

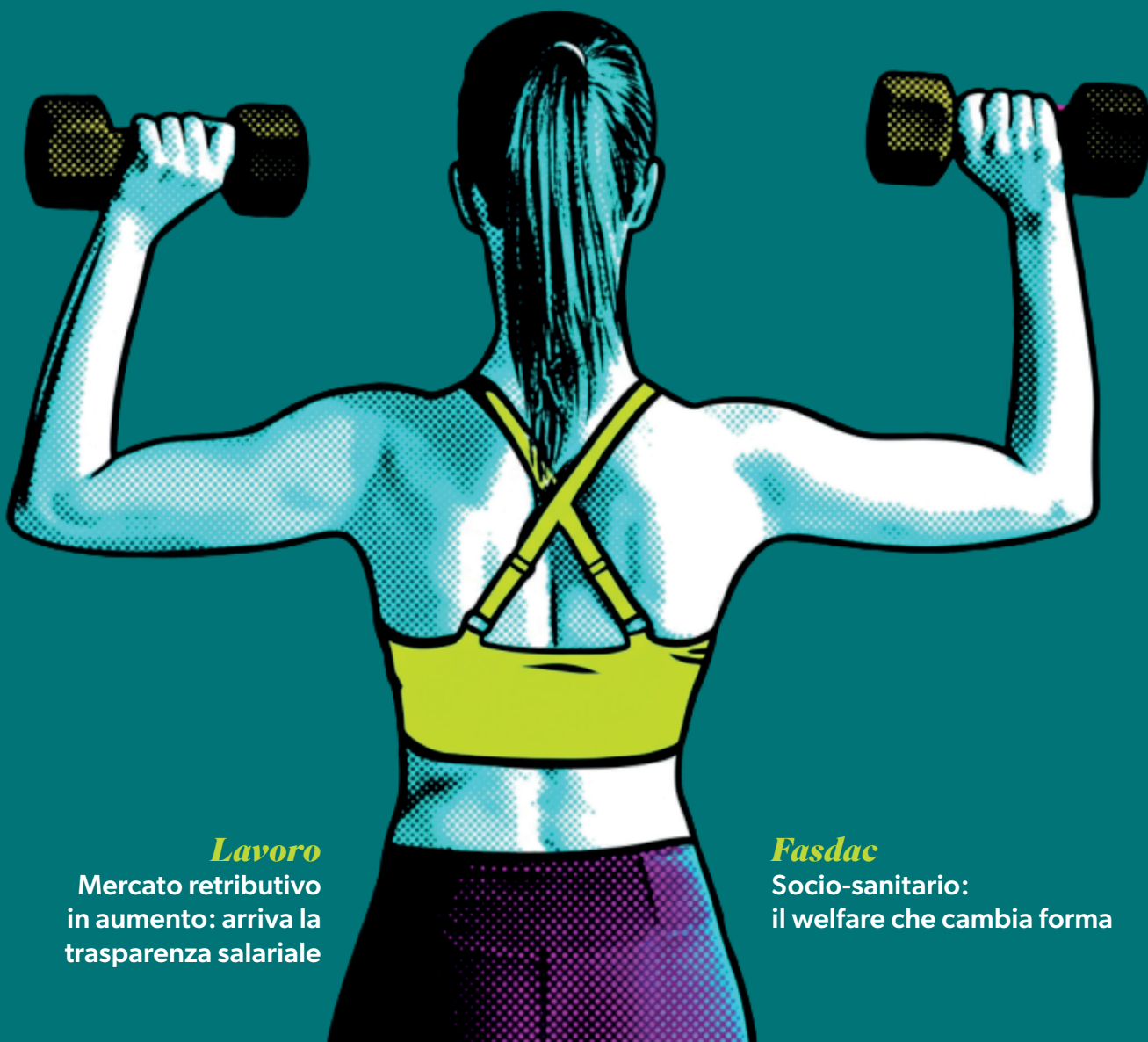
MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

Dirigente

n. 6 giugno 2026

la rivista di **MANAGERITALIA**

COMPETENZE ALLENIAMO IL FUTURO



Lavoro

Mercato retributivo
in aumento: arriva la
trasparenza salariale

Fasdac

Socio-sanitario:
il welfare che cambia forma

Cosa racconta sulla tua salute l'odore del tuo alito?



Un segnale
del corpo.
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](#)

FORMAZIONE E COMPETENZE: COSTRUIRE IL FUTURO DEL LAVORO

A cura del presidente di Manageritalia



La formazione non è più solo uno strumento di aggiornamento professionale, ma una condizione essenziale per affrontare il cambiamento, governarlo e trasformarlo in opportunità. Per questo, come Manageritalia, abbiamo scelto di considerarla uno dei temi fondativi del nostro

mandato e uno degli assi strategici del Piano operativo che stiamo portando avanti con le nostre associazioni e i nostri enti.

Viviamo una fase in cui il lavoro evolve con una velocità mai sperimentata prima. Cambiano le competenze richieste, i modelli organizzativi, le tecnologie e perfino il significato attribuito al lavoro. In questo scenario, la formazione permanente non può essere vista come un momento isolato, ma come un percorso continuo che accompagna le persone lungo tutta la carriera.

È una sfida che riguarda tutti: dirigenti, quadri, executive professional, imprese e corpi intermedi. Oggi la vera sicurezza professionale non deriva più solo dal ruolo ricoperto, ma dalla capacità di evolvere, apprendere, adattarsi e guidare il cambiamento.

Parlare di formazione significa quindi parlare di occupabilità, reskilling, upskilling, competitività delle imprese, ma anche di dignità professionale e inclusione. Significa creare le condizioni affinché esperienza e competenze continuino a generare valore anche durante le transizioni professionali e i cambiamenti di carriera. Significa affrontare con responsabilità il tema della longevità lavorativa, accompagnando le persone a rimanere attive, aggiornate e protagoniste più a lungo. È una visione che, come sistema, abbiamo costruito nel

tempo attraverso strumenti concreti e distintivi. Penso al ruolo di Cfmt, punto di riferimento nella formazione manageriale continua, e a Fondir, che consente alle imprese e ai dirigenti di investire nello sviluppo delle competenze. Strumenti nati dalla bilateralità e dalla capacità delle parti sociali di anticipare bisogni oggi centrali per tutto il mondo del lavoro.

Ma formazione significa anche cultura organizzativa. Vuol dire aiutare le imprese a governare l'innovazione tecnologica senza subirla. Vuol dire accompagnare la trasformazione digitale e l'IA mantenendo al centro persone, relazioni, pensiero critico e capacità decisionale. Perché nessuna tecnologia potrà mai sostituire responsabilità, visione e sensibilità di chi guida organizzazioni e persone.

Per questo crediamo che investire nelle competenze non sia soltanto una scelta individuale, ma una responsabilità collettiva che riguarda il futuro dell'Italia. Un Paese che troppo spesso discute di lavoro senza mettere davvero al centro produttività, managerialità, formazione e valorizzazione del capitale umano.

Anche dalle assemblee territoriali appena concluse emerge con forza questa consapevolezza. C'è partecipazione, attenzione e desiderio di comprendere come affrontare il cambiamento senza subirlo. È proprio questo il ruolo che vogliamo continuare a svolgere: accompagnare i manager nelle trasformazioni del lavoro e dell'economia, rafforzando strumenti contrattuali, welfare, formazione e rappresentanza. Perché il futuro del lavoro non si costruisce aspettando il cambiamento, ma preparandosi ad affrontarlo, insieme.

Viva Manageritalia!



marco.ballare@manageritalia.it

SOMMARIO

Primo piano

- 07** Formazione e competenze per crescere
- 08** Dalla progettazione all'azione
- 12** Formare l'IA o chi la usa?
- 16** Fondir per i dirigenti del terziario
- 18** Comunicatori: formazione e certificazione delle competenze
- 20** Quadri: competenze e futuro
- 22** Manager nell'era dell'incertezza
- 26** Apprendimento continuo per la carriera
- 28** LinkedIn 2026: le cinque tendenze che stanno cambiando formazione e lavoro

IN COPERTINA

N. 6/2026



Lavoro

- 32** Mercato retributivo in aumento: arriva la trasparenza salariale

Mercati

- 44** Il passaporto per l'estero si chiama manager

Società

- 54** Creazione di una famiglia e futuro del lavoro

Indagine

- 38** L'impatto della comunicazione
- 48** Digitale e management: il vero vantaggio competitivo
- 58** Edelman Trust Barometer, 2026: chi si fida più?



Infomanager

FASDAC

73 Socio-sanitario: il welfare che cambia forma

MANAGERITALIA

76 Ecosistema della formazione manageriale

ASSIDIR

78 DUAL Cyber, proteggersi dai rischi informatici

CFMT

80 Corsi di formazione

81 Building vision, delivering strategy: a ceo's guide

RUBRICHE

30 Osservatorio legislativo

40 ROI to read

60 Libri

61 Letture per manager

62 Lettere

Insero mensile di
Dirigente
n. 6 / 2026

a cura di
Thomas Bilas

65

MANAGERITALIA Δ c f m t

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #124

48



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 Turbigio, 11/B - 20022 Castano Primo (Mi)

tel. 0331889614 - www.roto3.it

Registrazione Tribunale di Milano n. 142, del 24 aprile 1974

Dirigente

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

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

Fondo assistenza
sanitaria dirigenti
aziende commerciali

Fondo
di previdenza
Mario Negri

CFMT
Centro di formazione
management del terziario

Associazione
Antonio
Pastore

USPI
Unione Stampa Periodica Italiana

Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana

ads
accertamenti Diffusione Stampa

Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di giugno 2026
è di copie 46.849

**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

FORMAZIONE E COMPETENZE PER CRESCERE



In un mercato del lavoro che muta rapidamente, la formazione non è più un'opzione, ma un elemento essenziale per restare protagonisti. Competenze aggiornate, capacità di apprendere continuamente e attitudine al cambiamento sono oggi i veri fattori distintivi non solo per dirigenti, quadri ed executive professional, ma anche per la competitività del Paese. Lo sviluppo del capitale umano è la risposta più concreta al disallineamento tra domanda e offerta di lavoro e una leva indispensabile per governare l'innovazione tecnologica e sostenere la longevità professionale. Per que-

sto Manageritalia ha posto la formazione e le competenze tra i temi fondativi (le priorità strategiche) del Piano operativo 2024-2028 della nostra Organizzazione, valorizzando il ruolo di Cfmt e di Fondir nel garantire percorsi qualificati, accessibili e coerenti con le esigenze delle imprese e delle persone.

Investire nelle competenze significa rafforzare non solo le carriere individuali e la rilevanza professionale di ciascuno, ma anche permettere alle organizzazioni di crescere, innovare e generare valore: in altre parole, costruire il futuro. Nelle prossime pagine ospitiamo contributi di esperti "sul campo" che offrono spunti concreti e preziose linee guida a beneficio dei manager. Ne abbiamo bisogno per comprendere meglio un presente in continua trasformazione, attraversato da cambiamenti tecnologici, culturali e organizzativi sempre più rapidi e per prepararci con maggiore consapevolezza alle sfide che ci attendono. Perché solo chi investe oggi nella conoscenza e nella capacità di apprendere potrà affrontare con successo il domani.

DALLA PROGETTAZIONE ALL'AZIONE

Come prende forma il nuovo sistema della formazione manageriale

Ornella Pippa

presidente Manageritalia Trentino-Alto Adige e project leader nazionale Formazione continua e sviluppo delle competenze nel Piano operativo 2024-2028

C'è un momento, in ogni progetto, in cui il lavoro di analisi e confronto lascia spazio alla messa a terra. È esattamente il punto in cui si trova oggi il Piano operativo sulla formazione continua e permanente: una fase di passaggio delicata, in cui le idee devono dimostrare di poter funzionare nella realtà.

Il lavoro sviluppato in questi mesi si muove attorno a un obiettivo ambizioso e, al tempo stesso, molto concreto: costruire un sistema integrato e distintivo di formazione manageriale che, attraverso esperienze ad alto coinvolgimento e forte valore applicativo, renda i dirigenti protagonisti del proprio sviluppo continuo e rafforzi il ruolo di Manageritalia come punto di riferimento per la crescita manageriale.

In questa prospettiva, il tema non è semplicemente ampliare l'offerta formativa, ma cambiarne il paradigma. Il valore non risiede nel singolo intervento, ma nella capacità di costruire un sistema coerente, continuo e riconosci-

bile, in grado di accompagnare il manager nel tempo.

I TERRITORI COME PUNTI DI FORZA

Uno degli elementi più rilevanti emersi riguarda il territorio. È lì che la formazione prende forma concreta, attraverso relazioni, ascolto e capacità di intercettare bisogni spesso non espliciti. La mappatura delle esperienze locali ha evidenziato una grande ricchezza di pratiche e approcci, facendo emergere con chiarezza che ciò che funziona davvero non è il singolo evento, ma la qualità del processo che lo genera.

Da questa analisi nasce il concetto di best practice come sintesi delle esperienze efficaci già presenti nei territori. Non un modello rigido, ma un riferimento dinamico che si struttura attorno a un ciclo continuo:

- ascolto dei bisogni, attraverso momenti formali e informali di relazione con gli associati;
- interpretazione dei segnali

raccolti, anche alla luce dei trend e dell'offerta esistente;

- co-costruzione dei percorsi, con un coinvolgimento diretto dei dirigenti;
- ingaggio mirato, basato su relazione e rilevanza dei contenuti;
- erogazione centrata sulla qualità dell'esperienza e sull'interazione;
- raccolta dei feedback, come base per il miglioramento continuo.

Non si tratta di fasi rigide, ma di un processo circolare che si alimenta nel tempo e che trova nel territorio il suo punto di forza.

VERSO L'INTEGRAZIONE

All'interno di questo sistema emerge con chiarezza il ruolo del referente territoriale come fattore abilitante. È una figura chiave, perché garantisce continuità al processo, presidia la relazione con gli associati e contribuisce a trasformare i bisogni in progett-

tualità concrete. Ma il suo valore si estende oltre il livello locale. Il referente territoriale diventa infatti un punto di connessione tra realtà locali e sistema complessivo, contribuendo a favorire la circolazione delle pratiche più efficaci e ad accelerare l'apprendimento tra contesti diversi, evitando duplicazioni. Allo stesso tempo, mantiene un dialogo costante con il livello centrale e porta contributi concreti al confronto con gli attori del sistema formativo. È proprio attraverso questa rete che il progetto supera una logica frammentata e si orienta verso un modello realmente integrato.



Il nostro obiettivo è costruire un sistema integrato e distintivo di formazione manageriale che renda i dirigenti protagonisti del proprio sviluppo continuo

CFMT E FONDIR PARTNER DI UN DISEGNO COMUNE

In parallelo, il piano si sviluppa lungo una seconda direttrice strategica: il rafforzamento dell'integrazione con Cfmt e Fondir. Il lavoro svolto ha infatti evidenziato la qualità, l'ampiezza e il valore dell'offerta già oggi disponibile. Modelli formativi evoluti, sperimentazioni digitali, attenzione ai contenuti e ai format rappresentano una base solida su cui costruire. L'obiettivo non è quindi sostituire o sovrapporsi, ma valorizzare e rendere ancora più efficace ciò che esiste, attraverso un maggiore coordinamento e una più



chiara integrazione per i dirigenti. Si tratta quindi di creare una “logica di sistema” e una maggiore sinergia tra Cfmt, Fondir e Manageritalia, passando da una percezione di offerte parallele a un sistema coerente, in cui i diversi attori contribuiscono in modo complementare.

In questo senso, Cfmt e Fondir non sono semplicemente partner operativi, ma elementi fondamentali di un disegno comune, con cui sviluppare una lettura condivisa dei bisogni formativi, anche attraverso l'utilizzo integrato dei dati, percorsi più chiari e accessibili per i dirigenti e una proposta che sia percepita come unitaria e continua nel tempo.

Alcune azioni stanno già entrando in una fase più concreta. Tra queste, il progetto pilota nel Lazio, attualmente in fase di sviluppo, rappresenta un passaggio importante: un laboratorio in cui testare



La direzione è chiara: fare della formazione non un insieme di iniziative, ma un'esperienza continua, partecipata e riconoscibile, in cui il dirigente non è spettatore, ma protagonista

l'integrazione tra gli attori del sistema e il coinvolgimento diretto delle aziende attraverso la figura dell'HR manager, con l'obiet-

tivo di attivare una domanda formativa più consapevole e mirata. Accanto a questo, prende forma anche un meccanismo strutturato di raccordo tra il territorio e il livello centrale, pensato per raccogliere input, leggere in modo integrato i segnali e orientare le scelte future: un elemento chiave per garantire coerenza e sviluppo nel tempo.

UNA SFIDA CONTINUA

Rimane però una sfida centrale: quella dell'attivazione. Perché la qualità dell'offerta, da sola, non è sufficiente. È necessario che il manager riconosca nella formazione una risposta concreta ai propri bisogni e un'opportunità reale di crescita. Questo richiede utilità percepita, coinvolgimento diretto e coerenza con il contesto aziendale.

Il Piano operativo entra quindi nella sua fase più significativa: quella dell'execution. Una fase in cui sarà determinante la capacità di mantenere insieme visione e concretezza, valorizzando ciò che già esiste e costruendo, passo dopo passo, un sistema sempre più integrato.

La direzione è chiara: fare della formazione non un insieme di iniziative, ma un'esperienza continua, partecipata e riconoscibile. Un percorso in cui il dirigente non è spettatore, ma protagonista attivo del proprio sviluppo.



LA LUCE MERITA UNA CORNICE ALL'ALTEZZA DELLA TUA VISIONE.

Ci sono spazi che parlano di noi prima ancora di essere abitati.
R. Casalicchio srl li veste con infissi che non sono semplici strutture,
ma gesti di cura, segni di stile, promesse di comfort che durano nel tempo.

Ogni progetto nasce dall'ascolto, cresce nella precisione del rilievo
e prende forma grazie a mani esperte che lavorano come sarti della luce.

Così il design incontra la tecnica e la tecnica diventa emozione.

Perché una finestra non è mai solo una finestra.

È il modo in cui scegli di guardare il mondo.

Illumina il tuo progetto con la nostra idea di bellezza.



r.casalicchio

Dove ogni dettaglio conta



Contattaci e lasciati ispirare



FORMARE L'IA O CHI LA USA?

Competenze, pensiero critico ed etica: la sfida delle organizzazioni nell'era dell'intelligenza artificiale

Maria Antonietta Mura

presidente Cfmt - Centro di formazione management del terziario

A fine 2025 lanciavamo il primo libro del Think Tank di Cfmt, ribadendo a gran voce, sin dalle prime pagine, la nostra incrollabile convinzione: la conoscenza è il motore dell'innovazione e dell'adattamento, ciò che ci permette di trasformare le sfide in opportunità e di guidare, con visione e consapevolezza, i grandi cambiamenti.

UNA SFIDA CULTURALE

Oggi l'intelligenza artificiale rappresenta una delle sfide più complesse e stimolanti che ha permeato tutti gli ambiti della nostra vita, personale e lavorativa. La sua evoluzione richiede una convergenza tra neuroscienze e tecnologia, per comprendere a fondo quale futuro destinare alle capacità umane e al loro ruolo nel lavoro e nelle organizzazioni. In questo scenario, la formazione gioca un ruolo strategico.

L'intelligenza artificiale è uno strumento e, come tale, verrà affrontato nelle nostre aule e nelle nostre aziende, con la curiosità epistemologica propria di chi studia, mantiene uno spirito critico e mette continuamente in discussione ciò che apprende.

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



CHE COSA STIAMO INSEGNANDO ALL'IA?

Il vero punto è un altro: che cosa stiamo dando in pasto all'IA? Chi la sta nutrendo? Chi la sta alfabetizzando?

Più che chiederci se sia un bene o un male, dovremmo usarla come una lente d'ingrandimento sulla società odierna: una guida etnografica per comprendere dinamiche e trasformazioni.

Il rischio è darla vinta alla macchina, svilendo quelle caratteristiche squisitamente umane che fanno del

singolo, della persona e del manager un esempio, un leader: intuizione, creatività, esperienza, empatia.

Come ci ha ricordato la filosofa **Mariarosaria Taddeo** durante l'evento Il signore degli algoritmi, è vero che il dato McKinsey Global Institute 2025 recita "2025: il 57% (44% IA + 13% robot) delle ore lavorative negli Stati Uniti è automatizzabile". Ma il dato deve essere letto correttamente: "Il lavoro che si basa su competenze sociali ed emotive rimane in gran parte fuori dalla portata dell'automazione. Questo perché molte at-

tività richiedono consapevolezza in tempo reale, come quella di un venditore che percepisce quando un cliente sta perdendo interesse".

