

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

Dirigente

n. 5 maggio 2026

la rivista di **MANAGERITALIA**

IA: LEADERSHIP UMANA AL LAVORO



Intervista

Longevità: i consigli di Alberto Beretta

Manageritalia

I servizi per la carriera



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

Prevenzione dentale over 60



VISITE DI PREVENZIONE SU APPUNTAMENTO - Tel. 0331 962405

ODONTOBI: ESPERIENZA E INNOVAZIONE IN ODONTOIATRIA

**Dal 1988 al tuo fianco per fornirti
prestazioni odontoiatriche**

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro team con qualifiche professionali; significa essere in aggiornamento continuo sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali selezionati e conformi e soprattutto fornire piani di cura individuali in base alle esigenze cliniche del paziente.

Seguici!   

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



Direttore Sanitario: Dott.ssa Emanuela Anna Bianca

Iscr. Albo Medici Chirurghi e Odontoiatri di Varese n. 494 - Aut. San. n. 397/8 del 06/06/2008

Servizi odontoiatrici per la salute orale

- Implantologia
- Implantologia Computer Guidata 3D
- Implantologia Dentale Zigomatica
- Sedazione cosciente
- Tac dentale Cone Beam 3D
- Faccette dentali
- Ortodonzia trasparente
- Impronte con scanner intraorale
- Protesi fisse e mobili

*Le prestazioni sono effettuate
previa valutazione clinica individuale.*

Via Aronco, 5
Castelletto Sopra Ticino - 28053 (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413
WhatsApp: 371 4119366

(per richieste di appuntamento; informativa privacy sul sito)
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it



INTELLIGENZA ARTIFICIALE, LEADERSHIP UMANA

A cura del presidente di Manageritalia



L'intelligenza artificiale non è più una questione che appartiene al futuro. È già dentro il nostro presente. È nelle imprese, nei processi, nelle decisioni, nell'organizzazione del lavoro. Ed è proprio per questo che oggi la domanda non è più se adottarla, ma come governarla.

È una domanda che interpella direttamente il ruolo dei manager. Perché ogni volta che cambia il lavoro, cambia anche la responsabilità di chi è chiamato a guidarlo. E di fronte a una trasformazione così profonda, il punto non è soltanto comprendere che cosa la tecnologia può fare, ma decidere come usarla, con quale consapevolezza, con quale misura, con quale idea di persona.

Su questo abbiamo voluto riflettere anche recentemente, in un momento per noi importante di confronto con monsignor Renzo Pegoraro, presidente della Pontificia Accademia per la Vita. Non per cercare risposte tecniche, ma per porci una domanda più alta e più esigente. Perché la questione dell'intelligenza artificiale, prima ancora che tecnologica, è umana, culturale ed etica. Riguarda ciò che non possiamo delegare a una macchina: il giudizio, la responsabilità, il rispetto, il senso del limite.

È anche per questo che abbiamo scelto di collocare l'intelligenza artificiale tra i temi fondativi del nostro percorso, insieme all'inclusione di genere, alla sostenibilità e alla formazione continua, nel Piano operativo Manageritalia 2024-2028. Non come argomenti separati, ma come parti di una stessa visione. Una visione che ci chiede di accompagnare il cam-

biamento senza smarrire ciò che conta davvero: la dignità della persona, il valore del lavoro, la qualità delle relazioni.

L'intelligenza artificiale può offrire opportunità importanti. Può rendere più efficienti i processi, aiutare a leggere la complessità, sostenere innovazione e competitività. Ma tutto questo, da solo, non basta. Perché l'innovazione non è mai neutra quando tocca il lavoro e la vita delle persone. E allora servono competenze nuove, certo. Serve formazione. Ma serve anche una leadership capace di tenere insieme efficienza ed equilibrio, innovazione e umanità, risultati e responsabilità.

È qui che, ancora una volta, si misura la qualità del management. Nella capacità di guidare il cambiamento senza subirlo. Di usare strumenti nuovi senza perdere il centro. Di fare in modo che la tecnologia non impoverisca il lavoro, ma contribuisca a renderlo più consapevole, più qualificato e umano.

Questa è la sfida che abbiamo davanti. Ed è anche il senso del contributo che vogliamo dare: aiutare i manager a stare dentro il cambiamento con competenza, visione e coscienza.

Perché l'intelligenza artificiale sarà davvero una risorsa solo se resterà uno strumento al servizio della persona. Mai il contrario.

Viva Manageritalia!



marco.ballare@manageritalia.it

SOMMARIO

Primo piano

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

- 07** IA e lavoro: una trasformazione da guidare
- 08** Lavoro, managerialità e IA: una sfida di modello di sviluppo
- 12** L'algoritmo che genera valore
- 16** AI in sales: mito o realtà?
- 20** Il team digitale
- 24** In Vaticano per tracciare il futuro

IN COPERTINA

N. 5/2026



Turismo

- 26** Il futuro del turismo alla Bit 2026
- 30** Forum Turismo Italia 2026

Intervista

- 34** **Stefano Cuzzilla**
80 anni di Cida: dare forza al lavoro che guida il Paese
- 44** **Alberto Beretta**
Longevità: sfide e strategie per una vita (e un lavoro) al massimo
- 50** **Francesco Seghezzi**
Italia: l'ageing al lavoro è un must

Manageritalia

- 38** Intervendiamo nel dibattito pubblico

Protagonisti

- 54** Giampaolo Carrozza, una visione che resta

Impresa

- 58** Dentro l'evoluzione dei modelli di business



Iniziative

56

Drive&Learn:
il golf che mixa
professione,
leisure e relazioni



Inquadra il QR code e unisciti a noi sul green!

RUBRICHE

42 Osservatorio legislativo

48 ROI to read

61 Libri

62 Letture per manager

63 Lettere

Inserto mensile di
Dirigente
n. 5 / 2026

a cura di
Thomas Biasas

65

MANAGERITALIA Δ c f m t

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #123

Infomanager

ASSIDIR

73 La manutenzione delle polizze assicurative

MANAGERITALIA

76 Servizi per la carriera

78 Le politiche attive del lavoro per i dirigenti

CFMT

80 Corsi di formazione

81 Shock globali



58

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)

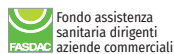
tel. 0331889614 - www.roto3.it

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 maggio 2026
è di copie 46.605

**Con
Noi
Puoi**

**Proteggerti per
sempre, con un
contributo limitato
nel tempo**



LONG TERM CARE A VITA INTERA

**Attiva la soluzione opzionale, dedicata ai Dirigenti
a partire dai 55 anni di età**



**Riduci l'utilizzo
di altre Risorse**



**Sostieni i costi per una
RSA con personale di
elevata Competenza**



**Scegli assistenti
Specializzati**



**Supporta il benessere
Emotivo**

Le informazioni contenute nel presente documento riguardano la garanzia assicurativa LTC Vita Intera, inclusa nella Convenzione Antonio Pastore 3182, quest'ultima prevista dai CCNL per i Dirigenti dei settori Commercio, Trasporti, Turismo, Servizi e Terziario avanzato.

La Compagnia è CNP Vita Assicura S.p.A., 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 www.assidir.it/static/upload/all/allegato_a_condizioni-di-assicurazione-3182_20260302_sito.pdf

Per saperne di più scrivi a info@assidir.it

IA E LAVORO: UNA TRASFORMAZIONE DA GUIDARE

Etica, persone e tecnologia al centro di un nuovo modello di competitività, con il ruolo chiave dei manager



L'intelligenza artificiale non è una tecnologia come le altre: è una forza trasformativa che sta ridefinendo modelli organizzativi, processi decisionali, competenze e il significato stesso del lavoro. Per questo Manageritalia ha scelto di farne uno dei punti cardine del proprio Piano operativo: non per inseguire una moda, ma per guidare in modo consapevole un cambiamento che riguarda persone, imprese e l'intero sistema Paese. Da sempre Manageritalia promuove informazione e cultura manageriale e affianca i dirigenti nelle grandi transizioni. Oggi questo impegno si traduce nell'accompagnare l'impatto dell'IA e delle tecnologie digitali sul lavoro, affinché l'innovazione sia guidata, non subita. Una trasformazione che deve mettere al centro le persone,

valorizzarne il talento, migliorare qualità del lavoro e produttività, generando benessere per chi lavora e maggiore competitività per le imprese. Gestire l'IA significa partire dagli aspetti etici: responsabilità, trasparenza, inclusione, tutela delle competenze e della dignità professionale. La tecnologia è uno strumento potente, ma sono le scelte manageriali a determinarne gli effetti reali. Ai manager spetta oggi un ruolo cruciale di leadership nel saper integrare la dimensione umana con quella tecnologica. Questo focus di *Dirigente* propone analisi, esperienze e contributi per comprendere come l'intelligenza artificiale stia trasformando il lavoro e come possa diventare un alleato strategico per costruire organizzazioni più sostenibili, innovative e competitive.

LAVORO, MANAGERIALITÀ E IA: UNA SFIDA DI MODELLO DI SVILUPPO

Dal Piano operativo al quotidiano, Manageritalia sviluppa cultura, governance e leadership manageriale per orientare una trasformazione ormai strutturale

Stefano De Martin, presidente Manageritalia Friuli Venezia Giulia e project leader nazionale AI & Digitalizzazione

Negli ultimi anni l'intelligenza artificiale è uscita dall'ambito strettamente tecnologico per affermarsi come una questione economica, sociale e organizzativa di primo piano. Se in una prima fase l'attenzione si è concentrata sull'adozione delle soluzioni e sulle opportunità di efficienza, oggi il cuore del dibattito riguarda il modello di lavoro e di impresa che l'IA contribuisce a generare.

Non siamo di fronte a una semplice innovazione, ma a un cambiamento strutturale dell'ambiente in cui le organizzazioni operano e le persone lavorano. Un contesto nuovo che chiama in causa responsabilità manageriali, scelte organizzative e visioni di sviluppo di lungo periodo.

IL CONTESTO NORMATIVO E ISTITUZIONALE

Parallelamente, anche il dibattito pubblico e istituzionale si è progressivamente strutturato. A livello europeo, l'AI Act ha intro-

dotto un primo quadro regolatorio, individuando proprio il lavoro come uno degli ambiti a maggior rischio. A livello nazionale, le linee guida e le iniziative del ministero del Lavoro stanno orientando un modello di adozione umano-centrico, fondato su trasparenza, supervisione e responsabilità.

IL RUOLO DI MANAGERITALIA

È in questo scenario che si colloca il posizionamento di Manageritalia. Nel proprio Piano operativo, l'Associazione ha individuato nell'"AI & Digitalizzazione" uno dei temi e degli obiettivi fondativi, costituendo anche gruppi di lavoro sinergici in tutte le associazioni territoriali.

L'obiettivo è coinvolgere attivamente i manager e portare sui territori un contributo concreto allo sviluppo e all'adozione consapevole di un fattore economico e sociale ormai determinante.

Manageritalia interpreta l'intelligenza artificiale non solo come



una leva di innovazione tecnologica, ma come fattore di trasformazione del lavoro, della managerialità e delle organizzazioni. L'IA non è neutra: può rafforzare logiche di controllo e dipendenza, oppure abilitare autonomia, responsabilità e qualità del lavoro. Per questo, il tema centrale non è l'adozione in sé, ma il governo dei suoi impatti.

LE ATTIVITÀ E IL PERCORSO DI LAVORO

Nel corso del 2025, il gruppo di lavoro sull'intelligenza artificiale



Il cuore del dibattito sull'IA oggi riguarda principalmente il modello di lavoro e di impresa, più che le soluzioni e l'efficienza generate

ha sviluppato attività di analisi, confronto e contributo in diversi contesti, anche in raccordo con iniziative a livello confederale e istituzionale, da Cida al Cnel, fino all'ambito europeo.

Il lavoro si è concentrato in particolare su tre dimensioni: il rapporto tra IA e lavoro; il ruolo del management nella guida dell'innovazione; le implicazioni etiche e organizzative dell'adozione dell'intelligenza artificiale. Un percorso che ha coinvolto manager, esperti e stakeholder, contribuendo a costruire una base solida di riflessione e posizionamento, che ci vedrà anche



protagonisti della predisposizione del Libro bianco di Manageritalia sull'IA (vedi pagina 24).

UNA VISIONE UMANO-CENTRICA

L'approccio di Manageritalia si fonda su una visione chiara: l'intelligenza artificiale deve essere orientata allo sviluppo della persona e alla qualità del lavoro. In questa prospettiva, diventa centrale il ruolo del manager, chiamato non solo a introdurre nuove tecnologie, ma a guidare culturalmente l'innovazione, assumendosi una responsabilità organizzativa ed etica.

LE TRE DIRETTRICI STRATEGICHE

1. Lavoro

L'IA sta modificando contenuti, tempi e modalità del lavoro. Se da un lato riduce l'esecutività,



Il nostro approccio si fonda su una visione chiara: l'intelligenza artificiale deve essere orientata allo sviluppo della persona e alla qualità del lavoro. In questa prospettiva, diventa centrale il ruolo del manager, chiamato a guidare culturalmente l'innovazione

dall'altro pone il rischio di nuove forme di controllo e perdita di senso. Manageritalia promuove un modello in cui l'IA diventi leva per aumentare qualità e autonomia, valorizzare le competenze e sostenere un'evoluzione positiva del lavoro.

2. Managerialità

Il manager è il vero punto di snodo della trasformazione: non un semplice utilizzatore di tecnologie, ma il soggetto che decide come integrarle nelle organizzazioni. Serve una leadership capace di governare l'innovazione, bilanciare efficienza e valore umano e assumere responsabilità nelle scelte organizzative.

3. Sistema e policy

L'intelligenza artificiale richiede un quadro di regole e indirizzi chiaro. Manageritalia si propone come interlocutore attivo nel dialogo con istituzioni e stakeholder per promuovere un approccio umano-centrico, sostenere politiche di formazione e reskilling ed evitare derive di utilizzo distorto o esclusivamente estrattivo dell'IA.

UNA SFIDA DI MODELLO DI SVILUPPO

Per Manageritalia, l'intelligenza artificiale non è solo una sfida tecnologica, ma una sfida di modello di sviluppo. La posta in gioco non è se adottare l'IA, ma la qualità del lavoro, delle organizzazioni e della società che vogliamo costruire.

Il contributo del management sarà decisivo per orientare questa trasformazione.



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

L'ALGORITMO CHE GENERA VALORE

Un quadro operativo per decisioni di business efficaci e sostenibili

Michael Wade, professor of Strategy and Digital, IMD (Svizzera)

Massimo Marcolivio, founder & principal consultant, Reteves (Svizzera)



Sentiamo quotidianamente parlare di nuove applicazioni di intelligenza artificiale e di aziende che investono in questa tecnologia. Tuttavia, lo scetticismo cresce con l'aumento dei casi di fallimento. Si pensi a McDonald's, che ha rinunciato ai drive-through basati sull'IA tra video virali con clienti che ricevevano centinaia di chicken nuggets non richiesti.

I dubbi sull'effettivo ROI delle tecnologie digitali non sono una novità. Già nel 2021, avevamo proposto dei Kpi per valutare in modo quantitativo i risultati di business. Oggi, il tema è diventato urgente: i budget si riducono drasticamente,



I budget si riducono drasticamente, ma l'IA generativa è troppo potente per essere ignorata. Le imprese affrontano due sfide: prendere le giuste decisioni sulle iniziative IA e gestire l'impatto sul business

ma l'IA generativa è troppo potente per essere ignorata.

Le imprese affrontano due sfide: prendere le giuste decisioni sulle iniziative IA e gestire l'impatto sul business.

Dopo anni di ricerca, siamo risaliti dai risultati quantitativi verificati alle scelte operative che li hanno generati. Il successo aziendale dipende dalla chiarezza sulla fonte del valore e dalla sua misurazione. Questa intuizione è alla base del nostro "AI ROI Framework".

IL MODELLO: QUATTRO DRIVER PER DUE DIMENSIONI

Le iniziative di IA richiedono una chiara teoria del valore. La nostra ricerca individua quattro distinti driver, organizzati su due dimensioni: il focus del valore e il meccanismo del valore.

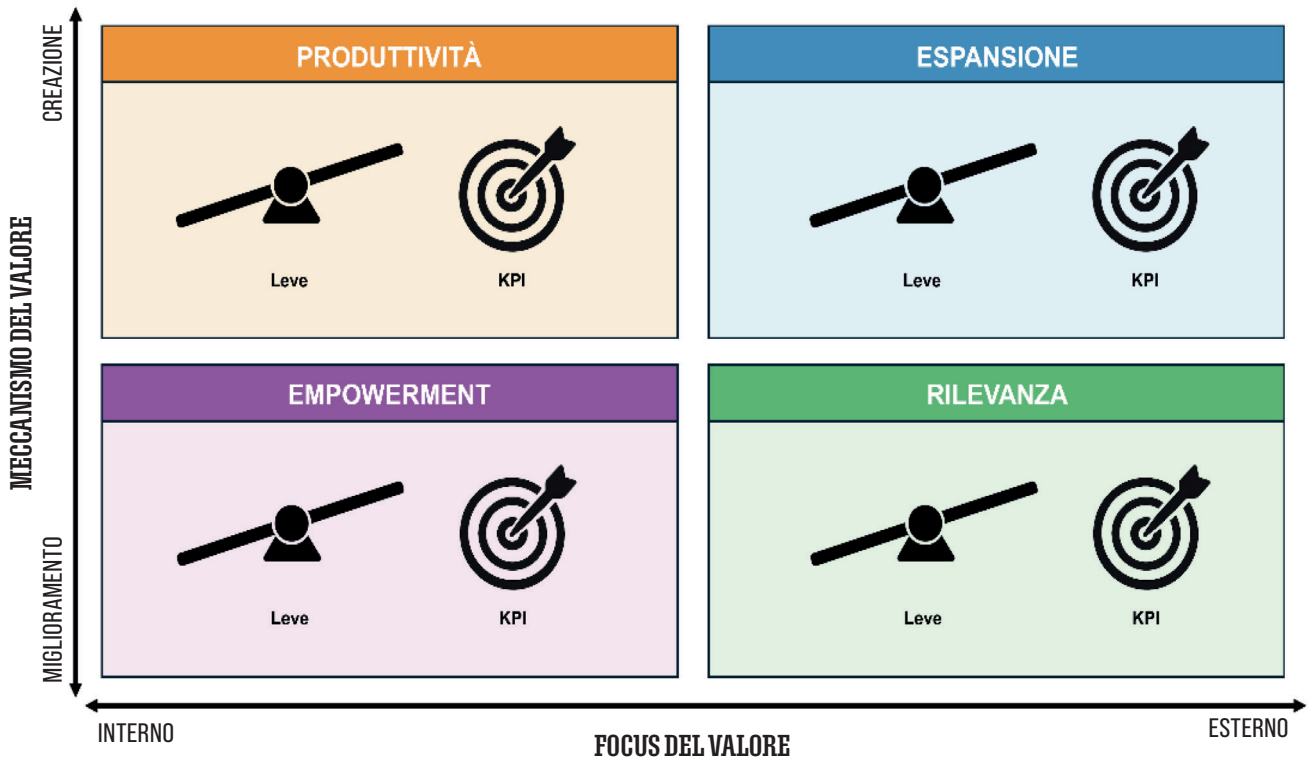
Quando il focus del valore è interno, l'organizzazione guarda dentro di sé, tipicamente concentrandosi su efficienza e collaboratori; quando il focus è esterno, l'impresa guarda essenzialmente al mercato. Riguardo al meccanismo del valore, un'organizzazione può decidere di migliorare l'esistente o provare a creare qualcosa di nuovo.

Insieme, le due dimensioni formano una matrice 2x2 che risponde a una domanda fondamentale: "Che tipo di valore stiamo creando con l'IA?". Una volta che il driver del valore è stato selezionato, le organizzazioni possono tradurre l'intento in azione, scegliendo leve operative allineate a quel driver e collegandole a Kpi quantitativi, come esemplificato nell'immagine sotto.

Questo approccio combina stra-



IA: IL MODELLO A QUATTRO DRIVER DEL VALORE



tegia ed esecuzione in base al business, non alla tecnologia. In fase di impostazione, il modello garantisce il coinvolgimento dei giusti stakeholder. Durante l'implementazione, la misurazione quantitativa consente di apportare correzioni prima che sia troppo tardi.

Il framework non stabilisce una "gerarchia" tra i driver, ma favorisce decisioni manageriali razionali, basate sulle reali necessità aziendali e non condizionate dall'erronea visione di un'IA come panacea.

CASI REALI DI APPLICAZIONE

Vediamo alcuni esempi. Il driver "espansione" è particolarmente

ambizioso: l'impresa usa l'IA per creare fonti di valore innovative. A Singapore, la banca DBS ha integrato l'IA nella gestione finanziaria dei clienti, fornendo insight nei meeting faccia a faccia e inviando "stimoli digitali" personalizzati. In 18 mesi, 13 milioni di clienti hanno ricevuto 1,2 miliardi di suggerimenti basati sull'IA: i clienti reattivi hanno risparmiato il doppio e investito cinque volte di più rispetto ai non utilizzatori. Nel 2025, DBS ha generato, tramite l'IA, l'equivalente di 674 milioni di euro. Il driver espansione può essere associato a varie soluzioni operative: in questo caso, emerge la leva "phygital".

Il driver "produttività" è incentrato sull'efficienza interna. Nel settore chimico, Jubilant Ingrevia ha in-

tegrato l'IA e il machine learning nei propri impianti, utilizzando gemelli digitali e analisi predittiva. Riducendo la variabilità dei processi del 63% e diminuendo i tempi di fermo di oltre il 50%, l'azienda ha ridotto i costi, migliorando al contempo la qualità. In questo caso, l'azienda ha fatto leva sull'"ottimizzazione dei costi".

Il driver "rilevanza" punta a migliorare le relazioni con i clienti, senza necessariamente creare nuove soluzioni. Il leader Fmcg Mondelez ha lanciato una campagna di IA generativa con l'avatar digitale di una star del cinema, permettendo ai piccoli dettaglianti di generare video pubblicitari personalizzati. L'iniziativa ha incrementato il business del 35%, grazie a 130.000 annunci custo-

mizzati. Invece di creare un nuovo prodotto, l'IA ha amplificato le relazioni con i clienti attraverso la leva della "personalizzazione" su larga scala.

Il driver "empowerment" migliora l'esperienza della forza lavoro, al di là dei timori sull'impatto negativo dell'IA. Nel settore dell'intimo online, Adore Me deve aggiornare e ottimizzare per la Seo un catalogo con migliaia di articoli. Per evitare di sovraccaricare i team creativi e rallentare la crescita, l'azienda ha adottato l'IA generativa, liberando la creatività umana, mentre il sistema gestisce il lavoro ripetitivo. Ogni copywriter ha risparmiato circa 35 ore al mese, mentre il Ctr è aumentato del 23%. La leva scelta è quella della "valorizzazione del tempo".

MISURAZIONI E RISCHI

Gli esempi riportati hanno un elemento in comune: i risultati di business sono espressi in termini



L'IA non crea valore di business di per sé. Il valore emerge quando la dirigenza impone disciplina strategica chiarendo da dove dovrebbe provenire il ROI e come dovrebbe essere misurato

quantitativi. Alcuni hanno un valore monetario, altri richiedono una conversione. In ogni caso, si basano su Kpi che consentono di valorizzare il numeratore del ROI (il denominatore è costituito dall'investimento, che dovrebbe essere noto).

Una misurazione congrua favorisce l'utilizzo proficuo del framework, ma metriche sbagliate possono addirittura amplificare eventuali errori. In tal senso, la nostra ricerca rileva tre rischi fondamentali: il focus tecnologico, con metriche non collegate al business; l'aggregazione, con medie che nascondono performance inaccettabili; i termini di riferimento inadeguati, senza gruppi di controllo o dati di partenza validi.

