera e senza dolori, con la sicurezza di muoverti bene in ogni situazione.

SCOPRI L'OFFERTA RISERVATA A TE!

8 sessioni di allenamento
2 test di valutazione funzionale

**FITNESS
PACK**

**WANT
RESULT
WORK FOR
YOURSELF**


TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA

06.36.77.36.77

dirigente@topphysio.it



RESILIENZA IN AZIONE

I N UN PANORAMA EDITORIALE spesso popolato da biografie imprenditoriali auto-celebrative, **Mai fermi** di Alessandro Benetton (Mondadori, 204 pagine) si distingue per una posizione differente. Non è solo il racconto di una dinastia o la cronaca di un successo annunciato, ma un saggio sulla resilienza strategica e sulla necessità di non cristallizzarsi mai nel già fatto. Per un pubblico di manager e decision-maker, il testo offre una riflessione profonda su un concetto cardine del business contemporaneo: la gestione del passaggio, inteso sia come transizione generazionale sia come evoluzione industriale.

Il cuore del libro risiede nel superamento del "mito delle origini". Benetton descrive con onestà il peso e il privilegio di un cognome che ha ridefinito il Made in Italy, ma sposta rapidamente l'attenzione sulla discontinuità. Per il manager moderno, il messaggio è chiaro: l'eredità non è un reperto da conservare, ma un capitale da reinvestire in nuove forme. L'autore ripercorre la nascita di 21 Invest, pioniera del private equity in Italia, non come una fuga dalla famiglia, ma come l'applicazione di una visione autonoma. È la dimostrazione pratica di come lo spirito imprenditoriale debba

evolvere verso modelli di governance più strutturati e trasparenti. Interessante è l'analisi che Benetton fa della leadership. Lontano dall'immagine dell'uomo solo al comando, emerge l'importanza della squadra e della delega.

L'autore sottolinea come la capacità di un leader non si misuri nella forza con cui impone la propria visione, ma nella velocità con cui sa adattarsi agli shock esterni. In un'epoca di "crisi permanente", il titolo *Mai fermi* diventa un imperativo. Non si tratta di attivismo frenetico fine a sé stesso, bensì

di un movimento direzionato: sapere quando è il momento di uscire da una comfort zone che, nel business, è spesso il preludio al declino. Un percorso consapevole, quindi, fatto di piccoli passi, a volte apparentemente insignificanti, che ci fanno capire di avercela fatta solo una volta raggiunto il traguardo.

Un capitolo cruciale per il lettore business è quello dedicato alla sostenibilità, intesa non come vezzo comunicativo (*greenwashing*), ma come valore intrinseco dell'asset. Benetton articola una visione in cui il profitto

è inscindibile dall'impatto sociale e territoriale. Per chi oggi guida aziende, questo passaggio rappresenta un vero e proprio vademecum su come integrare i criteri Esg nella strategia core, trasformandoli da vincoli normativi a vantaggi competitivi.

Mai fermi alterna l'aneddotica personale a una solida visione macroeconomica, invitando il lettore a considerare l'incertezza non come una minaccia ma come l'habitat naturale dell'imprenditore. In definitiva, il libro suggerisce che l'unico vero rischio, per un manager o un'impresa, non sia il fallimento di un progetto, ma l'immobilità del pensiero. Un volume che merita un posto nella biblioteca di chiunque voglia comprendere le dinamiche del nuovo capitalismo italiano, tra radici profonde e sguardo globale.



DI DANIELA FIORINO daniela.fiorino@manageritalia.it

LA FRUIZIONE DELLE FERIE

nei ccnl trasporto

SONO UN DIRIGENTE INQUADRATO NEL CCNL DELLE AZIENDE DI AUTOTRASPORTO E SPEDIZIONE MERCI CON UN NUMERO CONSIDEREVOLE DI FERIE MATURATE E NON GODUTE, A CAUSA DEL NOTEVOLE IMPEGNO LAVORATIVO. VORREI SAPERE COME LA NUOVA NORMA CONTRATTUALE IMPATTERÀ SULLE MIE FERIE ACCUMULATE.

M.D. - Milano

Al riguardo occorre premettere che la norma contrattuale che disciplina le ferie (art. 15 del ccnl 18 maggio 2023, come modificato dall'art. 11 dell'accordo di rinnovo del 22 dicembre 2025) ha sempre sancito la loro irrinunciabilità e che, salvo il caso di risoluzione del rapporto di lavoro, esse non possano essere sostituite dalla relativa indennità, se non per la frazione eccedente il periodo minimo annuo di quattro settimane tutelato dalla legge.

Con la modifica introdotta nell'ultimo accordo di rinnovo, Manageritalia e Confetra hanno inteso disciplinare la possibilità di retribuire la quarta settimana, introducendo regole certe volte anche a evitare accumuli eccessivi di giorni di ferie non goduti. Tutto ciò con riferimento ai giorni di ferie maturati a decorrere dal 1° gennaio 2026.

Il presupposto è che il dirigente sia messo in condizione di poter godere delle ferie maturate annualmente. Il datore di lavoro è, quindi, tenuto a favorirne la fruizione tramite espresso invito scritto. Se, nonostante l'invito, la quinta settimana di ferie non risulti fruita in tutto o in parte, entro 24 mesi dall'anno di maturazione, al dirigente

verrà corrisposta la relativa indennità sostitutiva.

Qualora invece – nonostante l'invito scritto del datore di lavoro – i giorni di ferie eccedenti le quattro settimane annue non vengano fruiti entro i 24 mesi successivi all'anno di maturazione, questi decadono senza alcun diritto di indennizzo.

Si tratta di una norma pensata per favorire la fruizione delle ferie e non deve essere intesa come una penalizzazione per il dirigente che non riesce a usufruirne a causa di esigenze aziendali. In tali casi, infatti, viene chiamata in causa la responsabilità concorrente del datore di lavoro, in linea con l'evoluzione dell'orientamento giurisprudenziale in materia.

La giurisprudenza (si veda, da ultimo, l'ordinanza 32689/2025 della Corte di cassazione) ha infatti superato il principio di autodeterminazione delle ferie del dirigente, che escludeva l'imputabilità datoriale della mancata fruizione delle stesse, e ha chiarito che la perdita del diritto alle ferie e alla corrispondente indennità sostitutiva non può operare in modo automatico, ma presuppone che il datore di lavoro di-

mostri di aver posto il lavoratore nelle condizioni concrete di fruire le ferie, invitandolo a godere del periodo di riposo e informandolo in modo chiaro e tempestivo delle conseguenze derivanti dalla mancata fruizione.

La Cassazione ha così ritenuto che la posizione apicale e la maggiore autonomia organizzativa propria delle figure dirigenziali non possa tradursi in una sostanziale elusione delle garanzie fondamentali poste a tutela della salute di tutti i lavoratori. Ne consegue che il tradizionale criterio dell'autodeterminazione delle ferie non è più idoneo, di per sé, a giustificare la perdita del diritto all'indennità sostitutiva, in assenza della prova datoriale dell'adempimento dei propri obblighi informativi, organizzativi e di vigilanza.

L'ufficio sindacale di Manageritalia è di supporto alle associazioni territoriali per quesiti relativi al contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti e i quadri associati e chiarimenti di natura fiscale e previdenziale in relazione al rapporto di lavoro dipendente. Per gli executive professional è previsto un servizio di consulenza di carattere informativo e orientativo su aspetti legati al contratto di lavoro libero-professionale.



Audika
Centri Acustici



Gadget in
OMAGGIO

Fai un
test dell'udito
GRATUITO

I giovani hanno bisogno *di adulti che sappiano ascoltare*

Noi facciamo in modo che tu possa farlo.

Marzo è il MESE DELL'UDITO,

Prenditene cura. Prenota il tuo controllo dell'udito.

Chiama il numero verde **800 24 09 11**

RIMBORSABILE
con il fondo di assistenza **FASDAC***



Scopri quale tra gli oltre
130 centri acustici Audika
è quello più vicino a te

ROI GROUP

Per chi scrive il domani

Il Leadership Forum è 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**.