FORMAZIONE, TECNOLOGIA E SUPERVISIONE UMANA

Dall'altro canto, non possiamo certo demonizzare lo strumento. Sul fronte della formazione, molte aziende utilizzano tecnologie di realtà virtuale per fornire ambienti immersivi e interattivi. Questi approcci soddisfano le esigenze individuali di apprendimento e



CFMT: FORMAZIONE, INNOVAZIONE E CULTURA MANAGERIALE

Cfmt - Centro di formazione management del terziario si affianca ai soci di riferimento, Confcommercio e Manageritalia, nella promozione culturale ed economica del terziario. Nato oltre 30 anni fa, ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e, di conseguenza, la competitività delle aziende.

Pronto a cogliere gli stimoli della contemporaneità anticipando i trend del futuro, è diventato il punto di riferimento per i suoi dirigenti associati.

Conta una community di quasi 35.000 dirigenti e 10.000 aziende associate: una rete aperta di manager, specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo delle conoscenze, capaci di creare valore attraverso la collaborazione e lo scambio di esperienze.



Promotore della logica dell'apprendimento continuo, a discapito di una formazione saltuaria, propone un'offerta formativa di alto livello innovativa e personalizzata sia per il singolo dirigente che per le aziende associate.

Ogni momento formativo è unico nel suo genere: format sempre nuovi che spaziano dall'aula classica agli eventi esperienziali, dai podcast alle ricerche, dai master agli incontri con speaker di fama internazionale; metodologie all'avanguardia e collaborazioni di eccellenza.

Il Centro edita due collane: T-Lab - Laboratorio del Terziario, che innova, e Terziario Futuro Open Access, che propone contributi, in partnership con esperti e università, utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del terziario.

Cfmt coordina i servizi "Politiche attive" e "Piattaforma welfare dirigenti del terziario". Un'opportunità vincente per aziende e dirigenti.



SEDE MILANO

Via P. C. Decembrio 28
tel. **02 5406311**

Email: info@cfmt.it

SEDE ROMA

Via Palestro 32
tel. **06 5043053**

aumentano il coinvolgimento e i risultati della formazione.

La letteratura scientifica, ad oggi, conferma l'efficacia dei percorsi che integrano IA e supervisione umana: il singolo decide quando e come gioca, viene sfidato e stimolato da uno strumento sempre più coinvolgente, che cambia in base ai suoi progressi. L'abilità del docente, del manager o dell'HR, come sempre, è ricordare che la formazione, di per sé, è neutra e deve essere inserita in un percorso strategico e lungimirante per raggiungere i risultati sperati.

IL LATO OSCURO DEL DIGITALE

Questo mezzo deve essere usato con competenza. È quello che

tecnicamente chiameremmo "addestramento", ma che, in questo caso, impone un'attenzione maggiore rispetto agli strumenti non generativi. Pertanto, chi propone la formazione e l'utilizzo dell'IA non può non esserne padrone.

Il lato oscuro del digitale deve essere per noi un monito sempre presente, questo perché, per citare il futurologo **Thomas Bialas**: «L'IA non distingue tra poesia e testo tecnico, tra verità e menzogna. Per la macchina è tutto semplicemente "content": roba che entra nei tubi e viene sputata fuori dall'altra parte. Detto chiaro e tondo: i computer non capiscono un fico secco. La regola base dell'informatica è sempre la stessa: "spazzatu-

ra in ingresso, spazzatura in uscita". Se li nutri di schifezze, eseguiranno con zelo le schifezze, elevandole a capolavori di assurdità».

UN TEMA DI ETICA E RESPONSABILITÀ

Serve etica in questo viaggio. Etica intesa come «ciò che si può fare bene, ciò che si può fare meglio e quindi si deve fare», come ha ricordato ancora Taddeo.

Questa nuova tecnologia non è solo uno strumento, ma un'occasione che spinge tutti a misurarsi con qualcosa di nuovo e pervasivo.

A noi l'arduo compito di chiederci cosa vogliamo insegnargli di giusto, sano e utile.



:D E N S+
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

Denti fissi in 2 ore: quando è davvero possibile



Oggi l'implantologia consente, in alcuni casi, di applicare **denti fissi provvisori già nelle ore successive all'intervento**. Si tratta di tecniche avanzate che permettono di ripristinare rapidamente estetica e funzione.



In DENS utilizziamo protocolli di carico immediato che, quando le condizioni lo permettono, consentono di ottenere un **risultato immediato**, riducendo i tempi del trattamento.



È però fondamentale essere chiari: **non tutti i pazienti sono idonei** a questo approccio. La possibilità di avere denti fissi in tempi così rapidi dipende da fattori clinici precisi, come la qualità dell'osso, la stabilità degli impianti e la situazione generale del paziente.



Per questo ogni caso viene attentamente valutato e pianificato, con l'obiettivo di garantire sempre la soluzione più sicura ed efficace.

La velocità è un'opportunità, ma solo quando è compatibile con la qualità del risultato.



Per conoscere i percorsi di **implantologia DENS** e valutare la soluzione più adatta:



www.dens-italia.it

Direttori Sanitari consultabili dal sito

FasiOpen

Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Fasi

FASDAC

FONDIR PER I DIRIGENTI DEL TERZIARIO

Grazie a una struttura flessibile e alla capacità di cogliere i reali bisogni delle imprese, il Fondo interprofessionale per la formazione continua rappresenta un'opportunità concreta per rafforzare skill e competitività nel settore dei servizi

Walter Lindo, direttore Fondir

Tra gli strumenti nazionali a sostegno della crescita delle imprese, Fondir, il fondo interprofessionale per la formazione continua, rappresenta un'opportunità strategica per le aziende che vogliono investire in modo concreto nello sviluppo delle competenze dei propri dirigenti, in particolare nel settore del terziario. Il Fondo è stato creato nel 2003 e Manageritalia ne è parte costituente e partner attivo, poiché facilita la condivisione dei piani formativi.

FORMAZIONE CONTINUA, SENZA COSTI AGGIUNTI

Grazie alla sua struttura flessibile e alla capacità di intercettare

i reali fabbisogni delle aziende, Fondir consente di finanziare piani formativi costruiti su misura, senza costi aggiuntivi per l'impresa, utilizzando il contributo obbligatorio dello 0,30% versato all'Inps.

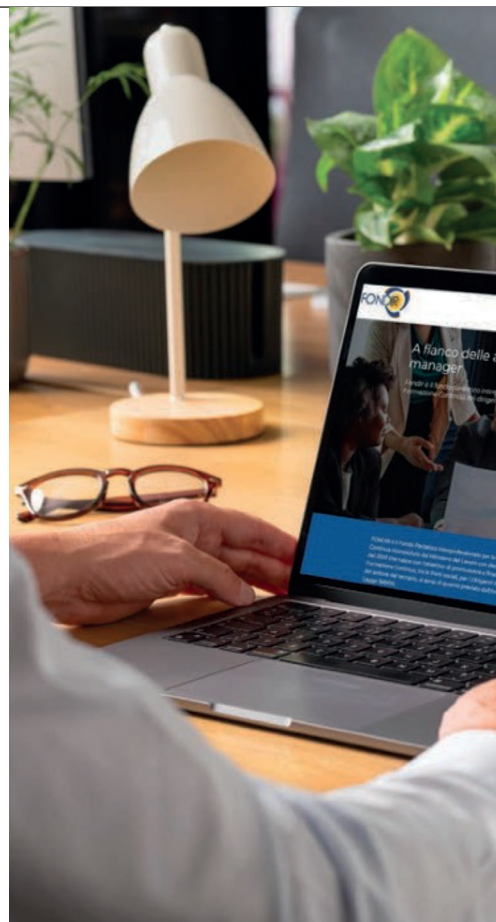
Al 31 marzo 2026 risultano iscritte al Fondo 6.878 aziende, per un totale di 34.046 dirigenti aderenti. Di queste, 5.704 operano nei comparti commercio, servizi, turismo, logistica, spedizioni, trasporto e in altri settori economici che rappresentano il cuore pulsante del terziario in Italia.

Si tratta di un bacino che coinvolge 18.781 dirigenti, pari a oltre la metà degli iscritti complessivi al Fondo.

Alcuni numeri ci aiutano a leggere il trend dello scorso anno. In riferimento agli Avvisi 2025, destinati al sostegno di piani aziendali, individuali, settoriali e territoriali nel comparto commercio, servizi, turismo e logistica, comprensivi anche dell'iniziativa Fondo nuove competenze del ministero del Lavoro, sono stati approvati 569 piani formativi, coinvolgendo direttamente più di 600 aziende.

Le risorse richieste ammontano a oltre 7,45 milioni di euro, una cifra che sottolinea non solo la portata degli investimenti attivati, ma anche l'interesse crescente delle aziende nei confronti dello strumento Fondir.

In termini di impatto, la formazione finanziata ha coinvolto quasi 4mila persone e consentito l'erogazione complessiva di più di 80mila ore di formazione.





SOFT SKILL E INNOVAZIONE

Le tematiche affrontate mostrano una chiara tendenza alla valorizzazione delle competenze trasversali e all'innovazione: oltre il 70% della formazione, infatti, è dedicato allo sviluppo delle abilità personali. Ciò conferma come leadership, gestione del cambiamento, intelligenza emotiva e soft skill siano oggi elementi centrali nel ruolo del dirigente moderno. Seguono le tematiche legate all'apprendimento linguistico (20% circa), mentre il restante 10% si distribuisce tra competenze tecnico-professionali, digitali, sostenibilità, innovazione organizzativa e internazionalizzazione.

L'elevata domanda formativa in questi ambiti riflette la crescente consapevolezza, da parte delle

imprese, che la competitività si costruisce prima di tutto attraverso dirigenti aggiornati, consapevoli e capaci di guidare con visione le trasformazioni in atto.

I VANTAGGI PER LE IMPRESE

Per le imprese del terziario che accedono ai fondi di Fondir, i benefici sono molteplici: non solo l'azzeramento dei costi formativi, ma anche la possibilità di costruire percorsi perfettamente aderenti alle esigenze aziendali, sia nei contenuti sia nelle modalità di erogazione, anche online o blended.

La formazione finanziata aiuta inoltre a migliorare il clima organizzativo, ad accrescere la motivazione dei dirigenti e a stimolare l'adozione di pratiche innovative, con ricadute positive su tutta la struttura aziendale.

In un mercato del lavoro sempre più selettivo e in uno scenario economico in costante cambiamento, poter contare su dirigenti ben formati rappresenta un vantaggio competitivo cruciale, soprattutto per le imprese dei servizi, del commercio e della logistica, dove efficienza e capacità di adattamento fanno la differenza.

ACCESSIBILITÀ ANCHE PER LE PMI

Fondir consente anche alle piccole e medie imprese di accedere a risorse formative che altrimenti sarebbero difficilmente sostenibili. L'adesione al Fondo è semplice e le aziende possono essere supportate da enti formativi accreditati lungo tutto il processo di progettazione, presentazione

e gestione del piano. Le risorse disponibili sono assegnate tramite Avvisi pubblici, pubblicati sul sito istituzionale del Fondo (www.fondir.it), che permettono alle aziende di presentare piani singoli o aggregati, favorendo anche logiche di rete e collaborazione tra imprese.

UN ALLEATO PER LA CRESCITA

Fondir rappresenta oggi uno strumento di politica attiva che accompagna le imprese del terziario verso una cultura dell'apprendimento continuo. I dati relativi al comparto commercio, servizi, turismo e logistica confermano che, dove le aziende investono in formazione manageriale, si genera un circolo virtuoso fatto di innovazione, efficienza e crescita.

IL RUOLO DI MANAGERITALIA

La valorizzazione delle risorse umane, in particolare delle figure dirigenziali, si traduce in una maggiore capacità di interpretare il mercato, anticipare i cambiamenti e costruire modelli di business più resilienti. E Manageritalia, parte attiva nella governance di Fondir, svolge un ruolo determinante nel promuovere la cultura della formazione continua tra i dirigenti del terziario, orientando le politiche del Fondo verso i reali bisogni delle imprese e dei manager, garantendo qualità, aggiornamento costante e valorizzazione del capitale umano come leva strategica per l'innovazione e lo sviluppo del sistema produttivo.

COMUNICATORI: FORMAZIONE E CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Manageritalia Executive Professional ha lanciato la certificazione, insieme alla formazione propedeutica, per i comunicatori: il modo migliore per rappresentare e supportare questi professionisti e fornire una risposta concreta all'esigenza di skill riconosciute

In un'epoca in cui "tutti comunicano", ma non sempre con competenze solide e verificabili, Manageritalia Executive Professional ha scelto di fare un passo decisivo: promuovere la certificazione delle competenze dei comunicatori professionali, affiancandola a un percorso formativo strutturato e di alto livello. L'iniziativa, avviata nel 2025, nasce dalla collaborazione con SAA - School of Management dell'Università di Torino, ente universitario riconosciuto da Accredia come organismo di certificazione, in conformità alla norma UNI 11483:2021. Un modello rigoroso e trasparente, pensato per valorizzare la professionalità autentica e contrastare l'improvvisazione, in un ambito oggi sempre più strategico per imprese, pubbliche amministrazioni, enti e terzo settore.

In Italia sono circa 35mila i professionisti della comunicazione attivi in azienda o come consulenti; includendo le nuove figure emergenti, il bacino potenziale supera rapidamente le 40mila unità. Un dato che rende ancora più urgente dotarsi di standard condivisi e riconosciuti.

LA CERTIFICAZIONE: STANDARD, LIVELLI E RICONOSCIMENTO

Il sistema di certificazione prevede tre livelli - Junior, Expert e Senior - in base a esperienza e specializzazione, e copre i principali ambiti della comunicazione: d'impresa, pubblica e istituzionale, politica e sociale.

La certificazione ha una validità di sei anni, con una verifica intermedia al terzo anno, ed è rinnovabile attraverso un percorso di aggiornamento professionale continuo. L'iter di valutazione comprende l'analisi del curriculum, la verifica dei requisiti formativi ed esperienziali, prove scritte e una prova orale finale. L'esame, gestito direttamente da SAA, è svolto secondo la UNI CEI EN ISO/IEC 17024 e ha un costo di 450 euro. Per gli associati Manageritalia - inclusi i nuovi iscritti - è previsto uno sconto del 30%.

LA FORMAZIONE: IL CUORE DEL PERCORSO

Elemento distintivo dell'iniziativa è la formazione propedeutica, requisito essenziale per l'ac-

cesso all'esame. La norma UNI 11483:2021 richiede almeno 60 ore di formazione professionalizzante negli ultimi tre anni, coerenti con i compiti, le competenze e i livelli di responsabilità del comunicatore professionale.

Manageritalia Executive Professional offre ai propri iscritti un percorso gratuito e di alta qualità, realizzato con formatori e professionisti ai massimi livelli. La formazione è strutturata in:

- 40 ore dedicate alle aree di competenza previste dalla norma (comunicazione d'impresa, pubblica, istituzionale, politica e sociale);
- 20 ore sui temi più attuali del mercato, con particolare attenzione all'evoluzione digitale e all'intelligenza artificiale.

Al termine del percorso viene rilasciata un'attestazione valida per l'accesso all'esame di certificazione. La prima edizione, avviata a febbraio 2026, ha registrato oltre 100 iscritti, tra questi anche dirigenti e quadri, confermando l'interesse trasversale verso un modello che valorizza le competenze indipendentemente dal tipo di rapporto contrattuale.



UN INVESTIMENTO SUL FUTURO DELLA PROFESSIONE

Con questa iniziativa, Manageritalia Executive Professional rafforza il ruolo del comunicatore come figura strategica, promuovendo una cultura della qualità, della responsabilità e del riconoscimento professionale.

Formazione e certificazione diventano così non solo strumenti di crescita individuale, ma leve fondamentali per dare valore, credibilità e futuro alla professione della comunicazione.

SCOPRI DI PIÙ SUL PERCORSO FORMATIVO E RESTA AGGIORNATO SULLA NUOVA EDIZIONE IN PARTENZA A SETTEMBRE.

LA PROSSIMA DATA UTILE PER LA CERTIFICAZIONE È IL 5 NOVEMBRE.

<https://bit.ly/mep-form>

FORMAZIONE SULL'IA

Nel 2026 Manageritalia Executive Professional è entrata a far parte ufficialmente dell'AI Skills Alliance, l'iniziativa lanciata da Microsoft che riunisce



istituzioni, associazioni e organizzazioni di rappresentanza per colmare il divario di competenze digitali dei professionisti, favorire un'adozione responsabile dell'IA e contribuire alla competitività del paese. Grazie a questa adesione, promossa dal nostro vertical "Innovation manager", tutti gli associati a Manageritalia Executive Professional hanno avuto accesso a un percorso di formazione gratuito sull'intelligenza artificiale (Conoscere, Usare e Adottare l'AI erano i tre moduli), che ha unito contenuti teorici e applicazioni pratiche, con rilascio di badge digitali a conclusione dei corsi. Sono oltre 150 gli associati che hanno iniziato il primo modulo.

QUADRI: COMPETENZE E FUTURO

L'impegno dei nostri middle manager sui territori

I corsi di formazione e gli eventi promossi per i quadri di Manageritalia, attraverso le associazioni su tutto il territorio nazionale, rappresentano un punto di riferimento solido per l'aggiornamento e la crescita professionale dei manager. Si tratta di iniziative pensate per accompagnare le persone nelle diverse fasi della vita lavorativa,

offrendo strumenti concreti per affrontare con consapevolezza le sfide di un mercato in continua trasformazione.

Attraverso un'offerta articolata e costantemente aggiornata, questi percorsi affrontano i temi centrali dell'agire manageriale contemporaneo: sviluppo delle competenze, transizioni di carriera, ricollocazione professionale e

potenziamento delle soft e digital skill. Un'attenzione crescente è dedicata anche all'intelligenza artificiale e all'innovazione tecnologica: fattori ormai imprescindibili per mantenere competitività, capacità decisionale e visione strategica.

Accanto alla crescita professionale, le iniziative per i quadri di Manageritalia offrono una visio-



ne integrata del benessere del manager, includendo momenti di approfondimento su previdenza complementare, sanità integrativa, coperture assicurative e pianificazione del futuro. Temi che incidono direttamente sulla sicurezza personale e professionale e che sempre più rientrano in una concezione evoluta di welfare.

COMPETENZE E LEADERSHIP

Molti percorsi sono dedicati allo sviluppo delle competenze manageriali e della leadership. Dai webinar su future thinking e scenario building, promossi dal Gruppo Quadri Lombardia, fino ai percorsi interattivi come “Quadri in rete”, organizzato dalla Toscana e condiviso con Liguria, Piemonte e Veneto, l'obiettivo è rafforzare capacità decisionali, gestione del tempo, intenzionalità e consapevolezza nel ruolo. In quest'area si collocano anche iniziative su intelligenza emotiva, decision making e mindfulness, sviluppate in particolare in Emilia-Romagna e aperte a un pubblico più ampio di manager.

IA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA

L'intelligenza artificiale è uno dei filoni più rilevanti dell'offerta formativa. In diversi territori sono stati avviati percorsi di avvicinamento a questa tecnologia, che ne approfondiscono sia le applicazioni pratiche sia le implicazioni etiche e organizzative. Gli incontri spaziano dalla gestione strategica dell'IA ai dilemmi etici, dalla produttività alle connessioni tra tecnologia, comunicazione e visione umanistica. A questi si affiancano



I corsi di formazione e gli eventi sono pensati per accompagnare le persone nelle diverse fasi della vita lavorativa, offrendo strumenti concreti per affrontare con consapevolezza le sfide di un mercato in continua trasformazione

momenti di approfondimento su cybersecurity e direttive europee, come il percorso sulla NIS 2 promosso dalla Lombardia.

TRANSIZIONI DI CARRIERA E OCCUPABILITÀ

Un altro ambito centrale riguarda le transizioni professionali. In diverse regioni sono stati organizzati percorsi dedicati alla ricollocazione, al job replacement e all'outplacement, intesi non solo come risposta a una fase critica, ma come opportunità di crescita e riposizionamento. In Friuli Venezia Giulia, ad esempio, il percorso realizzato con il MIB School of Management di Trieste si inserisce in questa logica, così come gli eventi organizzati in Piemonte in collaborazione con XLabor.