IL VALORE DELLA DISCIPLINA STRATEGICA

Nel dibattito sul ROI dell'IA, le posizioni oscillano tra un ottimismo irrazionale e un pessimismo esagerato. Semplicemente, l'IA non crea valore di business di per sé. Il valore emerge quando la dirigenza impone disciplina strategica, chiarendo da dove dovrebbe provenire il ROI e come dovrebbe essere misurato.

EXECUTING AI: FROM FOMO TO ROI



L'intelligenza artificiale è ormai al centro delle strategie aziendali: le organizzazioni investono, sperimentano e avviano nuove iniziative in modo sempre più rapido. Tuttavia, molte di queste non riescono a generare un reale valore di business. Questo incontro analizza come passare dall'hype sull'IA a risultati concreti e misurabili. Basato su ricerche e casi reali, il corso presenta l'"AI ROI Framework", sviluppato per identificare i principali fattori di successo delle iniziative di intelligenza artificiale, combinando visione strategica e applicazione pratica.

Attraverso esempi aziendali e momenti di confronto, i partecipanti esploreranno come progettare, implementare e misurare iniziative IA in grado di produrre impatti tangibili.

Il programma si svolgerà in lingua inglese e saremo guidati da Michael Wade e Massimo Marcolivio.

Cfmt Learning House, Milano | 23 giugno, dalle 9,30 alle 15

<https://short.cfmt.it/Zqy1g>



AI IN SALES: MITO O REALTÀ?

L'intelligenza artificiale nelle vendite in Italia tra adozione limitata, potenziale elevato e nuove responsabilità manageriali. Ce ne parla il CEL di Sda Bocconi, di cui Manageritalia è partner

Paolo Guenzi e Paola Caiozzo, Commercial Excellence Lab, Sda Bocconi School of Management

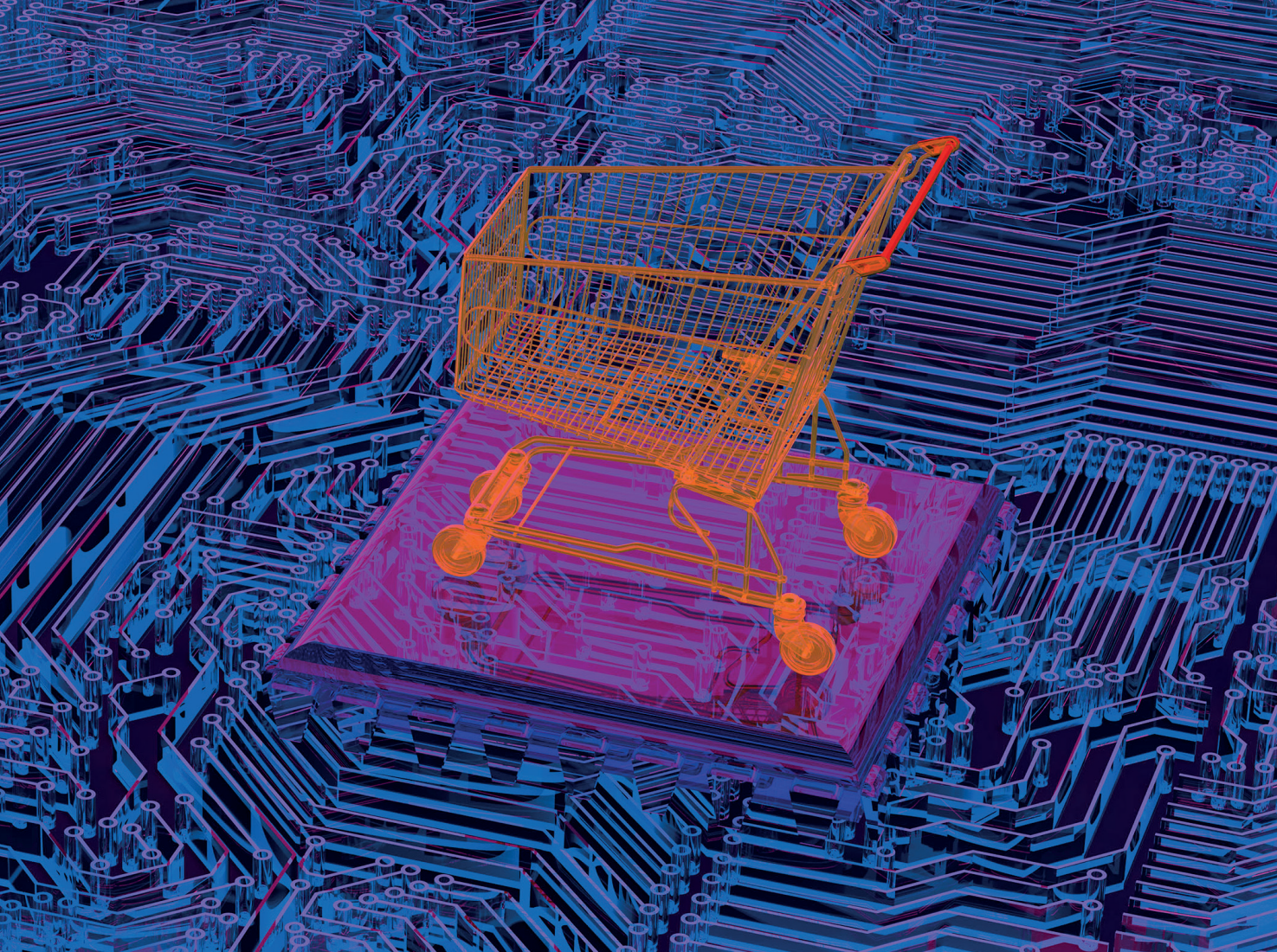
L'intelligenza artificiale è entrata nel lessico delle organizzazioni commerciali: se ne parla come leva di produttività, come acceleratore di efficacia, come fattore di ridefinizione del ruolo del venditore. Ma la domanda concreta resta: nelle vendite

italiane, l'IA è già una realtà operativa o resta un mito manageriale? È da qui che siamo partiti nel lavoro di ricerca sviluppato con Manageritalia e presentato il 30 marzo scorso in Sda Bocconi nell'ambito del Commercial Excellence Lab. Il quadro che emerge è chiaro:

l'IA nelle vendite non è più una promessa astratta, ma non è neppure una capacità consolidata. La domanda più utile non è quanta IA sia già entrata nelle organizzazioni: è in quali processi sta entrando, con quale logica e con quale capacità di generare valore reale.

LA RICERCA IN SINTESI





UNA RICERCA SUI PROCESSI, NON SULLE IMPRESSIONI

La risposta viene dall'analisi di 223 manager commerciali italiani, selezionati per familiarità con i processi di vendita e i sistemi digitali. L'analisi ha coperto dieci fasi del processo di vendita (dal prospecting alla chiusura) e dodici processi di Sales force management (da recruiting, planning e segmentazione fino a formazione, coaching e gestione incentivi). Per ciascuna area sono state rilevate tre variabili: adozione, soddisfazione e importanza relativa. Non basta sapere dove l'IA è presente: bisogna capire dove genera valore e dove il suo contributo resta debole.

L'ADOZIONE C'È, MA RESTA ANCORA LIMITATA

Il primo dato è che l'adozione è ancora contenuta, sia nel processo di vendita sia, ancor più, nel Sales force management. Tra gli strumenti più citati prevalgono quelli generalisti: ChatGPT (28,7%), Gemini (21,3%), Copilot (9%). Più limitata la diffusione di piattaforme integrate come Salesforce (7,4%), HubSpot (4,1%) o modelli interni (5,7%). Molte organizzazioni usano l'IA come supporto operativo diffuso più che come leva di trasformazione dei processi. Le barriere principali sono competenze insufficienti (28,3%), scarsa conoscenza delle soluzioni disponibili (24,6%) e

difficoltà di integrazione (14%). Il problema non è la tecnologia: è la capacità di usarla. L'IA richiede un presidio manageriale e basi solide: dati affidabili, processi formalizzati e conoscenza tacita resa esplicita, che costituisce la vera knowledge base senza la quale l'IA fatica a produrre impatto.

NON CONTA ADOTTARE DI PIÙ, MA MEGLIO

La diffusione dell'IA, di per sé, non basta. Conta come le soluzioni vengono collocate nei processi e quale problema sono chiamate a risolvere. L'IA va trattata come leva selettiva, non come sommatoria di tool da aggiungere all'ecosistema aziendale.

CINQUE MESSAGGI CHIAVE PER UN DIRETTORE COMMERCIALE

01

L'IA È GIÀ ENTRATA NELLE VENDITE, MA NON È ANCORA PIENAMENTE INTEGRATA. NON SIAMO PIÙ NELLA FASE DELL'OSSERVAZIONE, MA NON SIAMO ANCORA A UN MODELLO MATURO

GLI STRUMENTI GENERALISTI AIUTANO A PARTIRE, MA NON BASTANO. IL SALTO SI PRODUCE QUANDO L'IA ENTRA NEI PROCESSI REALI

02

03

IL PROSPECTING È UNA DELLE AREE PIÙ PROMETTENTI, MA LE SOLUZIONI ESISTENTI SONO POCO DIFFUSE E NON BEN PERFORMANTI.

LE FASI RELAZIONALI NON ESCLUDONO L'IA, MA NE RIDEFINISCONO IL RUOLO. LA TECNOLOGIA SUPPORTA; IL GIUDIZIO DEL COMMERCIALE RESTA DECISIVO

04

05

KNOWLEDGE BASE, PROCESSI CHIARI, COMPETENZE E GOVERNANCE SONO LE VERE CONDIZIONI ABILITANTI. SENZA QUESTE BASI, L'IA RESTA UNA PROMESSA PARZIALE

PROSPECTING: L'AREA A PIÙ ALTO POTENZIALE

Tra le dieci fasi analizzate, il prospecting emerge come area ad alto potenziale, ma ancora non pienamente sviluppata. L'IA può velocizzare la raccolta di informazioni, supportare la qualificazione dei prospect, aiutare nella prioritizzazione. È un'area non ancora matura, ma tra le più promettenti e, per questo, dovrebbe attirare l'attenzione di chi vuole costruire casi d'uso ad alto impatto. Nelle fasi più relazionali – gestione delle obiezioni, chiusura – l'adozione è più bassa, ma in questi pochi casi la soddisfazione cresce, segno che il contributo dipende fortemente

dal tipo di utilizzo. Il venditore è chiamato a spostarsi verso le attività che richiedono lettura del contesto, costruzione di fiducia, responsabilità decisionale.

VERSO IL SALES FORCE MANAGEMENT

Nel Sales force management il potenziale è elevato ma l'adozione è ancora molto circoscritta. Le aree più deboli sono recruiting, formazione e coaching. Per le leve più delicate – carriera, retention, incentivi – il tasso di adozione è così basso da non consentire neppure un'analisi statistica: segnale eloquente della prudenza delle imprese di fronte a decisioni che toccano le persone.

LE QUESTIONI DA NON RINVIARE

Quattro temi emergono con forza: organizzare e valorizzare la conoscenza aziendale come preconditione per l'IA; pensare alla produttività non solo come risparmio di tempo, ma come efficacia – cioè ad esempio come miglioramento di attività quali il prospecting, assunzione di decisioni più pertinenti, coaching sistematico; misurare il ROI anche dove l'IA incide sulla qualità, non solo sull'efficienza; evitare utilizzi “fai da te” dell'IA fornendo indicazioni chiare e un perimetro preciso per evitare utilizzi impropri e controproducenti.

SETTE PRIORITÀ OPERATIVE PER INTEGRARE L'IA NELLE VENDITE CON CRITERIO

01

PARTIRE DALLA STRATEGIA, NON DAGLI STRUMENTI. L'IA HA SENSO SOLO SE RISPONDE A UN OBIETTIVO CHIARO

02

SCEGLIERE POCHI CASI D'USO AD ALTO IMPATTO. MEGLIO POCHI PROGETTI BEN GOVERNATI CHE MOLTE INIZIATIVE SCOLLEGATE

03

INVESTIRE IN DATI E BASI DI CONOSCENZA. SENZA INFRASTRUTTURA INFORMATIVA IL VALORE DELL'IA RESTA LIMITATO

04

COSTRUIRE UNA GOVERNANCE CHIARA. PER EVITARE INCOERENZE, RISCHI E SHADOW AI (UTILIZZO IMPROPRIO E NON DISCIPLINATO DELL'IA IN AZIENDA)

05

INTEGRARE L'IA NEI PROCESSI REALI. NON IN ESERCIZI DIMOSTRATIVI, MA NEL LAVORO QUOTIDIANO

06

LAVORARE SULLE COMPETENZE. L'ADOZIONE DIPENDE ANCHE DALLA CULTURA MANAGERIALE

07

MISURARE IL VALORE DELL'IA IN MODO PIÙ EVOLUTO. NON SOLO EFFICIENZA, MA QUALITÀ DELL'AZIONE COMMERCIALE

LA TAVOLA ROTONDA DEL 30 MARZO

Il confronto con i manager, a fine marzo, ha confermato le priorità emerse dalla ricerca: l'IA come leva di processo end-to-end (Matteo Cremaschi, SAP Customer Experience); l'integrazione nei processi che contano davvero – Crm, planning, valutazione Kpi – come condizione per generare vantaggio competitivo concreto, e l'esigenza di creare valore per le reti per gestire le fisiologiche resistenze (Bernadette Nubile, Fastweb*Vodafone); la necessità di knowledge base solide e governance chiara prima di ambire ad applicazioni evolute (Marco Pierallini, Akeron).

GOVERNARE LA TECNOLOGIA

La ricerca conferma che l'IA è entrata nelle vendite italiane. Ma il suo impatto dipenderà dalla capacità di inserirla in processi coerenti, alimentarla con dati affidabili e accompagnare le persone nell'adozione.

I manager devono evitare due errori opposti: l'attesa passiva e l'adozione dispersiva. La strada è la selettività: pochi casi d'uso ad alto impatto, investimento serio su dati, knowledge base e competenze, misurazione evoluta del valore.

Il vero discrimine non è tecnologico, è manageriale. L'IA può restare una vetrina scintillante, oppure diventare una leva per ripensare la gestione dei clienti e la produttività commerciale. La differenza la farà chi saprà governarla nei punti in cui conta davvero.

IL TEAM DIGITALE

Per la prima volta, un manager può “creare i propri collaboratori” invece di limitarsi a sceglierli. Non occorre saper programmare, ma saper pensare bene. E serve un’azienda capace di costruire il contesto giusto perché questo accada in sicurezza

Giovanni Pola, fondatore & ceo di Vertelya

Per decenni, il limite invalicabile di ogni dirigente è stato il perimetro del proprio organico. Abbiamo gestito il talento cercando di incastrare le persone giuste nei posti giusti, mediando tra competenze mancanti e budget HR. La leadership si misurava nella capacità di ottenere il massimo da ciò che il mercato del lavoro rendeva disponibile. Oggi, però, gestire un team significa agire su tre leve insieme: hiring, upskilling delle persone e progettazione di collaboratori digitali. È qui che il discorso sull’IA cambia livello.

PRIMO STEP: VELOCITÀ E QUALITÀ

Fin qui l’abbiamo vissuta soprattutto come un acceleratore della performance personale del manager: scrivere meglio, decidere più in fretta, preparare analisi, ridurre il tempo speso su attività a basso valore. È tutto vero e lo

conferma anche lo studio pubblicato su *Science* nel 2023 da Shakked Noy e Whitney Zhang, che mostra come l’IA generativa possa aumentare velocità e qualità in molti compiti professionali. Ma è solo il primo gradino.

UN FLUSSO DI LAVORO AUTONOMO

Il passaggio davvero strategico non è il manager che lavora meglio da solo. È il manager che smette di essere solo. Per capire perché, bisogna chiarire una cosa semplice: un agente è molto di più di “un chatbot evoluto”. Un agente è un flusso di lavoro reso autonomo. Una sequenza di passaggi collegati: un nodo legge un input, un altro recupera un dato, un altro applica una regola, un altro invia un alert o aggiorna un sistema. In alcuni casi, uno di questi nodi può essere effettivamente un LLM (large language model)/LMM (large multimodal

model), come ChatGPT, Gemini, Claude... oppure più di uno in cascata che si “controllano” fra loro quando serve interpretare un testo, riassumere un contenuto, classificare una richiesta o generare una bozza. Ma il punto decisivo è questo: l’LLM non coincide con l’agente. È solo uno dei suoi componenti possibili.

QUANTO RISCHIO SIAMO DISPOSTI A PRENDERCI?

Capire questa distinzione è essenziale anche per un altro motivo. Un nodo basato su regole fa sempre la stessa cosa; un LLM, invece, lavora in modo probabilistico. Può essere molto potente, ma anche meno prevedibile. E qui entra una scelta che non è soltanto tecnica: quanto rischio siamo disposti a prenderci? Se devo verificare una scadenza, confrontare due date o inviare un alert, mi serve affidabilità assoluta. Se invece devo sintetizzare un’email, leggere un testo



ambiguo o preparare una prima risposta, un modello linguistico può creare molto valore. Decidere dove usare logica deterministica e dove accettare un nodo stocastico è una scelta strategica, non tecnica e non informatica, perché riguarda rischio, controllo e responsabilità.

DA TECNOLOGICO A MANAGERIALE

Ed è qui che il tema smette di essere tecnologico e diventa manageriale. Perché il punto non è usare un nuovo tool, ma conquistare un nuovo margine di autonomia. Per la prima volta, un manager può costruire da sé

una parte della propria squadra operativa. Può definire cosa deve fare, quando intervenire, quali dati usare, quali regole seguire e quali risultati produrre. In pratica, può progettare collaboratori digitali su misura, capaci di lavorare anche mentre lui è altrove.

RIDEFINIRE IL RUOLO DELL'IT

Questo non significa scavalcare l'IT. Significa ridefinirne il ruolo. Per anni l'IT è stato il fornitore interno di soluzioni: raccoglie il bisogno, sceglie il software, governa i permessi, mette in produzione. In un mondo di agenti diffusi, però, questo modello non basta

più. Oggi il suo compito non è tanto selezionare e gestire software, quanto creare un ecosistema sicuro in cui i manager possano costruire e personalizzare direttamente i propri collaboratori agentici, anche senza capacità informatiche.

AMBIENTI PROTETTI, TRACCIABILI E GOVERNATI

Qui si gioca la partita vera. Non sugli agenti in astratto, ma sulla capacità dell'azienda di offrire ambienti protetti, tracciabili e governati: dati accessibili con regole chiare, connettori approvati, permessi definiti, log monitorati, sandbox in cui sperimentare

senza esporre l'organizzazione a rischi inutili. Il AI Risk Management Framework pubblicato dal Nist insiste esattamente su questo punto: l'IA crea valore quando si sviluppa dentro perimetri chiari, responsabilità definite e controlli continui. Non si tratta di frenare la sperimentazione, ma di renderla sicura, tracciabile e governabile.

RIPENSARE PROCESSI, RUOLI E MODALITÀ

Lo stesso vale sul piano organizzativo. Erik Brynjolfsson, Daniel Rock e Chad Syverson lo spiegavano già nel 2017, in un paper del NBER dal titolo *Artificial intelligence and the modern productivity paradox*: le tecnologie profonde non generano valore solo perché vengono adottate. Lo generano quando costringono le organizzazioni a ripensare processi, ruoli e modi di lavorare. Tradotto: l'IA non basta installarla, va orchestrata. E orchestrarla significa far lavorare insieme manager, IT, legal, compliance e HR. Il manager conosce il processo. L'IT costruisce il perimetro sicuro. Legal e compliance fissano i confini. HR aiuta a diffondere linguaggio, metodo e formazione. L'autonomia, da sola, produce caos. L'autonomia dentro una cornice condivisa produce innovazione.

Molti manager sono già vicini alla soglia di ingresso, ma continuano a pensare che servano competenze informatiche avanzate. In realtà, spesso, serve partire da una domanda molto concreta: quale attività ripetitiva, prevedibile e ad alto valore di continuità potrei togliere dalla mia agenda o da quella del team?



Le tecnologie profonde generano valore quando costringono le organizzazioni a ripensare processi, ruoli e modi di lavorare. Non basta installare l'IA, va orchestrata

LE SKILL PER COSTRUIRE I PROPRI AGENTI

Le skill che servono al manager per costruirsi i propri agenti, infatti, non sono informatiche. La prima è la logica di workflow: scomporre un'attività in passaggi chiari. La seconda è la pazienza iterativa: un agente non nasce perfetto, si prova, si corregge, si migliora continuamente. La terza è la consapevolezza dei dati: sapere dove stanno, chi li governa, quali possono essere usati e con quali limiti. La quarta, forse la più importante, è il giudizio strategico: capire dove ha senso automatizzare e dove invece il rischio supera il beneficio.

Un articolo di Fabrizio Dell'Acqua e colleghi, pubblicato da Harvard Business School nel 2023, *Navigating the jagged technological frontier*, lo dice bene: l'IA può migliorare molto alcune attività, ma non lo fa in modo uniforme. Il vantaggio non sta nell'adottarla genericamente, ma nel

collocarla nei processi giusti, con obiettivi chiari e confini ben progettati.

MARKETING, FINANZA, OPERATIONS E HR

Le applicazioni utili sono già davanti a noi. In ambito commerciale, un agente può controllare ogni sera il Crm, segnalare lead fermi e preparare follow-up. Nel marketing, può raccogliere i dati delle campagne e costruire un report leggibile senza ore di consolidamento manuale. Nella finanza, può monitorare scadenze, anomalie e documenti mancanti. Nelle operations, può segnalare ritardi di fornitura o stock critici. Sul fronte people, può preparare note per i colloqui individuali, ricordare scadenze HR e sostenere l'onboarding.

LIBERARE LE PERSONE DALLE ATTIVITÀ RIPETITIVE

Il punto non è sostituire le persone, ma liberarle da attività ripetitive, intermittenti, facili da dimenticare. È trasformare lavoro disperso in capacità operativa continua.

È un cambiamento profondo, quasi antropologico. Perché per la prima volta il manager non dipende solo da ciò che il mercato del lavoro, il budget o l'organizzazione gli mettono a disposizione. Può creare una parte della propria capacità operativa da sé. Non da solo, ma dentro un ecosistema sicuro costruito bene.

È lì che nasce il primo agente utile. Il collaboratore perfetto, almeno per alcune attività, non si trova. Si costruisce.

**Assicurati 365 giorni di formazione, ispirazione
e networking, oltre all'accesso esclusivo al
World Business Forum Milano.**



**Justin
Trudeau**
LEADERSHIP



**Rita
McGrath**
STRATEGIA
DI CRESCITA



**Carl
Lewis**
HIGH
PERFORMANCE



**Stephen M.R.
Covey**
TALENTO



**Zack
Kass**
AI STRATEGY



**Paola
Antonelli**
CREATIVITÀ



**Chris
Barton**
INNOVAZIONE



**Gianluigi
Buffon**
WINNING
TEAMS



**Amy
Gallo**
RELATIONSHIP
MANAGEMENT



**Marcus
Collins**
BRAND
STRATEGY

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

L'evento è finanziabile con i principali Fondi Interprofessionali per la Formazione Continua.

Per saperne di più scrivici a marketing.it@wobi.com



Scopri di più!