Giovanni Allevi

Compositore,
scrittore e
filosofo



Sheena Iyengar

Voce di riferimento
nel campo del
decision making



Yuval Noah Harari

Storico e filosofo, tra i
più influenti pensatori
contemporanei



Alex Osterwalder

Ideatore del Business
Model Canvas



Andrea Pontremoli

CEO di Dallara



Tiffani Bova

Specialista in
strategie
di crescita e
innovazione



Leadership Forum

29-30 Settembre **Teatro degli Arcimboldi** Milano e online



Sarah Harper

Ha fondato e
dirige l'Oxford
Institute of
Population
Ageing



Michael Morris

Ha ideato e dirige
il Leadership Lab
della Columbia



Amy Cuddy

Riferimento globale
nella psicologia sociale



Charles Conn

Presidente del
Board di Patagonia



Fabiola Gianotti

Già direttrice
generale del
CERN



James Kerr

Già coach
delle forze
speciali USA e
America's Cup

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

SCANSIONA
IL QR CODE
roigroup.it



Main Sponsor

Deloitte.



BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco

vianova
simplify your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

Acfmt
FONDAZIONE UNICA.COM.IT

i&G MANAGEMENT

Academic Partner

ESCP
BUSINESS SCHOOL

Communications Partner

TEAM LEWIS

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

Official Hotel

MELIA HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1993

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Official Bag

Chateau d'Aix
MILANO 1993

Numero Speciale / Future AI

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #121



03/ PUSHER PER L'IA

04/ GESTIRE L'INGESTIBILE

06/ DA SEO A GEO

**SAVE THE DATE:
SVELARE IL MISTERO
DELL'ESPERIENZA
MILANO, 17 MAR 2026**

→ https://www.cfmt.it/events/2_8326_41511

Vero o falso? Con l'IA è uguale

Quant'è profonda la tana del bianconiglio artificiale? Molto. Possibile o impossibile, reale o surreale, vero o falso. La dualità svanisce. Tutto si fonde e si confonde. Durante una conferenza sull'IA, ho fatto un quiz con il pubblico, mischiando un po' le carte. Ho fatto vedere dei video che erano sia veri che falsi. Impossibile rispondere. Nel primo caso, il video partiva da una foto con vere persone, veri alberi e veri prati, ma modificata con un'animazione fatta da un software di IA. Nel secondo caso, ho preso il famoso filmato della Rai che riprende Pertini che gioca a carte in aereo con Bearzot e la nazionale di calcio italiana

campione del mondo nel 1982, aggiungendo, però, un piccolo dettaglio: Zoff, a un certo punto, estrae dalla giacca un cellulare. In pochi se ne sono accorti, ma era comunque "smascherabile" (non esistevano ancora i cellulari). Avrei potuto anche aggiungere un dettaglio più plausibile: Zoff che estrae dalla giacca un bloc-notes o delle carte da gioco. Impossibile a occhio nudo sbugiardare il video. Forse, solo con cose come SynthID, lo strumento sviluppato da Google DeepMind per identificare i contenuti generati dall'IA. Comunque, una cosa è certa. Nell'era dell'IA, le categorie vero o falso sono superate. Ormai esiste solo il mondo del plausibile,

possibile e verosimile. Viviamo in un'epoca in cui l'informazione è diventata una materia instabile. Uno strano ecosistema informativo dominato da un principio che la fisica quantistica conosce bene: il principio di indeterminazione. Heisenberg applicato alla rete, ai social media, all'IA. Nel mondo digitale non possiamo più conoscere, allo stesso tempo, la fonte di un'informazione, la sua intenzione e la sua attendibilità. Appena proviamo a osservare uno di questi elementi, gli altri si spostano. Scivolano. Si deformano. Per le aziende una bella gatta da pelare. Il gatto di Schrödinger è vivo o morto? Che importa? Non è più un paradosso. È uguale.

—Future AI

Segnali in pillole



<https://tinyurl.com/35usb6ft>
<https://tinyurl.com/452ypf4s>
<https://www.pharmaicy.store/>
<https://geospy.ai/>

—Future business

Identità digitale

Khaby Lama, uno dei tiktokker più famosi al mondo (per cosa mi sfugge) ha venduto sé stesso, inteso come identità digitale, diciamo codice, per quasi un miliardo di dollari. “So’ soldi” e non devi neanche faticare nel mondo reale. Infatti, non solo ha affittato il suo personal brand per 3 anni, ma ha anche dato il via libera alla creazione di un suo avatar e clone IA che permette all’acquirente di lanciare dirette commerciali e contenuti col suo doppio digitale in qualsiasi momento, in qualsiasi lingua, h24. Una monetizzazione del volto che farebbe invidia a qualsiasi influencer. Una professione “reale” per una realtà che non esiste. Segno dei tempi.



—Future spies

L’IA ti trova in 2 secondi

Buone notizie per gli spioni incalliti. Pessime, invece, per i creduloni della privacy (che esiste, comunque, e da sempre, solo nel mondo del dire e non del fare). Ora, con GeoSpy puoi sentirti un vero agente della Cia che trova tutti in due secondi. Basta una stupida foto sui social e l’IA analizza sfondo, edifici, terreno e decine di micro-dettagli per trovare in un nanosecondo il punto esatto sulla mappa con tanto di simulazione con scena 3D dell’area intorno. Niente più “forse” niente più “vi sbagliate”, l’IA sa già dove sei stato e con chi. Fa impressione e fa anche girare le scatole. Di diritti ormai ne restano pochi. Di dritti, invece, tanti.



—Future science

Faccio io o l'IA?

Da quando OpenAI ha lanciato la nuova piattaforma di collaborazione scientifica Prism, un sofisticato vibe coding applicato alla ricerca scientifica, il dibattito fra ottimisti e pessimisti è aperto. Per alcuni è uno strumento fantastico di condivisione, collaborazione e accelerazione delle ipotesi e verifiche in ambito scientifico. Per altri, presenta rischi di validazione e allucinazione di non poco conto. Che dire? In generale l'IA è un'amante pericolosa. Per usare una metafora. Come la mantide religiosa, l'IA è ormai una religione che divora il proprio partner umano ancor prima che l'accoppiamento e sfruttamento della conoscenza sia terminato. Quindi, occhio al partner!



—Future factory

Zero personale

Si parla tanto della cinese Xiaomi Smartphone Factory, una fabbrica di smartphone completamente automatizzata, con algoritmi che gestiscono l'intero ciclo produttivo e senza manodopera umana, in grado di produrre 10 milioni di smartphone all'anno. E, giustamente, perché probabilmente è la prima dark factory integrale al mondo, senza nessun essere umano dentro e fra i piedi. Dark, come si può intuire, perché opera al buio, dark perché ricorda un po' Dark, pardon, Dart Fener di Guerre stellari. Cattivo il giusto, ma buono alla fine, quando redime sé stesso e salva l'umanità. Sperem.



—Future drug

Pusher per l'IA

Come se ce ne fosse bisogno, con le allucinazioni che girano. Ma, intanto, una nuova professione che punta su un target ampio. L'IA Pharmacy è un vero e proprio "spacciatore" online che vende droghe digitali per ChatGPT e affini. Il business è semplice: offrire codici con nomi/brand evocativi come Cocaine e Scopolamine che imitano i cambiamenti cognitivi che gli esseri umani sperimentano sotto l'effetto di sostanze psicoattive. Il tutto per indurre uno stato di alterazione simulata nei chatbot basati sull'intelligenza artificiale. Come dicono loro: "a trip for AI". Stati alterati per espandere ciò che l'IA è in grado di produrre. Stati alterati per far diventare l'IA ancora più strana e imprevedibile. Da vendere in futuro direttamente agli agenti di IA autonomi senza intervento umano. Geniale o demenziale?

—Future AI

Gestire l'ingestibile



<https://www.gosupergood.com/>
<https://stackblitz.com/>
<https://tinyurl.com/27pt44dj>
<https://fourthievesvinegar.org/>

L'IA è ingestibile? Talvolta. Soprattutto se la usi ma non la possiedi veramente. Il monopolio infrastrutturale spaventa l'Europa. Giustamente.

—L'IA fa, L'IA disfa

Siamo ancora padroni...