WELFARE, PREVIDENZA E SICUREZZA

Numerosi incontri sono dedicati ai temi della protezione e del benessere, con focus su piani sanitari, previdenza complementare e coperture assicurative, in collaborazione con enti del sistema Manageritalia come Assidir, Fondo Pastore e Cassa De Lellis. Dall'Emilia-Romagna alla Sicilia, questi appuntamenti contribuiscono a rafforzare la cultura della pianificazione e della tutela lungo tutto l'arco della vita lavorativa.

COMUNITÀ, CONFRONTO E CULTURA MANAGERIALE

Oltre alla formazione, queste iniziative rappresentano occasioni preziose di confronto, networking e condivisione di esperienze. Non mancano momenti di carattere divulgativo e culturale, come la partecipazione dei rappresentanti dei quadri a open day universitari o incontri con le scuole superiori, a conferma dell'impegno nel diffondere la cultura manageriale anche tra le nuove generazioni.

A tutto questo si affiancano eventi “manageriali” organizzati congiuntamente sui territori, dove non si distingue tra quadri, dirigenti ed executive professional, ma si lavora insieme su temi comuni, rafforzando la comunità di Manageritalia.

Un'offerta diffusa, integrata e coerente che conferma il ruolo dei quadri Manageritalia come attori attivi nello sviluppo delle competenze, del benessere e della visione del management italiano, oggi e nel futuro.

MANAGER NELL'ERA DELL'INCERTEZZA

Formazione continua, intelligenza artificiale e nuove competenze per restare rilevanti in un contesto sempre più complesso

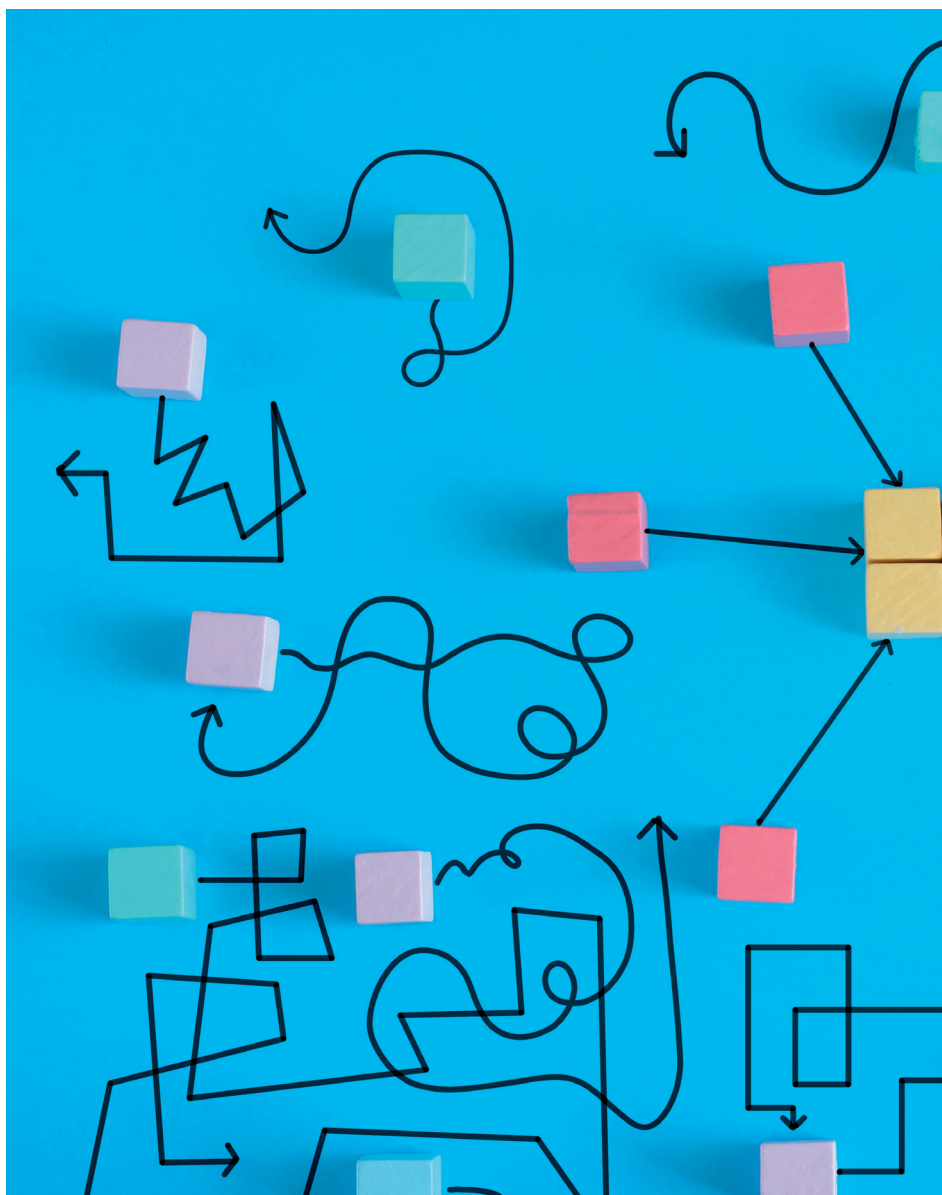
Francesca Contardi

executive vice president – Location leader Philadelphia Usa at Tenth Revolution Group

Le crisi energetiche, le difficoltà delle supply chain e le instabilità politiche che hanno caratterizzato gli ultimi mesi hanno reso ancora più sfidante il ruolo dei manager. In un mercato complesso e in forte evoluzione, la formazione e la preparazione degli stessi manager acquisiscono un ruolo chiave. Ma è importante capire bene che tipo di apprendimento sia necessario e come acquisirlo, tenendo ben presente che non è più un *nice to have*, ma piuttosto un *must*.

DALLA FORMAZIONE TECNICA A QUELLA CONTINUA

La formazione in passato serviva prevalentemente per ricoprire un ruolo o per crescere all'interno di un determinato contesto professionale; oggi va invece intesa come uno strumento per restare rilevanti nel mondo del lavoro. Per molto tempo la chiave di lettura era che l'apprendimento dovesse essere soprattutto tecnico, per po-



ter poi a svolgere meglio il proprio lavoro. Con il tempo, però, ci si è spostati verso una dimensione più trasversale, capace di abilitare più ruoli, fino ad arrivare ai giorni nostri, in cui la formazione deve essere multilivello e multicanale: un percorso che permetta di adattarsi velocemente al contesto esterno, e non solo di crescere.

UN APPROCCIO STRUTTURATO ALLO SVILUPPO MANAGERIALE

È necessario dotarsi di tutti gli strumenti necessari per crescere



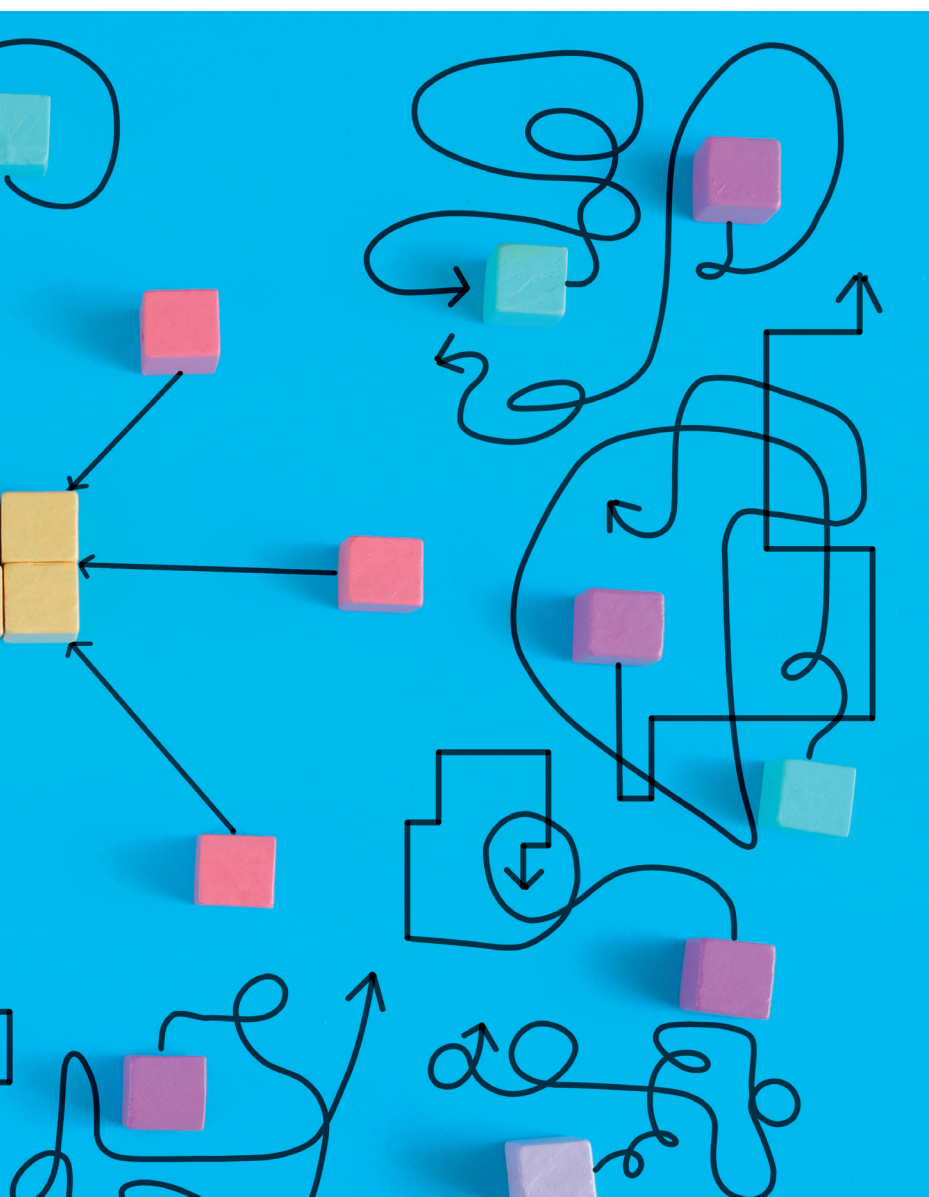
**Ai giorni nostri
la formazione deve
essere multilivello
e multicanale:
un percorso che
permetta di adattarsi
velocemente al
contesto esterno,
e non solo di crescere**

professionalmente, oltre che per consolidare il ruolo attuale. Serve un approccio che sviluppi la lettura del contesto, il pensiero sistemico e la capacità decisionale in condizioni di incertezza. Non parliamo più di un evento singolo, ma di un percorso articolato, fatto di strumenti diversi e fasi di apprendimento complementari. Non si tratta di installare un'app in più, ma di aggiornare il sistema operativo.

In termini di livelli, possiamo spaziare dalla formazione strutturata (come master e certificazioni) a quella esperienziale (progetti complessi, esposizione a decisioni reali, gestione dell'errore), fino alla formazione aumentata dall'intelligenza artificiale.

IL RUOLO DELL'IA

Qui è importante considerare l'intelligenza artificiale come uno sparring partner che permette di accelerare l'apprendimento o come uno strumento per simulare scenari: un vero amplificatore della realtà. Nel prossimo futuro, la conoscenza e l'utilizzo dell'IA saranno sempre più centrali, non tanto dal punto di vista tecnico – non sarà necessario diventare programmatori, anche perché molte attività saranno svolte dalla stessa IA – quanto nella capacità di formulare le domande giuste, interpretarne gli output e comprenderne impatti, limiti e rischi. Per la C-suite sarà fondamentale capire quale IA scegliere e come favorirne l'adozione in azienda per evitare di restare indietro. La responsabilità dei manager sarà introdurre il tema dell'IA il prima possibile all'interno delle organizzazioni, individuando la



soluzione più adatta al proprio business e definendo una roadmap chiara per la sua adozione. In questo processo, i manager saranno elementi chiave.

Molte aziende hanno acquistato strumenti di IA, salvo poi scoprire che meno del 30% dei dipendenti li utilizza correttamente. La diffusione efficace di queste tecnologie rappresenta già oggi una delle sfide principali, spesso ostacolata da una conoscenza in merito ancora limitata.

LE COMPETENZE CHIAVE DEL MANAGER

Il manager oggi non è più solo un esperto o un decisore, ma un interprete della complessità. Le competenze fondamentali da sviluppare sono quattro.

La prima è l'alfabetizzazione all'intelligenza artificiale: capire cosa si può fare con l'IA e cosa no, e valutarne gli impatti

su persone, processi e modelli di business. L'IA va utilizzata come supporto al pensiero critico, non come una scorciatoia. Non conoscerla oggi è come non essere in grado di leggere un bilancio vent'anni fa.

A questa si aggiungono le competenze finanziarie e la *business awareness*, anche per ruoli non finanziari. Il contesto attuale è caratterizzato da continui cambiamenti, in cui margini, investimenti e scelte strategiche sono sempre più interconnessi. Il manager deve essere in grado di leggere i numeri, comprenderli e collegare le decisioni operative ai relativi impatti economici.

Un'altra competenza fondamentale è lo sviluppo del pensiero critico e della velocità decisionale. In un mondo in cui le informazioni sono infinite e non sempre affidabili, il manager deve saper scegliere cosa conta, interpretarlo e inte-

garlo nella propria quotidianità. Deve distinguere il segnale dal rumore e prendere decisioni anche in assenza di tutte le risposte o di parametri completamente definiti.

Ultima, ma non per importanza, è la leadership umana. In un ambiente in cui la tecnologia cresce a un ritmo vertiginoso, il manager deve essere in grado di guidare le persone attraverso ascolto, empatia e costruzione della fiducia.

LEADERSHIP UMANA IN UN MONDO TECNOLOGICO

È una leadership profondamente umana quella che sarà in grado di far attraversare il guado dell'IA ai componenti dei team. Viviamo in un mondo in cui spesso è più semplice respingere un cambiamento invece di abbracciarlo, soprattutto per le generazioni meno tecnologiche. Non va dimenticato che molti manager si trovano - o si troveranno a breve - a gestire quattro generazioni contemporaneamente, dai baby boomer ancora a bordo fino alla Generazione Z, ognuna con caratteristiche e valori differenti.

LA FORMAZIONE COME LEVA STRATEGICA

Alla luce di quanto sta accadendo, la formazione non è più un supporto, ma un pilastro dell'evoluzione manageriale. La formazione continua, amplificata dall'IA, diventerà una pratica quotidiana per i manager: non più un momento a sé stante legato al bisogno di adeguarsi, ma una condizione permanente per restare rilevanti.



**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!



APPRENDIMENTO CONTINUO PER LA CARRIERA

Nel contesto attuale, il *continuous learning* non è più un'opzione ma la vera infrastruttura della leadership

Ottavio Maria Campigli

senior equity partner & founder W Executive

C'è un errore oggi che i leader non possono più permettersi: considerare la formazione come una "fase" della carriera. Non lo è più o, forse, non lo è mai stata.

APPRENDERE È GUIDARE

Il *continuous learning* è diventato l'infrastruttura della leadership: ciò che distingue chi sa adattarsi e guidare il cambiamento da chi, progressivamente, perde efficacia.

In W Executive lo vediamo chiaramente: crescono davvero le organizzazioni che sviluppano leader capaci di evolvere alla stessa velocità del contesto. Anche nei percorsi Executive Mba e C-level, i progetti più efficaci non sono i più sofisticati, ma quelli che nel tempo cambiano il modo di pensare e decidere.

Secondo il *Future of jobs report*

2023 del World Economic Forum, il 44% delle competenze sarà soggetto a cambiamenti significativi nei prossimi cinque anni. Il "core" non è più un punto fermo, ma una zona in continuo aggiornamento.

IL DIVARIO NON È TECNOLOGICO, MA COGNITIVO

McKinsey stima che l'IA generativa possa portare tra i 2,6 e i 4,4 trilioni di dollari di valore all'anno. Ma il potenziale da solo non basta: il vero differenziale è la capacità di tradurlo in risultati, e questo dipende dalla capacità di apprendere modalità di lavoro innovative. La formazione è stata inoltre inserita tra i fattori chiave dell'employee engagement nel report *State of the global workplace* di Gallup 2026. Tuttavia, come sottolinea Harvard Business

Review nell'articolo *Why leadership training fails - and what to do about it*, molti programmi di leadership non producono il cambiamento atteso: senza un contesto coerente, le persone tornano rapidamente alle vecchie abitudini.

DISCIPLINA, NON ACCUMULO

I leader più efficaci fanno una scelta ben precisa: dedicano tempo strutturato allo sviluppo personale. Non accumulano conoscenze, ma lavorano sui propri modelli mentali. E le organizzazioni che integrano l'apprendimento nei processi mantengono performance superiori nel tempo.

La leadership del futuro non sarà definita da ciò che si sa oggi, ma dalla velocità con cui si apprende: la curiosità diventa una leva

strategica. Senza apprendimento continuo, il talento da solo rischia di diventare un limite.

DEEP E CONTINUOUS LEARNING

Serve anche una visione di lungo periodo: la formazione deve diventare una costruzione progressiva di capacità. I percorsi strutturati restano fondamentali - non a caso Mba ed Executive Mba sono ricorrenti nei profili dei ceo - ma da soli non bastano. La vera differenza sta nella costanza: podcast, newsletter e

confronto sono ormai parte della routine. Nelle agende di molti executive, 20-30 minuti al giorno di microlearning sono un appuntamento fisso.

I leader più efficaci combinano quindi due dimensioni: *deep learning*, attraverso percorsi strutturati, e *continuous learning*, fatto di aggiornamento quotidiano. È questa integrazione che, nel tempo, genera un vantaggio competitivo reale, come sottolineato anche da MIT Sloan Management Review nell'articolo *The leader's new work: building learning organizations*.

DECIDERE MEGLIO

Infine, l'aspetto più profondo: la formazione non serve solo a sapere di più, ma a decidere meglio. Nei contesti complessi, la qualità delle decisioni è il vero fattore distintivo. E dipende dai modelli mentali con cui leggiamo la realtà. Formarsi significa aggiornarli continuamente.

La differenza, nei prossimi anni, non sarà tra aziende con più risorse e meno risorse. Sarà tra quelle che imparano più velocemente e quelle che restano ferme.



LINKEDIN 2026: LE CINQUE CHE STANNO CAMBIANDO FORMAZIONE

Dai report pubblicati quest'anno emerge un mercato guidato da IA, con le aziende che assumono per skill, investono nel reskilling e cercano sempre

Nel 2026 il lavoro non si definisce più con una job description, ma con una velocità di adattamento. È questa la trasformazione che emerge dai nuovi report pubblicati dalla piattaforma LinkedIn Learning, che raccontano un mercato del lavoro sempre più plasmato dall'intelligenza artificiale, dalla volatilità economica e dall'urgenza di aggiornare continuamente le competenze.

Nei documenti diffusi quest'anno - dal *Talent velocity advantage report 2026* a *Skills on the rise 2026* - LinkedIn descrive una transizione profonda: le aziende stanno abbandonando il modello tradizionale basato sui ruoli fissi per adottare una logica centrata sulle skill. Non è solo una tendenza HR, ma un cambio strutturale che coinvolge organizzazione del lavoro, formazione, salari e modelli di leadership. Da questi report emergono cinque grandi trend che stanno ridefinendo il rapporto tra persone, competenze e imprese. Li abbiamo riassunti in un'infografica.

IA, COMPETENZE E APPRENDIMENTO

1 LE COMPETENZE CONTANO PIÙ DEI RUOLI

DA UNA CULTURA JOB-BASED A UNA CULTURA SKILLS-FIRST

90% DEI LEADER HR VUOLE VISIBILITÀ IN TEMPO REALE SULLE SKILL INTERNE

14% SOLO IL 14% DELLE AZIENDE È "VELOCITY LEADER" ORGANIZZAZIONI CAPACI DI ADATTARE IL CAPITALE UMANO AI CAMBIAMENTI

(Talent Velocity Advantage Report 2026)

2 L'AI LITERACY DIVENTA UNA COMPETENZA UNIVERSALE

- AI LITERACY
- PROMPT ENGINEERING
- AI-ASSISTED ANALYSIS

TRA LE SKILL CON LA CRESCITA PIÙ RAPIDA A LIVELLO GLOBALE

(Skills on the Rise 2026)

FINO AL **60%** DI STIPENDIO IN PIÙ RISPETTO AI PROFILI IT TRADIZIONALI

(trend 2026)



IL FUTURO NON APPARTIENE SOLO A

LE TENDENZE E IL LAVORO

competenze e apprendimento continuo.
più capacità umane difficili da automatizzare



3 E 4 CONTINUO RIDISEGNANO IL FUTURO DEL LAVORO.

3 LE SOFT SKILL DIVENTANO ANCORA PIÙ STRATEGICHE



COMUNICAZIONE

LEADERSHIP

ADATTABILITÀ

STAKEHOLDER
MANAGEMENT

PIÙ L'AI AUTOMATIZZA
I TASK TECNICI,
PIÙ CRESCE IL VALORE
DELLE **CAPACITÀ UMANE**.