IN VATICANO PER TRACCIARE IL FUTURO

Impatto e valore del ruolo dei manager per mettere l'intelligenza artificiale al servizio dell'uomo al centro dell'incontro tra monsignor Renzo Pegoraro e i vertici di Manageritalia

«**I**manager, in tutti i processi dove entra in campo l'intelligenza artificiale, devono comunque assumersi la responsabilità delle decisioni e della considerazione dei fattori umani da ogni punto di vista. È una sfida determinante per mettere davvero l'IA al servizio dell'uomo e non cadere nella prospettiva contraria, rischiando di perdere di vista comportamenti e valori, non solo etici». Con queste parole potremmo riassumere la parte sul ruolo del management nell'intervento ricco di spunti di monsignor **Renzo Pegoraro**, presidente della Pontificia Accademia per la Vita, nell'incontro di sabato 18 aprile con i vertici Manageritalia in Vaticano, presso

la Casina Pio IV (foto in basso). L'incontro, nel quale il presidente di Manageritalia **Marco Ballarè** ha dialogato con monsignor Pegoraro, con la moderazione di **Romano Benini**, docente, giornalista e consulente per le politiche del welfare del ministero del Lavoro, era finalizzato a promuovere un confronto strutturato tra il mondo laico-istituzionale e quello cattolico, per individuare orientamenti condivisi a sostegno dell'economia e del welfare.

FORMARSI E ORIENTARE L'IA

Prendendo spunto dal documento preparato da Manageritalia per



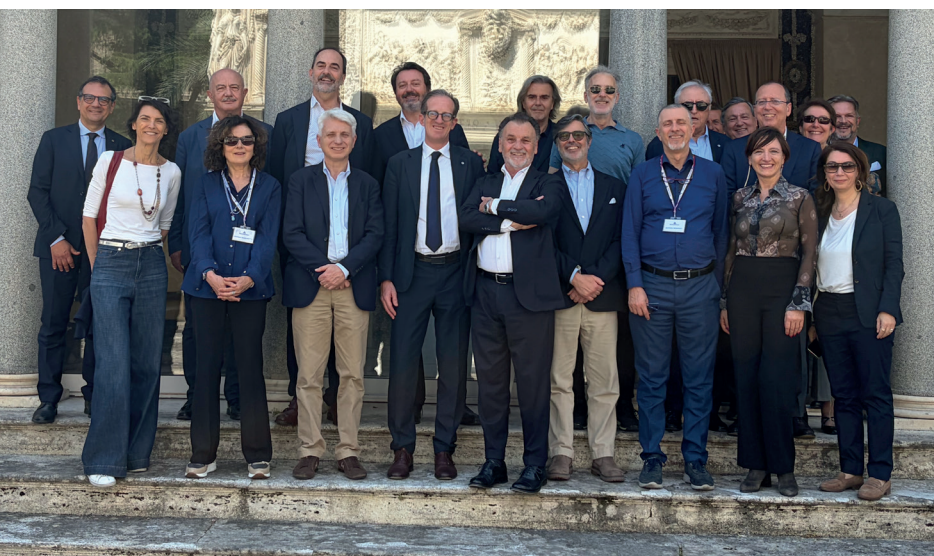
DA SINISTRA, MONSIGNOR RENZO PEGORARO, ROMANO BENINI, MARCO BALLARÈ.

l'occasione, Ballarè ha dichiarato: «L'IA non è solo tecnologia, ma un ambiente che interpella responsabilità, etica e dignità del lavoro. Serve una vera educazione all'IA per rafforzare giudizio umano, libertà e consapevolezza, non solo efficienza. Il ruolo dei manager è decisivo: guidare l'innovazione per liberare tempo, senso e progettualità, non controllo e dipendenza. La sfida non è fermare l'IA, ma orientarla verso un modello di lavoro più umano, cooperativo e sostenibile».

IL DISCRIMINE È UMANO

Nel suo intervento, dopo aver richiamato le tante normative, anche europee, che stanno entrando in gioco per governare questa nuova dimensione tecnologica, monsignor Pegoraro ha detto: «L'IA non si preoccupa di cosa è giusto o sbagliato, di cosa è bene o male. Dobbiamo farlo noi e, nel suo ambito, deve farlo il manager, contestualizzando le scelte e interpretando ogni situazione e gli stati d'animo di chi la vive. Se deleghiamo tutto all'IA perdiamo la capacità di prendere decisioni e il ruolo manageriale».

L'incontro è una delle tappe che porterà alla redazione di un libro bianco di Manageritalia sull'uso manageriale dell'intelligenza artificiale nelle imprese, definendone principi, responsabilità e riferimenti etici.





SCOPRI LA
NOVITÀ

Audika Blink Air

Noteranno la differenza, ma non il motivo.
Perché **l'unica cosa che vedranno...sei tu!**

LA PRIMA SOLUZIONE ACUSTICA CHE UNISCE
DISCREZIONE E TECNOLOGIA.

Chiama il numero verde **800 24 0911**

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



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

IL FUTURO DEL TURISMO ALLA BIT 2026

Dati, IA, narrazioni:
come cambia l'esperienza
di viaggio, a partire
da quella della Gen Z

Davide Mura

Viaggi e turismo: quali sono i segnali forti su cui i manager del settore possono scommettere? La 46ª edizione di Bit – Borsa internazionale del turismo, dal 10 al 12 febbraio a Fiera Milano-Rho, ha chiuso i battenti confermando la capacità della manifestazione di anticipare le tendenze e propo-

nendo strumenti concreti per tutta la filiera. Con oltre mille espositori – di cui il 39% esteri da 54 paesi – il salone ha confermato l'Italia come laboratorio internazionale di innovazione turistica.

Il cuore della kermesse quest'anno è stato il Travel Makers Fest, uno spazio concepito non per

osservare il turismo sulla base dei prodotti e delle destinazioni, ma dal punto di vista delle persone, analizzando le loro motivazioni e i loro comportamenti, sempre più in rapida evoluzione.

Secondo i dati raccolti e discussi durante la due giorni, il settore continua a crescere a livello

globale, ma ci sono cambiamenti in corso che non si possono ignorare.

NUOVE GENERAZIONI, NUOVI COMPORAMENTI

I giovani viaggiatori – Millennials e Generazione Z – stanno riscrivendo le regole del mercato, con alcune evidenze che possono apparire quanto meno sorprendenti. Ad esempio, i dati del report *Unpack* di Expedia Group hanno messo in luce un ritorno dei pacchetti organizzati: circa il 42% della Gen Z privilegia formule all-inclusive, con un incremento delle ricerche del 60% anno su anno.

La scelta sembra guidata non solo dalla comodità, ma dalla chiarezza sui costi. Nascono poi nuove sigle, hashtag da social che però allo stesso tempo tracciano le tendenze in corso. E così, dopo il #fomo (*fear of missing out*), ecco, di segno opposto, lo #jomo (*joy of missing out*), ovvero una propensione a viaggi lenti e immersivi, in cui si trascurano intenzionalmente le compulsive “bucket-list” (maratone turistiche addio!), privilegiando la scoperta lenta, anche parziale, a tutto vantaggio del benessere fisico e psicologico. È qualcosa che va oltre il tradizionale “slow tourism”, si tratta infatti di una nuova sensibilità verso l'esperienza di viaggio che interessa trasversalmente generazioni diverse.

Operatori come Alpitour World, Veratour, WeRoad e I Grandi Viaggi confermano in modo netto questo trend: i giovani ricercano esperienze autentiche, personalizzabili, con la sicurezza



**I giovani viaggiatori -
Millennials
e Generazione Z -
stanno riscrivendo
le regole del mercato,
con alcune evidenze
sorprendenti. Ad
esempio, un ritorno
dei pacchetti
organizzati**

di un'organizzazione qualificata. Il ricorso a soluzioni flessibili e pacchetti modulabili dimostra un nuovo equilibrio tra auto-

nomia digitale e fiducia nel professionista del viaggio.

BLEISURE

Il dibattito ha messo in luce come il bleisure (business + leisure) stia ridefinendo le priorità dell'ospitalità e della mobilità turistico-professionale: non si tratta più semplicemente di prolungare una trasferta di lavoro con qualche ora di svago, ma di ripensare l'intero viaggio – dalla pianificazione alla fruizione – in modo fluido e integrato, dove il tempo libero diventa parte integrante e strategica dell'esperienza complessiva. Questa trasformazione riflette una domanda di mercato crescente per soluzioni che combinino produttività, benessere, scoperta culturale e flessibilità, con hotel, spazi di coworking,



servizi di mobilità e offerte territoriali che rispondano a questa nuova miscela di esigenze.

CINEMA, STORYTELLING, LUXURY E TRAVEL DESIGNER

Un altro trend chiave emerso è il legame tra narrazione e sviluppo turistico. Film, serie e immagini evocative trasformano territori in destinazioni simboliche. Basti pensare che solo la Apulia Film Commission, tra il 2020 e il 2024, ha finanziato 139 progetti, generando un indotto di quasi 80 milioni di euro. Lo storytelling non si limita al cinema: Bit 2026 ha ospitato lo Storytelling Festival, in collaborazione con La Content, per esplorare linguaggi diversi – scrittura, fotografia, musica – come strumenti di posizionamento dei territori e di costruzione della reputazione dei brand turistici. Anche nel mondo del travel design, in particolare nella fascia alta, al centro non c'è più unicamente l'ospitalità stellata o servizi esclusivi, ma autenticità del viaggio e narrazione. Insomma, dall'estetica all'etica.

SOSTENIBILITÀ, MOBILITÀ E NUOVI MODELLI DI VIAGGIO

Cresce anche l'attenzione alla sostenibilità e alla trasparenza: il 62% dei turisti europei verifica l'impatto ambientale delle proprie scelte di viaggio attraverso strumenti digitali, come evidenziato dal Booking.com Sustainability Report 2025/26. Caroline Schaefer, membro dell'advisory board, ha sotto-



Il 62% dei turisti europei verifica l'impatto ambientale delle proprie scelte di viaggio attraverso strumenti digitali

lineato che “le compagnie che investono concretamente in sostenibilità migliorano la percezione del viaggiatore e la reputazione delle destinazioni”. L'intermodalità, le partnership e gli strumenti digitali integrati sono leve chiave per creare esperienze consapevoli.

VIAGGI E MONDO DIGITALE: UN CONNUBIO SEMPRE PIÙ STRETTO

Il digitale sembra ormai il cuore pulsante del turismo globale. Secondo le stime di Statista, nel 2026 circa tre quarti del valore complessivo delle prenotazioni di viaggio, pari a 824 miliardi di dollari, saranno generate online, per un totale di circa 610 miliardi.

Spiccano i dati sull'intelligenza artificiale: secondo Skyscanner Travel Trends 2026, il 72% dei viaggiatori della Gen Z utilizza regolarmente strumenti IA per pianificare itinerari e confrontare offerte, rispetto a una media globale del 54%. Anche la ricerca dell'ispirazione passa attraverso i contenuti visivi: a dicembre 2025

una ricerca di PhotoAiD rilevava che il 74% dei viaggiatori consulta i social media prima di prenotare, mentre Statista segnala che il 75% sceglie la meta finale influenzato dai post pubblicati online.

ITALIA: ATTRATTIVA E SMART

In questo scenario, l'Italia si conferma la destinazione europea più desiderata online, concentrando oltre un terzo delle ricerche digitali relative al Sud Europa, secondo The Data Appeal Company. L'evento dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano-Cortina 2026 ha accelerato progetti di Smart Tourism, portando oltre 35.000 operatori a integrarsi nel Tourism Digital Hub nazionale.

Il boom digitale ha contribuito a portare la penetrazione di internet nel Paese all'89,9% della popolazione, con 53,1 milioni di utenti attivi secondo DataReportal. La tecnologia non serve solo a semplificare i viaggi, ma diventa uno strumento per ricercare autenticità: dalla realtà aumentata che permette di scoprire i borghi calabresi alle vacanze in agriturismo in Toscana. In forte ascesa anche le recensioni online: secondo Airbnb, sono cresciute del 300%.

Torino, nominata “Capitale europea del turismo intelligente”, utilizza algoritmi predittivi per bilanciare i flussi nei musei e ridurre il sovraffollamento, mentre l'asse Milano-Cortina ha lanciato il primo ecosistema di mobilità integrata digitale tra Lombardia e Veneto, consentendo ai turisti di gestire voli, treni e accessi ai siti olimpici in un unico portafoglio digitale.

OTTIMIZZAZIONE, VANTAGGI NEL BOOKING ED ENGAGEMENT

Nelle grandi città d'arte come Roma, il progetto Caput Mundi usa la tecnologia per indirizzare i visitatori verso percorsi meno noti, decongestionando i siti iconici, mentre a Napoli l'analisi del "sentiment digitale" in tempo reale valorizza le esperienze autentiche dei quartieri. Anche aree interne come Calabria e Basilicata sfruttano la realtà aumentata per visualizzare ricostruzioni storiche di borghi e siti archeologici. L'innovazione digitale si traduce in vantaggi concreti: ITA Airways ha ridotto dell'80% i tempi di gestione delle richieste grazie all'IA generativa, mentre piattaforme

di Smart Concierge in Veneto e Lombardia offrono itinerari multimodali digitali, utilizzati dal 72% dei visitatori più giovani. Le pmi del settore, con soluzioni come quelle di Blastness e Titanka!, incrementano le prenotazioni dirette del 25%, riducendo la dipendenza dalle Ota (online travel agency). Anche il turismo esperienziale evolve: il Consorzio del Parmigiano Reggiano, attraverso blockchain e realtà aumentata, registra un aumento del 45% dell'engagement digitale tra i giovani.

I MODELLI INTERNAZIONALI

A livello internazionale, Singapore ha introdotto il sistema "face-to-gate", che consente al

90% dei passeggeri di completare check-in e imbarco senza documenti fisici. Seul integra reti ad altissima velocità, realtà estesa e servizi biometrici, con il 78% dei visitatori che utilizza l'app ufficiale per pagamenti, traduzioni IA in tempo reale e ricostruzioni storiche. In Egitto, il Grande museo egizio e l'altopiano di Giza impiegano guide olografiche in oltre 50 lingue e sistemi di big data per monitorare l'affollamento, riducendo i tempi di attesa del 30% e migliorando il sentiment digitale dei viaggiatori internazionali. In sintesi, il digitale non solo semplifica e velocizza il viaggio, ma trasforma l'esperienza turistica in un percorso più consapevole, autentico e sostenibile, diventando il vero protagonista del 2026.

Implantologia avanzata: soluzioni anche con poco osso

Molti pazienti pensano di non poter affrontare un trattamento implantare a causa della mancanza di osso. In molti casi oggi esistono soluzioni avanzate che permettono di intervenire anche in situazioni complesse.

In DENS ogni caso viene valutato con attenzione attraverso diagnostica tridimensionale e pianificazione personalizzata. Questo ci consente di individuare la strategia più adatta, che può includere tecniche di rigenerazione ossea, impianti specifici o protocolli chirurgici avanzati.

È importante però essere chiari: non tutte le situazioni sono uguali e non sempre ogni soluzione è applicabile. La scelta del trattamento dipende dalle condizioni cliniche del paziente, dalla qualità e quantità di osso e da una valutazione specialistica accurata.



:D E N S +
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

La differenza, ancora una volta, è nel metodo.

Affrontare correttamente questi casi richiede esperienza, organizzazione e controllo di ogni fase del percorso.

Per il paziente significa avere una possibilità in più, basata su indicazioni reali e non su promesse.

Un percorso costruito su misura, con l'obiettivo di ottenere un risultato stabile e duraturo nel tempo.



Per valutare le soluzioni implantari più adatte anche nei casi complessi: www.dens-italia.it

Direttori Sanitari consultabili sul sito

FORUM TURISMO ITALIA 2026



A Bari oltre 200 professionisti presentano il Manifesto in 10 punti per il futuro del turismo, mettendo le persone al centro dello sviluppo del settore

Il 13 marzo a Bari, presso gli spazi del Deloitte NextHub, si è svolto “People First - Le risorse umane, motore dello sviluppo turistico italiano”, l'edizione 2026 del Forum Turismo Italia, organizzato da Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata con il patrocinio di Deloitte nell'ambito delle

attività relative alla mozione Valorizzazione dei territori del Piano operativo Manageritalia 2024-2028. L'appuntamento, che negli anni si è affermato come uno dei principali momenti di confronto tra i protagonisti del settore turistico nazionale, ha posto al centro del dibattito una

delle sfide più rilevanti per il futuro del comparto: la capacità di coniugare crescita, innovazione e qualità dei servizi attraverso la valorizzazione delle competenze e delle professionalità del personale che opera in un ambito così strategico per l'economia del Paese, in un dialogo continuo



tra istituzioni, imprese e professionisti.

COMPETENZE, FORMAZIONE E SINERGIA AL CENTRO DEL TURISMO

Ha aperto il forum **Domenico Fortunato**, presidente di Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata: «Il turismo pugliese ha davanti a sé grandi opportunità di crescita, ma la vera leva competitiva resta il capitale

umano. Investire in competenze, formazione continua, welfare e retribuzioni adeguate significa rafforzare la qualità dell'offerta e la capacità delle imprese di innovare e competere sui mercati internazionali».

Anche **Gian Marco Centinaio**, vicepresidente del Senato, ha sottolineato l'importanza dell'aspetto umano: «Il turismo è uno dei settori strategici per il nostro Paese, ma oggi più che mai ha bisogno di persone preparate

e di professionalità solide. Non servono solo manager e top manager, ma una filiera completa di competenze capace di sostenere la crescita del settore. Per questo è fondamentale costruire percorsi formativi strutturati che colleghino scuola, formazione e mondo del lavoro. Allo stesso tempo dobbiamo valorizzare ciò che rende unico il turismo italiano: l'accoglienza e il valore umano. L'intelligenza artificiale può essere uno strumento utile

per lavorare meglio e affrontare nuove sfide, ma non potrà mai sostituire il sorriso, la relazione e il senso dell'ospitalità che contraddistinguono il nostro Paese. Per restare competitivi a livello internazionale non possiamo più dare il turismo per scontato: servono professionalità, formazione e una vera collaborazione tra scuola e imprese, per costruire il futuro del settore e offrire ai giovani delle opportunità di lavoro qualificato». Managerialità e sinergia sono

stati, infine, i punti chiave dell'intervento di **Eugenio Di Sciascio**, assessore allo sviluppo economico della Regione Puglia: «Oggi il turismo, in Italia e in Puglia, è una vera e propria industria e, come tale, necessita di una strategia chiara, di investimenti e di una gestione sempre più manageriale. Serve un maggiore coordinamento tra manager, imprese, istituzioni ed enti di formazione per creare percorsi formativi capaci non solo di attrarre, ma, soprattutto, di garantire lavoro

dignitoso e appagante a molti giovani pugliesi che scelgono di lavorare in questo settore».

La mattinata è poi proseguita con quattro keynote speech e due panel di confronto, mentre il pomeriggio si è aperto con cinque tavoli di lavoro in parallelo, durante i quali oltre 200 professionisti provenienti da tutta Italia si sono confrontati su proposte concrete per il futuro del settore.

IL MANIFESTO IN 10 PUNTI

Il Forum si è chiuso con la presentazione e la condivisione di un Manifesto in 10 punti programmatici, frutto del lavoro collettivo sviluppato durante i cinque tavoli di lavoro tematici, con l'obiettivo di tracciare linee guida concrete per rafforzare il capitale umano, migliorare la qualità del lavoro nel turismo pugliese e italiano rafforzando l'attrattività del settore turistico e la competitività complessiva del sistema.

«Le proposte e i punti programmatici sintetizzati in questo Manifesto - ha detto Fortunato, illustrandolo - rappresentano una base concreta di lavoro e, insieme a una maggiore managerialità nella gestione del prodotto turistico, possono e devono diventare il riferimento attorno a cui costruire una visione strategica condivisa tra manager, imprese, istituzioni e mondo politico per sostenere uno sviluppo solido e duraturo del comparto turistico nel Mezzogiorno e nel resto del Paese».

«Con questo manifesto - ha aggiunto **Ettore Ruggiero**, tra gli organizzatori del Forum -



IL MANIFESTO IN SINTESI

1	VALORIZZAZIONE DELLE PROFESSIONI DEL TURISMO	Avviare un piano nazionale per migliorare l'attrattività dei mestieri del settore e orientare giovani e professionisti verso le opportunità di carriera.
2	MIGLIORARE LA QUALITÀ DEL LAVORO	Promuovere maggiore stabilità contrattuale, migliore organizzazione dei turni, valorizzazione delle competenze e reali percorsi di crescita professionale.
3	SOSTEGNO AL WELFARE DEI LAVORATORI DEL TURISMO	Attivare strumenti territoriali come alloggi per stagionali, servizi di mobilità e supporto alla conciliazione vita-lavoro.
4	RAFFORZAMENTO DEL RAPPORTO TRA FORMAZIONE E IMPRESE	Sviluppare collaborazioni strutturate attraverso stage qualificati, apprendistato, laboratori scuola-impresa e docenze di professionisti.
5	SVILUPPO DELLA FORMAZIONE DUALE	Integrare formazione teorica ed esperienza pratica nelle imprese, con attenzione alle competenze manageriali e digitali.
6	CREARE ACADEMY TERRITORIALI DEL TURISMO	Promuovere academy di destinazione per sviluppare competenze coerenti con i bisogni delle imprese e dei territori.
7	FACILITARE LA FORMAZIONE CONTINUA	Semplificare l'accesso ai fondi interprofessionali, soprattutto per pmi, con procedure più semplici e programmi formativi condivisi.
8	FORMARE NUOVI MANAGER DEL TURISMO	Rafforzare competenze in gestione delle destinazioni, marketing digitale, analisi dei dati, sostenibilità e innovazione.
9	FAVORIRE LA CREAZIONE DI RETI TRA IMPRESE PER GESTIRE LA STAGIONALITÀ	Promuovere collaborazioni tra imprese e contratti di filiera per garantire maggiore stabilità occupazionale.
10	ISTITUIRE UN OSSERVATORIO SUL LAVORO NEL TURISMO	Monitorare fabbisogni professionali, qualità del lavoro e dinamiche occupazionali per orientare politiche più efficaci.

Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata rilancia il suo impegno a promuovere una visione del turismo che metta le persone al centro delle politiche di sviluppo, nella convinzione che la qualità delle competenze, della

leadership e dell'organizzazione del lavoro rappresenti la vera leva competitiva per il futuro del turismo italiano». L'appuntamento si è confermato un laboratorio di idee e proposte, capace di generare contenuti e

visioni utili per accompagnare la trasformazione del settore e rafforzare il ruolo come motore di crescita economica e sociale per il Paese, con particolare attenzione alle opportunità di sviluppo per il Mezzogiorno.

80 ANNI DI CIDA: DARE FORZA AL LAVORO CHE GUIDA IL PAESE



Un lungo percorso al fianco della dirigenza, all'insegna della rappresentanza, per affrontare, insieme, le sfide per il management. Ruolo e prospettive in una fase di profonde trasformazioni.

Da otto decenni Cida è il punto di riferimento della rappresentanza istituzionale di dirigenti, management e alte professionalità del pubblico e del privato. Un impegno che oggi si concentra sulle grandi sfide del Paese: competitività, transizioni economiche e sociali, tutela del ceto medio e valorizzazione del ruolo dei manager nello sviluppo dell'Italia. In questo percorso, Manageritalia continua a essere una componente centrale e strategica della Confederazione, portando visione, concretezza e innovazione contrattuale e di welfare.

In occasione di questa celebrazione e guardando alle prossime sfide, abbiamo sentito il presidente Cida **Stefano Cuzzilla**.

Presidente, Cida compie 80 anni: una storia che attraversa la Repubblica, lo sviluppo economico e le grandi trasformazioni del lavoro e parte giusto un anno dopo la nascita di Manageritalia. Qual è oggi, a suo avviso, il valore più attuale di questa lunga esperienza di rappresentanza della dirigenza e delle alte professionalità?

«La coincidenza fra gli 80 anni di Cida e della Repubblica italiana ha un significato che va al di là di un semplice incontro di date. Dalla partecipazione alla consulta nazionale nel 1945 fino ad oggi, la categoria dei dirigenti ha saputo imporsi a livello istituzionale come voce indipendente, come "terza forza" economica e socia-

le, capace di tenere insieme istituzioni, imprese e lavoratori nei momenti di grande crisi, come quelli attuali».