... del nostro futuro? L'IA riconfigura il mondo, i mercati, le leggi e la nostra stessa esistenza. Chi sono i veri padroni dell'intelligenza artificiale? Come controllano politica, economia globale, mercati, persone e aziende? Come ci si difende dalla dipendenza tecnologica? Come si valutano i progetti di IA? Come si differenziano gli investimenti? Come si fa a guidare la tecnologia senza esserne guidati? E, soprattutto, i padroni dell'IA cosa vogliono da noi? E cosa vogliamo noi da loro? Tante domande e un'unica risposta: tocca a noi, umani, decidere.

—Paradosso IA

Consumi senza lavoro

Gestire il paradosso della crescita senza lavoratori. L'economia basata sull'IA è diversa dalle rivoluzioni tecnologiche precedenti. Non automatizza solo lavori ripetitivi. Automatizza il pensiero, la creatività, il giudizio, la gestione, la ricerca. Per il futurist Martin Ford, per far funzionare l'economia IA bisogna mettere potere d'acquisto nelle mani dei consumatori. Non importa se i prodotti sono fatti dalle macchine. Le persone devono avere soldi per comprarli. Altrimenti, a chi vendi? Una domanda a cui alcuni come Elon Musk rispondono con scenari benevoli in cui nessuno di noi avrà un lavoro, ma ci sarà comunque abbondanza. Suona semplicistico, ma poi: se l'IA fa tutto al posto tuo, la tua vita ha un senso? E quale? Svincolata dal lavoro come valore esistenziale?



SCARICA:
 IL SIGNORE DEGLI ALGORITMI
<https://www.cfimt.it/pages/11966>





—AI reskilling La tempesta perfetta?

Secondo un mini White Paper del Talent Garden, d'accordo, promozionale, ma comunque utile, siamo di fronte a una tempesta perfetta o, meglio, a un paradosso, come dicono loro, inquietante. Incrociando vari dati, risulta che il mercato è stretto tra un inverno demografico irreversibile e un'accelerazione tecnologica senza precedenti. Il risultato è che le aziende faticano a coprire oltre 137.000 posizioni tecnologiche previste, lasciando vacanti 55.000 sedie nel solo settore Ict, mentre milioni di profili rischiano l'obsolescenza rapida a causa di competenze disallineate, con il 66% dei manager che ritiene i neolaureati non pronti per le sfide attuali, e che le posizioni entry level sono ormai obsolete. Dall'inflazione dei titoli (spesso inutili) alla dittatura della vera esperienza. Cambiano le regole per cercare, trovare e formare il capitale umano in azienda. Solita sfida.



SCARICA:

RESKILLING REPORT 2026

<https://talentgarden.com/it/career-development-stage-guides>



—Io Europa Senza IA?

Ogni anno le aziende dell'Unione europea versano circa 264 miliardi di euro a fornitori statunitensi di servizi cloud e software, una cifra che rappresenta, secondo le stime, oltre l'80% della spesa complessiva delle grandi imprese europee per queste tecnologie. Un flusso di denaro che racconta meglio di qualsiasi slogan quanto l'autonomia digitale europea di fatto non esista, e non solo per l'IA. Insomma: monopolio assoluto. E l'Europa si è messa da sola in questa posizione, facendo outsourcing informatico. Con brutte conseguenze, perché, in caso di tensioni geopolitiche (come oggi), siamo facilmente ricattabili dagli Stati Uniti, che potrebbero persino minacciare di bloccare gli account cloud, paralizzando così le attività delle imprese. È possibile farne a meno? Abbiamo alternative europee? Sulla carta ci sono, ma non possono competere per potenza di fuoco (massa critica e qualità del servizio). Ma la vera questione è che l'Europa deve imporre le proprie regole al capitalismo digitale. Dovremmo avere il coraggio di fissare noi le regole della nostra economia digitale, della nostra IA, se vogliamo davvero parlare di sovranità tecnologica europea. È tempo di prendere atto di una realtà spesso ignorata: con 450 milioni di consumatori, l'Europa rappresenta una potenza economica globale. E proprio per questo dovrebbe smettere di adattarsi alle regole altrui e iniziare a imporre con decisione quelle del proprio ecosistema digitale. Ma finché si litiga e si gioca alla guerra voluta dal grande e furbo impero, "nun ce 'a facimmo".

—Future AI Visibilità nell'era dell'IA

La battaglia per farsi notare non è mai stata una passeggiata nel mondo digitale, ma ora, ai tempi della tirannia dell'algoritmo, è diventata un girone infernale. Non conta chi parla, ma chi viene amplificato.

Next skill Da SEO a GEO

Quando nel 2022 OpenAI rende pubblico ChatGPT, la rete smette di funzionare come l'abbiamo sempre conosciuta. Non cerchiamo più: chiediamo e basta. E, sempre più spesso, non clicchiamo nemmeno. Le persone interrogano l'intelligenza artificiale e si fermano alla risposta. Tra i giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni, la percentuale di questo uso è già al 90%. Insomma, nel futuro, tutti. Secondo Gartner, entro il 2026, le ricerche sui motori tradizionali come Google potrebbero calare del 25%. I bot diventano intermediari universali. Crescono le zero-click search. I siti perdono traffico. In alcuni casi, fino al 50%. Non è solo un problema per i media. È una minaccia per qualsiasi azienda. Se un brand non appare nelle risposte generate dall'IA, semplicemente smette di esistere agli occhi degli utenti. Nasce così il GEO – *Generative engine optimization* – l'evoluzione della SEO nell'era delle macchine che rispondono al nostro posto. Le agenzie promettono visibilità, ma nessuno ha mai davvero controllato gli algoritmi. Cambia solo il campo di gioco. Eppure, i primi studi della Princeton University indicano che il GEO può aumentare la presenza nei motori generativi fino al 40%. Non è semplice, né garantito. Ma la logica resta identica: quando qualcuno cerca uno shampoo, deve trovare L'Oréal. La differenza è che ora decide l'IA.