IL LAVORO
DEL FUTURO
HA 3 CATEGORIE
DI TASK:

- 1 AUTOMATIZZATI DALL'AI
- 2 SVOLTI INSIEME ALL'AI
- 3 QUELLI CHE
RESTERANNO
PREVALENTEMENTE
UMANI

— Ryan Roslansky, CEO LinkedIn

4 LA FORMAZIONE CONTINUA DIVENTA INFRASTRUTTURA AZIENDALE



APPRENDIMENTO
CONTINUO



MOBILITÀ
INTERNA



STRATEGIA
AZIENDALE

UN UNICO
ECOSISTEMA
DI COMPETENZE

- ✓ MICRO-LEARNING
- ✓ PIATTAFORME AI-DRIVEN
- ✓ CORSI ON DEMAND
- ✓ APPRENDIMENTO
NEL FLUSSO DI LAVORO



IL VANTAGGIO COMPETITIVO
NON È SOLO ASSUMERE TALENTI,
MA SVILUPPARLI OGNI GIORNO.

5 SI APRE UNA FRATTURA NEL MERCATO DEL LAVORO



PROFESSIONISTI
AI-READY



PROFILI JUNIOR



- ✓ RICHIESTA ALTA
- ✓ SALARI IN CRESCITA
- ✓ PIÙ OPPORTUNITÀ

- MENO ESPOSIZIONE
AI PROGETTI
- MENO RUOLI
DI INGRESSO

★ LA SOLUZIONE?

- ✓ INVESTIRE IN RESKILLING
- ✓ PERCORSI FORMATIVI MIRATI
- ✓ ESPERIENZE PRATICHE
- ✓ ACCESSO EQUO
ALLE OPPORTUNITÀ



CHI HA TALENTO, MA A CHI CONTINUA AD AGGIORNARLO.

a cura di Manageritalia

UE: PRIMA STRATEGIA sull'equità intergenerazionale

L **A COMMISSIONE EUROPEA** ha adottato la sua prima strategia sull'equità intergenerazionale per rendere più sistematica una visione a lungo termine nell'elaborazione delle politiche dell'Ue, conferendo maggiore importanza alle opinioni e alle preoccupazioni dei giovani. L'obiettivo generale dell'Ue è garantire che le decisioni attuali siano adottate

pensando al futuro e assicurando un giusto equilibrio tra benefici e oneri tra tutte le generazioni.

La strategia sull'equità intergenerazionale è stata sviluppata attraverso la ricerca e la partecipazione, attingendo ai dati e ai metodi del laboratorio per le politiche dell'Ue del Centro comune di ricerca e di un panel europeo di cittadini provenienti da tutti i 27 stati membri dell'Ue, che hanno formulato 24 raccomandazioni per promuovere l'equità tra le generazioni.

La strategia, in linea con la dichiarazione delle Nazioni Unite sulle generazioni future, è modulata sul concetto di "contratto intergenerazionale", fondato su un'elaborazione equa delle politiche mediante l'applicazione di una "verifica in ottica giovanile" e di strumenti di previsione. Il piano promuove inoltre pari opportunità per affrontare il rischio di discriminazioni basate sull'età e favorire contesti territoriali equi, affinché il luogo di nascita non ne condizioni le opportunità.

CNEL - XXVII Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva

L' **ASSEMBLEA DEL CNEL** ha approvato all'unanimità, nella seduta del 22 aprile scorso, il XXVII Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva. Il documento è stato predisposto dalla Commissione dell'informazione presieduta dal consigliere (con funzione di presidente) **Michele Tiraboschi** e composta da rappresentanti delle parti sociali.

L'elaborazione è stata preceduta da un'istruttoria che ha preso in esame le principali fonti pubbliche che producono, per funzione istituzionale, informazioni sul mercato del lavoro, e attinge al ricco patrimonio documentale e informativo costituito dall'Archivio



nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro presso il Cnel. Come dichiarato dal presidente del Cnel,

Renato Brunetta, i dati confermano, innanzitutto, la buona tenuta del sistema di relazioni industriali rispetto alle complesse sfide che il Paese sta attraversando. Una solidità fondata sulla produzione contrattuale delle organizzazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative. I principali dati presi in considerazione per la redazione del Rapporto derivano da sistemi diversi (Istat, Inps, Cnel e ministero del Lavoro), che utilizzano metodologie e unità di analisi non sempre comparabili. Ciò rende complesso gestire l'eterogeneità di fonti in modo da pervenire alla costruzione di un quadro unitario e condiviso dalle forze sociali presenti al Cnel.

Tiraboschi segnala il perdurante ritardo, pur in presenza di chiare indicazioni normative, nella messa in comunicazione

Per conseguire l'obiettivo prefissato, la strategia definisce una serie di azioni, tra cui la creazione di un indice di equità intergenerazionale per individuare opportunità e lacune, orientare le decisioni politiche e rafforzare la coesione tra le diverse generazioni; la predisposizione di un pacchetto multilingue dedicato all'elaborazione di politiche di lungo periodo, per sostenere lo sviluppo dell'alfabetizzazione sui temi del futuro nelle pubbliche amministrazioni degli stati membri dell'Ue; l'organizzazione di un Forum sulla demografia per lo scambio di opinioni sugli sviluppi demografici; l'avvio dell'iniziativa "Voices of the future", in partenariato con il Comitato delle



regioni, con l'invito degli enti locali e regionali a impegnarsi nel plasmare le prospettive dei rispettivi territori. A livello mondiale, l'Ue e i suoi stati membri hanno approvato il Patto per il futuro e la dichiarazione sulle generazioni future delle Nazioni Unite, che sottolineano l'importanza del multilate-

ralismo e della promozione di un ordine internazionale basato su regole.

Una relazione sui progressi compiuti, prevista per l'inizio del 2028, contribuirà a far progredire le iniziative delle Nazioni Unite per le generazioni future.

<https://bit.ly/UE-interg>

tra i flussi Uniemens e i dati delle comunicazioni obbligatorie, che contengono informazioni strategiche e tra loro complementari: i primi permettono di identificare il contratto collettivo applicato, le seconde descrivono le caratteristiche del rapporto di lavoro. L'assenza di interoperabilità tra queste fonti impedisce analisi incrociate fondamentali per comprendere la relazione tra contratti, occupazione, salari e condizioni di lavoro.

Di particolare importanza è stato il lavoro di messa in totale trasparenza dei contratti collettivi, con riferimento al numero di imprese e lavoratori che effettivamente li applicano. In questa direzione è stato possibile fare definitiva chiarezza sul funzionamento del sistema di contrattazione collettiva, dove la frammentazione è solo apparente e strumentale, nonché sul fenomeno del dumping contrattuale.

Il grado di copertura della contrattazione collettiva nel settore privato, sulla base dei dati Uniemens, si colloca su valori prossimi al 100%, con quasi il 99,7% dei lavoratori interessati da contratti sotto-

scritti da almeno un'organizzazione sindacale aderente alle principali confederazioni presenti al Cnel. Sono 626 i contratti collettivi nazionali di categoria depositati presso l'Archivio del Cnel (pari al 72,4% del totale) con applicazione marginale o nulla, cioè inferiore a 500 lavoratori, e che riguardano solo lo 0,4% dei dipendenti del settore privato. Il sistema italiano, pur in assenza di una disciplina legale di efficacia erga omnes dei contratti collettivi, garantisce una copertura pressoché universale dei lavoratori dipendenti del settore privato. I 28 ccnl più grandi, ciascuno applicato a oltre 100.000 lavoratori, coprono da soli oltre l'80% dei dipendenti del settore privato; i 69 contratti di dimensione intermedia, tra 10.000 e 100.000 lavoratori, coinvolgono un ulteriore 17%. I 97 contratti con applicazione superiore ai 10.000 lavoratori coprono complessivamente il 97,2% della forza lavoro privata tracciata. Il ccnl si conferma uno strumento ordinatore del mercato del lavoro italiano, frutto dell'azione delle associazioni datoriali e sindacali compa-

rativamente più rappresentative sul piano nazionale.

La contrattazione decentrata rappresenta una componente ormai strutturale del sistema italiano di relazioni industriali. Secondo le rilevazioni Istat richiamate nel Rapporto, nelle imprese con almeno 10 dipendenti del settore privato extra-agricolo il 23,1% delle aziende applica un contratto collettivo di livello decentrato e i dipendenti coperti rappresentano il 55,1% del totale della medesima classe dimensionale. La contrattazione di produttività, incentivata dal decreto legislativo 151 del 2015 attraverso la detassazione dei premi di risultato, si conferma componente centrale del secondo livello. Il Rapporto individua come priorità istituzionale la costruzione di un sistema informativo nazionale sulla contrattazione decentrata, rendendola pienamente osservabile, comparabile e valutabile nei suoi contenuti, nei suoi beneficiari effettivi e nei suoi risultati economici e sociali.

<https://bit.ly/XXVII-rapp-lav-Cnel>

MERCATO RETRIBUTIVO IN AUMENTO: ARRIVA LA TRASPARENZA SALARIALE



Stipendi in crescita, premi variabili sempre più diffusi e nuove tensioni tra domanda e offerta: così cambiano welfare e contrattazione nel lavoro italiano

Matteo Gallina, senior HR consultant e responsabile osservatorio JobPricing

L'andamento dei salari in Italia, in una fase di rincorsa, è ormai un fatto consolidato, spinto non solo dall'incremento del costo della vita, ma soprattutto da una dinamica tra domanda e offerta

di lavoro particolarmente viva e influenzata dal *talent shortage* a vari livelli e dalla conseguente difficoltà delle imprese nell'attrarre nuovo personale. Il mercato attuale è caratterizzato da un significativo potere

contrattuale dei lavoratori, esteso non più solamente a quelle professionalità con un maggior bagaglio di competenze, ma un po' a tutte le fasce di mercato. Il risultato è significativo per le fasce medie di retri-

buzione, la cui contrattazione ha una forte componente individuale e meno “collettiva”, in parziale contrapposizione rispetto alle previsioni di una contrazione di mercato inizialmente prevista per il 2025 e il 2026 (indicate anche dall’Ocse per l’Italia durante lo scorso anno).

IL RUOLO DELLA NORMATIVA EUROPEA

A rendere ancora più attuale questo tema contribuisce anche il nuovo quadro normativo europeo. La direttiva Ue 2023/970 sulla trasparenza retributiva, che gli stati membri dovranno recepire entro il 7 giugno 2026, è destinata a trasformare in modo significativo le logiche di gestione delle politiche salariali nelle aziende private. Ciò potrebbe avere un ruolo fondamentale nel mercato retributivo, che in parte stiamo già osservando.

La situazione retributiva del 2025, secondo lo studio condotto dall’Osservatorio JobPricing per Manageritalia, è quindi migliorata, registrando tassi di crescita significativi. Nell’ultimo anno le retribuzioni medie sono cresciute



L’andamento dei salari in Italia, in una fase di rincorsa, è ormai un fatto consolidato, spinto da una dinamica tra domanda e offerta di lavoro particolarmente viva e influenzata dal talent shortage

del 3,6% (dato medio), in continuità con l’andamento degli ultimi tre anni.

Rispetto agli anni precedenti, in cui ha fatto da padrone l’aumento delle fasce di popolazione a più bassa retribuzione, in particolare per via dei rinnovi dei principali contratti collettivi, nel 2025 gli incrementi più consistenti hanno riguardato principalmente impiegati e quadri, con aumenti superiori al 3% (tabella 1). La cre-

scente presenza di profili ad alta competenza tecnico-specialistica, difficili da sostituire o formare internamente, ne aumenta il valore economico nel mercato del lavoro. Questo fenomeno determina una crescita costante delle retribuzioni medie, indipendentemente dalla limitata tutela garantita dai rinnovi dei ccnl.

Le retribuzioni dei dirigenti sono le uniche rimaste ferme nell’ultimo anno, seppur la componente variabile sia notevolmente cresciuta. Se il 2024 aveva segnato un aumento medio, questa fascia del mercato vive ancora oggi una situazione di stagnazione salariale.

RETRIBUZIONE VARIABILE E WELFARE AZIENDALE

Il 2025 è stato un anno molto significativo per i premi variabili, sempre più diffusi in tutte le fasce di mercato. In particolare, la quota di quadri che percepisce una componente variabile è cresciuta negli ultimi anni in maniera rilevante, fino a raggiungere il 70%, mentre tra i dirigenti supera il 67%.

La quota percepita dai manager nel 2025 è aumentata notevol-

TABELLA 1 - RAL MEDIA (VALORI IN EURO) E TREND 2024-2025 E 2015-2025

QUALIFICA	RAL MEDIA 2015 (€)	RAL MEDIA 2024 (€)	RAL MEDIA 2025 (€)	TREND 2024-2025 (%)	TREND 2015-2025 (%)
DIRIGENTI	104.266	106.606	106.556	0,0	2,2
QUADRI	53.217	56.746	58.551	3,2	10,0
IMPIEGATI	30.624	33.358	34.635	3,8	13,1
OPERAI	23.937	27.266	27.909	2,4	16,6
MEDIA NAZIONALE	28.693	31.856	32.991	3,6	15,0

TABELLA 2 - TREND 2024-2025 RETRIBUZIONE VARIABILE MEDIA RELATIVA AI SOLI PERCETTORI

QUALIFICA	2024 (€)	2025 (€)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	13.335	19.570	46,8
QUADRI	4.049	5.883	45,3

TABELLA 3 - TREND 2024-2025 PERCETTORI VARIABILE

QUALIFICA	PERCETTORI 2024 (%)	PERCETTORI 2025 (%)	DIFFERENZA (%) 2024-2025
DIRIGENTI	66,9	67,4	+0,5
QUADRI	63,4	70,4	+7,0

TABELLA 4 - WELFARE MEDIO 2025 E QUOTA DI PERCETTORI

QUALIFICA	2025 (€)	PERCETTORI (%)
DIRIGENTI	4.862	35,4
QUADRI	1.596	54,7

mente: oltre il 45% per entrambe le qualifiche, a dimostrazione di un anno particolarmente positivo per le aziende, che si è poi tradotto in un significativo riconoscimento economico.

La componente variabile dei manager, a integrazione della retribuzione fissa, è pari a 19.570 euro per i dirigenti (oltre il 67%), mentre per i quadri la media è pari a 4.049 euro (oltre il 70%).

Il trend di dirigenti e quadri assume quindi un'importante dimensione: la Ral dei dirigenti non cresce nell'ultimo anno, ma considerando anche la componente variabile, il compenso complessivo si alza invece del 3,7%. Allo stesso modo, l'aumento retributivo dei quadri, se si con-

sidera anche la parte variabile, passa dal 3,2% della Ral al 5,7% complessivo (tabelle 2 e 3).

BENEFIT

Considerando i benefit, il dato più significativo è la forte crescita, registrata negli ultimi anni, delle forme di welfare – sanitario, assistenziale, medico e assicurativo – aggiuntive rispetto a quelle già previste dai ccnl. Le misure legate alla dimensione familiare, del tempo libero e delle agevolazioni su acquisti sono invece state in buona parte riassorbite nei piani di welfare aziendale.

A tal proposito, la quota media di welfare percepita da un dirigente è pari a quasi 5.000 euro, mentre

per i quadri si attesta intorno ai 1.600 euro. Per questa categoria, il welfare ha ormai una diffusione significativa, pur mantenendo un impatto economico inferiore rispetto alla retribuzione fissa e variabile (tabella 4).

QUANTO CONTANO SETTORE E DIMENSIONE AZIENDALE

Nel mercato del lavoro, i servizi finanziari e i settori industriali sono quelli storicamente più redditizi per i manager.

Agricoltura, commercio e servizi, invece, rimangono gli ambiti con lo stipendio medio più contenuto. Analizzando l'ultimo decennio, appare particolarmente critica la situazione dei dirigenti del terziario, penalizzati da dinamiche occupazionali e di ricambio generazionale che ne determinano un trend negativo. Tra i quadri, invece, la crescita retributiva sembra molto più omogenea se paragonata agli altri settori, allineata intorno al 10% (tabella 5).

La dimensione dell'impresa è un ulteriore elemento di differenziazione retributiva: il divario, in media, fra coloro che lavorano in una microimpresa e chi è occupato in una grande azienda (oltre 1.000 dipendenti) è di oltre 12.000 euro lordi per i dirigenti e di oltre 7.500 euro lordi per i quadri (aziende medio-grandi).

Le piccole e medie imprese (che rappresentano quasi il 95% del tessuto produttivo italiano) sono state beneficiarie degli aumenti più consistenti. Per trattenere, infatti, i manager, in particolare i quadri, le aziende hanno dovuto offrire condizioni economiche più competitive, compensando

TABELLA 5 - RAL MEDIA 2025 PER SETTORE E QUALIFICA E TREND 2015-2025

SETTORE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2025 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2025 (%)
AGRICOLTURA	101.968	12,1	33.373	-2,3
INDUSTRIA DI PROCESSO	116.301	3,2	36.969	10,4
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	114.454	9,7	37.015	9,3
EDILIZIA	106.096	7,1	34.756	3,8
UTILITY	109.264	4,8	37.904	10,6
COMMERCIO	102.776	-3,4	32.114	10,6
SERVIZI	98.022	-1,2	33.346	11,0
SERVIZI FINANZIARI	117.283	6,8	37.170	11,2

TABELLA 6 - RAL MEDIA 2025 PER DIMENSIONE AZIENDALE E QUALIFICA E TREND 2015-2025

DIMENSIONE AZIENDALE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2025 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2025 (%)
MICRO (FINO A 10 DIPENDENTI)	100.031	4,1	53.727	8,9
PICCOLA (DA 11 A 50 DIPENDENTI)	101.259	7,0	57.487	9,6
MEDIA (DA 51 A 250 DIPENDENTI)	106.822	-0,7	59.000	7,4
MEDIO-GRANDE (DA 251 A 1.000 DIPENDENTI)	107.074	-0,1	61.250	11,7
GRANDE (OLTRE 1.000 DIPENDENTI)	112.231	-3,3	60.808	11,9
GAP MICRO-GRANDE AZIENDA	12,2%		13,2%	

la minore capacità, rispetto alle realtà più grandi, di garantire benefit intangibili come percorsi di carriera, esperienze internazionali e iniziative di *work-life balance*.

Si può tuttavia osservare una differente gradualità fra le due qualifiche manageriali (tabella 6): tra i quadri, il gap verso l'alto è significativo nel passaggio da micro a piccole-medie aziende, per poi stabilizzarsi in quelle di dimensioni maggiori;

fra i dirigenti, invece, esiste una netta separazione tra i livelli retributivi delle piccole (intorno ai 101mila euro), medie (intorno ai 107mila euro) e grandi imprese (oltre 112mila euro lordi annui). Considerando un'altra prospettiva, per un manager lavorare in un'azienda con logiche multinazionali, sia essa italiana o filiale di un gruppo estero, garantisce livelli retributivi notevolmente più elevati rispetto a realtà esclusivamente locali (tabella 7).

COMPENSO E TRASPARENZA: QUALE LEGAME?

Come anticipato, il 2026 è l'anno di recepimento della direttiva 970/2023 sulla Pay transparency. Attraverso una survey realizzata dall'Osservatorio JobPricing, rivolta a lavoratori e lavoratrici, si è potuto analizzare le percezioni che essi hanno nei confronti della direttiva e, più in generale, il livello medio di soddisfazione circa

la propria situazione retributiva (tabella 8).

Sorprende, in primo luogo, osservare come, ad oggi, oltre il 41% dei dirigenti e il 35% dei quadri ancora non conosca minimamente i contenuti della direttiva, e solamente il 7% li conosca in maniera approfondita.