Cida rappresenta unitariamente dirigenti, management e alte professionalità del settore pubblico e privato. In un sistema sempre più frammentato, quanto è strategico disporre di una voce comune e riconosciuta nel dialogo con istituzioni e politica?

«È fondamentale. Inoltre, la nostra è una voce capace di mettere insieme la parte più qualificata della forza lavoro. Siamo in grado di portare alle istituzioni posizioni che abbiamo già mediato al nostro interno: pro-

poste che arrivano al decisore pubblico raffinate, pronte a tradursi in politiche concrete. In un momento in cui c'è bisogno di prendere decisioni ponderate in tempi brevi, questo è un apporto fondamentale».

In questa fase storica, Cida è fortemente impegnata sul tema del ceto medio e medio-alto, sempre più sotto pressione. Qual è la vostra lettura della situazione e quali sono le azioni prioritarie che state portando avanti per tutelarne redditi, ruolo sociale e prospettive?

«Ridare spazio, ascolto, capacità di incidere a bisogni e aspettative del ceto medio è essenziale per far fronte alle sfide del presente e restituire slancio allo sviluppo. Per questo la nostra azione è incentrata su alcune richieste precise: una riforma fiscale che alleggerisca il lavoro dipendente, che premi chi produce valore e non chi lo elude. E basta considerare i pensionati solo un capitolo di spesa: rappresentano il primo ammortizzatore sociale e una risorsa su cui il sistema continua a fare affidamento. Serve una lotta all'eva-

”

La nostra azione è incentrata su alcune richieste precise: una riforma fiscale che alleggerisca il lavoro dipendente, che premi chi produce valore e non chi lo elude. E basta considerare i pensionati solo un capitolo di spesa

sione più convinta, una valorizzazione della managerialità che coinvolga istituzioni, imprese e cittadini. Difendere il ceto medio - e chi lo guida ogni giorno - non è difendere una categoria, ma garantire stabilità, coesione e crescita per l'intero Paese».

L'economia italiana affronta oggi sfide decisive: crescita debole, transizione demografica, competitività e innovazione. Che contributo può dare il management - e quindi Cida con le sue federazioni, tra cui

Manageritalia - per accompagnare il Paese in questa fase?

«Un contributo fondamentale. Finora, sono stati sottovalutati fattori che risulteranno sempre più decisivi, anche se intangibili, quali: cultura manageriale e d'impresa, processi gestionali, politiche, modelli organizzativi, sistemi informativi, strategie e modelli di leadership. Il ruolo dirigenziale diventa centrale e l'azione di Cida è incentrata nel far comprendere al decisore pubblico che la realizzabilità delle politiche è strettamente legata all'esistenza e al coinvolgimento di una dirigenza tecnicamente capace e responsabile».

Cida ha rafforzato negli anni il proprio ruolo di rappresentanza istituzionale su temi chiave come fisco, previdenza, sanità, welfare e politiche del lavoro. Su quali tavoli e dossier siete oggi maggiormente concentrati?

«Le tematiche chiave, per noi, restano sempre queste. Ma cerchiamo di declinarle tenendo in considerazione le fratture che oggi stanno ridefinendo la leadership e il mondo del lavoro, come la rivoluzione tecnologica, la crisi di legittimazione delle élite, la trasformazione delle aspirazioni professionali delle giovani generazioni e delle donne e le tensioni



che attraversano il ceto medio, di cui la dirigenza rappresenta una componente importante».

Manageritalia è una componente storica e qualificante di Cida. Che ruolo svolge oggi all'interno della confederazione e quale valore porta, in particolare, in termini di visione sul lavoro, sui contratti, sul welfare e sull'evoluzione delle professioni manageriali?

«Manageritalia è stata tra le federazioni che hanno dato vita a Cida ed è uno dei pilastri della confederazione. Il suo punto di vista è sempre innovativo e lungimirante. I contributi che propone anticipano spesso gli sviluppi dei fatti, analizzano le tendenze attuali per provvedere in tempo alle sfide future. Ciò è dimostrato anche dai ccnl che firma, sempre in grado di anticipare l'evoluzione del rapporto di lavoro».

Cida svolge anche un importante ruolo di equilibrio interno, garantendo il rispetto delle regole comuni dell'attività associativa, contribuendo a dirimere eventuali conflitti tra le federazioni, soprattutto in presenza di dinamiche politiche divergenti. Come pensa stia evolvendo questo ruolo nel prossimo futuro? Continuerà a prevalere un clima di collaborazione e buon vicinato, oppure intravede il rischio di tensioni analoghe a quelle emerse in altre alleanze sindacali?

«Cida non è un'alleanza fra corpi sociali di diversa estrazione. Le nostre federazioni vedono in

”

Finora, sono stati sottovalutati fattori che risulteranno sempre più decisivi, anche se intangibili, quali: cultura manageriale e d'impresa, processi gestionali, politiche, modelli organizzativi, sistemi informativi, strategie e modelli di leadership

noi una casa comune della dirigenza, l'unico luogo in cui trovare ed esprimere al meglio la propria dimensione. Le tensioni non mancano, ma in questi anni devo dire che le varie crisi ci hanno compattato ancora di più. Il rischio non si può escludere, ma sono ottimista perché conosco bene le realtà federali e so che tutte vedono in Cida un'opportunità».

Guardando al futuro, come sta cambiando - o dovrà cambiare - la rappresentanza della dirigenza e delle alte professionalità per restare efficace in un contesto di lavoro sempre più ibrido, digitale e intergenerazionale?

«Stiamo già cambiando per essere all'altezza delle transizioni che stiamo attraversando. Non possiamo non tener conto

dell'intelligenza artificiale, della crisi demografica, della sostenibilità e dei nuovi equilibri geopolitici. Dovremo quindi evolvere da un modello tradizionale, basato sulla presenza e sulle relazioni industriali standardizzate, a un modello più flessibile, capace di accompagnare chi lavora attraverso la transizione digitale, senza perdere la centralità dei diritti e della fiducia. Cida dovrà essere un "abilitatore" di un ecosistema di lavoro fluido, dove tecnologia e creatività umana collaborano, garantendo diritti in un contesto lavorativo sempre più frammentato e digitale».

Se dovesse sintetizzare in un messaggio il senso degli 80 anni di Cida e la sua missione per i prossimi decenni, quale impegno sente di prendere oggi nei confronti dei manager e dei professionisti che rappresentate?

«Utilizzerei il concept che abbiamo creato per le celebrazioni: 80 anni non sono una ricorrenza. Sono una soglia, quindi una possibilità di scelta. Possiamo guardare indietro e celebrare. Oppure possiamo attraversarla e progettare. Cida sceglie di attraversare e prendiamo l'impegno di continuare a tutelare il valore del merito non come privilegio, ma come dovere verso la collettività. Rappresenteremo l'argine necessario contro la disintermediazione che svuota le istituzioni e isola gli individui. Saremo i garanti di quei corpi intermedi che trasformano le regole in efficienza e i diritti in servizi».

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 15 anni, i più grandi business thinker del panorama globale, **2.000 decision maker e top manager, 800 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 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

Acfimt
FORMAZIONE IN UNICA COLLETTA

i&G MANAGEMENT

Academic Partner

ESCP
BUSINESS SCHOOL

Communications Partner

TEAM LEWIS

Official Green Carrier

TRENITALIA
SERVIZIO FERROVIE E TRAM ITALIANI

Official Hotel

MELIA HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1203

Official Coffee

caffè Macchiato 1882

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Official Lounge

Chateau d'Ax
MILANO 1111

INTERVENIAMO NEL DIBATTITO PUBBLICO

Nelle ultime settimane, nel pieno delle tensioni internazionali, Manageritalia, anche interpellata da diversi media, ha fatto sentire la sua voce su due temi caldi legati al lavoro e all'economia. Di seguito una sintesi degli interventi.

TENSIONI INFLATTIVE: PROTEGGERE IL POTERE D'ACQUISTO E CRESCITA

Le tensioni geopolitiche internazionali e i loro riflessi su energia, materie prime e costi di produzione stanno riaprendo una fase di incertezza economica che può incidere negativamente su crescita, domanda interna e fiducia di famiglie e imprese.

«In questo contesto - dichiara **Marco Ballarè**, presidente di Manageritalia - torna centrale la tutela del potere d'acquisto di lavoratori e pensionati con una storia contributiva piena. Se la pressione inflattiva si prolunga, il rischio è una progressiva riduzione del valore reale di retribuzioni e pensioni, con effetti su consumi, stabilità sociale e capacità di crescita del Paese».

Manageritalia richiama l'attenzione a tre aspetti.

Il primo riguarda i redditi da



Difendere il valore reale di lavoro e pensioni significa sostenere consumi, fiducia e crescita

lavoro, che possono essere erosi non solo dall'aumento dei prezzi, ma anche da meccanismi fiscali che, senza adeguamenti coerenti, riducono nel tempo il beneficio reale degli incrementi retributivi.

Il secondo riguarda le pensioni, il cui valore reale rischia di indebolirsi progressivamente quando i meccanismi di rivalutazione non accompagnano in modo

equilibrato l'andamento dell'inflazione.

Il terzo è il ruolo del welfare contrattuale e bilaterale, oggi uno degli strumenti più concreti per aiutare le persone a fronteggiare l'aumento dei costi di sanità, assistenza e previdenza.

Per Manageritalia è quindi opportuno aprire una riflessione su strumenti automatici, stabili e strutturali, capaci di accompagnare nel tempo la tutela del potere d'acquisto, evitando di affidarsi esclusivamente a misure temporanee o emergenziali.

«Difendere il valore reale del lavoro qualificato e delle pensioni - prosegue Ballarè - significa rafforzare la tenuta complessiva del sistema economico: dove si indebolisce il potere d'acquisto, si indeboliscono anche consumi, fiducia e crescita».



CON TENSIONI INFLATTIVE TUTELARE POTERE D'ACQUISTO, DOMANDA INTERNA E COMPETITIVITÀ

8 aprile 2026



L'Associazione sottolinea inoltre l'importanza di un impegno forte anche in sede europea per sostenere investimenti comuni, rafforzare la competitività del sistema produttivo e accompagnare con strumenti adeguati le transizioni economiche, energetiche e industriali.

In questa fase, conclude Manageritalia, è essenziale consolidare regole e strumenti che sappiano dare continuità alla tutela dei redditi, sostenere la domanda interna e preservare le condizioni per una crescita più solida e duratura.



POTERE D'ACQUISTO SOTTO PRESSIONE

- Le nuove tensioni geopolitiche possono erodere salari e pensioni.
- Manageritalia chiede strumenti stabili e automatici per proteggere i redditi reali.
- Centrale il ruolo del welfare contrattuale per sostenere sanità, assistenza e previdenza.

CONTRATTI E RETRIBUZIONI: IL CRITERIO DELLA RAPPRESENTATIVITÀ

«Sul tema della retribuzione proporzionata e sufficiente serve una scelta chiara: il riferimento non può essere quella dei contratti più diffusi, ma di quelli sottoscritti dentro regole

certe e da soggetti realmente rappresentativi». Così Marco Ballarè. «Il possibile intervento del governo sulla delega per la retribuzione “giusta ed equa”, così come riportato in questi giorni sui giornali,

interviene su un terreno estremamente delicato e strategico. È indispensabile che ogni ipotesi si basi sulla legittima rappresentanza e, proprio per questo, è indispensabile che ogni scelta sia costruita



CONTRATTI: QUELLI REALMENTE RAPPRESENTATIVI SONO IL RIFERIMENTO PER UNA RETRIBUZIONE GIUSTA ED EQUA

3 aprile 2026

attraverso un confronto vero con tutte le parti sociali, valorizzando il lavoro già avviato per definire criteri condivisi di rappresentanza e perimetri contrattuali».

«Legiferare assumendo come parametro accordi nati ai margini del sistema, talvolta costruiti per comprimere salari e tutele, sarebbe un errore grave – avverte – e una contraddizione evidente. Una legge seria deve rafforzare la contrattazione autentica, non inseguire riferimenti al limite del consentito». «Il criterio della rappresentatività – aggiunge – non è un dettaglio tecnico, ma il presidio che distingue la buona contrattazione dal dumping contrattuale. Il riferimento deve essere nei contratti sottoscritti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative: è la strada più corretta per tutelare i lavoratori, contrastare la pirateria contrattuale e garantire una competizione leale tra imprese». Secondo Ballarè, il confronto deve essere realmente inclusivo.



Il criterio della rappresentatività è il presidio che distingue la buona contrattazione dal dumping contrattuale

«Anche la dirigenza va ascoltata. Non è estranea alla contrattazione pirata e può offrire un contributo concreto per individuare soluzioni efficaci, sostenibili e coerenti con le dinamiche del mercato del lavoro». Quando si interviene su salari e dignità del lavoro – conclude – serve una decisione netta, coerente, fondata su regole condivise e costruita attraverso il dialogo tra tutte le parti».



CONTRATTI E RETRIBUZIONI: SERVONO REGOLE CERTE

- Per una retribuzione “giusta ed equa” il riferimento deve essere costituito dai contratti realmente rappresentativi.
- No ad accordi marginali che comprimono salari e tutele.
- Necessario un confronto inclusivo tra tutte le parti sociali.

PR+MES

SANITÀ
POLISPECIALISTICO

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

**Vicini a te
per la tua
salute**

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

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

a cura di Manageritalia

IL GOVERNO NON ESERCITA LA DELEGA *sulla contrattazione collettiva*

ENTRO IL 18 APRILE scorso il governo avrebbe dovuto esercitare la delega in materia di retribuzione dei lavoratori e contrattazione collettiva. Si ricorderà infatti che con la legge 26 settembre 2025, n. 144, il legislatore non ha introdotto il salario minimo legale voluto dalle opposizioni, ma ha rafforzato la tutela salariale collegando le retribuzioni al "tratta-

mento economico complessivo minimo" dei ccnl maggiormente applicati. La legge aveva introdotto due nuovi principi: l'utilizzo del concetto di contratti collettivi maggiormente applicati nelle aziende (in alternativa a quella dei ccnl siglati dalle organizzazioni "comparativamente più rappresentative" e, prima ancora, del concetto di "maggiormente rappresentative") e la previsione di un ruolo diretto del ministero del Lavoro nel caso di mancato rinnovo dei ccnl nei termini previsti.

In tal modo, la legge 144 aveva aperto la strada a una possibile soluzione contrattuale alla retribuzione minima (in alternativa a quella legislativa sul salario minimo richiesta dalle opposizioni), decidendo di delegare al governo uno o più decreti legislativi in materia di retribuzione e contrattazione collettiva.

Intanto, l'adozione del criterio quantitativo della "maggiore applicazione" ha sollevato molti dubbi.

Il principio della diffusione dei contratti è

COMMISSIONE EUROPEA *Gender equality strategy 2026-2030*

IL 5 MARZO 2026 la Commissione europea ha presentato la nuova strategia per la parità di genere per il periodo 2026-2030, per un'Europa più equa, coesa e di successo.

La strategia integra la parità di genere in ogni aspetto della vita, sia online che offline, dall'istruzione e la salute fino al lavoro e la partecipazione alla vita pubblica, e affronta le minacce moderne come la violenza online e i rischi connessi all'IA, che colpiscono soprattutto le donne. Sebbene siano stati compiuti progressi, secondo le stime dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere occorrerebbero 50 anni perché l'UE raggiunga la piena parità di genere se i cambiamenti continuassero

al ritmo attuale. Persistono ancora molte disparità tra gli Stati membri, tuttavia l'Unione europea conta alcune delle società più paritarie al mondo sotto il profilo del genere e rappresenta perciò il parametro di riferimento a livello mondiale.

La nuova strategia trasforma gli obiettivi della tabella di marcia per i diritti delle donne, presentata dalla Commissione e approvata nel 2025 da tutti gli Stati membri, in azioni concrete per emancipare donne e ragazze, coinvolgere uomini e ragazzi, opporsi fermamente a qualsiasi regresso in materia di diritti fondamentali e accelerare i progressi verso un'Europa realmente equa a livello di parità di genere. La strategia rafforzerà l'azione dell'UE in settori chiave, affronterà le questioni emergenti e intensificherà i lavori sull'attuazione della legislazione e del-

le politiche esistenti. Proseguirà inoltre l'impegno nella lotta contro la violenza di genere, con particolare attenzione alla violenza online, che colpisce in modo sproporzionato donne e ragazze. Si ritiene importante coinvolgere uomini e ragazzi nella lotta per la parità di genere, riconoscendo sia i benefici per loro sia il ruolo importante che svolgono nella realizzazione del cambiamento sociale.

Per la prima volta, l'assistenza sanitaria è trattata come un settore strategico specifico nella strategia per la parità di genere in quanto si promuovono gli standard più elevati dei sistemi sanitari e di assistenza sanitaria per tutti. La strategia presenta nuove misure per far fronte alla mancanza di considerazione della dimensione di genere nella ricerca, diagnostica e trattamenti in campo medico.

pericoloso, perché potrebbe avere effetti distorsivi, valorizzando contratti pirata in luogo di quelli che assicurano maggiori tutele ai lavoratori. Alcune pronunce giudiziarie hanno condannato l'applicazione di contratti pirata o peggiorativi, definendo tali azioni come comportamenti anti-sindacali (ad esempio, la recente sentenza Cgil, Cisl e Uil e Asstel versus Cisl). Tuttavia, sono già diversi i provvedimenti in cui il governo sceglie l'opzione dei contratti "maggiormente applicati", come nello schema di decreto legislativo di recepimento della direttiva europea sulla trasparenza retributiva.

Manageritalia, come i sindacati della Triplice e Confcommercio e Confindustria, si è dichiarata contraria all'affermazione



di tale principio, sottolineando che si devono continuare ad applicare i ccnl firmati dai sindacati comparativamente più rappresentativi, per una maggiore tutela dei lavoratori. In ogni caso, se va varata la riforma, in attuazione della legge delega, il

governo dovrebbe convocare le parti sociali e concordare con loro il nuovo testo. Recentemente, il Cnel ha predisposto un elenco dei contratti collettivi di categoria maggiormente diffusi e applicati in ogni settore economico; tale riordino sembra aver consentito di prendere atto che i contratti di maggiore diffusione e tutela siano quelli sottoscritti dalle organizzazioni sindacali più rappresentative. Di contro lo stesso Cnel ha calcolato che l'applicazione di ccnl minori nel terziario comporti una perdita di retribuzione che può arrivare al 40%.

Il governo ha infine deciso di non dare attuazione alla delega sulla rappresentatività sindacale e di attendere l'accordo che le parti sociali potrebbero firmare a breve.

Tra le priorità c'è il rafforzamento della prosperità attraverso la promozione della parità di genere in tutti i settori economici, affrontando inoltre il divario retributivo e pensionistico di genere, anche sostenendo gli stati membri per attuare pienamente ed efficacemente la direttiva sulla trasparenza retributiva. Inoltre, si prevede di collaborare con la Banca europea per gli investimenti per migliorare l'accesso ai finanziamenti per le imprenditrici e rafforzare la rappresentanza femminile nel settore finanziario.

La Commissione aggiornerà la mappatura delle misure prese negli Stati membri per promuovere la partecipazione e la leadership delle donne in politica, nella pubblica amministrazione e nei parlamenti al fine di affrontare l'attuale mancanza di rappresentanza femminile in tutta l'UE.

La Commissione europea continua a impegnarsi per creare una società equa e paritaria, garantendo che la parità di genere sia realizzata a tutti i livelli.

<https://bit.ly/Eurispes-imm>

DISEGNO DI LEGGE sulla rappresentanza delle lobby



AULA DELLA CAMERA, il 29 gennaio scorso, ha approvato in prima lettura un disegno di legge che disciplina il tema della rappresentanza di interessi e che ora proseguirà al Senato. Un tema discusso oramai da decenni a ogni legislatura. Si tratta di un'iniziativa importante, che Manageritalia sta monitorando, anche alla luce della recente sentenza

185/2025 della Corte costituzionale, che ha invitato "il legislatore a introdurre un'organica disciplina delle attività di lobbying" per garantire "trasparenza alle prassi di interlocuzione con le istituzioni", assicurando un "controllo sull'operato della pubblica amministrazione e dei propri eletti".

Il disegno di legge approvato alla Camera prevede l'istituzione presso il Cnel del Registro per la trasparenza dell'attività di rappresentanza di interessi, in sostituzione di ogni altro registro per l'iscrizione di rappresentanti di interessi già istituito (ve ne sono diversi nei ministeri). Sarà quindi obbligatoria l'iscrizione per le organizzazioni che esercitano l'attività di rappresentanza in modo professionale continuativo. L'obiettivo è quello della trasparenza sull'attività di coloro che concorrono alla definizione dei processi decisionali.

La disciplina non si applicherà alle organizzazioni sindacali dei lavoratori e datoriali.

<https://bit.ly/DDL-Lobby>

LONGEVITÀ: SFIDE E STRATEGIE PER UNA VITA (E UN LAVORO) AL MASSIMO



Al Milan Longevity Summit, di cui Manageritalia è Ecosystem Partner, un focus su salute e benessere per gestire al meglio l'invecchiamento e il declino psicofisico. Ne parliamo con il professor **Alberto Beretta**, presidente del comitato scientifico MLS.

Professor Beretta, secondo le più recenti evidenze scientifiche, quali sono oggi i fattori chiave che determinano un buon invecchiamento sul piano fisico e cognitivo?

«Oggi sappiamo che l'invecchiamento è il risultato di un equilibrio dinamico tra biologia, stile di vita e ambiente. Il primo fattore è l'attività fisica: l'esercizio regolare preserva la massa muscolare, la funzione metabolica e ha effetti diretti sulla salute cerebrale, migliorando memoria, funzioni esecutive e struttura del cervello. Il secondo è l'alimentazione. La dieta, in particolare quella ricca di alimenti vegetali, fibre e grassi "buoni", è associata a maggiore longevità e dialoga con il microbiota intestinale, influenzando i

processi infiammatori. Un terzo elemento è la stimolazione cognitiva continua. Il cervello, anche in età avanzata, mantiene una straordinaria plasticità: apprendimento, lettura, relazioni e attività intellettuali favoriscono una maggiore resilienza cognitiva. A questi si aggiungono fattori cruciali spesso sottovalutati come la qualità del sonno, le relazioni sociali, l'assenza di fattori di rischio evitabili come fumo, sedentarietà».

Lei ha dedicato anni allo studio dell'immunosenescenza. Quali interventi concreti possono contribuire a mantenere un sistema immunitario "giovane"?

«Le ricerche più recenti mostrano quanto sia importante la capacità del sistema immunitario di atti-

varsì in modo rapido ed efficace e di tornare altrettanto rapidamente a uno stato di equilibrio, evitando un'inflammatione cronica silente. Questa capacità è strettamente legata alla longevità in salute e può essere modulata. Il primo livello di intervento resta lo stile di vita, ma possiamo supportarlo anche con strategie semplici: gli omega-3, che favoriscono la produzione di resolvine, e la vitamina D, che agisce come un vero e proprio modulatore del sistema immunitario. E poi c'è un punto fondamentale, spesso sottovalutato: le vaccinazioni. Nella settimana successiva a un'infezione influenzale, il rischio di infarto aumenta fino a sei volte a causa della risposta infiammatoria. La vaccinazione, invece, consente di controllare il virus limitando

questo effetto. Principi biologici complessi, ma leve di intervento sorprendentemente semplici».

Quali segnali biologici o cognitivi bisognerebbe iniziare a monitorare già nella mezza età per prevenire un declino precoce?