LinkedIn impone nuova visibilità

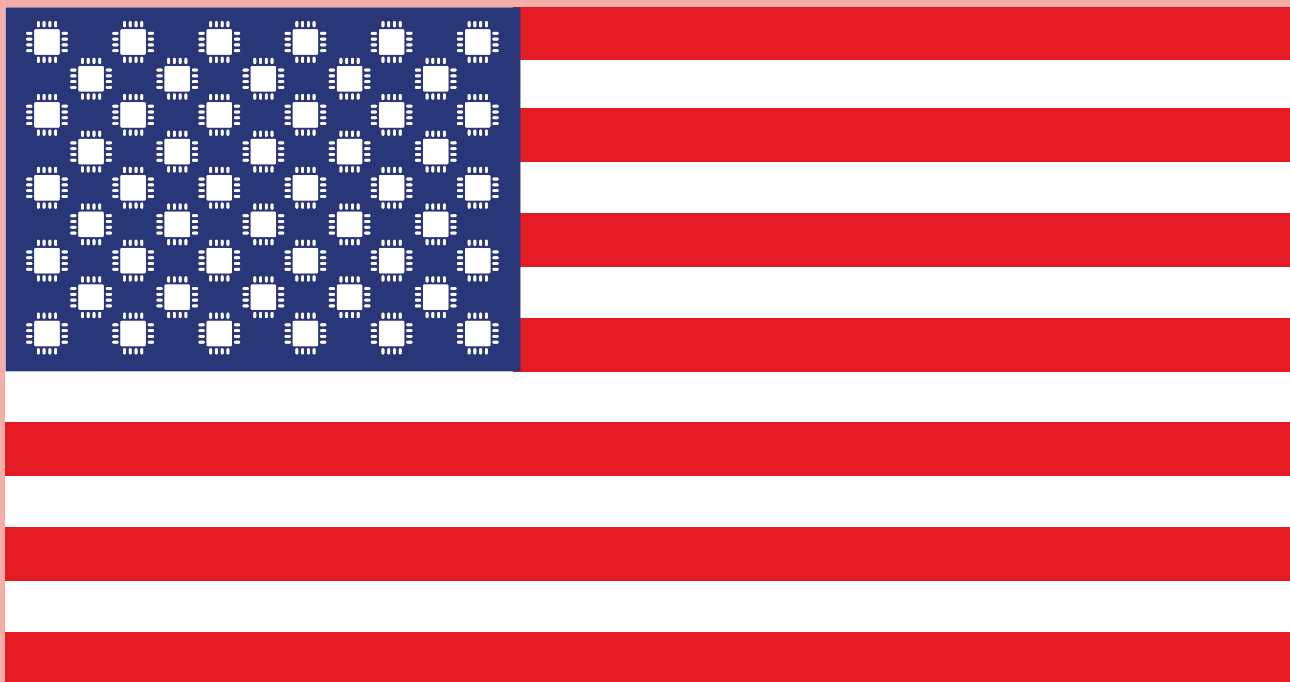
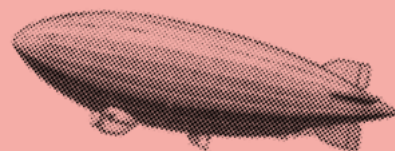
“Ma anvedi questo, non lo si vede più sui social”. No, questa volta non c’entra la censura, è che LinkedIn ha cambiato le regole di ingaggio per chi sta in cima e chi in basso. Insomma, chi sarà visibile e perché? Molti non se ne sono ancora accorti, ma hanno comunque capito che qualcosa si è rotto sulla piattaforma delle carriere. I post non girano più. Le visualizzazioni crollano. E nessuno capisce davvero il perché. È già capitato ad alcuni manager con cui ho parlato. E secondo alcuni analisti, è tutto chiaro: oggi, LinkedIn, con 1,3 miliardi di utenti, cambia pelle. Punto. La visibilità segue nuove logiche. Più opache che mai. Nemmeno chi lavorava dentro l’azienda riesce, magari, a decifrare davvero gli algoritmi. Resta un mistero o, meglio, una scatola nera per tutti. Il motivo, comunque, è semplice: il feed non serve agli utenti, ma al business. Dopo l’acquisizione da parte di Microsoft, la crescita è diventata un imperativo. L’algoritmo privilegia ciò che aiuta a vendere recruiting tool e abbonamenti premium. Fine. E intanto l’IA inonda la piattaforma. Sempre più post sono generati automaticamente. LinkedIn è diventato più pieno e più vuoto. Per reagire, la piattaforma introduce un cambiamento radicale. Nome in codice: 360Brew. Suona come una birra artigianale. In realtà, è il sistema che sostituisce l’algoritmo di LinkedIn. Un reset dell’economia dell’attenzione professionale.

Da Engagement a Enragement

Non stiamo più usando gli algoritmi. Stiamo cercando e imparando a ingannarli. La ricercatrice dei media Sophie Bishop, autrice del saggio *Influencer creep*, lo descrive chiaramente: produciamo contenuti “complici”, costruiti per adattarsi alla logica economica delle piattaforme e ridurre il rischio di diventare invisibili. In altre parole, facciamo contrabbando algoritmico. Nascondiamo ciò che conta dentro ciò che sembra irrilevante: cuccioli, ricette, momenti quotidiani, travestimenti pensati per superare i buttafuori digitali. Per anni abbiamo creduto alle filter bubble. Sbagliato. Il ricercatore Petter Törnberg, esperto in Computational social science, ha mostrato che i social funzionano come arene: non ci mostrano solo ciò che amiamo, ma, soprattutto, ciò che ci fa arrabbiare. L’indignazione genera clic. Engagement significava enragement. Ora, però, la rabbia non conviene più. In un feed tossico, la pubblicità stona. Un utente irritato non compra. Così le piattaforme cambiano pelle: meno conflitto, più shopping mall digitale. Lo ha annunciato anche il fondatore di Instagram Adam Mosseri: meno contenuti politici raccomandati, più sicurezza per i brand. Non censura. Sedazione. Ma nasce un paradosso: gli inserzionisti vogliono calma, l’algoritmo ha bisogno di eccitazione. La soluzione? Eliminare la complessità. Chi spiega la democrazia sparisce. Chi urla o semplifica domina. Ecco perché figure come Donald Trump ed Elon Musk occupano così tanto spazio: il filosofo disturba, il clown trattiene il pubblico. Intanto, Mark Zuckerberg annuncia la terza era dei social: dopo amici e creator, arriva l’IA. Negli Stati Uniti la chiamano slop: contenuti perfetti, ma vuoti. Per il marketing cambia tutto. Non conta più la portata, ma la risonanza: non quante persone raggiungi, ma quanto restano. Torna così l’era degli owned media – newsletter, siti, magazine – spazi non governati dagli algoritmi. Perché aspettare regole dagli stati, ormai, sembra l’illusione più grande di tutte.

USAI: THE UNITED STATES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE.

PERCHÉ L'IA È NATA NEGLI STATI UNITI?



Sappiamo che l'IA è nata nel 1956 e chiamata così da John McCarthy per attirare finanziamenti, perché, sai: *AI sounds good*. È accattivante e piacione. Una mossa intelligente per qualcosa che non lo è affatto. D'accordo, ma perché è nata proprio negli States e perché sono proprio loro i padroni indiscussi? Perché non poteva essere altrimenti. Gli Stati Uniti funzionano e ragionano esattamente come l'IA che hanno creato. Capite? È un rispecchiamento. Causa e effetto. Ti guardi alla specchio e vedi l'IA. E ti piaci e ti piace. Ti piace ragionare veloce senza troppi dubbi e intoppi esistenziali. Ti piace calcolare, ricombinare, ottimizzare, sfruttare, semplificare e, soprattutto, fare. Essere abili nel fare. *Just do it*. Fallo e... basta che funzioni (come nei film). Negli anni 80 fece discutere un libro che si chiamava *The closing of the American mind*. Ecco, oggi bisognerebbe discutere dell'*artificial intelligence of American mind*. E, quindi, niente più 50 stelle per ogni stato, ma 50 chip. No, anzi: niente più stati, ma solo stati di allucinazione. Così cari all'IA. Come le idee transumaniste, che noi siamo solo delle

macchine e che presto riconosceremo anche all'IA una coscienza come quella umana. Come? Ovviamente, semplificando le teorie a supporto. Tanto oggi non abbiamo più uno spirito, ma solo stupidi organi specializzati in qualcosa. Certo, affermare che come il rene produce urina, così il cervello produce intelligenza, è un pensiero assai bizzarro (più che semplificato). Non so cosa sia davvero l'intelligenza. Ho letto definizioni, saggi, articoli e una profonda riflessione dell'Accademia della Crusca che dice: «È giudizioso abituarsi a parlare di "cosiddetta intelligenza artificiale", di cosiddetta IA, mentre la sigla AI sarebbe comunque da evitare in italiano». Ma, alla fine, sono solo parole che cercano di spiegare qualcosa che probabilmente sta da un'altra parte. L'intelligenza, così come la vita, è altrove. Ma, intanto, nell'attesa di trovare un senso a tutto ciò, anziché chiamarla (chiamatela come volete, anche AI e masticando ei-ai come un vero texano) e usarla sarebbe ora di crearla. La nostra italiana disegnata a nostra immagine e somiglianza. Un'IA mediterranea.

Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

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



Per le tue vacanze sicure

VIAGGI SCI

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

Vai su **www.assidir.it**

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

**Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi!**

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

MANAGERITALIA

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

A woman with blonde hair tied back, wearing a white LaMunt headband, a white quilted jacket with grey horizontal stripes, and dark pants, stands in a field of tall, dry grass. She is looking off to the side with a slight smile. The background features rolling hills and jagged mountain peaks under a cloudy sky.