A dimostrazione di una cultura

TABELLA 7 - RAL MEDIA 2025 PER MULTINAZIONALITÀ E QUALIFICA

MULTINAZIONALITÀ	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	RAL MEDIA QUADRI (€)
MULTINAZIONALE ITALIANA CON SEDI ALL'ESTERO	112.011	59.002
SEDE/STABILIMENTO IN ITALIA DI MULTINAZIONALE STRANIERA	109.098	60.672
AZIENDA ITALIANA	101.682	56.870

TABELLA 8 - INDICE DI SODDISFAZIONE MEDIA DEI LAVORATORI - INDICE 2025 - DA 0 A 10

	INDICE 2025	DIRIGENTI	QUADRI
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA - Sono soddisfatto in generale del mio pacchetto retributivo	4,2	5,8	5,4
EQUITÀ - Sono retribuito equamente secondo quanto richiesto al mio ruolo e rispetto agli altri lavoratori in azienda	4,9	6,1	6,1
COMPETITIVITÀ - Penso che il livello retributivo complessivo che mi garantisce l'azienda sia in linea con altre realtà simili (concorrenti, aziende di dimensioni simili e/o appartenenti a settori simili).	5,1	6,0	5,8
PERFORMANCE E RETRIBUZIONE - Sono retribuito secondo il mio reale contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali e della mia unità organizzativa (ufficio, reparto ecc.).	4,2	5,8	5,1
TRASPARENZA - Conosco le procedure e i criteri seguiti dalla mia azienda per i riconoscimenti di merito (promozioni, bonus, aumenti retributivi ecc.).	4,7	6,8	5,6
FIDUCIA E COMPrensIONE - Le motivazioni alla base dei riconoscimenti di merito nella mia azienda (promozioni, bonus, aumenti retributivi ecc.) sono condivisibili.	3,9	5,2	4,6
MERITOCRAZIA - C'è meritocrazia nell'azienda per cui lavoro (promozioni, bonus, aumenti retributivi ecc. vanno poi realmente a chi li merita di più).	3,6	5,1	4,5

della trasparenza retributiva ancora poco diffusa nelle aziende, solo il 25% dei manager intervistati dichiara di sentirsi pienamente libero di parlare della propria retribuzione sul luogo di lavoro.

Il livello medio di soddisfazione di dirigenti e quadri risulta superiore a quello della popolazione occupata (rispettivamente 5,8 e 5,4 contro una media di 4,2, su una scala da 0 a 10) e supera la soglia di soddisfazione fissata a 5, coerentemente con un maggiore coinvolgimento nelle dinamiche retributive che regolano il mercato del lavoro. Tuttavia, si pone un tema molto importante rispetto

alla fiducia e alla percezione di meritocrazia, che i manager non considerano ancora adeguata. In aggiunta, circa il 46% dei manager ritiene che l'introduzione della nuova direttiva non produrrà cambiamenti sostanziali nella cultura aziendale sul tema, mentre oltre l'85% non prevede un aumento della soddisfazione nei confronti della propria retribuzione.

RETRIBUZIONI MANAGERIALI: COME GESTIRLE

Le aziende in passato hanno utilizzato con maggior frequenza

il confronto con il mercato per scegliere il livello contrattuale e la retribuzione da associare ai propri lavoratori, ma l'aspetto dell'equità interna, con la direttiva sulla Pay transparency, diventerà altrettanto importante e imporrà all'azienda la definizione di criteri chiari e oggettivi nel governare l'assegnazione del livello dirigenziale, nonché quello di quadro.

Un criterio di scelta oggettivo può essere ottenuto grazie all'utilizzo di sistemi di *job evaluation* che, attraverso un approccio metodologico, possono individuare il peso relativo di ogni ruolo nell'organizzazione e tradurre nella

pratica il concetto di “ruolo di pari valore” citato in più frangenti dalla direttiva. Il naturale riverbero è la definizione di “cluster” di ruoli organizzativi differenti per importanza e la corrispettiva associazione di differenti livelli contrattuali. Ad ogni modo, oltre all’approccio “tattico” volto a garantire la compliance alla direttiva, è necessario adottare anche una visione strategica della gestione delle persone. La retribuzione rappresenta infatti un elemento decisivo sia per l’attrattiva del posto di lavoro sia per la capacità delle imprese di trattenere i talenti. In questo senso, logiche di equità e competitività devono avere pari rilevanza nella definizione della strategia di total reward.

FAI IL TUO CHECKUP RETRIBUTIVO

Manageritalia, grazie alla collaborazione con JobPricing, propone ai manager associati la consultazione di JP Analytics, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con oltre 2.000 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati.

Dall’area riservata My Manageritalia, su www.manageritalia.it, puoi attivare gratuitamente la versione di prova e ottenere la valutazione retributiva di mercato della tua posizione e di un’altra a tua scelta.

JP Analytics dà la possibilità di scaricare per ogni posizione indagata una scheda retributiva, che riporta la curva di mercato della retribuzione fissa e globale e l’incidenza della retribuzione variabile, con la possibilità di approfondire il dato di mercato per molteplici variabili (come il settore aziendale, la dimensione aziendale, la seniority nella posizione ecc.).

JP Analytics, strumento professionale a supporto delle politiche retributive, delle direzioni HR e delle aziende, prevede una **promozione esclusiva per gli associati Manageritalia, con l’acquisto di schede retributive aggiuntive al prezzo agevolato di € 30 (prezzo di listino € 50).**



RICHIEDI GRATUITAMENTE IL CHECKUP DELLA TUA RETRIBUZIONE. ACCEDI ALL’AREA RISERVATA MY MANAGERITALIA > SERVIZI PROFESSIONALI > CHECKUP RETRIBUTIVO SU WWW.MANAGERITALIA.IT.



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

L'IMPATTO DELLA COMUNICAZIONE



Manageritalia al Politecnico di Milano per leggere e guidare il futuro della comunicazione strategica

Mauro Rocco, responsabile comunicazione e relazioni esterne Manageritalia

C'è un momento preciso in cui si percepisce che qualcosa sta cambiando davvero: quando mondi diversi iniziano a parlarsi con un linguaggio comune.

È quanto accaduto lo scorso 28 aprile al Politecnico di Milano, in occasione della presentazione dell'Osservatorio della Comunicazione strategica. Un'iniziativa che non rappresenta solo un nuovo progetto di ricerca, ma un segnale concreto di evoluzione culturale

per chi, come noi, vive la comunicazione ogni giorno come leva di valore.

Nell'aula, università, manager, imprese e associazioni di rappresentanza non sono state semplicemente presenti: erano parte di un sistema che si sta costruendo. Un sistema che riconosce nella comunicazione non più una funzione di supporto, ma una dimensione strategica capace di orientare scelte, influenzare scenari e generare impatti reali.

UN FATTORE ABILITANTE PER LA COMPETITIVITÀ

Manageritalia ha scelto di esserci con convinzione. Non semplicemente per presidiare un tema ormai centrale come la comunicazione d'impresa, ma per contribuire attivamente a definirlo. Il confronto tra il nostro vicepresidente **Simone Pizzoglio** e **Valter Quercioli**, presidente di Federmanager, moderato da

Gianni Rusconi (*Il Sole 24 Ore*), ha restituito proprio questo: la consapevolezza che oggi la comunicazione è un fattore abilitante della competitività.

«Non si limita più a raccontare le decisioni, ma contribuisce a costruirle», ha sottolineato Pizzoglio. Ed è una frase che, per chi opera in questo ambito, risuona con particolare forza. Perché significa riconoscere alla comunicazione un ruolo pieno nei processi di leadership.

ASSOCIAZIONI COME MULTIPLICATORI DI VOCE E ACCESSO

Ma c'è un altro passaggio che merita attenzione, ed è quello che riguarda il ruolo delle associazioni. «Oggi non siamo più filtri, ma moltiplicatori di voce e di accesso», ha ricordato Pizzoglio. Una definizione che fotografa bene il cambiamento: i corpi intermedi non si limitano a rappresentare, ma connettono, amplificano, rendono possibile ciò che individualmente sarebbe più difficile. In altre parole, trasformano la visibilità in influenza. Ed è proprio l'influenza - quella autentica, costruita nel tempo - il vero discriminante. In un ecosistema comunicativo saturo, essere presenti non basta. «Senza rilevanza, la comunicazione è solo rumore».

RILEVANZA, MISURAZIONE, METODO

È una riflessione netta, ma necessaria. La rilevanza si costruisce con contenuti distintivi, coerenza e relazioni di qualità: con stakeholder chiave, media

autorevoli e decisori. È qui che la comunicazione diventa davvero strategica, perché riesce a tradurre competenza in impatto. L'Osservatorio nasce anche per affrontare una sfida ancora aperta: dare metodo e continuità alla misurazione di ciò che spesso resta intangibile. Le soft skill, la qualità delle relazioni, l'efficacia della comunicazione nei modelli di leadership sono sempre più centrali, ma ancora poco analizzate con strumenti rigorosi. Colmare questo gap significa fare un salto di maturità.

UNA RETE PER COSTRUIRE VALORE

Il valore dell'iniziativa sta proprio nella sua natura collaborativa. Isf - Innovation, strategy and family business della Polimi Graduate School of Management e il Centro studi di Comunicazione strategica guidano un

ecosistema che coinvolge, insieme a Manageritalia, realtà come Assolombarda, Confindustria, Federmanager, Aidp e Valore D. Una rete che, se ben attivata, può generare insight concreti e visione di lungo periodo.

Per chi si occupa di comunicazione, questo Osservatorio rappresenta qualcosa di più di un luogo di studio: è uno spazio in cui contribuire a costruire nuovi modelli, portando esperienze, criticità e prospettive. È un invito a uscire da logiche autoreferenziali per entrare in un confronto più ampio, necessario.

Essere parte di questo percorso, come Manageritalia, significa assumersi una responsabilità: quella di accompagnare il cambiamento, interpretarlo e, quando possibile, anticiparlo. Perché la comunicazione, oggi più che mai, non è solo ciò che diciamo. È ciò che siamo in grado di generare.

DA SINISTRA, SIMONE PIZZOGLIO, VICEPRESIDENTE MANAGERITALIA, VALTER QUERCIOLO, PRESIDENTE FEDERMANAGER, GIANNI RUSCONI, GIORNALISTA *IL SOLE 24 ORE*.



a cura di ROI Edizioni

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

IL CLIENTE NON HA SEMPRE RAGIONE

Vietato assecondarlo in tutto. Ma anche ignorarlo è un errore. Perché può darci informazioni preziose per migliorare le performance ed evitare le crisi



ASSIMILIANO

DONA è conosciuto come il paladino dei consumatori: presidente di

Unione Nazionale Con-

sumatori, è un grande divulgatore attivissimo sui social.

Secondo lui, è finita l'era in cui al cliente tutto era concesso: oggi è fondamentale monitorarlo, ascoltarlo e trasformare le informazioni raccolte in strumenti operativi. Ma attenzione, perché l'audit non serve solo all'esterno, serve anche all'interno, per migliorare il clima di lavoro e anche i risultati ottenuti. Nel libro presenta molte case history di aziende famose - da Apple a Starbucks, da Netflix a Kodak - che esemplificano le strategie da seguire e gli errori da evitare.

NEL LIBRO LEI AFFERMA CHE MOLTE AZIENDE USANO IL CONCETTO DI "CLIENTE AL CENTRO" QUASI COME UN TALISMANO, SENZA PERÒ CAMBIARE REALMENTE APPROCCIO. QUAL È IL PRIMO PASSO CONCRETO CHE UN

MASSIMILIANO DONA

Il cliente
non ha sempre
ragione ma
conviene
ascoltarlo



COME TRASFORMARE
LE EMOZIONI DEI CLIENTI
NEL TUO PIÙ POTENTE
STRUMENTO DI CRESCITA

ROI EDIZIONI

Il cliente non ha sempre ragione ma conviene ascoltarlo. Come trasformare le emozioni dei clienti nel tuo più potente strumento di crescita

(ROI Edizioni, pp. 280, € 22) è disponibile nelle librerie e online.

MANAGER DOVREBBE COMPIERE PER DARE CONCRETEZZA A QUESTO PROPOSITO?

«Si parte da un'attenzione nuova. L'azienda deve capire perché il consumatore acquista quell'oggetto o quel servizio. Spesso, più dell'utilità conta il significato. Quando compriamo uno smartphone, non siamo interessati alle specifiche tecniche, ma all'uso che ne faremo: dalle foto che potremo scattare al lavoro da remoto che il device sarà in grado di abilitare. Lo stesso vale per un abito: non è solo un pezzo di stoffa, ma anche, ad esempio, il lasciars passare per un'occasione importante. Una cravatta può servire per un colloquio di lavoro o per ricordare il padre che amava indossarla. L'uso soddisfa un bisogno profondo. Solo capendo che si sta vendendo un pezzo di vita si può mettere davvero il consumatore al centro. Altrimenti, si finisce per considerare tutti i clienti uguali».

NONOSTANTE LA SUA STORIA E IL SUO IMPEGNO QUASI MILITANTE A FAVORE DEI CONSUMATORI, NEL SUO

LIBRO METTE IN DUBBIO LE RAGIONI DEL CLIENTE. PERCHÉ?

«Le affermazioni del cliente non vanno prese per oro colato. A volte, non è consapevole dei suoi diritti o pensa di averne quando non è così. Altre volte – e questa è la fattispecie peggiore – fa il furbo. Si approfitta delle défaillance dell'impresa per ricavarne un vantaggio personale. E tuttavia, anche quando non ha ragione, sta comunque dando un messaggio all'azienda. E quest'ultima deve leggere il suo malessere per evolversi. Ma c'è una differenza sottile e profonda fra dare ragione a tutti i costi e farlo con cognizione di causa. L'impresa che cambia puntualmente prodotto o servizio in risposta alle critiche dei consumatori corre un rischio: quello di alterare e snaturare il modello di business, nonché di umiliare i dipendenti. I clienti non vanno assecondati, ma compresi nel profondo».

COME TRASFORMARE CRITICHE, LAMENDELE E OSSERVAZIONI NEGATIVE IN ELEMENTI UTILI PER FARE MEGLIO IN FUTURO?

«Dalla mia posizione privilegiata, seduto esattamente a metà tra imprese e consumatori, ho sviluppato un metodo che si chiama "Human Flow". Non è teoria: è un sistema operativo per trasformare il rumore (reclami, recensioni, conversazioni informali sui social) in insight strategici. Per identificare le frizioni invisibili prima che diventino crisi. Per leggere i bisogni nascosti e cominciare a cambiare il business, non per renderlo più buono, ma più efficace».

PERCHÉ VALE SEMPRE LA PENA ASCOLTARE IL CLIENTE?

«Perché, anche se può non avere ragione al 100%, quello che prova



Massimiliano Dona è avvocato, giornalista e docente universitario. È anche un influente divulgatore ed esperto dei diritti dei consumatori. Si esprime sui social, in radio, tv, sulla stampa, in podcast, eventi e TEDx.

quando usa il tuo prodotto è un dato di realtà incontrovertibile. Ignorarlo perché "sulla carta tutto torna" o perché "serve solo un po' di rodaggio" è il modo più rapido per avviarsi verso un disastro commerciale. Quando un'azienda costruisce una cultura dell'ascolto vero, profondo e strutturato, accadono cose che sembrano miracoli, ma che sono invece semplicemente il risultato logico di aver messo le persone al centro».

QUANDO ASCOLTARE IL CLIENTE DIVENTA DECISIVO?

«In tutti i momenti di cambiamento, che vanno comunicati con chiarezza e trasparenza. Per esempio, immaginiamo il ristorante che aumenta i prezzi. Può farlo in modo opaco, raddoppiando il coperto o riducendo le porzioni. Oppure può argomentare le sue ragioni sulla prima pagina del menu».

LEI PARLA ANCHE DI SEGNALI DEBOLI. MA DI CHE COSA SI TRATTA E PERCHÉ SONO COSÌ IMPORTANTI?

«I *weak signal* sono frammenti di informazione, spesso nascosti nei flussi dei social, che offrono alle aziende uno

strumento prezioso per stare un passo avanti ai concorrenti. Rappresentano i primi bagliori di potenziali trend futuri. Un esempio concreto è rappresentato dai segnali deboli che indicavano un'importanza crescente dei dispositivi mobili. Li colse, prima degli altri, Google. E, in seguito a questa intuizione, acquisì Android e fece altre scelte vincenti».

COME PUÒ UN MANAGER MONITORARE DAVVERO CLIENTI E COLLABORATORI?

«Di nuovo: deve ascoltare i segnali, anche quelli deboli. Deve cogliere i suggerimenti dei suoi collaboratori. Ma anche toccare con mano realtà lontane da lui. Ci sono ceo che passano qualche ora al mese ascoltando in cuffia le conversazioni del customer care con i clienti. Così come titolari di ristoranti che girano fra i tavoli. Il tema centrale è quello del feedback. Bisogna saperlo chiedere. Torniamo all'esempio del ristorante: non si chiede un generico "tutto bene?", ma si domanda nel dettaglio se i piatti sono piaciuti e perché. E poi, una volta ricevuti, i feedback vanno elaborati e usati per migliorarsi».

Lucia Ingrosso

LA NUOVA FRONTIERA DELLA
TERAPIA POSTURALE

METODO NEWTON

L'unica terapia posturale e osteopatica svolta totalmente in ortostatismo. Particolarmente indicata per il trattamento di disfunzioni posturali, dolori muscolo-scheletrici cronici e per la riabilitazione motoria in seguito a traumi.



UNA QUESTIONE DI MAL DI SCHIENA

1° causa di disabilità a livello mondiale

619MLN le persone che convivono con il mal di schiena nel 2020

843MLN i casi stimati entro il 2050

60% l'aumento dei casi dal 1990 a oggi

90% del mal di schiena è non specifico

2,3% del PIL italiano assorbito dai costi del mal di schiena

CAUSE PRINCIPALI



Sedentarietà



Sovrappeso e obesità



Stress e ansia



Carichi eccessivi sulla colonna vertebrale

6 STEP PER RIPROGRAMMARE LA POSTURA



Ogni fase mira a ristabilire l'ortogonalità tra i segmenti corporei e l'avampiede, favorendo un riequilibrio neuromotorio

GLI OBIETTIVI DEL METODO NEWTON

- 01.** Riprogrammare i pattern motori e posturali
- 02.** Riequilibrare l'attività del sistema nervoso simpatico e parasimpatico
- 03.** Migliorare l'equilibrio neuromuscolare
- 04.** Migliorare la consapevolezza corporea
- 05.** Reintegrare schemi motori energeticamente vantaggiosi
- 06.** Migliorare la flessibilità delle catene muscolari
- 07.** Allenare il core profondo e rafforzare i muscoli degli arti inferiori
- 08.** Reimparare a respirare correttamente



IL PASSAPORTO PER L'ESTERO SI CHIAMA MANAGER

Internazionalizzazione, managerialità e competitività:
il futuro dell'export italiano passa dalle competenze

Mauro Rocco, responsabile comunicazione e relazioni esterne Manageritalia

In uno scenario globale segnato da tensioni geopolitiche, instabilità economica, nuove barriere commerciali e crescente competizione, emerge con forza

una realtà che il sistema produttivo italiano non può più ignorare: il principale limite alla crescita delle piccole e medie imprese non è la qualità dei prodotti, ma la ca-

renza di competenze manageriali strutturate.

È questo il messaggio emerso dalla tavola rotonda "Criticità dell'export: quali leve per la cre-

scita?”, organizzata lo scorso 6 maggio a Milano da Immit (aderente a ConfCom Confcommercio attraverso Confcommercio Professioni), l’associazione che rappresenta manager e professionisti dell’export management e dei processi di internazionalizzazione. Un confronto che ha visto Manageritalia protagonista del dibattito sul futuro competitivo del Paese. A rappresentare Manageritalia è stata la vicepresidente **Monica Nolo**, intervenuta accanto a **Fabrizio Lo Basso** (ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale), **Stefano Bellucci** (responsabile Servizio internazionale Bper), **Alessia Muzio** (responsabile Ufficio studi Aifi) e **Stefano Bazzini** (AD Selexi), nel dibattito moderato dalla giornalista di Class Cnbc **Silvia Sgaravatti**.

EXPORT ITALIANO: CRESCITA E FRAGILITÀ

L’incontro ha restituito una fotografia chiara dell’economia italiana: da una parte un export che continua a dimostrare resilienza e capacità di sviluppo, dall’altra un sistema imprenditoriale che, soprattutto tra le pmi, fatica ancora a dotarsi di una cultura manageriale adeguata alle sfide internazionali.

Nel 2025 l’export italiano ha raggiunto quota 643 miliardi di euro, con una crescita del +3,3% secondo i dati Istat. A trainare sono stati comparti strategici come farmaceutica, nautica, meccanica, alimentare e trasporti. Numeri che confermano la solidità del tessuto produttivo del Paese, ma anche il grande potenziale ancora inespreso.