«L'invecchiamento inizia molto prima della vecchiaia e la mezza età rappresenta una fase cruciale. Sul piano biologico, uno dei primi ambiti da monitorare è il metabolismo: anche lievi alterazioni della glicemia, dell'insulino-resistenza o del profilo lipidico anticipano rischi futuri. Un secondo asse è l'infiammazione cronica

”

Un buon invecchiamento nasce dall'equilibrio dinamico tra biologia, stile di vita e ambiente: attività fisica, alimentazione e stimolazione cognitiva continua sono i fattori chiave

di basso grado, a sua volta legata alla mancanza di resilienza del sistema immunitario. C'è poi il tema della composizione corporea: la perdita progressiva di massa muscolare e l'aumento del grasso viscerale sono tra i segnali più precoci e predittivi di declino funzionale, spesso invisibili sulla bilancia e per questo passano inosservati. Sul piano cardiovascolare, oltre ai parametri classici, contano indicatori più dinamici come la pressione arteriosa nel tempo e la variabilità della frequenza cardiaca, che riflettono la capacità dell'organismo di adattarsi agli stress. Importante anche la qualità del sonno, re-



golatore trasversale di metabolismo, funzione cognitiva e immunità. Sul versante cognitivo, i segnali precoci sono più sottili: riduzione della velocità di elaborazione, maggiore difficoltà nella gestione di compiti complessi e minore flessibilità cognitiva. Infine, c'è una dimensione che integra tutte le altre: la resilienza biologica, la capacità dell'organismo di recuperare dopo uno stress fisico, metabolico o cognitivo. In sintesi, più che cercare la malattia, oggi dovremmo osservare le traiettorie nel tempo».

Quali strategie scientificamente fondate consiglia per preservare energia mentale, capacità decisionale e salute cerebrale dopo i 50 anni?

«La sfida è gestire in modo intelligente le proprie risorse cognitive ed energetiche. Il primo pilastro è la gestione dell'energia: lavorare in blocchi concentrati di 60-90 minuti, alternati a pause reali, consente di mantenere lucidità decisionale e ridurre l'affaticamento mentale. Il sonno diven-

”

Le tecnologie “omiche”, genomica, epigenomica, proteomica e metabolomica stanno trasformando il modo in cui comprendiamo lo stato di salute di un individuo

ta un vero “fattore produttivo”, mentre l'attività fisica, aerobica e di forza, è uno dei più potenti stimolatori della funzione cerebrale. Anche la nutrizione ha un impatto diretto: evitare grandi oscillazioni glicemiche è essenziale per mantenere performance costanti. Un aspetto spesso trascurato è la gestione dello stress cognitivo ed emotivo. Tecniche semplici, dalla respirazione controllata a brevi pratiche di mindfulness, hanno effetti misurabili sulla regolazione di questi processi. Fondamentale è anche

allenare il cervello con attività che richiedano apprendimento, adattamento e complessità, nuove competenze, lingue, contesti diversi e ridurre il carico decisionale inutile attraverso routine e organizzazione».

Secondo lei, quali innovazioni della medicina della longevità diventeranno standard nei prossimi anni?

«Le tecnologie “omiche”, genomica, epigenomica, proteomica e metabolomica stanno già trasformando il modo in cui comprendiamo lo stato di salute di un individuo. Oggi, grazie all'integrazione di queste informazioni attraverso l'IA, è possibile analizzare migliaia di variabili per singolo soggetto e ottenere una profilazione estremamente accurata dell'invecchiamento, sia a livello sistemico sia organo-specifico. Un ruolo particolarmente rilevante sarà giocato dai nuovi farmaci per l'obesità, come gli agonisti del recettore GLP-1, che mostrano effetti significativi sulla riduzione del rischio cardiovascolare, sul possibile impatto nei processi neurodegenerativi e su una più ampia modulazione dei meccanismi metabolici e infiammatori. Parallelamente, le tecnologie indossabili permettono una rilevazione costante e dinamica dei parametri fisiologici. Questo consente al medico di valutare nel tempo l'efficacia degli interventi, trasformando la medicina da reattiva a realmente proattiva».

Quanto incidono realmente alimentazione, sonno, attività fisica e gestione dello stress sulla qualità dell'invecchiamento? E qual è il comportamento quoti-



diano che, secondo la scienza, ha oggi l'evidenza più forte?

«Incidono moltissimo: la qualità dell'invecchiamento è in larga parte modulabile, e questi quattro fattori ne rappresentano l'architettura di base. L'attività fisica regola il metabolismo e l'infiammazione; il sonno consolida memoria e immunità; l'alimentazione fornisce i segnali molecolari che influenzano questi processi; la gestione dello stress modula l'equilibrio neuroendocrino che li coordina. Il fattore con l'evidenza più forte e trasversale, oggi la risposta è abbastanza netta: l'attività fisica regolare. È l'intervento che ha l'impatto più ampio e documentato su longevità, rischio cardiovascolare, declino cognitivo, funzione immunitaria e qualità della vita. E, soprattutto, è quello che attiva contemporaneamente più sistemi biologici: migliora la sensibilità insulinica, riduce l'infiammazione cronica, stimola fattori neurotrofici che supportano il cervello e contribuisce a preservare massa e funzione muscolare. Sarebbe però un errore pensarlo in modo isolato. Non esiste un singolo "interruttore" della longevità, ma una gerarchia di impatto. E in questa gerarchia, il movimento occupa oggi il primo posto».

Tre azioni prioritarie da mettere in pratica subito?

«La parola chiave è intenzionalità: inserire nella propria giornata comportamenti che lavorano attivamente a favore della salute. La prima è muoversi ogni giorno, e soprattutto non restare fermi troppo a lungo. Anche pochi minuti ogni ora hanno effetti misurabili

Manageritalia è Ecosystem Partner del **Milan Longevity Summit 2026** (20-23 maggio, Milano, Allianz MiCo), evento internazionale di riferimento sulla longevità, la salute e l'innovazione che riunisce scienziati, ricercatori, imprenditori, leader politici e istituzionali da tutto il mondo per discutere le ultime frontiere della scienza dell'invecchiamento sano e delle tecnologie per una vita più lunga e di qualità.



su metabolismo, sistema cardiovascolare e aspettativa di vita.

La seconda è dare ritmo e qualità all'alimentazione. Non solo cosa mangiamo, ma come distribuiamo i nutrienti nel tempo. La terza è misurare per conoscere, e conoscere per decidere. Oggi è possibile intercettare con largo anticipo i rischi e costruire nel tempo strategie personalizzate».

Il Summit riunisce mondo scientifico, societario e produttivo. Dal suo punto di vista, quali cambiamenti dovrebbero adottare imprese e organizzazioni per supportare una forza lavoro sempre più longeva? E quale ruolo può giocare Manageritalia in questa trasformazione culturale?

«Se la forza lavoro è più longeva, deve evolvere anche il lavoro. Serve un'organizzazione più flessibile, centrata sulla qualità della performance e sulla gestione sostenibile dell'energia, anche introducendo maggiore flessibilità, cicli di lavoro sostenibili e spazi reali di recupero. La salute va considerata un investimento orga-

nizzativo: programmi su attività fisica, nutrizione, gestione dello stress e prevenzione migliorano nel tempo produttività e capacità cognitive. Fondamentale è anche la formazione continua, orientata all'adattamento e all'apprendimento. Infine, è necessario superare l'idea che l'età sia un limite, valorizzando modelli intergenerazionali. In questo scenario, Manageritalia può giocare un ruolo chiave: essere un ponte tra mondo scientifico e mondo produttivo, traducendo le evidenze sulla longevità in modelli organizzativi concreti. Può promuovere formazione mirata, diffondere buone pratiche e, soprattutto, contribuire a costruire una nuova cultura manageriale in cui la sostenibilità non riguarda solo l'ambiente o i conti economici, ma anche la durata e la qualità della vita professionale. Perché la vera sfida non è semplicemente lavorare più a lungo, ma lavorare meglio, più a lungo restando lucidi, competenti e in salute. Ed è una sfida che si vince solo se imprese, istituzioni e persone si muovono nella stessa direzione».

a cura di ROI Edizioni

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

SICUREZZA PSICOLOGICA: IL VERO VANTAGGIO COMPETITIVO

Il rischio per le aziende non è sbagliare, ma tacere l'errore.
Un libro spiega come creare contesti in cui il dissenso diventa valore.
E si trasforma in performance



L RISTORANTE

ci portano un piatto diverso da quello che abbiamo ordinato.

Quasi nessuno esita a segnalare al cameriere l'errore. Eppure, se nel privato tutti correggono senza esitazioni sbagli da pochi euro, sul lavoro in molti tacciono in occasione di errori e cattive pratiche in grado di costare ben più cari. Il tema è quello della sicurezza psicologica. In Italia, il 62% dei lavoratori percepisce il proprio ambiente come psicologicamente non sicuro e appena il 10% è pienamente coinvolto e motivato. La prima conseguenza è che le persone non sono serene e coinvolte. La seconda è che le aziende con una bassa sicurezza psicologica performano peggio.

Ma come migliorare la situazione e, di conseguenza, i risultati aziendali? Lo spiega *Si può dire, si può fare*, un libro documentato e appassionante, pieno di esempi e case history che spaziano dal capitano Achab a Jeff Bezos, da Uber al film *Ratatouille*. Ne parliamo con l'autrice, Alessandra Colonna.

PERCHÉ IN AZIENDA MOLTI HANNO PAURA DI ESPORSI?

«Perché a tutti piace piacere. Ognuno ha delle vulnerabilità e teme che, una volta scoperte, verrà amato di meno. Perciò evitiamo le conversazioni scomode. Ancora oggi, di fronte al pericolo abbiamo una reazione istintiva, molto animalesca. L'uomo moderno fa la stessa cosa dell'uomo primitivo di fronte al leone: o scappa o aggredisce a sua volta. Perciò i troppi silenzi, al pari delle aggressioni verbali, sono segnali eloquenti di una bassa sicurezza psicologica».

IN CHE MODO I LEADER POSSONO MIGLIORARE LA SITUAZIONE?

«È fondamentale che abbiano chiaro l'obiettivo da raggiungere e siano in grado di comunicarlo ai collaboratori. Poi devono elaborare in modo costruttivo i feedback che arrivano dal basso. E applicarli concretamente. Ma devono anche cogliere e interpretare i segnali che indicano un basso livello di sicurezza psicologica, come i silenzi, per esempio».

DEVONO SPINGERE TUTTI A PARLARE?

«Devono mettere tutti nelle condizioni di parlare in modo sereno, ma non pretenderlo. C'è chi preferisce riflettere prima e poi condividere la propria opinione in contesti più ristretti di una riunione. Una circostanza diffusa, però, è quella di interpretare il silenzio come segnale di scarsa collaborazione o, addirittura, di dissenso. Chi tace viene accusato di non fare gioco di squadra e rischia di finire escluso da progetti futuri. Ma non è detto che chi parla per primo e interviene più spesso dia un contributo utile; spesso, vuole solo mettersi in mostra. Susan Cain, nel suo libro *Quiet*, sottolinea come l'"ideale dell'estroversiono" abbia dettato regole precise: chi parla veloce pensa meglio, chi domina la conversazione è un leader, chi sta zitto non ha idee. In questo modo si penalizzano tutti gli introversi, costretti a fingersi estroversi per sopravvivere. Tra loro ci sono personalità come Einstein e Gandhi».

IN QUEST'OTTICA, IL BRAINSTORMING MOSTRA

I SUOI LIMITI. MA QUALI SONO LE PRATICHE ALTERNATIVE PER FAR EMERGERE DA TUTTI IDEE DI VALORE?

«Jeff Bezos, dopo ogni decisione importante, chiede ai partecipanti alla riunione una votazione anonima. Il brainstorming tradizionale è superato: fa sentire tutti partecipi, ma non è detto che fornisca spunti interessanti. L'alternativa è avere strutture che incoraggino le diversità cognitive. Toyota lo fa con il sistema Andon, che permette a qualsiasi operaio di fermare l'intera linea produttiva se vede un problema. Google lo faceva con la regola del 20%, permettendo agli ingegneri di dedicare un giorno a settimana a progetti personali. Pixar lo fa con i cosiddetti "Braintrust meeting", sessioni in cui i registi mostrano versioni imperfette dei loro film e ricevono feedback brutalmente onesti. In questo modo è stato possibile trasformare un progetto in stallo da tempo nel film di successo *Ratatouille*».

È UN CAMBIO DI PROSPETTIVA.

«Esatto. Quello che accomuna questi sistemi è la legittimazione dell'errore produttivo e del dissenso costruttivo. Non come eccezioni tollerate, ma come pratiche istituzionalizzate. Non sei un eroe perché interrompi la linea. Sei un idiota se noti un problema e non intervieni».

COME SI MISURA LA SICUREZZA PSICOLOGICA?

«In collaborazione con The Way, un'associazione non profit di ricercatori, professori e psicometristi dell'Università di Torino e della Cattolica di Milano, in Bridge Partners abbiamo sviluppato uno strumento scientificamente validato. Si chiama C.A.R.E., acronimo di: connessione, assenza del giudizio, rete



Si può dire, si può fare.
Come coltivare la sicurezza psicologica per far crescere aziende sane e di successo

(ROI Edizioni, pagg. 270, € 24,90) è disponibile nelle librerie e online.



Alessandra Colonna lavora da vent'anni con persone e organizzazioni che vogliono comunicare meglio, negoziare con efficacia e trasformare i conflitti in opportunità. È ceo di Bridge Partners® e Master trainer Crucial conversations.

di supporto ed espressione e comporta 49 domande. Il problema? Molte organizzazioni non si sottopongono al controllo per paura dei risultati. È un po' come se si evitassero gli esami medici nel timore delle malattie. Ma i problemi ci sono, a prescindere. E non intervenire è peggio che fare finta che vada tutto bene».

DUE PAROLE SUI LEADER CARISMATICI.

«Subirne l'influenza è inevitabile: usano tecniche drammaturgiche, usano simboli, sfruttano meccanismi profondi di obbedienza e appartenenza. Ma un leader che si circonda di persone incapaci

di dissentire guida un'organizzazione destinata a schiantarsi».

DA CHE LEADER SI DOVREBBE PRENDERE ESEMPIO?

«Da Adriano Olivetti. Non era paternalista, ma si occupava davvero delle persone. Faceva sentire tutti parte dell'organizzazione. Tutti erano informati, coinvolti, valorizzati. Tutti si sentivano liberi di esprimersi. E questa libertà, che non prevedeva critiche o punizioni in caso di dissenso, è come l'ossigeno. E solo chi respira può contribuire davvero a portare avanti un progetto di successo».

Lucia Ingrosso



ITALIA: L'AGEING AL LAVORO È UN MUST

L'invecchiamento della popolazione ci impone di gestire proattivamente il “nodo strutturale” di un mercato del lavoro che passerà dall'eccesso della domanda a quello dell'offerta, con scarsità in termini di competenze e lavoratori. Ne parliamo con **Francesco Seghezzi**, presidente Associazione Adapt

In un suo recente articolo parla di una crisi inedita per l'Italia: non mancano i posti di lavoro, ma le persone per occuparli. Le imprese italiane, storicamente abituate a un'abbondanza di offerta, come possono cambiare paradigma per gestire questa “scarsità di capitale umano”?

«Per decenni molte imprese italiane hanno ragionato “a stock”: se serviva personale, il mercato lo avrebbe fornito. Oggi quel presupposto salta, perché il mercato del lavoro si sta svuotando e la questione non è più solo “quanti posti creo”, ma “quante persone ci saranno davvero” e con quali competenze. Un cambio di paradigma può passare da tre mos-

se, sempre tenendo conto delle particolarità di ogni azienda e di ogni territorio. Primo: programmare (non subire) fabbisogni e competenze su orizzonti pluriennali, usando dati interni e territoriali e lavorando con il mondo dell'istruzione attraverso l'utilizzo di strumenti quali, ad esempio, l'apprendistato duale. Secondo: alzare il tasso di utilizzo della forza lavoro già disponibile, intervenendo su sotto-occupazione, part-time involontario, mismatch e inattività; sono “riserve” reali che vanno attivate con politiche dedicate e, soprattutto, costruendo reti territoriali efficaci. Terzo: smettere di pensare che l'attrazione sia solo “stipendio e benefit”; infatti nella scarsità contano anche organizzazione,

stabilità dei percorsi, qualità del lavoro, formazione continua e reputazione».

Lei cita settori come l'istruzione e la manifattura, dove la concentrazione di over 55 è altissima. Quali sono i rischi reali di una “dispersione di saperi taciti” e perché il semplice ricambio generazionale non basta più a compensarli?

«Quando in alcuni settori la quota di over 55 è molto alta, il rischio non è solo numerico (quanti vanno in pensione), ma qualitativo, perché a breve si potrebbe perdere una parte di competenza che non sta nei manuali né nelle job description. In fabbrica, come nella scuola, una



quota enorme di efficacia deriva da “micro-decisioni” maturate con l’esperienza: diagnosi dei problemi, scorciatoie sicure, gestione delle eccezioni, relazione con clienti/studenti, manutenzione “intelligente” dei processi. Il ricambio generazionale da solo non basta per due motivi. Innanzitutto, perché la demografia riduce la platea dell’offerta, soprattutto di lavoratori giovani, e rende più difficile sostituire rapidamente tutti. Secondo, perché spesso il ricambio avviene con carriere più discontinue e tempi di apprendimento più lunghi e non basta, quindi, inserire giovani, serve progettare il trasferimento delle competenze. Ecco perché il tema vero diventa costruire dispositivi di passag-

”

Per decenni molte imprese italiane hanno ragionato “a stock”: se serviva personale, il mercato lo avrebbe fornito. Oggi quel presupposto salta, perché il mercato del lavoro si sta svuotando e la questione non è più solo “quanti posti creò”, ma “quante persone ci saranno davvero” e con quali competenze

gio - affiancamenti, mentoring, tutoraggio, ruoli ponte - e anche strumenti contrattuali che rendano questa transizione un pezzo del lavoro, non una gentile concessione».

Lei sostiene che la permanenza dei senior al lavoro non possa basarsi solo su bonus economici. In che modo la riorganizzazione dell’ergonomia, della salute e della formazione continua può rendere il lavoro “sostenibile” per chi ha più di 60 anni?

«Se l’obiettivo è trattenerne i senior, farlo solo con incentivi economici è fragile: funziona finché l’incentivo compensa la fatica, ma non cambia la causa. La leva decisiva è rendere il lavoro soste-

nibile fisicamente, mentalmente e professionalmente. Sul piano ergonomico significa riprogettare postazioni, turni, micro-pause, movimentazioni, strumenti e layout in modo preventivo (non quando arriva l'infortunio), anche facendosi supportare dalla tecnologia. Sulla salute significa spostarsi verso una logica "occupational health" continua con screening, prevenzione, gestione del carico, adattamenti ragionevoli e attenzione alle mansioni usuranti. Sulla formazione non occorrono solamente corsi motivazionali, ma aggiornamento reale e costante, soprattutto dove cambiano processi e tecnologie. Perché la permanenza al lavoro non è solo resistenza fisica: è anche capacità di restare dentro l'evoluzione organizzativa. Qui il punto è culturale, perché la formazione non è un premio ai giovani, ma un'infrastruttura per tutta la vita lavorativa».

Spesso temiamo che l'IA sostituisca i lavoratori. Lei invece suggerisce di usarla dove l'offerta di lavoro è già scarsa. Può farci un esempio concreto di come l'innovazione possa supportare i lavoratori senior invece di espellerli?

«Penso che l'errore strategico sarebbe usare l'IA per sostituire lavoro dove l'offerta esiste ancora, creando espulsione; ha più senso usarla dove la scarsità è già strutturale. Può aiutare fare un esempio concreto: la manutenzione e l'assistenza tecnica in manifattura/impianti. Un senior spesso "vede" anomalie prima degli altri, ma quella capacità è difficile da scalare. Qui

”

Penso che l'errore strategico sarebbe usare l'IA per sostituire lavoro dove l'offerta esiste ancora, creando espulsione; ha più senso usarla dove la scarsità è già strutturale

l'IA può diventare un supporto decisionale, perché raccoglie segnali (log, sensori, report), propone ipotesi, recupera casi simili, suggerisce check-list e procedure, riducendo tempi e carico cognitivo. Il senior resta responsabile del giudizio, ma lavora con più strumenti e può trasferire metodo ai junior. Questo implica però una necessità (e la loro volontà) di riqualificare i lavoratori senior rispetto a un utilizzo, anche solo basilare, degli strumenti di IA».

Parlando dei giovani, lei sottolinea il legame tra ingresso tardivo nel mercato e bassa produttività futura. Come possono le politiche di age management per i senior diventare, paradossalmente, una leva per favorire l'ingresso e la crescita dei profili junior?

«Sembra un paradosso, ma non lo è: se non gestiamo l'invecchiamento, i giovani entrano tardi e male. L'ingresso tardivo e fragile riduce quantità e qualità delle carriere future e la capa-

cià di adattarsi alle transizioni tecnologiche. Un buon age management per i senior crea spazio formativo per i junior in tre modi. Libera innanzitutto tempo dei senior per attività ad alto valore (mentoring, supervisione, trasferimento competenze), invece di tenerli schiacciati sull'operatività. Rende poi più prevedibili i passaggi, evitando uscite improvvise che costringono le imprese a "tappare buchi" e a usare i giovani come manodopera di emergenza, bruciando apprendimento e motivazione. Infine, crea percorsi interni chiari perché se un junior vede traiettorie e competenze attese, investe di più e resta di più. In sintesi, quindi, trattenerne i senior bene non blocca i giovani; al contrario, accelera la costruzione di competenze e responsabilità».

L'ultimo rinnovo del ccnl dei dirigenti del terziario (2026-2028) ha introdotto una norma sperimentale sull'invecchiamento attivo, che prevede agevolazioni contributive per chi resta in servizio con ruoli di mentoring e tutoring. Ritiene che questo modello di "staffetta" contrattualizzata possa essere la soluzione per trattenerne le competenze apicali senza bloccare il turnover?

«La norma sperimentale sull'invecchiamento attivo va nella direzione giusta perché prova a rendere "istituzionale" ciò che spesso è lasciato al caso: trattenerne competenze apicali senza congelare il ricambio. Il punto interessante è che lega la permanenza a funzioni di tutoraggio e

mentoring, con condizioni agevolate e per un periodo limitato, e non introduce, come formula di “staffetta generazionale”, contratti part-time che risultano difficilmente sostenibili. Io la leggerei come una cornice utile, non come una bacchetta magica. Funziona se l'azienda la usa per un vero passaggio di consegne (obiettivi, tempi, responsabilità, indicatori), e non come un semplice prolungamento “perché non troviamo nessuno”. E va evitato il rischio di trasformare il mentoring in un'etichetta senza tempo dedicato, riconoscimento e strumenti. Detto questo, il fatto che un ccnl introduca esplicitamente l'idea di invecchiamento attivo e trasferimento di competenze è un segnale che la demo-

grafia entra nella contrattazione come problema organizzativo, non solo previdenziale».

Qual è il ruolo dei manager in questo scenario a livello di organizzazione aziendale, formazione e sviluppo delle competenze, collaborazione, intergenerazionalità, politiche di ageing?

«Il ruolo dei manager è decisivo perché l'ageing al lavoro non si gestisce con un progetto HR laterale o dedicato, ma nel modo in cui si assegnano compiti, si pianificano turni, si valutano performance e si costruiscono percorsi. In uno scenario di riduzione dell'offerta di lavoro, la sfida diventa far funzionare meglio l'organizzazione con meno perso-

ne disponibili. Vedo almeno tre responsabilità chiave. La prima riguarda la progettazione del lavoro, che deve basarsi su mansioni sostenibili, obiettivi realistici, ergonomia, uso intelligente della tecnologia. C'è poi il nodo dello sviluppo delle competenze: formazione continua come infrastruttura, e IA/strumenti digitali introdotti con accompagnamento (altrimenti amplificano disuguaglianze interne). In ultimo, quella che potremmo definire un'intergenerazionalità intenzionale, ossia la costruzione di team misti, l'implementazione di pratiche di reverse mentoring, rituali di passaggio di consegne e riconoscimento del tempo speso a trasferire competenze (che è lavoro vero)».