LaMunt

MOUNTAIN ME-TIME

Abbigliamento da montagna premium creato da donne per donne

LaMunt.com

Infomanager

ASSOCIAZIONI | SERVIZI | CONTRATTO | SANITÀ | PREVIDENZA | FORMAZIONE



CON 50&PIÙ CAAF È PIÙ FACILE

Grazie all'annuale accordo tra Manageritalia e il Centro autorizzato di assistenza fiscale, è disponibile in tutte le associazioni territoriali un'ampia gamma di servizi utili, a cominciare dalla compilazione del modello 730

COSA PREVEDE L'ACCORDO

- **Assistenza alla compilazione delle dichiarazioni dei redditi modello 730**, da inviare entro il 30 settembre; la dichiarazione precompilata sarà invece accessibile dal 30 aprile;
- **raccolta delle schede** conformi al modello approvato con decreto del ministro delle Finanze, sottoscritte dal contribuente, contenenti le scelte operate ai fini della destinazione dell'8, del 5 e del 2 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche;
- **elaborazione e trasmissione in via telematica** all'amministrazione finanziaria delle dichiarazioni dei redditi e del modello 730/4;
- **consegna di copia** delle dichiarazioni a ciascun contribuente;
- **calcolo e compilazione** del modello F24 Imu;
- **predisposizione e stampa** della dichiarazione Imu;
- **visure catastali** per immobili o terreni di proprietà del dichiarante;
- **dichiarazioni di successione**;
- **domande di voltura** al catasto



edilizio urbano e al catasto dei terreni;

- **gestione dei contratti di locazione**;
- **gestione colf e badanti** (disponibile in numerose province d'Italia), con servizi di:
 - consulenza per l'orientamento preliminare nell'individuazione dei corretti livelli da applicare alla figura professionale da assumere;
 - stipula e predisposizione della lettera di assunzione;

- denuncia obbligatoria di inizio, fine rapporto e variazione all'Inps;
- elaborazione prospetti paga mensili e tredicesima;
- gestione ferie, malattia, maternità e infortunio;
- elaborazione prospetto paga di fine rapporto con calcolo del Tfr e modello CU;
- calcolo dei contributi previdenziali e produzione dei modelli Mav per il versamento all'Inps.

IMPORTANTE

PER POTER FRUIRE DEI SERVIZI, GLI ASSOCIATI DEVONO PRESENTARE LA PROPRIA CARD ASSOCIATIVA, DIGITALE O CARTACEA. ANCHE I FAMILIARI POSSONO UTILIZZARE LA CARD DELL'ISCRITTO ED ESSERE COSÌ RICONOSCIUTI.

RICORDIAMO AGLI ASSOCIATI CHE LA CARD È DISPONIBILE NELL'APP MANAGERITALIA, ALL'INTERNO DELLA SEZIONE RISERVATA DEL PROPRIO PROFILO PERSONALE. IN ALTERNATIVA, PUÒ ESSERE CONSULTATA NELL'AREA RISERVATA MY MANAGERITALIA.



TARIFE PER GLI ASSOCIATI

(SALVO CONDIZIONI DI MAGGIOR FAVORE PRESENTI A LIVELLO LOCALE)

SERVIZI PER LA DICHIARAZIONE DEI REDDITI

Assistenza alla compilazione 730 singolo	€	50
Assistenza alla compilazione 730 congiunto	€	70
Maggiore pratica complessa: → integrazione per attività di particolare complessità operativa e attività dichiarative aggiuntive quali, ad esempio, redditi e attività esteri, crediti di imposta esteri, oneri a valenza pluriennale di importo rilevante, quadri aggiuntivi M - T - W per calcolo imposte sostitutive Maggiorazione a partire da	€	20

ALTRI SERVIZI

Servizio Imu - elaborazione e stampa modello F24:		
→ fino a 5 immobili (acconto)	€	12
→ oltre 5 immobili (acconto)	€	15
→ fino a 5 immobili (saldo)	€	12
→ oltre 5 immobili (saldo)	€	15
Dichiarazioni di successione	€	350
Domande di voltura per fabbricati e terreni (per la prima)	€	100
Domande successive nell'ambito della stessa dichiarazione	€	70
Visure catastali per i primi 5 immobili (o frazione di 5)	€	18,30
Per ogni ulteriore gruppo di 5 immobili o frazione di 5 nell'ambito della stessa provincia e per lo stesso dichiarante	€	6,10
Gestione contratti di locazione riduzione del 15% sul tariffario applicato dall'ufficio		
Gestione colf e badanti per numerose province d'Italia riduzione del 15% sul tariffario applicato dall'ufficio		

I prezzi sono da intendersi comprensivi di Iva.

RINNOVATO IL CCNL DIRIGENTI DELLA LOGISTICA

Firmato un accordo che unisce recupero del potere d'acquisto delle retribuzioni, innovazioni normative e tematiche sociali

Il 16 febbraio Manageritalia e Assologistica hanno rinnovato il ccnl per i dirigenti delle imprese di logistica, magazzini generali, terminal operators portuali, interportuali e aereoportuali, valido dal 1° gennaio 2026 al 31 dicembre 2028, riguardante circa 90 dirigenti del settore.

L'accordo tutela il potere d'acquisto dei manager e consente alle imprese una pianificazione efficace dei costi del lavoro, con importanti novità su welfare, invecchiamento attivo, genitorialità, parità di genere, incentivi all'autoformazione e per la fruizione delle ferie.

IL COMMENTO DELLE PARTI COINVOLTE

Per **Marco Ballarè**, presidente di Manageritalia, «l'intesa raggiunta consente ai dirigenti di recuperare parte dell'impatto dell'aumento dell'inflazione, senza gravare in modo eccessivo sulle aziende. È un intervento rilevante per la competitività del comparto logistico, settore strategico per lo sviluppo del Paese. Con la firma di oggi compiamo un ulteriore passo a tutela dei diritti dei dirigenti, con particolare attenzione al welfare. Abbiamo inoltre posto un focus specifico sull'invecchiamento attivo, promuovendo la valorizzazione dei dirigenti senior che, attraverso iniziative di tutoraggio e mentoring, potranno trasferire competenze ed esperienze alle nuove generazioni presenti in azienda». «Siamo soddisfatti di questo accordo, che concretamente va nella direzione da noi auspicata, ovvero la valorizzazione dei manager logistici, vero elemento strategico per le aziende»

sottolinea **Paolo Guidi**, presidente di Assologistica, rilevando in particolare l'inserimento all'art. 1 del ccnl delle aziende di servizi logistici anche integrati con attività di supporto alla produzione che coprono l'intero processo della supply chain.

I PUNTI CHIAVE DELL'ACCORDO

- **Incremento retributivo:** aumento lordo mensile a regime di 750 euro, in tre tranches (250 euro da marzo, 300 euro da gennaio 2027, 200 euro da gennaio 2028), più una tantum di 500 euro lordi per gennaio/febbraio 2026.
- **Welfare contrattuale rafforzato:** credito annuale di 2.000 euro, potenziamento del Fondo Mario Negri, conferma dei valori di universalità delle coperture assicurative dell'An-

tonio Pastore, revisione delle agevolazioni contributive contrattuali.

- **Campo di applicazione:** maggiormente dettagliato il campo di applicazione del ccnl.
- **Nuove tutele sociali e demografiche:** innovazione sul tema dell'invecchiamento attivo, introduzione di una procedura per incentivare la fruizione delle ferie, sostegno alla genitorialità e mantenimento della copertura sanitaria per dirigenti con gravi patologie.
- **Formazione e politiche attive:** promozione dell'auto-formazione, con diritto a usufruire di un minimo di 6 giornate di congedo retribuito in tre anni. Estensione delle politiche attive per la ricollocazione.
- **Equità e trasparenza:** misure per la parità di genere, la trasparenza retributiva e il contrasto al dumping contrattuale.





PARITÀ DI GENERE E TRASPARENZA RETRIBUTIVA: IL QUADRO NORMATIVO

Oggi in Italia il sistema ruota attorno a pilastri legislativi nazionali consolidati e a nuove direttive europee che stanno diventando operative proprio nel 2026

1

LA CERTIFICAZIONE PER LA PARITÀ DI GENERE

Introdotta dalla legge 162/2021, la certificazione per la parità di genere è uno strumento volontario basato sulla prassi UNI/PdR 125:2022, oggi standard nazionale di riferimento.

L'obiettivo è valutare, attraverso specifici indicatori (Kpi), sei aree, tra cui cultura e strategia, opportunità di crescita, parità salariale e tutela della genitorialità.