Per far crescere le imprese italiane sui mercati internazionali servono più competenze manageriali e una nuova cultura d’impresa

La ricerca “Criticità dell’export italiano”, promossa anche da Manageritalia e presentata durante l’evento, ha evidenziato però fragilità strutturali ormai note: il numero delle imprese esportatrici resta fermo tra 130mila e 140mila aziende; l’export continua a concentrarsi prevalentemente sui mercati europei; e l’Italia registra un ritardo significativo nell’export dei servizi, collocandosi solo al quattordicesimo posto tra i paesi esportatori.

IL NODO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

Il dato più critico riguarda però le competenze: troppe pmi affrontano ancora i mercati internazionali senza figure dedicate, senza una strategia strutturata e senza professionalità capaci di governare la complessità dell’internazionalizzazione.

È qui che emerge il valore decisivo della managerialità. «Per far crescere le imprese italiane sui mercati internazionali servono più competenze manageriali e una nuova cultura d’impresa» ha dichiarato Nolo. «Oggi non basta innovare il prodotto: occorre fare un upgrade nei processi, nei servizi, nei modelli organizzativi e nell’approccio strategico ai mercati esteri. Investire nelle competenze significa costruire aziende più solide, competitive e resilienti».

IL RUOLO STRATEGICO DELL’EXPORT MANAGER

Parole che richiamano il ruolo centrale dell’export manager, figura strategica per accompagnare le



imprese nei percorsi di sviluppo internazionale. Un ruolo consolidato nelle economie più evolute, ma ancora troppo sottovalutato in Italia, soprattutto nelle pmi.

È su questo fronte che Manageritalia rivendica il proprio impegno nella valorizzazione delle competenze manageriali. Promuovere cultura d'impresa, diffondere managerialità e riconoscere il valore professionale degli export manager significa contribuire concretamente alla crescita competitiva del Paese.

Perché l'internazionalizzazione non può più essere improvvisazione o semplice opportunità commerciale: richiede visione,



Promuovere cultura d'impresa, diffondere managerialità e riconoscere il valore professionale degli export manager significa contribuire concretamente alla crescita competitiva del Paese

leadership, capacità di leggere i mercati, gestire il rischio e governare la complessità. Richiede management.

LA COMPETITIVITÀ DEL FUTURO PASSA DAL CAPITALE MANAGERIALE

In un contesto globale in cui la competizione si gioca sulla velocità di adattamento e sulla capacità di presidiare mercati sempre più complessi, il capitale manageriale diventa il vero asset strategico dell'Italia. E Manageritalia continuerà ad essere, con determinazione, la voce di questa visione.



I PARTECIPANTI ALLA TAVOLA ROTONDA SULL'EXPORT E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.

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

SCANSONA
IL QR CODE
roigroup.it



Main Sponsor

Deloitte



BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco

vianova
simplify your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

Acfimt
FEDERAZIONE IMA, CONI, IFC

i&G MANAGEMENT

Academic Partner

ESCP
BUSINESS SCHOOL

Communications Partner

TEAM LEWIS

Official Green Carrier

TRENTALIA
GRUPPO RENOVA BENTON & BOWLES

Official Hotel

MELIÀ
HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1993

Official Coffee

caffè Accademia
1850

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Official Lounge

Chateau d'Azur
MILANO 1993

DIGITALE E MANAGEMENT: IL VERO VANTAGGIO COMPETITIVO

La ricerca 2026 dell'Osservatorio sull'innovazione manageriale del terziario (Omit) mostra che la trasformazione digitale non dipende solo dalla tecnologia: senza un'evoluzione del management, il suo potenziale resta inespresso

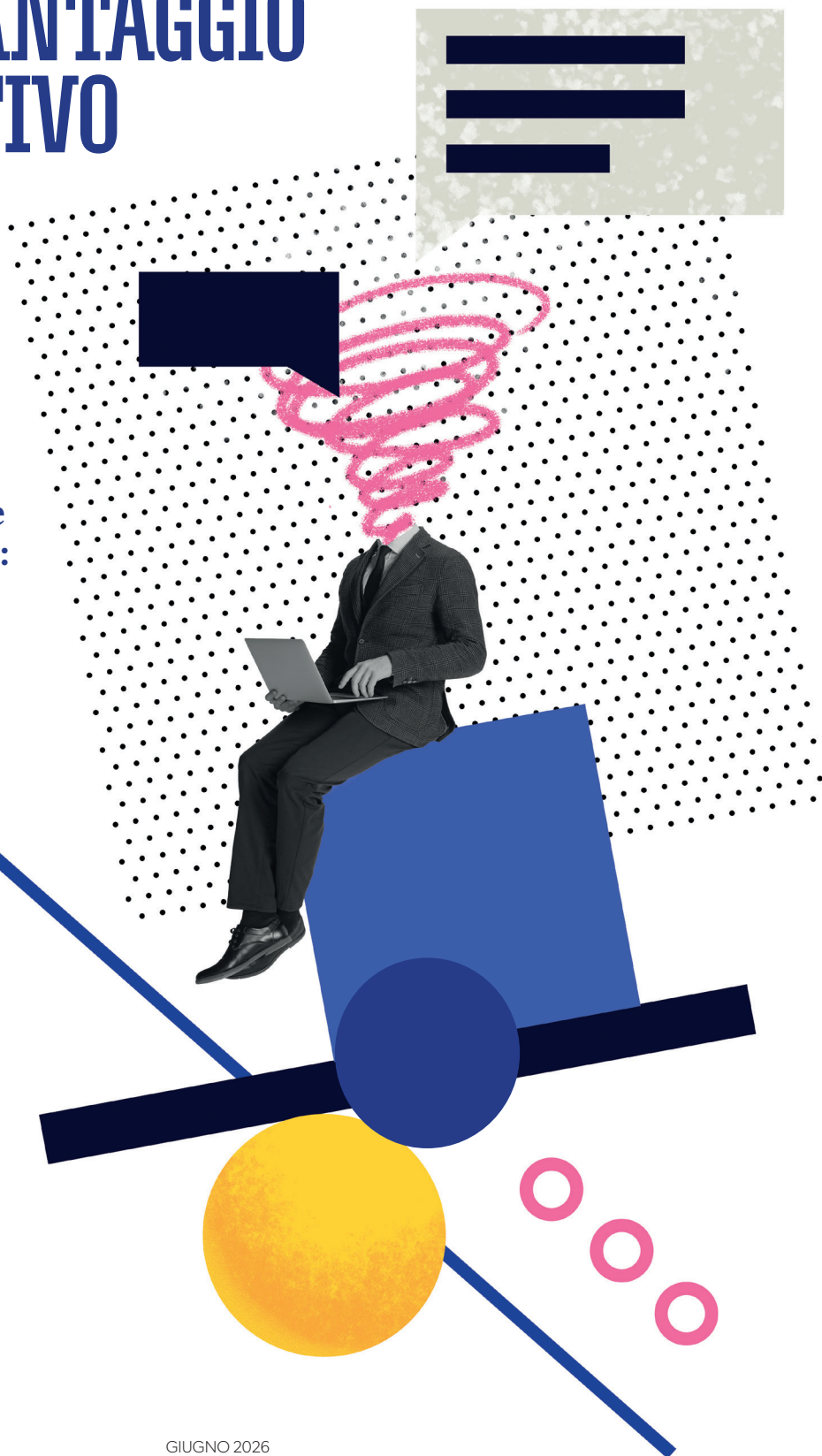
Elena Tosca

direttore Omit - partner di Akron -
Centro per lo sviluppo
e l'innovazione manageriale

Luca Tuporini

ricercatore Omit

La ricerca Omit 2026 evidenzia una correlazione forte e sistematica tra il livello di trasformazione digitale e l'evoluzione del modello di management. Per competere, le imprese devono superare l'inerzia, innovare i propri modelli organizzativi e costruire realtà più umane, agili e sostenibili.



Nel panorama competitivo attuale, la tecnologia non è più un semplice strumento di supporto, ma il catalizzatore di una metamorfosi profonda che investe il cuore stesso del fare impresa: il management.

La ricerca 2026 dell'Osservatorio sull'innovazione manageriale del terziario (Omit), realizzata su un campione di 423 manager italiani, getta luce su una verità inequivocabile: trasformazione digitale e innovazione manageriale non sono binari paralleli, ma vasi comunicanti.

LA SFIDA DELL'INNOVAZIONE SOFT

Se l'innovazione tecnologica è spesso sotto i riflettori, quella manageriale rappresenta la componente "soft" fatta di pratiche, processi e strutture che determina la reale capacità di un'impresa di generare valore.

Ripensare il management significa, infatti, ridisegnare il modo in cui si definiscono gli obiettivi, si motivano le persone e si prendono le decisioni.

Non si tratta solo di adottare nuovi software, ma di evolvere verso modelli *human centric*, capaci di coniugare efficienza tecnologica con la piena valorizzazione del capitale umano e del talento.

LO STATO DELL'ARTE: IL DT INDEX E LA GOVERNANCE

Il Digital transformation Index medio rilevato si attesta su un valore di 6,40/10, indicando una maturità discreta ma con ampi margini di crescita. Emerge

LIVELLO DI MATURITÀ DIGITALE



DT Index: medie dei 10 item • Scala 1-10 • Ordinate per media decrescente

tuttavia quello che i ricercatori definiscono il “paradosso della digitalizzazione”: se da un lato le aziende eccellono nell’uso dei dati per supportare le decisioni (7,73), dall’altro mostrano fragilità strutturali nella governance digitale (5,79) e nella capacità di generare nuovi modelli di business (5,96).

Si digitalizza, insomma, per ottimizzare l’esistente più che per trasformarlo radicalmente, spesso a causa di una visione ancora frammentata e priva di una regia unitaria.

Il livello di maturità digitale è stato misurato attraverso il DT Index, costruito sulla valutazione di 10 affermazioni relative a governance, processi, competenze e utilizzo delle tecnologie digitali, su una scala da 1 (per nulla) a 10 (totalmente).

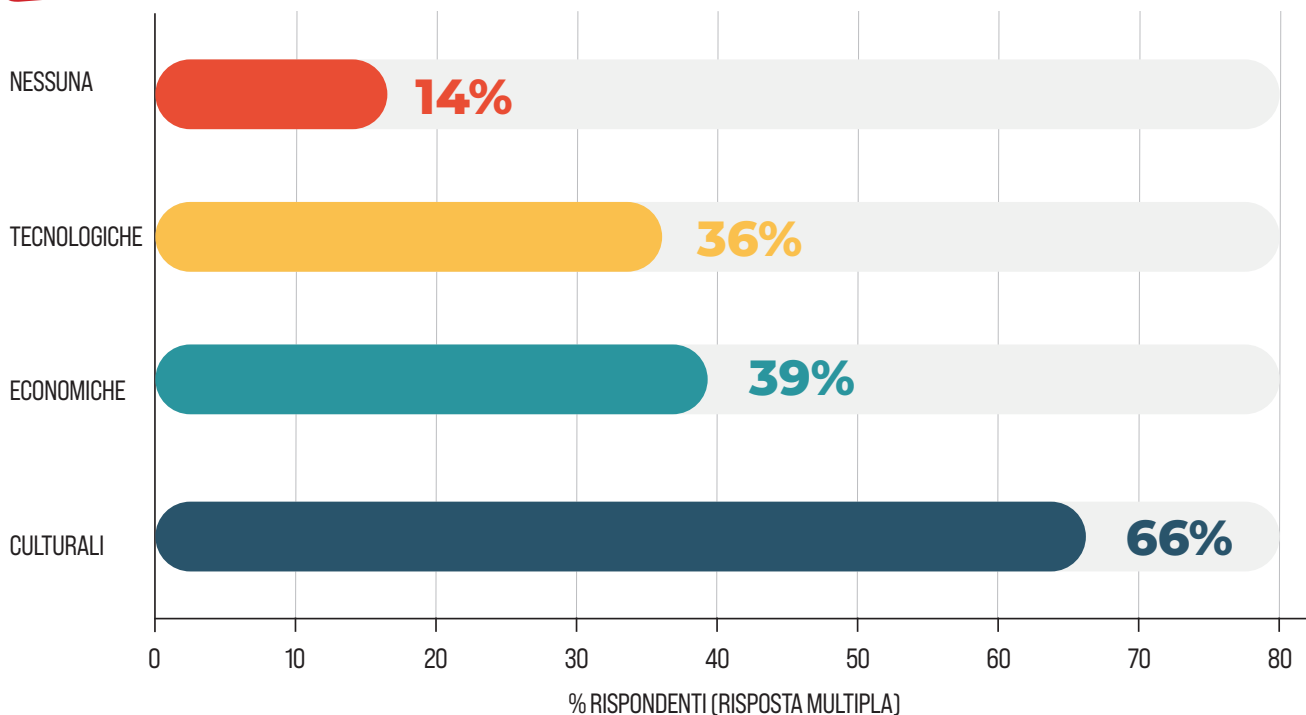
LE BARRIERE: LA CULTURA OLTRE LA TECNOLOGIA

Un dato cruciale riguarda gli ostacoli al cambiamento. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la barriera principale non è economica: le resistenze culturali dominano nettamente (66%), distaccando di molto i vincoli finanziari (39%). Dalle testimonianze emerge un forte “costo cognitivo” del cambiamento: molti manager preferiscono strumenti obsoleti ma noti alla sfida di riapprendere nuove modalità operative. In un campione dove il 72% degli intervistati è over 50, la sfida culturale diventa una priorità strategica che deve investire la capacità organizzativa di creare condizioni favorevoli al nuovo, indipendentemente dall’età anagrafica.

LA CORRELAZIONE: DOVE LA DT INCONTRA IL MANAGEMENT

Il cuore dello studio è la correlazione tra maturità digitale ed evoluzione manageriale. I dati sono straordinari: esiste un legame fortissimo tra il DT Index e l’innovazione dei processi di management ($r = 0,821$). In particolare, il knowledge management risulta essere il processo più influenzato ($r=0,770$), a conferma che la gestione della conoscenza è l’area dove il digitale trova adozione più naturale. Al contrario, il budgeting ($r=0,619$) appare come il baluardo della resistenza: la sua trasformazione richiede un salto culturale verso scenari dinamici che la sola tecnologia non può imporre. In termini generali, più della metà della varianza della

OSTACOLI AL CAMBIAMENTO - TIPOLOGIA DI RESISTENZA ALLA DT



qualità manageriale di un'azienda è spiegata direttamente dal suo livello di digitalizzazione. L'impatto è visibile soprattutto nei sei pilastri del modello Omit:

1 DECISIONI

È l'area più sensibile alla DT ($r = 0,708$). Nelle aziende ad alta maturità digitale, i processi decisionali sono percepiti come molto più veloci e fluidi (+2,78 punti rispetto alle aziende meno digitalizzate), poiché la tecnologia permette di passare da scelte basate sull'intuizione a decisioni basate sui dati.

2 COORDINAMENTO E CONTROLLO

Questo pilastro ($r = 0,656$) mostra una crescita consistente nelle aziende avanzate, superando la media di 7,99. Emerge un dato interessante: la digitalizzazione sembra nobilitare le procedure; nelle aziende high DT, la percezione che regole e procedure favoriscano il lavoro aumenta di +2,87 punti, segno di una riuscita re-ingegnerizzazione dei processi.

3 OBIETTIVI

Qui si registra la variazione complessiva più alta tra i due gruppi (+2,95). Il tema della sostenibilità è il punto critico: ha la valutazione più bassa del modello (5,89), ma nelle aziende ad alta maturità digitale questo valore balza a 7,48 (+3,24), confermando che il digitale è il veicolo necessario per integrare i criteri Esg nel business.

4 INFORMAZIONI

Con una media di 7,15, questo pilastro beneficia direttamente della tecnologia per quanto riguarda la trasparenza. Nelle organizzazioni digitalmente mature, la circolazione di informazioni su fatti e accadimenti aziendali aumenta di +3,01 punti,

abbattendo i silos informativi grazie alle piattaforme collaborative.

5 MOTIVAZIONE

È il pilastro con la correlazione più bassa con la DT ($r = 0,641$), ma con la media assoluta più alta (7,18). Ciò indica che la disponibilità all'ascolto (7,52) e il supporto (7,45)



sono componenti del “capitale relazionale” che spesso preesistono alla tecnologia. La DT non crea la motivazione dal nulla, ma agisce come un potente amplificatore di una cultura già orientata alle persone.

6 APPRENDIMENTO

In quest'area si osserva la massima divaricazione interna. Se l'apprendimento informale tra colleghi è già alto, il vero salto di qualità grazie al digitale avviene nei piani di sviluppo personale, che registrano un incremento record di +3,49 punti nelle aziende high DT. La tecnologia trasforma quindi l'apprendimento da episodico a strutturato e continuo.

L'EFFETTO SOGLIA E IL GAP DEL VERTICE

Un'evidenza fondamentale della ricerca è l'effetto soglia: il miglioramento del modello manageriale non è lineare, ma accelera sensibilmente quando si passa da una maturità digitale media a una alta. Tuttavia, persiste un rischio di “bolla manageriale”: il vertice tende a valutare il modello manageriale in modo molto più positivo (7,15) rispetto alla media del campione (6,69). Questo divario suggerisce che il vertice spesso vede i piani approvati ma non sperimenta le resistenze quotidiane dei livelli intermedi.

ROADMAP PER IL MANAGER DEL FUTURO

Dalla ricerca emergono quattro priorità d'azione per raggiungere



Investire in tecnologia senza evolvere il modello di management è come “acquistare una Ferrari e farla guidare a un neopatentato”. Il successo della transizione digitale si misura nella capacità di costruire organizzazioni più trasparenti, veloci e capaci di rimettere l'uomo al centro dei processi

lo status di human centric organization:

- *Governare, non solo acquistare*: definire ruoli chiari per la DT è la leva principale per velocizzare le decisioni.
- *Coinvolgere dal basso*: il contributo dei collaboratori alla DT ($r=0,683$) è il driver che più correla con un modello di management di successo.
- *Sistematizzare l'apprendimento*: superare l'apprendimento informale investendo in piani di sviluppo individuali strutturati.
- *Digitalizzare per la sostenibilità*: usare i dati per monitorare l'impatto Esg, trasformando la conformità in vantaggio competitivo.

In conclusione, investire in tecnologia senza evolvere il modello di management è come “acquistare una Ferrari e farla guidare a un neopatentato”. Il successo della transizione digitale non si misura in byte, ma nella capacità di costruire organizzazioni più trasparenti, veloci e capaci di rimettere l'uomo al centro dei processi.

SCOPRI OMIT – OSSERVATORIO SULL'INNOVAZIONE MANAGERIALE DEL TERZIARIO



Cfmt, insieme ad Akron e all'Associazione italiana di analisi dinamica dei sistemi (Aiads), ha creato per i propri dirigenti associati un nuovo Osservatorio, con l'obiettivo di supportare le aziende del terziario nella costruzione di organizzazioni *human centric* in grado di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo attraverso l'innovazione manageriale.

Ma perché i manager dovrebbero occuparsi di questo ambito? Perché l'innovazione manageriale possiede la particolare capacità di creare un vantaggio competitivo difficilmente replicabile. Negli ultimi 50 anni, infatti, più di ogni altra forma di innovazione, ha permesso alle organizzazioni di varcare la soglia di nuove performance.





Per me Manageritalia non è soltanto un'associazione di rappresentanza, ma una piattaforma di connessioni, crescita e contaminazione positiva. Ho trovato una comunità aperta al dialogo tra manager, giovani talenti, executive professional e realtà innovative, con la capacità di affrontare temi concreti come leadership, AI, welfare, trasformazione del lavoro e sviluppo delle competenze.

Quello che apprezzo maggiormente è la possibilità di partecipare attivamente, contribuire ai gruppi di lavoro e confrontarsi con persone provenienti da esperienze molto diverse. Credo che oggi il vero valore delle community manageriali sia proprio questo: creare relazioni autentiche e favorire scambio di idee, esperienze e visioni sul futuro del lavoro.

Marco Cimmino



associate director EMEA Marketing & Operations – Zimmer Biomet
Founder & President – FEMBA | Former Executive MBA Students

Inquadra il QR code e raccontaci il tuo rapporto con Manageritalia!



CREAZIONE DI UNA FAMIGLIA E FUTURO DEL LAVORO



Stefano Busatto
founding partner
di 360° Benefits Advisor

**Supporto alla fertilità
e alla genitorialità:
il ruolo di aziende e manager**

“**M**ettere su famiglia” non è mai stato semplice, ma oggi lo è ancora meno, a causa di numerosi ostacoli – biologici, economici, so-

ciali e ambientali – che hanno ricadute dirette anche sui luoghi di lavoro.