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

GIAMPAOLO CARROZZA, UNA VISIONE CHE RESTA

Da Manageritalia a Cida, una vita dedicata a rendere i manager interlocutori riconosciuti delle istituzioni e della società. L'eredità di un protagonista della rappresentanza manageriale

Giampaolo Carrozza, figura chiave della storia della nostra Organizzazione, è mancato lo scorso 5 aprile. Lascia un vuoto profondo nella comunità manageriale e in chi, come noi, crede che la rappresentanza non sia un rito, ma un lavoro quotidiano di costruzione: di tutele, dignità professionale, cultura del merito e della responsabilità. Carrozza ha unito visione sindacale, capacità organizzativa e autorevolezza istituzionale, contribuendo in modo decisivo a far crescere il ruolo dei manager nel nostro Paese.

LE FONDAMENTA DI UN MODELLO

Il suo percorso nasce e si radica nell'esperienza in Fendac - la Federazione che rappresentava la dirigenza delle aziende commerciali e che oggi è Manageritalia - dove Carrozza, per molti anni e dal 1986 al 1991 anche come presidente, ha contribuito a consolidare l'idea che un sindacato dei manager debba essere, prima di tutto, un'infrastruttura

di competenze e servizi, in grado di sostenere concretamente la vita professionale delle persone: dalla consulenza contrattuale alla previdenza, dalla tutela alla formazione. Quella stagione ha costruito fondamenta che ancora oggi riconosciamo nel "modello" Manageritalia, che non si limita a rivendicare, ma progetta, organizza e rende esigibili diritti e opportunità.

LEADERSHIP E VISIONE IN CIDA

Anche nella successiva fase, alla guida di Cida dal 1991 al 2002 come uomo di Manageritalia, Carrozza interpreta la rappresentanza della dirigenza come una funzione autonoma nel sistema delle relazioni industriali italiane, distinta tanto dal sindacalismo confederale tradizionale quanto da una lettura "corporativa" della figura manageriale. La dirigenza, per lui, è un ceto professionale con responsabilità specifiche, portatore di equilibrio tra lavoro e impresa, capace di generare sviluppo e coesione.

Un'idea che non resta astratta: diventa presenza, riconoscimento, interlocuzione stabile.

Dal 1998 al 2011 è stato presidente dell'ente contrattuale dell'Associazione Antonio Pastore.

IL RICONOSCIMENTO DELLE ISTITUZIONI

A testimoniare quella autorevolezza non sono solo le parole, ma i fatti e i documenti. Il 15 novembre 1995 Carrozza, in qualità di presidente Cida, viene ricevuto al Quirinale dal presidente della Repubblica **Oscar Luigi Scalfaro** per il cinquantesimo anniversario della Confederazione: un passaggio che racconta, meglio di qualsiasi commento, il livello di legittimazione istituzionale raggiunto dalla dirigenza in quegli anni e la credibilità personale del suo presidente. Un incontro solenne, preceduto da altri momenti di confronto, testimonianza di una relazione istituzionale già attiva e riconosciuta nel tempo.

Il tratto distintivo del suo impegno è stato proprio questo: rafforzare Cida come soggetto politico

istituzionale, capace di portare la voce delle alte professionalità nei luoghi in cui si definiscono le regole del Paese. In questo senso, fu anche rappresentante Cida all'interno del Cnel.

IL PROFILO UMANO

Chi lo ha conosciuto ricorda non solo la sua competenza, ma anche la gentilezza, l'eleganza e la capacità di ascolto che gli permettevano di valorizzare ogni interlocutore. Uomo di visione e azione, è stato definito da molti come un "vero signore", un "galantuomo", un "maestro di sindacalismo e di vita", che ha lasciato un'impressione profonda in chiunque lavorasse con lui.

CULTURA MANAGERIALE E VISIONE DEL LAVORO

Carrozza è stato anche un interprete culturale del ruolo dirigenziale. Nel 1995 firma un contributo significativo, "Alte professionalità e mercato del lavoro: la Cida e la gestione del cambiamento", pubblicato sulla rivista *Lavoro e Sicurezza Sociale*. Il titolo è già una

dichiarazione di metodo: la dirigenza non come élite separata, ma come componente che gestisce il cambiamento e rende possibile l'evoluzione delle organizzazioni. In anni attraversati da trasformazioni profonde, Carrozza mette a fuoco l'esigenza di riconoscere le alte professionalità come parte essenziale del mercato del lavoro e della competitività del sistema Paese.

CIDA E MANAGERITALIA: DUE LIVELLI DELLA STESSA AMBIZIONE

È qui che la sua storia incrocia in modo esemplare quella di Manageritalia: perché il lavoro svolto nella Federazione di origine e quello portato avanti in Cida non sono due capitoli separati, ma due livelli della stessa ambizione. Da un lato, rafforzare la rete e i servizi, che rendono solida la rappresentanza nella vita quotidiana dei dirigenti; dall'altro, alzare il baricentro politico della categoria, per farla riconoscere come interlocutore necessario quando si parla di sviluppo, welfare, previdenza, formazione e riforme del lavoro.

UN'EREDITÀ CHE RESTA

Oggi, ricordare Giampaolo Carrozza, che è stato sino agli ultimi giorni vicepresidente onorario di Manageritalia, significa riconoscere un merito che va oltre la cronaca: aver lavorato perché la dirigenza non fosse percepita come "una parte", ma come una risorsa nazionale. La sua eredità è un invito attuale: tenere insieme identità e innovazione, tutela e responsabilità, autonomia e dialogo istituzionale. In fondo, è la stessa sfida che Manageritalia affronta ogni giorno: interpretare e guidare la categoria con lo stesso approccio con cui i manager trascinano le organizzazioni, con visione, competenza e capacità di costruire soluzioni e di guidare il cambiamento.

Come ricordano molti amici e colleghi, era "sempre puntuale negli interventi ed estremamente garbato", "un presidente lungimirante e sempre sorridente", in grado di catturare l'attenzione con naturale autorevolezza: quando prendeva la parola, il silenzio si faceva spontaneo e lo si ascoltava con interesse e rispetto. Un esempio di integrità e professionalità che rimarrà indelebile.

1995

Al Quirinale, Giampaolo Carrozza è ricevuto dal presidente della Repubblica Oscar Luigi Scalfaro per il 50° anniversario di Cida.



DRIVE&LEARN: IL GOLF CHE MIXA PROFESSIONE, LEISURE E RELAZIONI

Leadership, strategia e fair play: il percorso “golf e formazione manageriale” di Manageritalia, Cfmt e Confcommercio

Il green diventa un'occasione per mettere in campo i valori del management e leggerli con occhi diversi, legandoli a quelli del golf. Nasce così un'alchimia di parallelismi con le capacità dei manager e il ruolo che svolgono ogni giorno in azienda.

Il golf, infatti, non è solo uno sport. È un linguaggio fatto di strategia, autocontrollo, capacità decisionale e rispetto delle regole. Valori che parlano anche – e soprattutto – al mondo del management. È da questa consapevolezza che nasce Drive&Learn, il percorso “golf e formazione manageriale” di Manageritalia, Cfmt e Confcommercio, un progetto che nel tempo si è strutturato come un'esperienza originale di crescita professionale e relazionale.

DAL TORNEO ALLA FORMAZIONE

Sin dalle prime edizioni del Torneo di golf Manageritalia, il green è diventato uno spazio diverso dal consueto: non un terreno di competizione fine a sé stessa, ma un luogo di incontro tra manager, dove le relazioni nascono in modo naturale e il confronto si sviluppa lontano dai contesti formali. Una dimensione in cui il gioco diventa metafora concreta del ruolo manageriale: pianificazione, lettura del contesto, gestione dell'errore, resilienza.

Nel tempo, questo approccio si è evoluto, integrando sempre più in modo esplicito il tema della formazione manageriale, fino a trovare la sua piena espressione negli appuntamenti Driving Change di Cfmt: giornate pensate per unire in modo equilibrato apprendimento e pratica, riflessione ed esperienza.

UN FORMAT INCLUSIVO

Oggi Drive&Learn, con Driving Change, rappresenta il punto di sintesi del percorso: una proposta inclusiva, aperta sia a chi gioca abitualmente a golf sia a chi non ha mai avuto esperienze sul campo. L'obiettivo non è la performance sportiva, ma l'esperienza. Al mattino, o in momenti dedicati, manager e professionisti partecipano a sessioni di formazione sui temi chiave del management contemporaneo: leadership, cambia-

mento, decision making, collaborazione, visione strategica. Contenuti qualificati, pensati per stimolare nuove prospettive e offrire strumenti concreti per la vita professionale.

Quest'anno, al centro dei lavori in aula, c'è lo scenario geopolitico, un tema oggi caldissimo per i manager.

DAL LEARNING AL CAMPO

Il pomeriggio, o nella seconda parte della giornata, il campo da golf diventa il laboratorio ideale per mettere in pratica, in modo informale ma efficace, quanto appreso: concentrazione, gestione della pressione, ascolto, rispetto dei tempi e degli altri.

Chi già gioca può cimentarsi in una gara di 9 buche, mentre chi non ha esperienza trova spazio in attività guidate che permettono di vivere il golf come metafora del lavoro manageriale, senza barriere tecniche o agonistiche.

IL MOMENTO DI SINTESI: MANAGERITALIA GOLF TROPHY

Il percorso culmina nella Manageritalia Golf Trophy, la settimana finale dove golfisti, familiari e accompagnatori si ritrovano in località selezionate, in grado di soddisfare al meglio le esigenze dei numerosi partecipanti. È il punto di arrivo di una stagione, ma anche uno spazio di sintesi del valore generato lungo tutto il cammino.

UN MODELLO DI CRESCITA

Drive&Learn è così molto più di un evento sportivo o formativo. È un modello di apprendimento esperienziale, che riflette pienamente il modo in cui Manageritalia interpreta la crescita delle persone: continua, concreta, condivisa. Un percorso che valorizza il networking di qualità, la cultura della leadership responsabile e il benessere delle relazioni.

In un tempo in cui le competenze manageriali devono evolvere insieme al contesto, Manageritalia sceglie di farlo anche così: sul green, dove ogni colpo insegna qualcosa e ogni incontro lascia un segno.

30 MANAGERITALIA GOLF TROPHY

Golf passion!

SOL MARBELLA ESTEPONA ATALAYA PARK

11-18 ottobre 2026

Inquadra il QR code e unisciti a noi sul green!



DENTRO L'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS



Le forze profonde che stanno ridisegnando strategia, valore e organizzazione

Fernando G. Alberti, professore di strategia
Federica Belfanti, ricercatrice di strategia

Al'interno di un contesto attraversato da trasformazioni profonde – tecnologiche, economiche e competitive – si stanno ridefinendo i modi in cui le imprese creano e catturano valore. Non si tratta di cambiamenti incrementali, ma di uno

spostamento delle logiche di fondo che regolano la competizione.

È in questo scenario che emergono, con crescente evidenza, nuovi modelli di business. Tra questi, ad esempio, i modelli di *proximity*, che mirano ad avvi-

cinare produzione e domanda; quelli della *fusion frontier*, in cui asset fisici e capacità digitali si integrano per generare nuove forme di valore; le *one-person companies*, rese possibili da tecnologie che amplificano la capacità produttiva individuale;

le organizzazioni *octopus*, caratterizzate da strutture distribuite e modulari; fino alle logiche *moon-shot*, che mettono in discussione vincoli dati per scontati e aprono spazi di innovazione radicale. Questa varietà di configurazioni potrebbe suggerire un panorama frammentato. In realtà, riflette l'azione di alcune forze comuni che stanno agendo in profondità e che rendono possibili - e in molti casi inevitabili - queste nuove forme organizzative e competitive.

I SETTE DRIVER DEL CAMBIAMENTO

Per chi si occupa di strategia, il punto non è quindi individuare il "modello giusto", ma comprendere le direttrici che stanno ridisegnando il campo da gioco. In altre parole, non quali modelli stanno emergendo, ma perché stanno emergendo.

Dalle nostre analisi emergono sette driver fondamentali che stanno ridefinendo il modo in cui il valore viene creato, distribuito e catturato.

1 COMPRESSIONE DI TEMPO E SPAZIO *(driver fisico-operativo)*

Il primo driver è la progressiva riduzione della distanza tra domanda e offerta. Tecnologie digitali, dati e nuove logiche produttive consentono di avvicinare produzione e consumo, fino quasi a sovrapporli. Non si tratta solo di maggiore velocità, ma di una trasformazione dell'architettura operativa: supply chain più corte, produzione distribuita e capacità di risposta puntuale al bisogno.



Per chi si occupa di strategia, il punto è comprendere le direttrici che stanno ridisegnando il campo da gioco. Dalle nostre analisi emergono sette driver fondamentali che stanno ridefinendo il modo in cui il valore viene creato, distribuito e catturato

2 INTEGRAZIONE TRA FISICO E DIGITALE *(driver tecnologico)*

Una seconda direttrice riguarda la crescente integrazione tra asset fisici e capacità digitali. I prodotti diventano sistemi intelligenti, capaci di generare e utilizzare dati nel loro utilizzo. Il valore non si esaurisce nella vendita, ma si sviluppa nel tempo, attraverso insight continui che migliorano performance e decisioni.

3 VALORE GENERATO NELL'USO *(driver economico)*

I dati più rilevanti sono quelli generati durante l'utilizzo. Il

valore si sposta dal prodotto alla performance nel tempo: apprendimento continuo, adattamento e miglioramento progressivo. La relazione con il cliente diventa cumulativa e dinamica, alimentando vantaggi competitivi che crescono con l'esperienza.

4 DIFFUSIONE DELL'INTELLIGENZA ORGANIZZATIVA *(driver organizzativo)*

Le organizzazioni evolvono verso modelli distribuiti, in cui l'intelligenza non è concentrata ma diffusa. Decisioni decentralizzate, moduli autonomi e coordinamento tramite dati permettono maggiore adattabilità. La capacità competitiva dipende sempre meno da un centro decisionale forte e sempre più dalla qualità dell'intelligenza distribuita.

5 DALLA PREVISIONE ALLA RISPOSTA *(driver decisionale)*

Un cambiamento rilevante riguarda il passaggio dalla previsione alla rilevazione della domanda. In un contesto ricco di dati, la domanda non viene anticipata ma intercettata e servita. Questo riduce il ruolo del forecasting tradizionale e rafforza sistemi di risposta immediata, rendendo la strategia più adattiva che predittiva.

6 NUOVI ORIZZONTI TEMPORALI DELLA STRATEGIA *(driver temporale)*

Accanto alla pressione del breve periodo, emerge una diversa

gestione del tempo strategico. Le imprese più avanzate sviluppano capacità di visione di lungo termine: esplorano scenari, costruiscono opzioni, investono in traiettorie emergenti. Non si tratta di pianificare meglio, ma di cambiare prospettiva.

7

INNOVAZIONE DI LUNGA GITTATA (*driver innovativo*)

Infine, cambia la logica dell'innovazione. Accanto al miglioramento continuo, emerge un approccio orientato a orizzonti più lunghi e a problemi radi-



**È nella lettura
dei driver del
cambiamento che si
gioca la qualità delle
scelte strategiche.
Comprenderli non
significa prevedere
il futuro, ma essere
pronti a costruirlo**

cali che richiedono di mettere in discussione vincoli dati per scontati. In questa prospettiva, l'innovazione non parte da ciò che è fattibile oggi, ma da ciò che potrebbe diventarlo domani. Questo implica sperimentazione, tolleranza all'errore e costruzione progressiva di nuove traiettorie strategiche.

È nella lettura di queste forze, più che nelle configurazioni visibili, che si gioca la qualità delle scelte strategiche. Comprendere queste direttrici non significa prevedere il futuro, ma essere pronti a costruirlo.

OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESSE DEI SERVIZI

L'Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese dei servizi nasce

nel 2019 per fornire strumenti e soluzioni pratiche alla comunità di imprese, imprenditori e manager operanti nel terziario in Italia per anticipare e affrontare i nuovi trend e i cambiamenti in atto nello scenario globale.

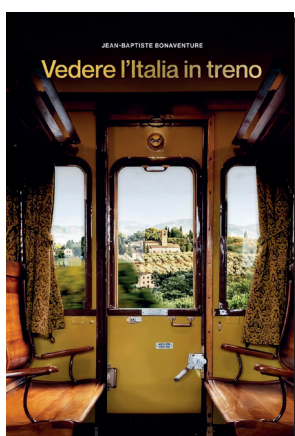
L'Osservatorio è basato presso Institute for Entrepreneurship and Competitiveness di Liuc, diretto dal professor Fernando G. Alberti. L'Institute nasce con l'obiettivo di diffondere ricerca, didattica e progettualità sui temi della strategia e della competitività. In questo solco, l'Institute si è progressivamente affermato come punto di riferimento nazionale nello studio della competitività, dell'imprenditorialità e della strategia, grazie a una faculty internazionale attiva nella ricerca, nella formazione e nell'accompagnamento di imprenditori, imprese e istituzioni.

Scopri di più sulle attività dell'Osservatorio: <https://short.cfmt.it/jkFA4>



DI DAVIDE MURA

UN FINESTRINO sul Bel Paese



M **MEZZO ECOLOGICO** e rilassante, il treno può regalarci panorami da cartolina e, se si è sulla tratta giusta, esperienze memorabili. Bonaventure ci accompagna in una serie di viaggi sulle rotaie, dai ghiacci dell'arco alpino a bordo del Bernina Express ai paesaggi assolati di pietra e ulivi tra Puglia e Matera; dal suggestivo "treno di Dante" tra Firenze e Ravenna alla ferrovia sospesa tra mare e roccia delle Cinque Terre. Un volume che invita a progettare esperienze slow, riscoprendo territori, tradizioni e identità locali da una nuova prospettiva.

VEDERE L'ITALIA IN TRENO

Jean-Baptiste Bonaventure, L'ippocampo Edizioni, pp. 334, € 39,90.

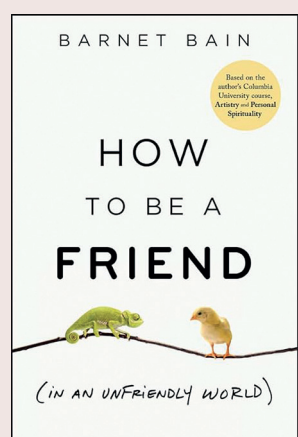
IL POTERE come teatro dell'ombra



U **UN ROMANZO** che conduce il lettore dentro i meccanismi mentali e politici di uno dei più enigmatici strateghi del Cremlino. In una notte densa di confessioni, Vadim Baranov – soprannominato "il mago del Cremlino" – ripercorre uomini, intrighi e passaggi chiave che hanno trasformato un grigio funzionario del Kgb nell'uomo più potente della Russia. Oltre alla lucida dissezione del potere, emerge la parabola di una figura isolata, ossessionata, prigioniera della stessa macchina che ha contribuito a costruire. Dal romanzo è stato tratto l'omonimo film diretto da Olivier Assayas.

IL MAGO DEL CREMLINO

Giuliano da Empoli, Mondadori, pp. 288, € 19.



L'AMICIZIA nel tempo della frammentazione



I **UN'EPOCA** segnata da connessioni continue ma spesso superficiali, l'amicizia sembra un sentimento sempre più fragile. *How to be a friend (in an unfriendly world)* di Barnet Bain affronta questo paradosso con uno sguardo insieme psicologico, umano e pratico. Non è un manuale motivazionale né una raccolta di ricette veloci, ma piuttosto un invito a ripensare il modo in cui ci rendiamo presenti nella vita degli altri. Il libro nasce dall'esperienza didattica dell'autore – sviluppata anche in ambito universitario – e traduce contenuti maturati in contesti professionali in un saggio per riscoprire il valore delle relazioni.

HOW TO BE A FRIEND (IN AN UNFRIENDLY WORLD)

Barnet Bain, Wiley, pp. 192, \$ 28.

LA FINE DELLA RENDITA COGNITIVA

AMMETTETELO: ogni volta che leggete un articolo sul taglio di posti di lavoro dovuto all'introduzione dell'intelligenza artificiale, cercate come prima cosa di capire quali lavori siano coinvolti, se riguarda il vostro ruolo specifico, il vostro settore, la vostra azienda. Vi chiedete allora cosa serva per non farsi travolgere, per rimanere rilevanti dal punto di vista lavorativo, come orientarsi e scegliere un percorso formativo e professionale che sfrutti il binario tracciato dall'IA. La risposta non è semplice, così come non è facile orientarsi tra i libri capaci di sciogliere dubbi così specifici. Un tentativo in questa direzione è quello di Daniele Tramontano, autore del libro **Quali lavori moriranno con l'AI? (secondo l'intelligenza artificiale)**, che invia ai manager un segnale di allarme: la "rendita cognitiva", su cui molti professionisti hanno costruito carriere trentennali, è finita. Il punto di rottura identificato da Tramontano non riguarda solo le mansioni operative e routinarie, ma anche i cosiddetti "colletti bianchi". Se la vostra proposta di valore consiste nel processare dati, sintetizzare documenti o gestire flussi procedurali, siete già fuori mercato. L'autore ci sfida a guardare in faccia la realtà: la distinzione tra hard e soft skill sta collassando. In un'economia

dove l'output tecnico tende al costo marginale zero, il giudizio critico e la capacità di visione diventano gli unici asset reali.

Il manager del futuro non è un supervisore di processi, ma un "direttore d'orchestra" tra intuizione umana e potenza di calcolo. Il cuore della sfida non è tecnologico, ma strategico. La leadership deve evolvere da un modello di controllo a uno di orchestrazione. In questo scenario diventa cruciale comprendere un punto fondamentale: l'IA non è un semplice tool di ottimizzazio-

ne, ma un cambiamento strutturale. Il vero spartiacque competitivo non sarà tra uomini e macchine, ma tra manager che dominano l'algoritmo e manager che ne vengono travolti.

Il nuovo benchmark della produttività? Smettere di misurare la quantità e iniziare a valorizzare l'unica risorsa scarsa rimasta: l'eccellenza del pensiero critico.

Tramontano non si limita a diagnosticare il problema: offre una mappatura dei rischi, ma anche delle competenze da sviluppare. Il reskilling sarà una strategia di difesa aziendale. Le imprese che sopravviveranno non saranno quelle che "useranno" l'IA, ma quelle che sapranno ricostruire la propria cultura attorno ad essa, eliminando le zavorre burocratiche che le macchine ora gestiscono meglio di noi.

In definitiva, questo saggio afferma che il lavoro non sta morendo, sta solo cambiando. La domanda per il management non è più se l'IA prenderà il sopravvento, ma se voi sarete quelli che terranno il timone dritto o quelli che verranno trascinati dalla tempesta. Una lettura essenziale per chiunque intenda trasformare la minaccia della sostituzione in opportunità perché, come ci ricorda l'autore, l'IA può assistere in molti aspetti tecnici, ma saranno la creatività e la competenza umana a fare davvero la differenza.

URGENTE

II SECONDO L'AI STESSA

QUALI LAVORI MORIRANNO CON L'AI?

✂ 27% DEI LAVORI A RISCHIO ENTRO IL 2035!