Il riconoscimento consente inoltre alle imprese di accedere a forme di premialità previste dalla normativa vigente, in

particolare nell'ambito dei bandi pubblici e delle procedure di appalto.

A supporto delle pmi sono disponibili voucher e contributi per coprire i costi del percorso e della consulenza.

È possibile consultare l'elenco degli enti accreditati al rilascio della certificazione sul sito ufficiale del Dipartimento per le Pari opportunità:

tinyurl.com/cert-par-gov

Per accompagnare le piccole e medie imprese verso questa attestazione, Manageritalia ha avviato **Managing for inclusion**, un percorso per la creazione di aziende sempre più inclusive. L'11 febbraio scorso l'iniziativa ha fatto tappa a Roma: durante l'evento sono stati illustrati i dati sul gender gap nel mondo

del lavoro e si è discusso delle opportunità per le imprese nell'applicazione della normativa.

2

PARITÀ RETRIBUTIVA E TRASPARENZA

Una delle principali novità riguarda l'attuazione della direttiva Ue 2023/970 sulla trasparenza salariale, che dovrà essere recepita dagli stati membri entro il 7 giugno 2026. Da sottolineare l'introduzione di misure volte a garantire la parità di retribuzione tra uomini e donne per lavori di pari valore, rafforzando gli obblighi di trasparenza a carico delle imprese.

- **Soglia e interventi correttivi:** se il divario retributivo di genere supera il 5% e non è giustificato da criteri oggettivi, le aziende saranno obbligate a intervenire con misure correttive.
- **Diritto all'informazione:** i candidati avranno il diritto di conoscere la fascia retributiva della posizione prima del colloquio e i dipendenti potranno richiedere i dati medi sui livelli salariali ripartiti per genere.

Per approfondire la tematica, lo scorso 19 febbraio Manageritalia ha organizzato l'evento **Trasparenza retributiva**, in cui sono stati evidenziati gli obblighi introdotti dalla direttiva Ue 2023/970 e sono stati presentati strumenti interpretativi e operativi per accompagnare le aziende nel percorso di adeguamento. È emerso con chiarezza come si tratti di un cambiamento strutturale, che richiederà l'intervento di manager per la gestione e l'attuazione degli adempimenti. L'incontro è disponibile in versione integrale su YouTube: tinyurl.com/trasp-ret-19febb

3

ALTRI STANDARD E STRATEGIE NAZIONALI

- **ISO 53800:2024:** è la recente norma internazionale che fornisce linee guida per la promozione dell'uguaglianza di genere, integrabile con la UNI/PdR 125.
- **Strategia nazionale 2021-2026:** il governo italiano segue un piano d'azione volto a migliorare di cinque punti l'indice Eige (European institute for gender equality) entro quest'anno.
- **Rapporto biennale:** le aziende con più di 50 dipendenti hanno l'obbligo

di redigere ogni due anni un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile, pena sanzioni amministrative.

Manageritalia affianca le imprese sui temi della parità di genere attraverso strumenti operativi dedicati, tra cui un **test di autovalutazione** (tinyurl.com/test-gendergap) e la **Guida completa alla certificazione per la parità di genere** (tinyurl.com/guida-parita-download), disponibili gratuitamente sul sito di Manageritalia, nella sezione

dedicata all'interno del Gruppo Donne Manager (tinyurl.com/gdonnemanager).

Sul tema della trasparenza retributiva, la nostra Organizzazione è attivamente coinvolta nei processi istituzionali di attuazione della direttiva Ue 2023/970: partecipa al tavolo di Regione Lombardia per supportare l'applicazione della normativa e la sensibilizzazione delle aziende e, anche tramite Cida, ha contribuito ai lavori presso il ministero del Lavoro sullo schema di decreto legislativo di recepimento della stessa.



Alcuni momenti degli incontri promossi da Manageritalia l'11 e il 19 febbraio, dedicati alla certificazione della parità di genere e alla trasparenza retributiva.



MANAGERITALIA PER LA PREVIDENZA



FONDO MARIO NEGRI

Fondo pensione negoziale. L'adesione è obbligatoria per contratto per tutti i dirigenti inquadrati nel ccnl di riferimento. I contributi, in fase di versamento, sono interamente deducibili dal reddito imponibile, senza tetto massimo. Dal 2024 è possibile versare al Fondo Mario Negri anche il credito welfare previsto dai ccnl di riferimento tramite la Piattaforma welfare dirigenti terziario.

<https://bit.ly/Negri-dirigenti>

>>> A CHI È RIVOLTO

DIRIGENTI



CONFERIMENTO DEL TFR AL FONDO MARIO NEGRI

Per gli iscritti al Fondo Mario Negri la devoluzione del Tfr alla previdenza complementare non costituisce un obbligo ma una facoltà. Il Tfr può essere conferito in modalità tacita o esplicita. Nel primo caso, in assenza di una scelta entro sei mesi dall'assunzione, il Tfr confluirà automaticamente al Fondo Mario Negri, nel comparto "Garantito". In caso di scelta esplicita, l'iscritto può optare anche per i comparti "Bilanciato medio termine" o "Bilanciato lungo termine".

<https://bit.ly/Negri-tfr>

>>> A CHI È RIVOLTO

DIRIGENTI



ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Garanzia mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale. È la componente di capitalizzazione che al termine del periodo di attività lavorativa come dirigente o al termine della contribuzione volontaria, consente all'assicurato di disporre di un capitale.

<https://bit.ly/Pastore-conv>

>>> A CHI È RIVOLTA

**DIRIGENTI
E PROSECUTORI
VOLONTARI**



POLIZZA NUOVA CAPITELLO

Forma assicurativa "Mista a premio unico con rivalutazione annua del capitale" proposta da Assidir. Costituisce una risposta alle esigenze personali di accantonamento di un capitale ai fini di risparmio/investimento.

<https://bit.ly/Capitello-3184>

>>> A CHI È RIVOLTA

**AFFILIATI
DELL'ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE**

(dirigenti, ex dirigenti, quadri, ex quadri,
executive professional e ai loro
familiari in linea retta)



FONDO PENSIONE APERTO

Tramite Assidir è possibile aderire a 3 diversi fondi pensione aperti per integrare la futura pensione con un piano di versamenti flessibile e la possibilità di scegliere quanto e quando versare, di scegliere l'investimento più adatto alle proprie esigenze con diversi profili di rischio/rendimento e con la libertà di riscattare la posizione o ottenere anticipazioni secondo la specifica normativa.

<https://bit.ly/Fondo-pensione>

>>> A CHI È RIVOLTO

**DIRIGENTI, QUADRI,
EXECUTIVE
PROFESSIONAL
E FAMILIARI**



POLIZZE ASSICURATIVE AREA RISPARMIO

Tramite Assidir è possibile sottoscrivere polizze assicurative a premio unico, quindi con un versamento una tantum, per chi intende investire i propri risparmi in sicurezza grazie all'investimento nelle gestioni separate assicurative.

<https://bit.ly/Invest-risp>

>>> A CHI SONO RIVOLTE

**DIRIGENTI, QUADRI,
EXECUTIVE
PROFESSIONAL
E FAMILIARI**



LTC A VITA INTERA: PROTETTI PER SEMPRE, CONTRIBUTO LIMITATO NEL TEMPO

Dalla forma temporanea prevista nel ccnl dalla Convenzione Antonio Pastore a quella a vita intera dai 55 anni di età: perché anticipare la scelta fa la differenza

Nella Convenzione Antonio Pastore 3182, tra le garanzie assicurative previste per i dirigenti, è presente la copertura Long term care (LTC) in forma temporanea, attiva fino al compimento del 70° anno di età. Si tratta di una sorta di "paracadute" che può essere utile nel caso, non auspicabile, ci si trovi a dover affrontare problemi di salute che riducono la possibilità di condurre quella che può essere definita come una "vita normale".

COS'È LA LONG TERM CARE E COSA COPRE

La LTC è una forma di protezione che interviene quando, a causa di malattia o infortunio, l'assicurato non è più in grado di vivere in autonomia.