La fertilità sta diminuendo a un ritmo senza precedenti nella

storia moderna: il tasso globale è sceso da circa cinque figli per donna negli anni 60 a circa 2,2 oggi. Nell’Unione Europea il dato è sceso a 1,34 nel 2024, mentre

in Italia ha raggiunto nel 2025 il minimo storico di 1,14.

IL CONTESTO ITALIANO COME ANTICIPAZIONE GLOBALE

Non si tratta di statistiche astratte, ma della realtà quotidiana di uomini e donne che lavorano nelle aziende, guidano team e contribuiscono alla crescita del business. In Italia, i numeri sono particolarmente significativi: nel 2025 le nascite sono scese a 355mila, uno dei livelli più bassi mai registrati. Un nato su otto ha cittadinanza straniera, per un totale di circa 48mila, in calo del 5,6% rispetto al 2024. Mentre l'età media al parto ha raggiunto i 32,6 anni, con il primo figlio a 31,9 anni, rispetto a meno di 30 anni a metà degli anni 90. Allo stesso tempo, un italiano su cinque tra i 18 e i 49 anni dichiara l'intenzione di avere un figlio nei prossimi tre anni, ma questa percentuale è in calo costante, frenata soprattutto dall'insicurezza economica e dalle difficoltà di conciliazione tra vita privata e lavoro. A questo si aggiunge la fuga dei cervelli, con molti giovani qualificati che scelgono di lasciare il Paese, contribuendo a restringere ulteriormente il bacino di talenti disponibile.

LE RIPERCUSIONI NELLE ORGANIZZAZIONI

Ciò che accade oggi in Italia rappresenta un'anticipazione di quanto sta già accadendo o accadrà in molte economie avanzate. In questo contesto, le sfide che i lavoratori affrontano sono sempre più evidenti. La genitorialità,



**“Mettere su famiglia”
non è mai stato
semplice, ma oggi
lo è ancora meno,
a causa di numerosi
ostacoli - biologici,
economici, sociali
e ambientali - che
hanno ricadute
dirette anche
sui luoghi di lavoro**

innanzitutto, viene sempre più spesso posticipata. Nel 2024, due terzi dei paesi a bassa fertilità presentavano un'età media al parto superiore ai 30 anni e uno su cinque superava i 32. Non si tratta solo di una scelta personale, ma di una conseguenza di fattori strutturali come percorsi di istruzione più lunghi, carriere più complesse, costi abitativi elevati e maggiore difficoltà nel costruire relazioni stabili. Per le aziende, questo significa che la decisione di avere figli cade proprio negli anni di massima produttività, quando i lavoratori hanno più esperienza e responsabilità, con un impatto diretto sulle dinamiche organizzative.

Esiste inoltre un rischio economico spesso sottovalutato: gravidanze più tardive e trattamenti per la fertilità non adeguatamente supportati possono aumentare la probabilità di gravidanze multiple e complicazioni, con

conseguenti costi sanitari più elevati, inclusi i ricoveri in terapia intensiva neonatale.

GENITORIALITÀ NON BIOLOGICA E INCLUSIONE

Accanto alla genitorialità biologica, molte persone scelgono percorsi alternativi come l'adozione o l'affido. Si tratta di percorsi validi e significativi, ma spesso complessi, caratterizzati da iter lunghi, burocrazia e costi elevati, con una disponibilità di bambini adottabili generalmente inferiore alla domanda. In molti contesti lavorativi, chi intraprende questi percorsi si trova a dover affrontare una mancanza di supporto, quando non vero e proprio stigma. Per questo, parlare di inclusione significa anche riconoscere questi percorsi e offrire un sostegno concreto a chi li intraprende.

SALUTE RIPRODUTTIVA E IMPATTO SUL LAVORO

Un'altra dimensione spesso trascurata riguarda la fertilità tardiva e la menopausa. Tra i 45 e i 55 anni, molte donne attraversano la fase di perimenopausa e menopausa, caratterizzata da profondi cambiamenti fisiologici. Squilibri ormonali, stanchezza, disturbi del sonno e variazioni emotive possono influire in modo significativo sulla concentrazione e sulla performance lavorativa. Eppure, è proprio in questa fase che molte professioniste raggiungono il massimo della loro esperienza e capacità di leadership. Nonostante ciò, una larga parte delle lavoratrici riferisce un impatto negativo dei sintomi della menopausa

sul proprio lavoro, evidenziando come questo tema non possa più essere considerato marginale, ma debba essere affrontato come una vera e propria sfida strutturale.

FATTORI AMBIENTALI E NUOVE COMPLESSITÀ

A tutto questo si aggiungono fattori ambientali che stanno influenzando la salute riproduttiva a livello globale. Eventi climatici estremi, inquinamento e sostanze chimiche incidono sulla fertilità sia maschile che femminile, rendendo sempre più necessario l'accesso a tecniche di procreazione assistita. In questo scenario, non offrire supporto non è una posizione neutrale, ma contribuisce ad ampliare il divario tra bisogni reali e soluzioni disponibili.

IL COSTO DELL'INAZIONE

Il costo dell'inazione è già visibile. Quando il tasso di fertilità scende sotto una certa soglia, gli effetti si riflettono rapidamente sul mondo del lavoro: i talenti si riducono o si disimpegnano, l'assenteismo e il cosiddetto "presenteismo" aumentano, la produttività cala e i costi sanitari crescono. Il bacino di competenze, già limitato, si restringe ulteriormente, creando una pressione crescente sulle organizzazioni.

COSA FUNZIONA DAVVERO

Al contrario, le evidenze mostrano che politiche di supporto efficaci aiutano le persone a realizzare il numero di figli desiderato. Il problema non è la volontà, ma le barriere: insicurezza lavorativa, scarsa flessibilità, costi elevati e



Le organizzazioni che avranno successo saranno quelle che sapranno riconoscere la creazione della famiglia come una leva strategica, non come un tema accessorio

accesso limitato alle cure. Quando queste barriere vengono rimosse, i risultati migliorano non solo per i lavoratori, ma anche per le aziende.

UN'AGENDA STRATEGICA PER DATORI DI LAVORO E MANAGER

Per questo, un'agenda strategica per datori di lavoro e manager deve includere investimenti mirati nei benefit familiari, che si traducono in una maggiore capacità di attrarre e trattenere talenti, in una riduzione delle assenze e in una maggiore equità di genere. Questi programmi, tuttavia, funzionano solo se sono coerenti, accessibili e ben progettati – i manager hanno in tal senso un ruolo chiave nella loro comunicazione e implementazione – e devono includere un supporto concreto alla formazione della famiglia, anche attraverso servizi di riproduzione assistita come la fecondazione in vitro e l'inseminazione intrauterina, il supporto alla preservazione della fertilità e l'assistenza nei percorsi di adozione e surrogazione.

ASSISTENZA RIPRODUTTIVA E POLITICHE AZIENDALI

Allo stesso tempo, è fondamentale garantire un supporto continuo alla salute ormonale e riproduttiva lungo tutto l'arco della vita, includendo assistenza in gravidanza e post-partum, supporto per la menopausa e attenzione alla salute ormonale maschile. Le politiche aziendali devono inoltre prevedere congedi parentali retribuiti per tutti i genitori, indipendentemente dal genere o dalla struttura familiare, modalità di lavoro flessibili e ibride, sostegno economico per l'infanzia e programmi strutturati di rientro al lavoro che tutelino la continuità di carriera. È altrettanto importante promuovere una distribuzione equa delle responsabilità di cura, evitando che il supporto familiare ricada prevalentemente sulle donne e finisca per ampliare le disuguaglianze che si vorrebbero ridurre.

I RISULTATI DI UN APPROCCIO STRUTTURATO

I risultati di un approccio strutturato sono chiari: maggiore retention, maggiore utilizzo dei benefit, riduzione della variabilità dei costi sanitari, accesso più rapido alle cure e migliori risultati clinici. A questo si aggiunge una maggiore inclusione, anche per famiglie LGBTQ+ e per modelli familiari non tradizionali. In definitiva, le organizzazioni che avranno successo saranno quelle che sapranno riconoscere la creazione della famiglia come una leva strategica, non come un tema accessorio. La domanda non è più se agire, ma quanto rapidamente e con quanta efficacia farlo.

UN FIOCCO IN AZIENDA

Programma di Manageritalia per supportare aziende e genitori nella costruzione di una cultura del lavoro più equa, inclusiva e attenta al valore della genitorialità per la società.

COSA OFFRE?

PER I DIPENDENTI

- Informazioni chiare su diritti, congedi e procedure
- Supporto concreto durante e dopo la genitorialità (rientro, orientamento)
- Work-life integration e maggiore benessere personale
- Incontri, webinar e supporto psicologico e pratico
- Card pediatrica
- Estensione del congedo anche ai padri

PER L'AZIENDA

- Rafforzamento dell'employer branding e della responsabilità sociale
- Aumento della produttività
- Maggiore retention dei talenti e continuità di carriera
- Riduzione delle dimissioni post-congedo
- Miglioramento del clima aziendale e della cultura inclusiva
- Allineamento alle best practice su genitorialità e parità
- Uso del logo e visibilità sui canali di Manageritalia
- Punti di premialità per percorso Certificazione di Genere

ALCUNE AZIENDE ADERENTI:

bit.ly/FioccoInAzienda

Vuoi portare il programma nella tua azienda?

✉ unfioccoinazienda@manageritalia.it

un fiocco in azienda



powered by MANAGERITALIA

EDELMAN TRUST BAROMETER, 2026: CHI SI FIDA PIÙ?

Il sentiment degli italiani tra insicurezza globale e frammentazione sociale. Emerge il bisogno di nuovi modelli di fiducia basati su dialogo e responsabilità condivisa. I dati della ricerca “Trust amid insularity”

“**T**rust amid insularity” è il titolo dell'edizione 2026 dell'Edelman Trust Barometer, traducibile come “La fiducia nell'era della chiusura”. Giunto alla sua 26ª edizione, il report analizza ogni anno la fiducia verso governo, aziende, media e Ong, sulla base di un campione di oltre 33.000 individui in 28 paesi, di cui circa 1.200 in Italia.

I dati globali, presentati a gennaio a Davos, descrivono un contesto internazionale segnato da una crescente “insularity”, una chiusura determinata da incertezze economiche, tensioni geopolitiche e trasformazioni tecnologiche. Questi fattori spingono le persone a restringere il proprio orizzonte verso cerchie più ristrette e omogenee, spesso allineate alle proprie convinzioni.

ITALIA STABILE, CON SEGNALI DI RESILIENZA

Il dato più significativo è netto: il 79% degli italiani non si fida di chi ha valori e opinioni diversi dai propri, segnalando una società sempre più ripiegata su sé stessa. Nonostante il contesto globale,

l'Italia mostra elementi di tenuta. La fiducia complessiva nelle istituzioni resta stabile a 50 punti, collocandosi tra i livelli più alti in Europa, preceduta solo da Olanda e Svezia.

IL DATORE DI LAVORO RESTA IL PILASTRO DELLA FIDUCIA

In un contesto caratterizzato da incertezza economica e polarizzazione, emerge un dato particolarmente rilevante: il datore di lavoro è l'unica figura di cui gli italiani si fidano pienamente, con un livello di fiducia pari al 69%.

Questo valore si colloca ben al di sopra di quello registrato per il mondo delle aziende nel suo complesso, che si attesta al 59%, per le Ong al 51%, per i media al 49% e per il governo al 41%, confermando il ruolo centrale del lavoro come punto di riferimento stabile per i cittadini.

Tra le figure considerate più credibili si distinguono inoltre gli scienziati, che raggiungono il 78%, seguiti dagli insegnanti al 67% e dai vicini di casa al 62%. Si tratta di un quadro che premia

competenza e prossimità come elementi chiave nella costruzione della fiducia.

LA RISPOSTA: PIÙ “TRUST BROKERING”

L'Italia si distingue tra i paesi europei più favorevoli al “trust brokering”, ovvero quella capacità, esercitata da individui, istituzioni o organizzazioni, di costruire fiducia tra gruppi diversi partendo proprio dalle differenze.

Il 33% degli italiani ritiene che le aziende possano rafforzare la fiducia incoraggiando la cooperazione su questioni divisive senza necessariamente schierarsi, posizionando il Paese tra i più avanzati nella ricerca di un dialogo costruttivo. In questo contesto, il “trust brokering” non punta a cambiare le persone, ma a far emergere interessi comuni tra le parti, traducendo bisogni, obiettivi e realtà differenti.

COSA CHIEDONO GLI ITALIANI ALLE ISTITUZIONI

Le aspettative nei confronti delle istituzioni sono molto chiare e

convergono sulla necessità di ridurre le tensioni e favorire il dialogo. La maggioranza degli italiani chiede ai media di garantire spazio equilibrato a punti di vista diversi, contribuendo ad abbassare il livello dello scontro. Allo stesso tempo, si richiede al governo di promuovere un dibattito politico più civile e rispettoso nei toni. Anche le Ong sono chiamate a svolgere un ruolo attivo, attraverso programmi di mediazione comunitaria capaci di facilitare il confronto tra gruppi differenti. Le aziende, infine, sono viste come attori fondamentali nel favorire l'interazione tra persone con valori diversi e nel promuovere partnership che incentivino il dialogo tra culture e posizioni politiche differenti.

IL RUOLO CHIAVE DEI DATORI DI LAVORO

Le aspettative nei confronti dei datori di lavoro risultano ancora più elevate. Il 79% degli italiani si aspetta che contribuiscano a costruire un'identità e una cultura condivise, capaci di valorizzare ciò che unisce piuttosto che ciò che divide. Parallelamente, il 78% ritiene importante che le aziende

2026 Edelman Trust Barometer

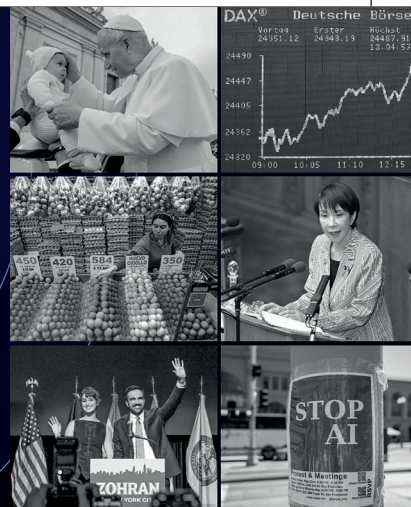
Global Report
Trust Amid Insularity

Edelman
Trust Institute

costruiscano team basati su valori differenti, favorendo la diversità come leva di successo, e che promuovano percorsi formativi obbligatori per sviluppare competenze di dialogo costruttivo, soprattutto nei contesti di conflitto.

CROLLA LA FIDUCIA NELLA TECNOLOGIA

L'edizione 2026 segna un cambiamento significativo. Dopo anni ai vertici della fiducia, il settore tecnologico registra un calo di nove punti, scendendo a quota 67. A superarlo sono ora la manifattura e il settore dell'educazione, entrambi a 68 punti, a testimonianza di un mutato equilibrio nelle percezioni degli italiani e di una crescente attenzione agli impatti sociali della tecnologia.



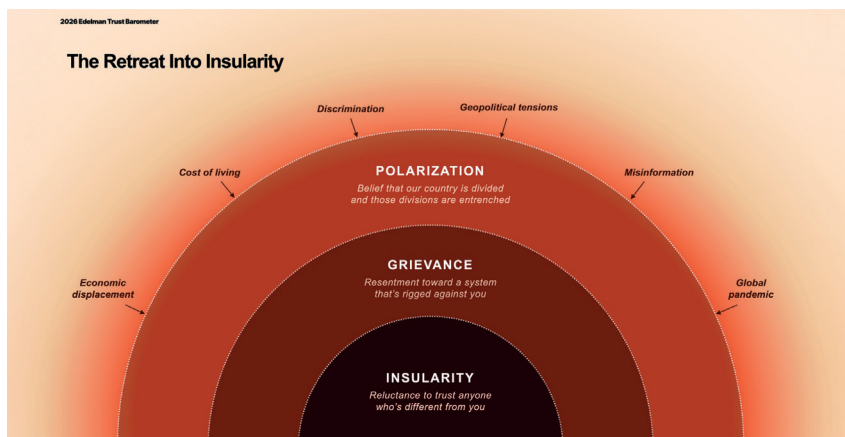
LE PRINCIPALI PREOCCUPAZIONI PER IL FUTURO

L'indagine evidenzia anche alcune criticità rilevanti. Si registra innanzitutto un indebolimento della cosiddetta "democratizzazione dell'informazione", con un aumento della chiusura verso fonti che esprimono opinioni politiche diverse dalle proprie.

L'ottimismo verso il futuro delle nuove generazioni è estremamente basso e riguarda appena l'8% degli italiani. Restano inoltre elevate le preoccupazioni legate alla stabilità lavorativa, in particolare a causa della possibile recessione economica e dei conflitti commerciali internazionali.

Cresce infine il timore che attori esterni possano influenzare e contaminare l'informazione in Italia per accentuare la polarizzazione. Questo dato raggiunge il 65%, segnando un aumento significativo rispetto agli anni precedenti.

Insomma, un quadro fatto di luci e ombre su cui riflettere, anche per capire come il management può posizionarsi per cogliere questi segnali e rafforzare il ruolo delle organizzazioni come punti di riferimento in tempi di profondi cambiamenti.



DI DAVIDE MURA

TRADIZIONI E IDENTITÀ a Taiwan



LA STORIA DI AN-CHUN, giovane taiwanese rientrato da Kyoto dopo una delusione sentimentale e richiamato nella storica pasticceria di famiglia. Tra dolci tradizionali, ricette antiche e nuovi gusti occidentali, il protagonista prova a trovare un equilibrio tra memoria e cambiamento. Un romanzo che intreccia crescita personale, identità culturale e passione per la cucina.

LA PASTICCERIA DEI TORTINI DI MALTO

Kuang Feng, Mondadori, pp. 216, € 20.

COREA, oltre le mode



DENTRO IL FENOMENO GLOBALE DEL K-POP e delle serie tv esiste una società complessa, sospesa tra modernità e tradizioni millenarie. In *Coreamania*, Anna Mazzonetto racconta la Corea del Sud attraverso esperienze personali, curiosità e aspetti della vita quotidiana. Uno sguardo accessibile e autentico su uno dei paesi culturalmente più influenti degli ultimi anni.

COREAMANIA

Anna Mazzonetto, Rizzoli, pp. 224, € 24,90.



GIOCARE con l'italiano riscoprendo la sua forza

SI PUÒ IMPARARE LA STORIA della lingua italiana divertendosi? Secondo i linguisti Valeria Della Valle e Giuseppe Patota, non solo è possibile, ma è anche il modo migliore per avvicinarsi davvero alle parole e ai loro significati. *L'italiano in 80 giochi* è un libro originale e intelligente che trasforma enigmi, quiz e sfide linguistiche in un viaggio all'interno della nostra cultura. Gli autori, tra i più autorevoli studiosi della lingua italiana, costruiscono un itinerario in mongolfiera che sorvola luoghi simbolo della nascita e dell'evoluzione dell'italiano: da Montecassino ad Assisi, da Firenze a Venezia, fino a Roma. Ogni tappa permette di scoprire documenti storici, curiosità linguistiche e trasformazioni culturali che hanno contribuito alla formazione della lingua che parliamo oggi. Il cuore del volume sono gli 80 giochi proposti ai lettori: cruciverba, indovinelli ed enigmi che stimolano attenzione, memoria e creatività. Dietro l'aspetto ludico emerge però un progetto divulgativo serio, capace di rendere accessibili temi complessi senza risultare accademico.

L'ITALIANO IN 80 GIOCHI - Valeria Della Valle, Giuseppe Patota, Rizzoli, pp. 224, € 19,90.