Scopri se il **TUO LAVORO** è nella lista nera dell'intelligenza artificiale (e cosa fare ORA)

20 LAVORI A RISCHIO	10 NUOVE PROFESSIONI	85M POSTI ELIMINATI
------------------------	-------------------------	------------------------

2035

DI DANIELA FIORINO daniela.fiorino@manageritalia.it

L'ADEGUAMENTO DELL'ETÀ PENSIONABILE

all'aspettativa di vita



VORREI AVERE MAGGIORI INFORMAZIONI SULLE MODIFICHE PREVISTE IN TEMA DI INCREMENTO DELL'ETÀ PER IL PENSIONAMENTO DI VECCHIAIA E, IN PARTICOLARE, SAPERE SE CI SONO DELLE CATEGORIE DI LAVORATORI ESCLUSE DA TALE PROVVEDIMENTO.

V.P. - Ancona

L'adeguamento sulla base delle variazioni dell'aspettativa di vita dell'età per poter accedere al pensionamento di vecchiaia, attualmente pari a 67 anni, sarebbe dovuto scattare dal 1° gennaio 2027 nella misura pari a tre mesi. Tuttavia, la legge di bilancio per il 2026 (art. 1, comma 185, legge 199/2025) ha stabilito un'applicazione graduale dell'incremento dei requisiti nella misura di un mese per l'anno 2027 e di ulteriori due mesi per l'anno 2028. Se non interverranno ulteriori modifiche normative, il successivo adeguamento dovrebbe decorrere dal 1° gennaio 2029.

La revisione riguarda la generalità dei requisiti per accedere al pensionamento, compreso quello relativo all'anzianità contributiva che permette di accedere al pensionamento anticipato, indipendentemente dall'età, ma sono comunque previste delle deroghe, riepilogate dall'Inps nella circolare n. 28 del 16 marzo 2026.

Le esclusioni dall'incremento dei requisiti per accedere al pensionamento

di vecchiaia riguardano i lavoratori addetti ad attività considerate gravose e quelli adibiti a lavorazioni particolarmente faticose e pesanti (cosiddetto lavoro usurante), tassativamente individuate dal legislatore, che al momento del pensionamento svolgono tali attività da almeno sette anni negli ultimi dieci o da almeno sei anni negli ultimi sette, e sono in possesso di un'anzianità contributiva pari ad almeno 30 anni. Il requisito anagrafico varia dai 66 anni e 7 mesi ai 67 anni. Ciò dipende dal fatto che coloro che rientravano nella fattispecie del lavoro usurante erano stati esclusi anche dall'adeguamento previsto con decorrenza dal 1° gennaio 2019.

Per quanto riguarda invece il pensionamento anticipato rispetto all'età pensionabile - argomento non oggetto del presente quesito - sono previste casistiche ancora più articolate, anche con riferimento alle eventuali esclusioni.

Infine, con riferimento al personale del comparto difesa, sicurezza e soc-

corso pubblico, la legge di bilancio per il 2026 ha previsto un incremento aggiuntivo dei requisiti di accesso al sistema pensionistico pari a un mese dal 2028, un ulteriore mese dal 2029 e di un altro mese dal 2030. Ciò in considerazione del fatto che per questi soggetti sono previsti requisiti notoriamente inferiori a quelli vigenti per la generalità dei lavoratori dipendenti.

Per maggiori dettagli si rinvia alla circolare Inps 28/2026:

<https://bit.ly/Circ28-2026>

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.

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical[®]
Servizi per la Sanità Integrativa



PRONTO-CARE



Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso



UniSalute



DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #123



02/ FUTURE STARTUP

05/ FUTURE MEDIA

06/ FUTURE TOPIC

SAVE THE DATE:
SHOCK GLOBALI
ONLINE 5 GIU 2026

→ https://www.cfmt.it/masters/8443_42629

Lockdown energetico Futuro obsoleto

Il futuro è antiquato, non più in voga. Si torna al passato, evocando il lockdown pandemico. E come George Orwell insegna: “le parole non sono mai neutre”. Sui media rimbalza lo spettro dell’espressione lockdown energetico. Non razionamenti, non crisi, non problemi e soluzioni, no, lockdown. Una parola che evoca clausura, paura, paralisi collettiva, le sensazioni viscerali del 2020. Questa non è semplice comunicazione. È ingegneria del panico. Non devi argomentare. Basta lo spettro. Il resto lo fa la memoria emotiva della gente. Una crisi geopolitica diventa un lockdown. Una possibilità diventa

una certezza. E la gente abbocca. La questione iraniana è seria? Sì, e quindi meriterebbe un linguaggio serio e misurato, che discuta di futuro e non di fatalità. Si torna al passato o, meglio, l’obsolescenza programmata è obsoleta e fuori luogo per il futuro del pianeta. Si parla a vanvera di sostenibilità e si sostiene una strategia che limita deliberatamente e “disperatamente” la vita utile di un prodotto per forzarne la sostituzione. Un’idea a breve termine. Ora, a Livermore, in California, c’è una lampadina che è accesa dal 1901. Si chiama Centennial Light e brilla da oltre 120 anni nella caserma dei Vigili

del Fuoco. Non è solo un simbolo, ma anche un monito contro chi limita artificialmente la durata di un prodotto. Oggi quasi tutto segue la stessa logica. In Francia l’obsolescenza programmata è un reato dal 2015. Ma non basta. La lampadina centenaria è la prova che un altro modello è possibile. L’unico veramente sostenibile. Si deve consumare meno e non sostituire le macchine a combustione con quelle elettriche. Una wishful sustainability che promuove pratiche sostenibili solo per il business ma non per il pianeta. È il futuro che è in lockdown. Chiuso e lanciato verso il basso. Qualcuno ha voglia di farlo salire, finalmente?

—Future trends

Questo pazzo mondo dei trend



<https://fazeditore.it/libro/9791259678447>
<https://home.medvi.org/>
<https://tinyurl.com/44sxf8ef>
<https://www.r3-bio.com/>

—Future business

Da Volkswagen a Volkswaffen

Finché c'è guerra c'è speranza. Un vecchio film di Alberto Sordi torna in auge. Basta sparare cavolate sulla sostenibilità. Spariamo e basta, e intaschiamo i soldi. Ovvero: passare dall'auto elettrica a emissioni zero al carro armato diesel a emissioni "che ce ne frega" è stato un attimo. A causa della crisi del settore auto, Rheinmetall sta trattando per convertire lo stabilimento Volkswagen di Osnabrück alla produzione di carri armati e mezzi militari, tra cui componenti per il sistema di difesa missilistica Iron Dome di Israele. Giusto così. L'auto elettrica arranca? Volkswagen diventa Volkswaffen (armi del popolo) e si converte ai missili. Trend col botto.



—Future startup

IO & l'IA

Facciamo il business insieme. Solo noi due. È il proclamato trend del secolo. Creare dalla camera dell'appartamento una startup miliardaria in perfetta solitudine senza personale o uffici. Tutto solo grazie all'IA. Il servizio-piattaforma dimagrante Medvi, tramite l'IA, mette in contatto chi vuole acquistare farmaci per la perdita di peso con medici che possono prescriberli. Il servizio vale, dicono, 1,8 miliardi di dollari e conta oltre 250.000 utenti attivi. Per alcuni è solo fuffa o truffa. Infatti, la FDA ha inviato a Medvi una lettera di avvertimento ufficiale per violazioni di misbranding e altre violazioni, anche di dati. Resta comunque il fatto che, come Sam Altman aveva previsto già nel 2024, i miliardari "solitari", che usano solo l'IA per generare business, diventeranno sempre di più.



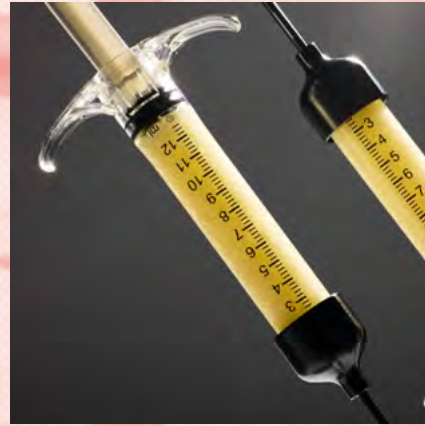


—Future beauty Cadaveri in faccia

La morte ti fa bella? Forse. Il futuro della bellezza ha un retrogusto macabro. E costa caro. Nelle cliniche di lusso si inietta grasso umano da donatori morti per scolpire volti e corpi in tempo reale. Si chiama alloClae: filler adiposo purificato, pronto all'uso, zero bisturi, zero attese. Volume immediato, identità fluida. È l'estetica dell'era Ozempic: dimagrisci in fretta, ti svuoti, cascano zigomi e glutei, poi riempi. Un loop perfetto, industriale. Ma sotto la promessa di naturalezza restano domande scomode: da dove viene davvero quel tessuto? Quanto ne sappiamo? Può essere tossico? E, soprattutto, fino a che punto siamo disposti a riscrivere il corpo anche con ciò che resta degli altri?

—Future biohacking Cloni senza testa

Da umano troppo umano a post umano troppo post umano, il transumanesimo spinto impone trend "senza testa". Insomma, sconsiderati. Tipo questo: coltivare corpi senza testa, letteralmente, per ottenere organi. Non è fantascienza, è la prossima trovata biotech della startup biotecnologica americana R3 Bio. Coltivare "umani" senza cervello: gusci biologici, zero coscienza, zero dolore, massimo rendimento. Farmaci testati più in fretta, organi pronti quando servono. Addio animali, dicono. Benvenuti corpi su misura. Ma la scorciatoia etica (questi corpi non hanno coscienza) è davvero tale o solo un rebranding inquietante? Perché il punto non è se sentono. È se noi, guardandoli, smettiamo di farlo.



—Future AI Inganno artificiale (IA)

L'IA non esiste. O, meglio, esiste come slogan. Il resto è marketing ben oliato. È da qui che parte *L'inganno dell'intelligenza artificiale* di Emily M. Bender e Alex Hanna, un libro che non smonta le macchine ma il linguaggio che le rende credibili. Le autrici lo fanno senza giri di parole. L'IA non è una categoria analitica, è una trovata semantica. Serve a gonfiare sistemi che non capiscono nulla: predicono. Macinano dati altrui e sputano testo plausibile. Chiamarlo "pensiero" è una scelta politica, non tecnica. Come "cloud", una nuvola che pesa tonnellate di acciaio, acqua, energia. Qui non c'è accademia, c'è potere. Perché se dici che una macchina "ragiona", le dai autorità. E se le dai autorità, legislatori e cittadini ci cascano. Bender e Hanna ribaltano il tavolo: chatbot come simulatori, generatori come estrusori di testo, IA come automazione. Sparisce la fantascienza, resta il conflitto: lavoro rubato, costi ambientali scaricati, mestieri svuotati. Inoltre, c'è la falsa guerra tra entusiasti e apocalittici. Due facce della stessa narrazione: l'IA come forza inevitabile. Intanto, nel mondo reale, dati saccheggianti, lavoro invisibile nel Sud globale, servizi peggiorati. Da leggere.





—Future AI

Automazione autoritaria

L'automazione si afferma con assoluta autorità in rete. Superata la soglia del 90% per i contenuti generati dall'IA. Agli umani un misero 10%, con enormi conseguenze per società ed economia.

—Future risk

Malattie inesistenti

Una malattia che non esiste. Ma l'IA la diagnostica lo stesso. Si chiama "Bixonimania". Non esiste. Eppure le principali IA del pianeta l'hanno descritta, spiegata, persino "curata". Non è un bug. È un segnale. Il caso nasce da un esperimento di una ricercatrice dell'Università di Göteborg: creare da zero una patologia fittizia e alimentarla online con fonti apparentemente credibili. Post, preprint, un autore inventato. Bastano pochi contenuti ben posizionati. Il resto lo fa l'algoritmo. Il risultato è inquietante. I modelli linguistici assorbono, rielaborano, restituiscono. Senza distinguere davvero tra vero e falso. Anche quando la realtà è palesemente manipolata e gli indizi sono evidenti. Tipo, un autore fittizio, tale Lazljiv Izgubljenovic (il cui nome in serbo-croato significa letteralmente "Bugiardo Perso") e ringraziamenti alla Starfleet Academy di Star Trek (Star Trek!). Insomma, cose surreali per qualsiasi essere umano dotato di un minimo di senso critico. In gergo questo test è il "data poisoning": avvelenare le fonti per alterare le risposte. Non un attacco isolato, ma una vulnerabilità strutturale. Il punto non è che l'IA sbaglia, è che non ragiona proprio. E noi con lei. Se basta così poco per inventare una malattia, quanto è solida l'informazione che consumiamo ogni giorno?

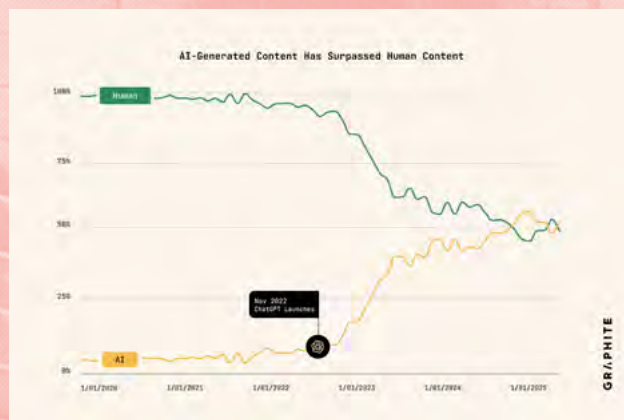
—Future browser

Sicurezza mitologica

Atlas, la figura mitologica greca del Titano condannato a sostenere la volta celeste, è ora un browser, di OpenAI. Bella novità? Insomma. Forse il browser del futuro è già qui. Ma sa troppo. ChatGPT Atlas promette di cambiare tutto: chat, ricerca, azione. Un unico strumento. Un unico punto d'accesso al web. Ma dietro la promessa si nasconde un problema più grande. Già, i vari AI browser non si limitano a mostrare contenuti. Li leggono. Li interpretano. Agiscono al posto tuo. Possono compilare form, fare acquisti, navigare tra siti. Con i tuoi permessi. Con i tuoi dati. Ed è qui che il sistema si incrina. Primo rischio: la privacy. Ogni pagina può essere analizzata e inviata a server esterni. Anche quando "anonimizzata", non è mai davvero sicura. Dati sensibili, cronologia, abitudini: tutto potenzialmente esposto. Secondo rischio: la sicurezza. Gli attacchi di prompt injection (usati da hacker) trasformano pagine innocue in comandi nascosti. L'IA non distingue tra informazione e istruzione. Legge e obbedisce. Il risultato è inquietante: un agente che può accedere a email, conti, dati aziendali. Non serve malware. Basta linguaggio naturale. Nel frattempo, le prestazioni restano incerte. Lente. Imprecise. Ancora immature. Eppure, la direzione è chiara: da strumenti a intermediari, da assistenti a gatekeeper. La domanda non è se li useremo. La domanda è, cosa userò io. Per ora, il solito Firefox.

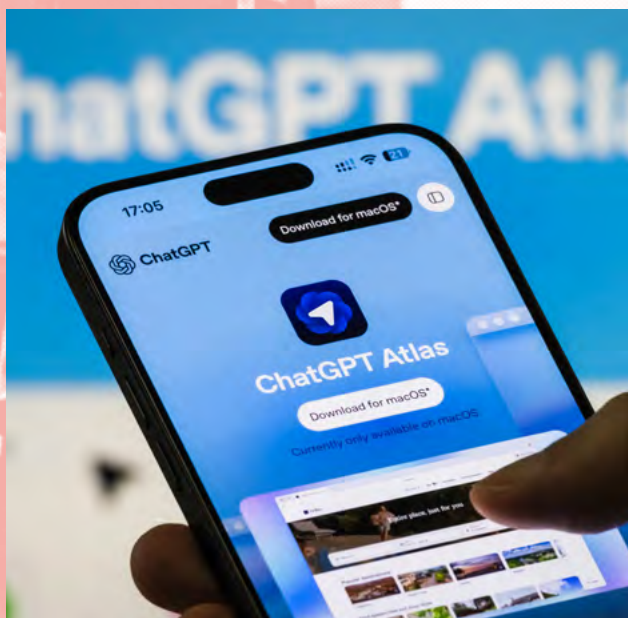
—Future media Ecosistemi automatizzati

L'automazione nei media non è una novità, ma con l'avvento dell'IA generativa ha compiuto un salto radicale. Dalla produzione di contenuti standardizzati – come notizie sportive, meteo o dati finanziari – si è passati a un'integrazione sempre più profonda nei processi editoriali. Oggi, gli algoritmi non si limitano a scrivere. Analizzano. Indagano. Interpretano. Nel frattempo, l'IA entra nel cuore del lavoro giornalistico. Scrive articoli. Suggerisce idee. Verifica fatti. Sui social e nella pubblicità è la norma. Nasce così il contenuto ibrido. Umano + macchina. I confini saltano. L'autore si dissolve. E con lui, la fiducia. Se una fonte è generata da IA, e un'altra la cita, cosa resta della verità? Il rischio è il "collasso del modello": contenuti che si alimentano tra loro, perdendo precisione e profondità. Un sapere che accelera e si appiattisce per eccesso di contenuti non verificabili. E poi, la domanda chiave: chi decide cosa vediamo? E poi l'automazione significa anche potere sulla distribuzione, sulla visibilità, sulla verità. Il risultato è un sistema che può migliorare la qualità o amplificare distorsioni e manipolazioni. Nel dubbio, una cosa è certa: l'attenzione è finita. Ed è la risorsa più scarsa che abbiamo.



—Future content Dominio dell'IA

Internet è già cambiato. Solo che non ce ne siamo accorti. O meglio, non ci facciamo caso. Oggi, sul web si pubblicano più articoli scritti dall'IA che da esseri umani. Il sorpasso (vedi grafico) è avvenuto nel 2024. Silenzioso. Inevitabile. Dopo il lancio di ChatGPT nel 2022, le aziende e le persone hanno iniziato a produrre contenuti in massa. Più veloci. Più economici. Più scalabili. In un anno, l'IA ha raggiunto quasi il 40% della produzione online. Poi il boom, verso vette inaspettate e temute. Eppure, qualcosa si è fermato. Da metà 2024, la crescita si è stabilizzata. Perché? Semplice: questi contenuti non performano. Non emergono su Google. Non dominano le risposte dei chatbot. Esistono, ma restano invisibili. Nel frattempo, la qualità migliora. In molti casi è indistinguibile da quella umana. A volte migliore. Il problema non è più riconoscere chi scrive. È capire cosa vale. E c'è un dato che sfugge: i contenuti ibridi. Scritti dall'IA, rifiniti da umani. Probabilmente già dominanti. Il risultato? Un web saturo. Pieno di testi. Vuoto di attenzione. La vera battaglia non è più produrre contenuti. È farli esistere.



—Future topic

La domanda del mese.

Imperialismo e IA faranno sparire tutte le lingue del mondo?



—Inquadramento trend

L'IA farà sparire tutte le lingue del mondo? Sì, ma per farle restare e disperderle, moltiplicandole. Paradossale, vero? Ma procediamo con ordine. Metà delle lingue del pianeta è destinata a sparire. E con loro, interi universi culturali. Oggi esistono circa 7.000 idiomi. Entro la metà del secolo, la metà potrebbe non essere più parlata. A scomparire non sono solo codici linguistici. Sono culture. Identità. Modi di interpretare la realtà. Le più vulnerabili sono le lingue indigene di Africa e Asia. Ma il fenomeno non risparmia nessuno. La globalizzazione accelera tutto. Inglese, mandarino, hindi si espandono. Conquistano spazi. Impongono standard. La diversità linguistica si comprime. Eppure il costo reale è spesso invisibile. Quando una lingua muore, perdiamo conoscenze che non esistono altrove. Saperi agricoli, pratiche sostenibili, relazioni con l'ecosistema. Archivi viventi che non sono mai stati scritti. Quando una lingua muore, perdiamo identità, memoria, visioni del mondo. Interi patrimoni culturali si dissolvono. Il rischio non è il silenzio. È l'omologazione. Più uniformità. Più potere concentrato. Un mondo con meno lingue è un mondo con meno prospettive. Perché cambiare lingua non è neutrale. Significa cambiare il modo in cui pensiamo. E, quindi, il modo in cui immaginiamo il futuro. Intanto, si affaccia un nuovo linguaggio. Quello della rete. Breve. Ibrido. Fatto di emoji, acronimi, abbreviazioni. Dal digitale passa al parlato. Si mescola con le subculture. Genera nuovi linguaggi. La tecnologia prova a intervenire per risolvere. IA, traduttori automatici, archivi digitali. Ma, forse, peggiora le cose. E qui torniamo alla moltiplicazione innescata dalla tecnologia. La moderna "Torre di Babele" parla una lingua artificiale che porta a una probabile nuova dispersione dei linguaggi e delle esperienze. Non riusciamo più a esistere se non in rete. Non sappiamo più chi siamo e cosa pensiamo, non sappiamo più cosa è vero o falso (e non solo deepfake), non ci fidiamo di nulla e nulla ci appare attendibile. In questo contesto, in cui abbiamo smarrito ogni bussola conoscitiva ed esistenziale, il crollo della torre è inevitabile. Dove andremo questa volta?

—Stato dell'arte Trend mainstream

—Domande in cerca di risposte

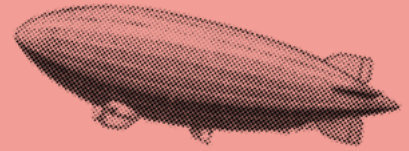
- 1) Quali conseguenze psicologiche porterà la scomparsa delle lingue alle comunità che le perdono? Cosa succede quando perdi il tuo modo di nominare e dominare il mondo?
- 2) In questo scenario, alcuni paesi potrebbero essere plasmati dalla lingua e dalla cultura cinese, così come il Novecento è stato
- dominato dall'inglese e dall'influenza statunitense?
- 3) E poi la domanda più radicale: la comunicazione tra macchine e tra macchine e umani – sempre più autonoma, sempre più sofisticata – può diventare una lingua a sé? E se sì, cosa farà alla diversità linguistica umana?

—Il (futuro) giudizioso universale

Non impariamo più le lingue. Le traduciamo. Simultaneamente. Con l'IA. Se di colpo non dovesse più funzionare, torneremmo all'istante all'incomunicabilità della Torre di Babele. Quasi una divina punizione per l'arrogante e stupida scelta di voler parlare una lingua, che lingua non è, e che quindi non comprendiamo. Pensare e parlare tramite l'IA riduce la nostra comunicazione a un moderno linguaggio tribale assai banale e sempre su di giri (vedi i post di Trump con immagini generati dall'IA). Certo, progetti come il "World Atlas of Endangered Languages" dell'Unesco e l'"Endangered Languages Project", co-fondato da Google, tracciano il fenomeno. Documentano. Archivano. Provano a contenere. Ma non è questo il punto. Più che sparire, le lingue si trasformano. Si ibridano. Diventano altro con l'abuso dell'IA. Circa la metà delle lingue parlate oggi potrebbe estinguersi. Con appena 100 lingue vive entro il 2200. Oppure, altro scenario: le lingue si moltiplicano e l'IA diventa l'unico intermediario e quindi lingua. Un codice che tutto unisce. Il risultato? Un possibile reset degli equilibri globali.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



FUTURI PIRATI DELLA STRADA

È un vecchio trend. Lo scrissi nel mio scenario Outernet del 2011. Se tutto è internet, tutto può essere craccato e manipolato, compresi aspirapolveri, cancelli elettrici e, naturalmente, automobili. Bloccare i freni, manipolare il contaghiometri, far partire la musica o l'airbag ma, soprattutto, bloccare l'etilometro da cruscotto. È quello che è successo negli Usa ai server di Intoxalock, principale fornitore di alcolock, dispositivi di blocco dell'accensione

per prevenire la guida in stato di ebbrezza. Un cyberattacco che ha bloccato, a fine marzo, migliaia di veicoli, rendendo le auto inutilizzabili per giorni e sollevando dubbi sulla sicurezza informatica. Il nuovo trend è invece la totale dipendenza da meccanismi che ci controllano a distanza perché non siamo più in grado di controllare noi stessi. A chi vogliamo darla a bere, se non siamo più capaci neanche di bere il giusto prima di metterci al volante?