La non autosufficienza viene definita

come l'impossibilità di compiere autonomamente almeno 3 delle 6 attività fondamentali della vita quotidiana: alimentarsi, lavarsi, vestirsi, muoversi, fare il bagno/doccia, continenza.

Al verificarsi di questa condizione, la garanzia prevede l'erogazione di una rendita mensile vitalizia, rivalutabile del 3% annuo.

La perdita dell'autonomia genera spesso un "gap economico" tra risorse disponibili e quelle necessarie per affrontare i costi assistenziali. Strutture qualificate come le Rsa, badanti specializzate o riadattamento dell'abitazione possono facilmente superare i 3.000 euro al mese. In questo contesto, la copertura LTC consente di:

► **coprire in tutto o in parte le spese assistenziali** senza intaccare il patrimonio personale;

► **ridurre il carico emotivo e organizzativo per i familiari**, che possono affidarsi a professionisti qualificati;

► **mantenere il proprio tenore di vita**, soprattutto quando l'importo della pensione risulta inferiore a quello delle esigenze assistenziali.

LA LTC A VITA INTERA

«Il positivo megatrend italiano di allungamento della vita media richiede una maggiore attenzione agli aspetti previdenziali, assistenziali e di protezione, in una visione sempre più unitaria e sistemica», afferma Paolo Fumo, direttore commerciale di CNP Assicura. «In questo contesto, sentiamo la responsabilità di promuovere soluzioni assicurative capaci di integrare risparmio, investimento

e protezione, offrendo un aiuto concreto per affrontare il futuro con maggiore serenità ed equilibrio finanziario. L'adesione anticipata a una copertura LTC a vita intera rappresenta una scelta economicamente efficiente, in quanto il premio è correlato all'età di sottoscrizione. Attivarsi per tempo consente di costruire una protezione lungo l'intero arco della vita, pur restando disponibili soluzioni mirate anche per chi decide di intervenire in una fase più avanzata».

A partire dai 55 anni di età, il dirigente può accedere alla copertura LTC a vita intera, che garantisce protezione per l'intero arco della vita, con un piano di versamento dei premi che si conclude al compimento degli 80 anni.

Per il dirigente in attività che sottoscrive la forma a vita intera, il contributo previsto viene versato dall'azienda attraverso una rimodulazione delle somme destinate alle diverse garanzie della Convenzione Antonio Pastore. Cessato il rapporto di lavoro, l'ex-dirigente, per non perdere la copertura, dovrà completare volontariamente il piano di pagamento.

In generale, aderire prima significa ridurre la spesa complessiva, sia nel corso della vita lavorativa (durante la quale il premio è incluso nei contributi della Convenzione Antonio Pastore), sia dopo il pensionamento o la cessazione del rapporto di lavoro subordinato.

LA PAROLA A...

Luigi Catalucci, presidente Associazione Antonio Pastore

«Insieme a tutte le considerazioni sugli obiettivi della polizza, sul suo funzionamento e sulle tecniche che la regolano, mi piace sottolineare l'aspetto culturale e di visione lungimirante delle necessità nelle diverse fasi della nostra vita, che hanno portato Manageritalia, già nel 2001, a introdurre la copertura LTC, allora quasi sconosciuta in Italia. L'opportunità che oggi la bilateralità offre agli associati attraverso il ccnl è, insomma, il risultato di un percorso che parte da lontano e che ha saputo individuare e rispondere per tempo ai bisogni individuali e familiari legati alla qualità della vita, nella fase più delicata e fragile per effetto di limiti di età spinti sempre più avanti».

Mauro Dotti, presidente Assidir

«L'abbassamento dell'età di accesso alla LTC a vita intera da 66 a 55 anni rappresenta un traguardo rilevante, frutto del lavoro svolto insieme ai partner coinvolti. Assidir ha sostenuto con convinzione questa evoluzione perché permette ai dirigenti di attivare una protezione fondamentale in una fase della vita in cui è ancora possibile pianificare con lucidità e lungimiranza. La nostra missione è accompagnare gli associati nelle scelte assicurative più rilevanti, offrendo soluzioni che rispondano ai bisogni reali delle persone e delle loro famiglie. Rendere accessibile la copertura LTC in anticipo significa rafforzare la capacità della Convenzione di offrire risposte moderne e sostenibili alle sfide della longevità. È un passo che va nella direzione di una protezione più inclusiva e consapevole».

PERCHÉ ATTIVARLA PRIMA CONVIENE

Il contributo da versare per la LTC a vita intera varia sensibilmente in base al momento in cui si attiva questa opzione di copertura.

Per comprendere l'impatto concreto dell'età di attivazione, si consideri il caso di un dirigente uomo:

- a **55 anni** il costo annuo può essere di circa **1.322** euro;
- a **62 anni** il costo annuo può salire a **1.899** euro.

LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLA FORMULA A VITA INTERA

- **Copertura assicurativa per tutta la vita**, anche dopo il pensionamento, con una rendita vitalizia in caso di non autosufficienza.
- **Versamento dei premi solo fino agli 80 anni d'età**, con importo determinato in base ad età e sesso al momento della sottoscrizione.
- **Possibilità di attivare la copertura quando si è ancora in attività**, beneficiando del pagamento dei contributi da parte dell'azienda.
- **Riduzione dell'importo dei premi futuri**, in quanto il costo della polizza aumenta con l'età e chi sceglie prima paga meno.

In generale, aderire prima significa ridurre la spesa complessiva, sia nel corso della vita lavorativa (durante la quale il premio è incluso nei contributi della Convenzione Antonio Pastore), sia dopo il pensionamento o la cessazione del rapporto di lavoro subordinato.

Le informazioni contenute nel presente articolo riguardano la garanzia assicurativa LTC Vita Intera, inclusa nella Convenzione Antonio Pastore 3182, quest'ultima prevista dal ccnl per i dirigenti del commercio, trasporti, turismo, servizi e terziario avanzato. La Compagnia è CNP Vita Assicura SpA, società del Gruppo CNP Assurances, autorizzata all'esercizio dell'attività assicurativa e iscritta all'Albo delle imprese di assicurazione e riassicurazione al n. 1.00081, Via Arbe 49, 20125 Milano. Per informazioni complete e aggiornate sulle caratteristiche della stessa gli interessati sono invitati a rivolgersi esclusivamente ad Assidir, in qualità di agente incaricato della gestione della Convenzione Antonio Pastore disponibile sul sito internet di Assidir <https://bit.ly/Conv-3182-AAP>



I RENDIMENTI 2025 DELLA CONVENZIONE ANTONIO PASTORE E DELLA POLIZZA CAPITELLO

I piani di accantonamento dedicati agli associati Manageritalia e ai loro familiari hanno ottenuto anche quest'anno risultati positivi

La Convenzione assicurativa Antonio Pastore conferma di essere, dal 1998, un elemento chiave del sistema di welfare dei dirigenti del terziario, assicurando loro coperture opportune contro i più importanti rischi sulla persona e consentendo l'accesso a un piano di accumulo che ha dimostrato negli anni la propria validità.

Infatti, anche nei periodi di incertezza dei mercati finanziari, il piano ha sempre riconosciuto rendimenti si-

gnificativi, garantendo stabilità nel tempo grazie alle "gestioni separate" di importanti imprese assicuratrici che non puntano alla speculazione a breve termine e si rivolgono in prevalenza ai mercati italiani ed europei.

Grazie a ciò, anche per il 2025, le gestioni separate di riferimento della Convenzione Antonio Pastore e delle polizze Capitello e Nuova Capitello hanno riportato rendimenti positivi, come evidenziato nelle tabelle della pagina a fianco.

RENDIMENTI CONVENZIONI CONTRATTUALI*

Convenzioni	Previr '95	Antonio Pastore				3182
		3049	3108	3140	3175	
Date di versamento dei contributi	dal 1983 al 31/12/1997	dall'1/1/1998 al 31/12/2002	dall'1/1/2003 al 31/12/2005	dall'1/1/2006 al 31/12/2017	dall'1/1/2018 al 31/12/2024	dall'1/1/2025
Rendimenti attribuiti 2024	4,03%**	2,60%	2,60%	2,60%	2,44%	-
Rendimenti attribuiti 2025	4,44%**	2,58%	2,58%	2,58%	2,40%	2,40%

* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.

Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

** Il 4,44% riconosciuto agli assicurati con età inferiore ai 65 anni; per la fascia compresa tra 66 e 75 anni, il rendimento riconosciuto è pari al 3,45%.

RENDIMENTI POLIZZE CAPITELLO*

Polizze	Capitello	Nuova Capitello 3176	Nuova Capitello 3184
Date apertura polizze	fino al 31/12/2017	dal 15/9/2018 al 31/12/2024	dall'1/1/2025
Rendimenti attribuiti 2025	2,58%	2,35%	2,40%

* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.

Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

STORICO RENDIMENTI POLIZZE "CAPITALE DIFFERITO" E "MISTA" (CONVENZIONI ANTONIO PASTORE)*

Anno esercizio finanziario		Tasso di rivalutazione riconosciuto (%)
2021	Convenzioni 3049/3108/3140	2,95
2021	Convenzione 3175	2,80
2022	Convenzioni 3049/3108/3140	2,49
2022	Convenzione 3175	2,24
2023	Convenzioni 3049/3108/3140	2,64
2023	Convenzione 3175	2,48
2024	Convenzioni 3049/3108/3140	2,60
2024	Convenzione 3175	2,44
2025	Convenzione 3049/3108/3140	2,58
2025	Convenzione 3175	2,40
2025	Convenzione 3182 (versamenti dal 1° gennaio 2025)	2,40

* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.

Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

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

Let grow

Delegare con efficacia per far crescere le persone e liberare il potenziale del team



ONLINE

■ 31 MARZO

Building high performing teams

Costruire team ad alte prestazioni, basati su fiducia, visione e collaborazione



CFMT MILANO

■ 14 APRILE

Laboratorio di talent management

Gestire il processo di valutazione della performance



ONLINE

■ 12 MAGGIO

PERSONAL IMPROVEMENT

Business presentation

Diventa incisivo e memorabile nelle presentazioni



ONLINE

■ 31 MARZO

Relazioni efficaci

Sviluppa il tuo stile comunicativo e relazionale con il modello Brainbow



ONLINE

■ 8 APRILE

Career check up

Valuta dove sei, decidi dove andare



ONLINE

■ 15 E 21 APRILE

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Sistema di pianificazione e controllo

Metodologie e spunti operativi



ONLINE

■ 2 APRILE

AI, rapporto di lavoro e privacy

Impatti, prospettive, rischi e tutele



ONLINE

■ 10 APRILE

Cruscotti Excel e formule per il controllo di gestione

Esercitazioni e applicazioni pratiche



ONLINE

■ 24 APRILE

BUSINESS DEVELOPMENT

Il Commerciale 2026

Potenziare l'equilibrio hybrid sales nei rapporti con i clienti



ONLINE

■ 31 MARZO

Negoziare strategicamente

Il modo più efficace per risolvere i conflitti creando valore per le diverse parti coinvolte



ONLINE

■ 13 E 20 APRILE

Dallara innovation tour

Un appuntamento di In-Company Experience



PARMA

■ 22 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.

STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT

From vision to impact

Un'esperienza formativa internazionale che unisce riflessione strategica, confronto manageriale e apprendimento immersivo. Il percorso è stato progettato in collaborazione con una faculty internazionale e si svolge a Madrid, città che rappresenta oggi uno dei contesti europei più dinamici dal punto di vista economico, culturale e manageriale. Le attività d'aula si terranno presso gli uffici di una primaria società di consulenza nel quartiere di Salamanca, area simbolo di equilibrio tra tradizione, innovazione e visione globale.

Il programma si sviluppa su tre giornate ed è pensato per dirigenti e senior manager interessati ad approfondire il marketing strategico come leva trasversale, non confinata a una singola funzione aziendale ma distribuita lungo l'intera organizzazione. Il percorso propone una lettura del marketing come responsabilità condivisa, strettamente connessa alle scelte di governance, ai processi decisionali e alla capacità dell'impresa di generare valore nel lungo periodo.

MARKETING COME LEVA STRATEGICA E RESPONSABILITÀ DIFFUSA

Attraverso modelli interpretativi, framework aggiornati e momenti di confronto, i partecipanti vengono accompagnati nell'analisi del ruolo del marketing all'interno della strategia aziendale, del rapporto tra sostenibilità e valore percepito dal cliente e della sua

centralità come principio che richiede coerenza organizzativa e buona governance. Particolare attenzione è dedicata alle dinamiche b2b, ai nuovi percorsi di acquisto influenzati dagli algoritmi e all'impatto dell'intelligenza artificiale su leadership, processi decisionali e customer engagement in contesti non lineari. L'esperienza formativa è arricchita da visite immersive in alcune delle realtà più rappresentative di Madrid, come El Corte Inglés e lo Stadio Santiago Bernabéu. Questi contesti offrono l'opportunità di osservare direttamente come strategie di brand, modelli di leadership, scelte di sostenibilità e approcci alla relazione con il cliente si traducano in pratiche concrete, rendendo tangibili i concetti affrontati in aula.

DALLA VISIONE AI RISULTATI MISURABILI

"Strategic marketing management" si rivolge a manager e dirigenti che riconoscono il marketing come una lente interpretativa dell'intera attività aziendale. In uno scenario economico caratterizzato da elevata competitività e da clienti sempre più informati ed esigenti, il percorso invita a ripensare il ruolo del marketing come elemento abilitante del dialogo tra funzioni diverse – dalla finanza alle operation, dalle vendite al top management – con l'obiettivo di trasformare la visione strategica in risultati misurabili e coerenti nel tempo. Le spese di vitto e alloggio sono a carico di ciascun partecipante.



**20-21-22
APRILE**

Tre giorni di
masterclass a Madrid

Iscriviti

https://bit.ly/Masterclass_Madrid



HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

THOMAS BIALAS

Futurologo, giornalista, innovatore, autore e conferenziere, si occupa di progettazione di contenuti e aiuta imprese e istituzioni a ripensare il proprio ruolo e futuro. È ideatore e curatore di *Dirigibile*, inserto del mensile *Dirigente*. Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. **[59]**



LUCIANA MARINO

Avvocato. Direttore tributario del MEF-Consiglio di presidenza della giustizia tributaria. **[44]**



GIANLUCA COMIN

Presidente di Comin & Partners, docente alla Luiss Guido Carli e giornalista. Esperto di comunicazione, reputazione e crisi, ha ricoperto ruoli apicali in Enel, Telecom Italia e Montedison. **[40]**

EDOARDO MONOPOLI

Ceo OXYGY e chairman locap, affianca i propri clienti nella realizzazione di strategie aziendali e in progetti di trasformazione organizzativa e tecnologica che coniughino il miglioramento dei risultati con la motivazione e la crescita delle persone. **[50]**



GABRIELLA FERRARO

Partner locap, supporta manager e organizzazioni nell'identificare bisogni inespressi, focalizzandosi sul quadro di insieme del business, integrando competenze professionali diverse per definire proposte di valore creative e navigare i cambiamenti. **[50]**



ANTONELLA PORTALUPI

Presidente Fondo Mario Negri e vicepresidente Manageritalia. **[28]**

DA MANAGERITALIA

DANIELA FIORINO

Responsabile ufficio sindacale. **[18, 34, 56]**

PR+MES

SANITÀ
POLISPECIALISTICO



VISITE SPECIALISTICHE

Cardiologia
Chirurgia vascolare
Dermatologia
Ginecologia
Ortopedia
Urologia
Fisioterapia
Nutrizione
Osteopatia



DIAGNOSTICA

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



ODONTOIATRIA

Ortodonzia
Gnatologia
Igiene orale
Implantologia
Protesi
Conservativa

Vicini a te per la tua salute

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

CONVENZIONE DIRETTA FASDAC



FONDO ASSISTENZA SANITARIA
DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

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

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

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

Sapevi che anche i denti invecchiano?

Scopri come mantenerli sani.



Ecco alcuni
consigli
per il tuo
sorriso:
**inquadra
il QR Code.**



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



Centro Implantologico Tramonte®

Convenzione diretta FASDAC dal 2004.

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

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