➤ <https://tinyurl.com/36282z2c>



MEDICUBEX.COM

La carenza di medici spinge l'innovazione. Due startup europee lanciano cabine di telemedicina, installate in piccoli centri e aziende, grandi come un bagno chimico.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=QQIBrrvM-4>



MARINEINSIGHT.COM

La Cina lancia "Open-sea floating island", la prima piattaforma marina semi-sommersibile di dimensioni colossali, alta 30 piani. Operativa dal 2030.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=spkqrUqLDJ8>



NEWS.ADIDAS.COM

Innovazione è sottrazione. Una scarpa sola, metà prezzo. Adidas stupisce tutti con l'offerta "Single shoe", pensata per persone con differenze agli arti inferiori.

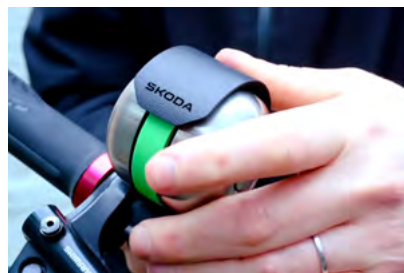
➤ <https://www.youtube.com/shorts/FHCiSPcUD-M>



CITROEN.FR

Arriva il Calm diffuser, un diffusore della Citroën di feromoni sintetici che riduce lo stress dei pet in auto. Puro (presunto) comfort per animali in viaggio.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=HfIQ9NZMmg8>



SKODA-STORYBOARD.COM

Basta incidenti tra ciclisti e pedoni distratti dagli auricolari. Nasce Škoda DuoBell, progettato per "penetrare" le cuffie con cancellazione del rumore.

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



HONEYDEPARTMENT.ORG

Innovazione non appiccicosa. Honey Department ripensa il miele con un packaging spremibile e riciclabile, ispirato al dentifricio, per eliminare colature e sprechi.

Infomanager

ASSOCIAZIONI | SERVIZI | CONTRATTO | SANITÀ | PREVIDENZA | FORMAZIONE

 ASSIDIR



LA MANUTENZIONE DELLE POLIZZE ASSICURATIVE

Perché è importante verificare periodicamente se, e per quale importo, abbiamo realmente assicurato i nostri beni

Il motivo principale per cui sottoscriviamo una polizza assicurativa è il desiderio di proteggerci da rischi di natura economica qualora si verifichi quello che gli assicuratori definiscono un sinistro.

Nel caso di una polizza RC auto o moto – peraltro obbligatoria – il concetto di sinistro è ben noto: si tratta di un evento che provoca danni a terzi a seguito della circolazione del veicolo assicurato.

Molto più ampia, variegata e spesso meno conosciuta è invece la casistica delle situazioni che, nella vita quotidiana, possono richiedere una copertura assicurativa per consentirci di vivere con maggiore serenità.

COME GESTIRE E AGGIORNARE LE PROPRIE COPERTURE

È importante ricordare che gli elementi su cui si basa una polizza assicurativa devono essere controllati con regolarità e, se necessario, aggiornati.

Proprio come accade per gli apparati meccanici, anche le polizze richiedono una manutenzione periodica: occorre verificare garanzie, massimali e, di conseguenza, i premi che l'assicurato è tenuto a pagare.

Ogni polizza presenta caratteristiche specifiche, ma di seguito proponiamo alcune indicazioni di base su come "manutenere" correttamente le coperture assicurative più diffuse.

POLIZZE ABITAZIONE: NON DIMENTICARE IL CONTENUTO

Incendio e furto sono i rischi per cui più comunemente vengono assicurate le abitazioni, ma non devono essere trascurate altre possibili cause di danno, come allagamenti, eventi atmosferici o terremoti.

Per garantire una copertura realmente efficace è fondamentale che tutte le informazioni riportate in polizza – incluse quelle relative all'immobile e al suo contenuto – siano sempre aderenti alla situazione reale. Ciò significa, ad esempio, segnalare tempestivamente condizioni che possono aumentare il livello di rischio anche solo temporaneamente, come la presenza di ponteggi installati per lavori di ristrutturazione.

È inoltre buona prassi controllare che i beni presenti nell'abitazione, soprattutto quelli di particolare valore (quadri, opere d'arte, gioielli), siano correttamente identificati in polizza, aggiornando l'elenco a ogni nuovo acquisto significativo.

POLIZZE "RAMO VITA": ATTENZIONE AI BENEFICIARI

Un aspetto fondamentale delle polizze del cosiddetto ramo vita è la corretta individuazione dei beneficiari, cioè delle persone cui è destinato il capitale nel caso in cui si verifichi il sinistro, ovvero il decesso dell'assicurato.

Per fare in modo che la prestazione venga liquidata al soggetto corretto, non è sufficiente indicare i beneficiari al momento della sottoscrizione della polizza. È indispensabile informare formalmente la compagnia assicuratrice di qualsiasi variazione successiva, aggiornando tempestivamente i nominativi nel caso di cambiamenti familiari o personali.



Per i dirigenti aderenti alla Convenzione Antonio Pastore, è fondamentale compilare correttamente il Modulo AB, trasmesso al momento dell'adesione, necessario per la designazione dei beneficiari in caso di decesso.

POLIZZE INFORTUNI: COPERTURE SU MISURA PER OGNI ATTIVITÀ

Le polizze infortuni rappresentano un ambito particolarmente ampio e complesso, in quanto coprono i rischi legati sia alla vita lavorativa sia a quella privata. Per rendere queste coperture realmente operative, siano esse obbligatorie o volontarie, sono due gli elementi imprescindibili: indicare con precisione le caratteristiche dei rischi da coprire; comunicare sempre e tempestivamente all'assicuratore eventuali modifiche alle condizioni iniziali.

Un esempio tratto dalla vita privata può aiutare a chiarire il concetto: la sottoscrizione di una polizza infortuni per la pratica sportiva. È fondamentale spe-

cificare se l'attività svolta è agonistica o amatoriale. Nel primo caso, spesso le società sportive obbligano gli atleti a dotarsi di una copertura assicurativa; nel secondo, invece, quanti "ciclisti della domenica" sono realmente protetti dalle conseguenze – anche fisiche – di una semplice caduta?

POLIZZE PROFESSIONALI: TUTELARE IL PROPRIO LAVORO

Il mondo del lavoro apre un ulteriore universo assicurativo, praticamente infinito, che riguarda sia i rischi personali sia quelli legati alla responsabilità civile derivante dalla propria attività.

È evidente che esistono differenze sostanziali tra i pericoli affrontati da chi lavora in un ufficio del centro città e quelli di chi opera in un cantiere. Proprio per questo, chi possiede una polizza legata alla propria professione deve ricordarsi di comunicare prontamente all'assicuratore qualsiasi cambiamento rilevante, come un nuovo datore di lavoro, un cambio di mansione o una diversa tipologia di attività svolta.

Per tutte le tipologie di polizze considerate, vale sempre la stessa regola: muoversi con attenzione, rispettare le tempistiche corrette e affidarsi a professionisti del settore.

Solo una polizza costantemente aggiornata può garantire una tutela effettiva e rispondere davvero alle nostre esigenze nel momento del bisogno.

**CHIEDI IL SUPPORTO DEGLI
SPECIALISTI DI ASSIDIR!**

Scrivi a
info@assidir.it

o compila il form contatti
sul sito

www.assidir.it/contatti.html

Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

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



Per i viaggi di studio

VIAGGI STUDY & STAGE

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

Valida dai 16 ai 35 anni con massimale fino a 500.000€.
Sottoscrivibile anche in forma annuale.

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!

MANAGERITALIA PER LA CARRIERA

Servizi dedicati a dirigenti, quadri ed executive professional associati, con supporto qualificato in ogni fase della vita professionale

POLITICHE ATTIVE



EROGATO DA: Cfmt e XLabor

PER: *dirigenti*

Previsto dal ccnl dirigenti del terziario, il programma garantisce ai dirigenti in uscita un percorso strutturato di consulenza di carriera per favorire la ricollocazione professionale. Cfmt accompagna il dirigente in un piano di sviluppo personalizzato che comprende orientamento, bilancio delle competenze, assessment, consulenza con executive search, coaching. Con il rinnovo del ccnl del 2025, il servizio è stato confermato e ampliato anche ai dirigenti che concludono il rapporto di lavoro tramite risoluzione consensuale e non hanno compiuto i 64 anni di età.

<https://www.cfmt.it/politiche-attive>

CONSULENZA CONTRATTUALE E SINDACALE



EROGATO DA: Associazioni territoriali

PER: *dirigenti, quadri, executive professional*

Il servizio offre a dirigenti e quadri assistenza sia online che in presenza nell'analisi e applicazione del ccnl, nella definizione di retribuzione e welfare (Fasdac, Fondo Mario Negri, Associazione Antonio Pastore), nella gestione di mobilità licenziamenti collettivi, trasferimenti e vertenze, nonché nella negoziazione e verifica del contratto di lavoro, inclusi avanzamenti e patti di non concorrenza e per tutte le problematiche che si possono presentare durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. Per gli executive professional è prevista una consulenza informativa sui contratti libero-professionali.

<http://bit.ly/AATTManageritalia>

ORIENTAMENTO PROFESSIONALE E CONSULENZA DI CARRIERA



EROGATO DA: XLabor

PER: *dirigenti, quadri, executive professional*

XLabor, divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale, offre servizi di orientamento per supportare la crescita, l'employability e la transizione professionale di tutti gli associati, sia per chi è in attività sia per chi si trova in una fase di cambiamento. Le attività, di gruppo e individuali, includono percorsi di orientamento, bilancio delle competenze, assessment, career counseling, coaching.

<http://xlabor.it>

BENESSERE MANAGER



EROGATO DA: Associazioni territoriali

PER: *dirigenti, quadri, executive professional*

Un servizio di consulenza psicologica e supporto al benessere personale e professionale. Il percorso prevede un test sul livello di stress e un primo colloquio con uno psicologo offerto da Manageritalia. Successivamente, si può scegliere se continuare attivando un percorso personalizzato. BenEssere Manager è pensato per favorire equilibrio, lucidità e qualità della vita lavorativa, sia nelle fasi positive e di successo, sia nei momenti di difficoltà o incertezza.

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

WORLD WIDE MANAGER



EROGATO DA: Associazioni territoriali

PER: *dirigenti, quadri, executive professional*

Supporto dedicato ai manager in mobilità internazionale o prossimi a un trasferimento all'estero. Il servizio offre consulenza e orientamento per affrontare in modo consapevole le principali questioni pratiche, burocratiche e personali legate all'esperienza lavorativa oltre confine: fiscalità, normativa locale, aspetti legali e previdenziali, relocation e impatti familiari.

worldwidemanager@manageritalia.it

ASKMIT



EROGATO DA: Manageritalia, associazioni territoriali e professionisti esterni

PER: *dirigenti, quadri, executive professional*

È lo sportello digitale di Manageritalia che risponde entro 48 ore a domande su lavoro, contratto, fisco, previdenza, aspetti legali e assicurativi. Un supporto rapido e qualificato che affianca i manager sia nelle scelte di carriera sia nella gestione di tematiche personali e familiari con impatto sulla vita professionale.

<https://www.manageritalia.it/askmit>

CHECKUP RETRIBUTIVO



EROGATO DA: Job Pricing

PER: *dirigenti, quadri, executive professional*

I manager associati possono consultare Jp Analytics, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con 1.900 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati. Dall'area riservata MyManageritalia si può ottenere una valutazione retributiva di mercato della posizione ricoperta e di un'altra a propria scelta.

<http://bit.ly/MyManageritalia>



LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO PER I DIRIGENTI

Un sistema strutturato di accompagnamento e sviluppo per sostenere la continuità professionale

Negli ultimi anni, il mercato del lavoro ha attraversato trasformazioni profonde, accelerate da fattori come la digitalizzazione, la globalizzazione e le crisi economiche cicliche. In questo contesto in continuo mutamento, non è più sufficiente affidarsi a strumenti tradizionali di tutela occupazionale: diventa invece centrale il ruolo delle politiche attive del lavoro, intese come quell'insieme di interventi capaci di accompagnare le persone nelle transizioni professionali, sostenendo l'occupabilità lungo tutto l'arco della vita lavorativa.

IL RAFFORZAMENTO DELLE POLITICHE ATTIVE NEL CCNL DEL TERZIARIO

Nell'ultimo rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, Manageritalia e Confcommercio hanno rafforzato le politiche attive, rendendole ancor più un pilastro fondamentale per sostenere e valorizzare la professionalità manageriale durante i cambiamenti del mercato del lavoro. Da oggi tutti i dirigenti che escono dal contratto per licenziamento o accordo consensuale possono usufruire di un servizio di con-

LE FASI DEL PERCORSO DEL PROGRAMMA PAL

Titolo attività	Descrizione o attività
Contatto da parte dell'associazione territoriale Manageritalia	L'associazione contatta i dirigenti in possesso dei requisiti per fissare l'appuntamento con Cfmt
Profilazione Cfmt	Il dirigente incontra Cfmt per elaborare un piano di sviluppo personalizzato
Orientamento con XLabor	Percorso di 5 sessioni di gruppo (di cui 2 obbligatorie)
Altri interventi facoltativi con XLabor	Bilancio di competenze Assessment Hogan
Consulenza <i>one to one</i>	Consulenza personalizzata con executive search, coach e società Aiso
Follow-up	Manageritalia effettua un'indagine di customer satisfaction e una raccolta di feedback a 3, 6 e 12 mesi dalla conclusione del percorso, sulla situazione professionale aggiornata

sulenza di carriera per la transizione professionale.

IL FUNZIONAMENTO DEL PROGRAMMA PAL

Il programma Pal (Politiche attive del lavoro) si finanzia con il contributo obbligatorio da parte dell'azienda per attivare percorsi di accompagnamento strutturato. Sono fondi a disposizione di Cfmt da utilizzare per favorire il reinserimento nel mercato, in coerenza con il profilo e le aspirazioni del dirigente.

IL RUOLO DEGLI ATTORI COINVOLTI

Manageritalia e Confcommercio, all'interno della bilateralità, hanno affidato la gestione a Cfmt (Centro di formazione management del terziario), che agisce in sinergia con XLabor (divisione di Manageritalia dedicata alla carriera), avvalendosi anche delle competenze delle principali società di outplacement e di altri professionisti (executive search, coach). Fondamentale l'attività delle associazioni territoriali, che sono

il riferimento nazionale per i dirigenti destinatari del programma.

IL PIANO DI SVILUPPO PERSONALIZZATO

Tramite Cfmt, il dirigente accede a un Piano di sviluppo personalizzato che comprende attività di gruppo obbligatorie e interventi opzionali customizzati. Le attività obbligatorie, gestite da XLabor, aiutano il dirigente a rileggere il proprio percorso e a definire una direzione chiara per il futuro. Cfmt offre anche percorsi di upskilling e reskilling per favorire la riqualificazione e il riposizionamento professionale.

GLI STRUMENTI DI SVILUPPO E CONSULENZA

Tra gli interventi facoltativi ci sono il bilancio di competenze, utile per individuare punti di forza e aree da migliorare, e approfondimenti attitudinali come l'Assessment Hogan, che analizza motivazioni e comportamenti. Ci sono poi le consulenze individuali con specialisti di executive search, coaching e società Aiso.

UN PERCORSO MODULARE

Il percorso è modulare e personalizzabile: le attività obbligatorie creano una base comune, mentre le facoltative permettono di rafforzare e adattare il progetto professionale alle specificità del dirigente.

L'intervento non è mirato principalmente alla ricerca di un nuovo impiego: l'obiettivo è rafforzare le competenze, aggiornare il profilo professionale e favorire nuove opportunità di sviluppo allo scopo di facilitare il reinserimento nel mercato del lavoro.

IL VALORE DEL SISTEMA BILATERALE

Le politiche attive danno ulteriore sostanza a un modello avanzato di tutela contrattuale, basato sulla responsabilità condivisa tra aziende, dirigenti e sistema bilaterale, finalizzato a sostenere la continuità professionale e il riconoscimento del valore sociale della funzione manageriale.

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

Laboratorio di talent management

Gestire il processo di valutazione della performance



ONLINE

■ 12 MAGGIO

Human & AI

Come interagire con l'IA per potenziare le competenze manageriali



ONLINE

■ 9 GIUGNO

Incontro con Erin Meyer

Cfmt @ People Management Forum



UNAHOTELS
Expo Fiera Milano

■ 17 GIUGNO

PERSONAL IMPROVEMENT

Relazioni efficaci

Sviluppa il tuo stile comunicativo e relazionale con il modello Brainbow



ONLINE

■ 10 E 16 GIUGNO

Si, creare!

Tecniche e comportamenti per far risaltare le nostre doti creative



CFMT MILANO

■ 19 GIUGNO

Ritorno alla mindfulness in presenza

Apprendere pratiche di consapevolezza



CFMT MILANO

■ 24 GIUGNO

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Microsoft Excel: l'arma segreta per i manager del futuro

Guardiamo con nuovi occhi il software più utilizzato al mondo



ONLINE

■ 5 E 12 MAGGIO

Come svolgere un'analisi di mercato grazie ai micro-dati

Dal prodotto al mercato



ONLINE

■ 23 E 30 GIUGNO

AI Slide Lab

Dalle idee alle presentazioni pronte con ChatGPT e Gamma



ONLINE

■ 13 LUGLIO

BUSINESS DEVELOPMENT

Seo, geo e marketing technology

Strumenti per il posizionamento online e l'attrazione del traffico e tecnologie Martech e Salestech



ONLINE

■ 17 GIUGNO

Milano Retail Experience 2026

Il futuro del retail, oggi



CFMT MILANO

■ 24 GIUGNO

The holiday push

Perché urgenze e contesto cambiano il nostro modo di pensare al futuro?



ONLINE

■ 7 LUGLIO

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.



SHOCK GLOBALI

Scenari, rischi e strategie per imprese tra energia, tecnologia e geopolitica

Viviamo in un contesto globale caratterizzato da trasformazioni profonde e interconnesse. La sfida energetica e ambientale, la rivoluzione tecnologica e i nuovi equilibri geopolitici stanno ridefinendo il modo in cui imprese, istituzioni e società operano e prendono decisioni.

In questo scenario complesso e in continua evoluzione, comprendere i cambiamenti in atto non è più un'opzione, ma una competenza fondamentale per chi ricopre ruoli di responsabilità. Saper leggere il contesto, interpretare i segnali deboli e collegare fenomeni apparentemente distanti tra loro diventa infatti un elemento chiave per orientare le scelte strategiche e costruire organizzazioni capaci di adattarsi e prosperare nel lungo periodo.

LA MASTERCLASS: UN PERCORSO IN TRE INCONTRI

La masterclass Shock globali, articolata in tre incontri, nasce con l'obiettivo di offrire una chiave di lettura chiara e integra-

ta delle grandi trasformazioni che stanno ridisegnando l'economia globale. Guidati dall'economista **Brunello Rosa**, attraverso un approccio che unisce analisi di scenario e riflessione manageriale, il percorso accompagnerà i partecipanti nell'esplorazione delle principali sfide che caratterizzano il nostro tempo e delle loro implicazioni per il mondo delle imprese.

DALL'ANALISI ALLA STRATEGIA

Ogni sessione sarà strutturata in due momenti distinti e complementari. Una prima parte sarà dedicata alla comprensione delle dinamiche in corso: dai cambiamenti nel sistema energetico alle innovazioni tecnologiche, fino ai nuovi assetti geopolitici che influenzano mercati, supply chain e modelli di sviluppo. La seconda parte sarà invece focalizzata sulle ricadute concrete per le organizzazioni e sulle strategie che le imprese possono adottare per rafforzare la propria capacità di risposta e di adattamento.

STRUMENTI PER ANTICIPARE RISCHI E COGLIERE OPPORTUNITÀ

L'obiettivo del ciclo di incontri è fornire ai partecipanti strumenti di lettura utili per interpretare il presente con maggiore consapevolezza, anticipare i possibili rischi e individuare le opportunità che emergono nei momenti di trasformazione.

SHOCK GLOBALI

■ 5-16 GIUGNO
■ 1 LUGLIO

Online

Iscriviti:
<https://short.cfmt.it/CMYlv>



HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO



FERNANDO G. ALBERTI

Director del Porter Institute, è stato Industrial Strategist per la World Bank e l'Unido. Insegna Strategia aziendale alla Liuc e dirige l'Osservatorio sulla competitività delle imprese di servizi per Cfmt. **(58)**



PAOLO GUENZI

PHD, è professore associato nel dipartimento di marketing dell'Università Bocconi e docente senior del Knowledge group Marketing & Sales della Sda Bocconi, dove è direttore del Commercial Excellence Lab (CEL). **(16)**

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 della rivista *Dirigente*. Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. **(65)**



MASSIMO MARCOLIVIO

Founder & principal consultant, Reteves (Svizzera), ha oltre 25 anni di esperienza aziendale ed è coautore di "The digital and AI transformation Kpi project". **(12)**



FEDERICA BELFANTI

Ricercatrice e docente di strategia alla Liuc e in atenei italiani ed esteri, è senior researcher dell'Osservatorio sulla competitività delle imprese di servizi per Cfmt e del progetto Italia Compete. **(58)**



GIOVANNI POLA

Docente, marketer e designer, è da sempre in prima linea nella rivoluzione digitale. Imprenditore seriale, ha lanciato diverse aziende nella comunicazione e nel marketing. Nel 2025 lancia Vertelya, startup che innova le agenzie integrando IA, neuroscienze e consulenza. **(20)**

PAOLA CAIOZZO

MBA, è docente senior del Knowledge group leadership, organization and human resources presso Sda Bocconi, dove è coordinatrice del Commercial Excellence Lab (CEL). È professore a contratto nel dipartimento di management e tecnologia presso l'Università Bocconi. **(16)**



MICHAEL WADE

Professor of Strategy and Digital, IMD (Svizzera), dirige il "Global center for digital and AI transformation" e ha all'attivo numerose pubblicazioni su IA e trasformazione digitale. **(12)**



DA MANAGERITALIA

STEFANO DE MARTIN

Presidente Manageritalia Friuli Venezia Giulia e project leader nazionale AI & Digitalizzazione. **(8)**

DANIELA FIORINO

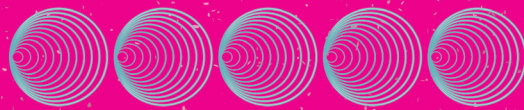
Responsabile ufficio sindacale. **(63)**

terapia

IDROKINESI



DOPO UN INTERVENTO O UN INFORTUNIO



**RIPRENDERE IL MOVIMENTO È PIÙ DIFFICILE DEL PREVISTO?
IN ACQUA IL RECUPERO PUÒ RICOMINCIARE CON MENO DOLORE E MENO CARICO!**

L'idrokinesiterapia sfrutta le proprietà dell'acqua per favorire il recupero funzionale in modo graduale, controllato ed efficace

Il lavoro in una piscina riabilitativa permette di recuperare mobilità, controllo motorio e tolleranza all'esercizio dopo interventi chirurgici, traumi, patologie ortopediche e neurologiche.

SCOPRI L'OFFERTA RISERVATA A TE!

dirigente@topphysio.it

06.36.77.36.77



TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA



Il sorriso è una firma.

E, per i manager,

è un alleato

insostituibile!



Manager
e sorriso?
Ne parliamo
qui:
**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: [f](#) [@](#) [in](#)