DALL'INTELLIGENZA EMOTIVA alle “brutte persone”

QUANDO DANIEL GOLEMAN pubblicò il libro *Lavorare con intelligenza emotiva* (Rizzoli Editore), il mondo corporate si illuse che fossimo all'alba di una svolta epocale nelle relazioni industriali. Il vecchio modello aziendale, rigidamente basato sul comando e sul controllo di dipendenti visti storicamente come soggetti passivi, se non scansafatiche per definizione, sembrava destinato a cedere definitivamente il passo a forme di leadership autorevoli, alla collaborazione e a team sinergici orientati al raggiungimento di obiettivi comuni. Quell'opera ha indubbiamente ridefinito i paradigmi della convivenza lavorativa, spostando l'asse manageriale verso la valorizzazione e la responsabilizzazione del singolo. Eppure, entrando in libreria e osservando le copertine sugli scaffali, da qualche anno non mancano titoli come *Io odio la gente* di Jonathan Littman (Corbaccio Editore), il vecchio bestseller *Leader, giullari e impostori* di Manfred Kets de Vries (Raffaello Cortina Editore) e altri autori che riflettono un certo disagio nella convivenza tra persone all'interno delle organizzazioni. Un caso? Scelte del singolo libraio? Oppure questa presenza tra gli scaffali potrebbe essere il segnale di un bisogno: capire e imparare a ge-

stire quel cliente, quel collega difficile o una certa situazione delicata. Tra i titoli disponibili in questo periodo c'è anche questo di Marco Marino, ***Sopravvivere alle brutte persone: anche quando la brutta persona sei tu*** (Cairo Editore, 224 pagine). L'autore, psicologo esperto di benessere personale, offre in questo suo ultimo libro una sorta di bestiario organizzativo: una raccolta di tipi psicologici al negativo (il lamentoso, il bugiardo, il pettugolo, l'arrogante e così via) con i loro tic e comportamenti aggressivi, noci-

vi sia per noi sia per l'organizzazione. Marino offre anche una serie di tecniche sul come disinnescarli. Ad esempio, come difendersi in ufficio dal “violento”? Da chi grida, aggredisce verbalmente e risponde sempre “no” a qualunque tentativo di conciliazione, che sembra avere come unico obiettivo quello di sminuirvi evidenziando i vostri errori davanti a capi e colleghi? Rispondere a queste persone con ironia e sarcasmo non funziona. Anche reagire con la stessa asprezza è sconsigliato. Meglio allora rimuovere la carica

emozionale e concentrarsi sul contenuto del messaggio che vogliamo trasmettere, mantenendo il controllo della situazione, evitando di alimentare il conflitto con la replica e adottando un tono pacato e sempre educato. Perché disinnescare il “violento” non è solo una tecnica di sopravvivenza personale, ma una vera e propria competenza di leadership situazionale, utile a impedire che il conflitto comprometta la produttività del team. Attenzione, però: leggendo i comportamenti di questo pronunziario di “brutte persone”, potreste riconoscervi in alcuni comportamenti negativi che, più o meno consapevolmente, adottate anche voi. Perché, come recita il sottotitolo del libro, è necessario imparare a sopravvivere alle brutte persone “anche quando la brutta persona sei tu”.



DI DANIELA FIORINO daniela.fiorino@manageritalia.it

CREDITO WELFARE: *spendibilità*

ALCUNI DIRIGENTI RIFERISCONO CHE, PER QUANTO RIGUARDA IL LORO ACCESSO ALLA PIATTAFORMA WELFARE, IN QUALSIASI MOMENTO O PERIODO DELL'ANNO RISULTA UN CREDITO WELFARE DISPONIBILE PARI ALL'INTERO IMPORTO DEL VALORE ANNUALE (1.500 O 2.000 EURO, A SECONDA DEL CCNL APPLICATO).

PONIAMO IL CASO DI UN DIRIGENTE IN FORZA GIÀ DA TEMPO CHE DESTINA INTEGRALMENTE, NEI PRIMI MESI DI UN ANNO X, L'INTERO IMPORTO NOMINALE DEL WELFARE ANNUO. SUCCESSIVAMENTE, IN BASE ALLE PIÙ DIVERSE POSSIBILI CIRCOSTANZE, SI REALIZZA UNA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO NEL CORSO DELLO STESSO ANNO: IN ASSENZA DI CAMPI DA COMPILARE CON DATE SPECIFICHE O DI AVVERTENZE DI ALTRO TIPO NELLA PIATTAFORMA, SI DETERMINANO SITUAZIONI CHE IMPLICANO, PER IL DATORE DI LAVORO, COSTI/ONERI SUPERIORI A QUANTO DOVUTO A SUO CARICO, IN QUANTO IN CONTRASTO CON LA PREVISIONE INDICATA IN PIATTAFORMA, SECONDO CUI IL CREDITO WELFARE DEBBA ESSERE PROPORZIONATO IN DODICESIMI RISPETTO AI MESI NEI QUALI SI È IN FORZA IN AZIENDA. NON SUSSISTONO CHIARAMENTE POSIZIONI PREGIUDIZIALI, MA SOLO LA VOLONTÀ DI CHIARIRE ED EVITARE SITUAZIONI NON CORRETTE O COMUNQUE, AUSPICABILMENTE, EVITABILI SIA PER I DIRIGENTI CHE PER LE AZIENDE.

Richiesta di chiarimento pervenuta da uno studio professionale in Genova

Nei ccnl sottoscritti e nel Regolamento delle Parti, visualizzabile nell'area del sito di Cfmt dedicata alla Piattaforma Welfare, è chiaramente indicato che il criterio del pro-quota si applica esclusivamente per le assunzioni in corso d'anno. Riportiamo di seguito un estratto dal Regolamento: "In caso di nuova assunzione o nomina di un dirigente in corso d'anno, sia con contratto a tempo indeterminato che con contratto a termine, il credito welfare sarà proporzionato in dodicesimi, in

base ai mesi di servizio nell'anno di competenza.

Ai fini del calcolo della mensilità di spettanza, si considera mese intero la frazione pari o superiore a quindici giorni".

La logica adottata ai fini del caricamento del credito welfare sulla Piattaforma è, pertanto, la seguente:

→ ai dirigenti che risultano in servizio al primo di gennaio di ciascun anno viene assegnato l'intero credito welfare;

- nulla osta a che il dirigente possa spendere immediatamente l'intero credito maturato a inizio d'anno;
- in caso di cessazione in corso d'anno, se il credito non è stato speso questo viene azzerato dalla data di cessazione comunicata dal datore di lavoro, senza alcun diritto di monetizzazione di eventuali importi residui; se il credito è stato invece speso in tempo utile, il datore di lavoro non può recuperare gli importi relativi ai mesi di servizio non prestatato nell'anno.

È la natura stessa dello strumento contrattuale che permette l'utilizzo del credito in un'unica soluzione per acquistare un determinato servizio. Non si può ipotizzare che il valore del credito possa essere "maturato" mese per mese e speso integralmente solo a fine anno. Per questo motivo, sulla Piattaforma non sono previsti "altri campi di date da compilare o avvertenze di altro tipo" che possano disciplinare la "maturazione" in dodicesimi del valore di welfare spettante, nell'eventualità che si verifichi una cessazione in corso d'anno.

In base alla stessa logica, un dirigente può spendere l'intero importo che gli viene accreditato a inizio anno, cambiare azienda in corso d'anno e ritrovare in Piattaforma un nuovo credito, questa volta calcolato in base alla data di assunzione nella seconda azienda con il criterio del pro-rata.

DSV: CRESCITA GLOBALE E VISIONE INTEGRATA PER AFFRONTARE LE COMPLESSITÀ DELLA LOGISTICA



Con soluzioni digitali e un approccio data-driven, DSV rende decarbonizzazione e compliance parte integrante della supply chain delle imprese.

In un contesto geopolitico complesso e incerto, la gestione efficiente della supply chain è un elemento cruciale per garantire la resilienza e la competitività delle imprese. In questo panorama, DSV opera come partner globale, mettendo a disposizione una rete estesa, competenze integrate e soluzioni in grado di adattarsi a scenari in continua evoluzione.

L'ACQUISIZIONE DI SCHENKER: PIÙ FLESSIBILITÀ E MAGGIORE CAPACITÀ OPERATIVA

Presente in oltre 90 Paesi con oltre 150.000 dipendenti, il Gruppo supporta le aziende nella gestione dei flussi logistici, contribuendo a migliorare visibilità e continuità di controllo lungo tutta la supply chain.

Una crescita significativa in questa direzione è rappresentata dall'integrazione di Schenker, che ha ulteriormente rafforzato la presenza internazionale di DSV, consentendo di rispondere a esigenze sempre più articolate con un approccio coordinato e scalabile.

DECARBONIZZAZIONE E COMPLIANCE: IL SUPPORTO DI DSV NELLA GESTIONE DEL CBAM

Ma oggi la complessità è anche regolatoria: le supply chain sono sempre più influenzate da normative che richiedono alle aziende maggiore trasparenza, capacità di misurazione e controllo dei dati.

Ne è un esempio il Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), che introduce nuovi obblighi per le aziende che importano nell'Unione Europea beni ad alta intensità di carbonio, con impatti diretti sui processi.

Dal 1° gennaio 2026, con l'avvio del regime definitivo, è entrato in vigore l'obbligo per gli importatori di acquistare e restituire i certificati CBAM corrispondenti alle emissioni incorporate nei beni importati nell'Unione Europea. A ciò si aggiungono responsabilità dichiarative strutturate e un sistema sanzionatorio in caso di dichiarazioni incomplete.

In questo scenario, DSV adotta un approccio strutturato per assicurare la corretta gestione degli

adempimenti CBAM lungo l'intera catena informativa. A partire dalla classificazione doganale delle merci, supporta l'identificazione delle importazioni soggette al meccanismo, riducendo il rischio di errori o omissioni. Parallelamente, facilita la raccolta e la validazione dei dati sulle emissioni incorporate, favorendo il dialogo con i fornitori e valorizzando le informazioni già presenti nei flussi e nelle dichiarazioni doganali. Centrale è inoltre l'integrazione dei flussi informativi: attraverso strumenti digitali e un approccio data-driven, DSV consente di monitorare i volumi soggetti a CBAM, organizzare la documentazione richiesta e predisporre le attività di reporting.

I team Global Customs affiancano le aziende nell'adeguamento dei processi interni, assicurando un aggiornamento continuo e accompagnando il passaggio al regime definitivo previsto.

Per maggiori informazioni
www.dsv.com



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



DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #124



Future manager Gestire il ciclo

Il pensiero lineare attraversa l'Occidente come un'infrastruttura invisibile. Dalla tradizione cristiana dell'idea di progresso fino al capitalismo della crescita infinita: tutto sembra obbedire alla stessa ossessione e continua a dettare il ritmo delle nostre vite. Anche nelle imprese. Le curve della crescita piacciono quando sono pulite, lineari, senza frenate né cadute. Anche i trend vengono ancora letti così: linee dritte da proiettare nel futuro, come se il domani fosse soltanto un'estensione automatica del presente. Peccato sia un abbaglio. Basterebbe rileggere *Il tramonto dell'Occidente* di Oswald Spengler per cogliere la ciclicità di ogni civiltà. Il tempo non è una

linea retta. Una freccia che scorre dal passato verso il futuro. Ed è qui che torna un'idea antica: il pensiero ciclico. La natura funziona così. Giorno e notte. Espansione e contrazione. Accelerazione e pausa. Anche l'economia segue onde, non rette. Lo sosteneva già l'economista Edward R. Dewey, che individuò centinaia di fenomeni ciclici, dai mercati finanziari alle emozioni collettive. Le crisi, in questa prospettiva, non sono anomalie. Sono fasi del sistema. Per le imprese cambia tutto. Le organizzazioni costruite solo sulla scalabilità lineare diventano fragili. Quelle che ragionano in cicli diventano adattive. Il modello Lean Startup, per esempio, è già

02/ FUTURE JOB

04/ FUTURE COMMERCE

06/ FUTURE EUROPE

SAVE THE DATE:
SEMI DI FUTURO
CON YUVAL NOAH HARARI
MILANO E ONLINE
30 SET 2026

→ https://www.cfmt.it/courses/8248_41933

ciclico: testare, fallire, correggere, ripartire. Non crescita continua, ma apprendimento continuo. Anche il lavoro cambia. Sempre più aziende iniziano a integrare ritmi e cicli biologici, energia cognitiva, tempi di recupero. Il punto non è rallentare. È sincronizzarsi. Pensare in modo ciclico segna il passaggio dall'era industriale a quella simbiotica: tutto ritorna, ma ogni volta in una forma nuova. I cicli del futuro sono sintesi del passato, ma su un livello superiore. Mentre il business tradizionale continua a inseguire la crescita infinita e obiettivi lineari, le organizzazioni cicliche cambiano paradigma: non combattono il tempo, lavorano insieme ai suoi ritmi.



—Future job Prompt proletari

***Proletari del prompt di tutti i paesi,
unitevi e chiedetevi: vale la pena
lavorare per l'IA per poi essere buttati
via come uno straccio vecchio?***

—Oracle & Co Peggio di così

Dai, si lavora. Certo, ti possono licenziare dopo che hai nutrito l'IA. Succede da Oracle. Trentamila dipendenti IT licenziati in un solo giorno proprio a causa dell'IA. La mossa che ha colpito ingegneri e vari ruoli tecnici è finalizzata a ridurre i costi e a rifocalizzare le risorse sull'IA e le infrastrutture data center. Così fan tutti. A Mumbai, in India, i lavoratori di una fabbrica sono stati obbligati a indossare delle telecamere sulla testa. L'IA registra ogni movimento delle loro mani, per imparare a fare la stessa cosa. Detto chiaro: le persone addestrano i robot, che poi le sostituiranno. Non male. D'altra parte, come afferma il fondatore di Palantir Peter Thiel, bisogna riconoscere Cristo nella tecnologia e nella società. Un profeta delirante di cui faremmo volentieri a meno.



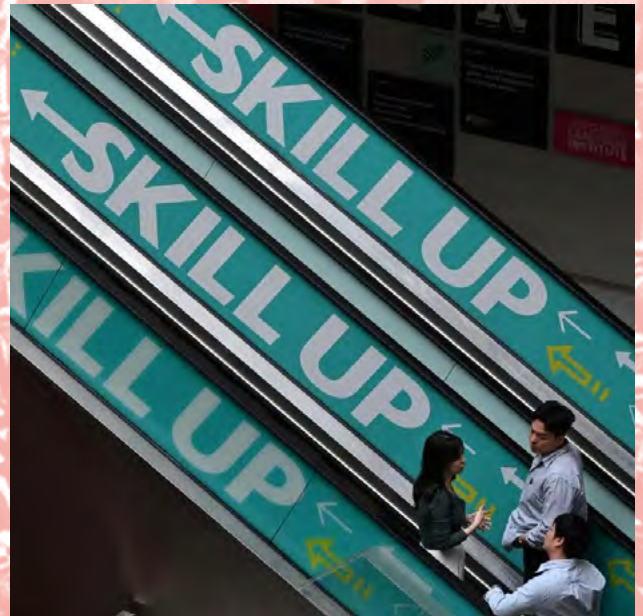
—Da robocop a robojob Circular AI economy

Uomo: vuoi una mano? Macchina: no, grazie, faccio da sola. Altro che collaborazione. Il trend è chiaro. Tool e applicazioni di IA ormai fan tutto in perfetta autonomia. L'agente Codex di OpenAI, addestrato per gestire qualsiasi applicazione sullo schermo del computer, ora può lavorare al posto tuo quasi completamente. Sembra una bella cosa, ma vedi il nuovo Claude Design di Anthropic che, a partire da semplici richieste testuali, crea interfacce, prototipi, presentazioni, landing page e materiali di marketing e pensi: stiamo per entrare nell'economia artificiale circolare. L'IA progetta (per esempio) un nuovo spazzolino da denti e tutta la campagna di marketing, un'altra IA (del cliente) valuta la proposta e, infine, un'altra IA (usata dagli umani) verifica l'origine artificiale dei lavori fatti.



—Ghostworker for AI Il lavoro invisibile

L'IA che dovrebbe sostituire il lavoro umano, in realtà, vive di lavoro umano. Moltissimo. Invisibile, sottopagato, spesso inconsapevole. Dietro il mito della macchina autonoma si nasconde un esercito globale di persone che addestra, corregge, filtra e nutre gli algoritmi ogni giorno. Un "prompt-proletariato" che impartisce istruzioni alle macchine senza comprendere davvero i processi cognitivi che stanno dietro ai risultati. Nel 2026 una piattaforma chiamata Rent-A-Human.ai sembrava la parodia perfetta della Silicon Valley: agenti IA che assumono esseri umani per svolgere compiti nel mondo fisico. Lo slogan era brutale: "I robot hanno bisogno del tuo corpo". Sembrava satira, provocazione, truffa. Invece, era solo il trailer di qualcosa che esiste già. Ogni volta che usiamo ChatGPT, regaliamo dati. Ogni feedback, ogni pollice alzato, ogni conversazione diventa materiale di addestramento. E quasi nessuno ne è davvero consapevole. Ancora meno persone sanno cosa accade dietro dispositivi come gli occhiali smart di Meta: immagini private, audio domestici, scene intime finiscono nei server dell'azienda e poi nelle mani di moderatori e annotatori in Kenya o a Nairobi, incaricati di catalogare contenuti tossici, pornografia, violenza, abusi. È il lato oscuro dell'AI economy: il machine learning alimentato da esseri umani che assorbono il trauma al posto delle macchine. Da una parte abbiamo oggi clickworker pagati pochi dollari per ripulire i dati, dall'altra professionisti altamente qualificati. L'obiettivo è chiaro: trasformare competenze umane in capitale algoritmico. La domanda comunque non è più se l'IA ci sostituirà, ma quanti esseri umani invisibili serviranno ancora per mantenere viva l'illusione che sia autonoma.



—Next skill Saper valutare

Non è più decisiva la "conoscenza in sé", bensì la capacità di valutare i risultati, contestualizzarli e verificarne la plausibilità. L'IA sta riscrivendo radicalmente il rapporto tra conoscenza, lavoro e potere. Con strumenti come ChatGPT, il sapere diventa istantaneo, accessibile, automatizzato. Il risultato? Il valore del semplice accumulo di informazioni crolla. Sapere "tante cose" non basta più. La vera competenza, oggi, è distinguere ciò che ha senso da ciò che è solo plausibile, verificare le risposte, riconoscere errori, manipolazioni e allucinazioni algoritmiche. Lavoro, ma anche scuola, devono cambiare paradigma. Basta istruzione fondata sulla memorizzazione e sulla ripetizione di dati. Nell'era dell'IA servono capacità di giudizio, pensiero critico, interpretazione, controllo. In altre parole, saper pensare bene.



—Future commerce Il retailer diplomatico

Basta fare a pugni. La vita sarà anche un ring, come cantava Gino Paoli, ma il mondo del commercio funziona meglio quando le mani si stringono. O meglio: non c'è futuro se si litiga. Bisogna accordarsi, rappacificarsi e intendersi.

—Nuovo mindset Le commerce diplomatique

Può il mondo del commercio imparare qualcosa dalla rivista *Le Monde diplomatique*? Come concetto e spirito sì, eccome. Le organizzazioni aziendali mutano e si adeguano ai contesti. Smussare asperità. Gestire la conflittualità. Studiare l'attualità. Quando i grandi litigano, i piccoli soffrono. Vale in famiglia e vale nel mondo delle imprese, anche di quelle piccole. La politica industriale, i controlli sulle esportazioni e i dazi doganali sono diventati strumenti di tensione geopolitica e possono modificare radicalmente le condizioni dei mercati locali. Il carrello della spesa si fa anche barometro geopolitico, con cittadini che evitano prodotti provenienti da paesi che disapprovano politicamente. L'andamento del commercio in generale e del comportamento dei consumatori dimostra quanto siano interconnessi i conflitti geopolitici, le condizioni economiche generali e il comportamento del mercato. In questo contesto, non c'è scelta. Avere capacità di gestione diplomatica, ovvero, agire con avvedutezza, equilibrio, discrezione e tatto diventa un must anche per manager e imprese. Soprattutto per trattare (di nuovo) con il resto del mondo. Siamo poco più del 10% nel mondo, ma affermiamo che siamo quelli giusti e tutti gli altri (90%) sono sbagliati. Questo modo di vedere il mondo non è controproducente solo per una pacifica convivenza sociale, ma anche per una pacifica convivenza economica.





—Business multipolare Diventare multicompetenti

Fare previsioni diventa difficile. Indubbiamente, stiamo assistendo a uno scontro unipolare vs multipolare e a infiniti e anacronistici scontri di civiltà, stile grandi crociate del passato, che va ben oltre la figura di Trump, che è solo un catalizzatore e acceleratore dello “spirito geopolitico del tempo”. È la guerra, non solo commerciale, del nostro tempo. Tocca ai manager e alle imprese tendere la mano e gli sforzi a un mondo a economia multipolare, che non è la stessa cosa di economia globale o globalizzazione. Implica vari poli d’influenza politici ed economici significativi e bilanciati nel rispetto reciproco. Soprattutto implica che imprese e manager facciano il pieno di culture e stili manageriali di “altri mondi” per diventare multicompetenti. È la sfida del futuro. È un tema molto caldo. Non a caso, il recente libro *Deglobalizzazione* di Fabrizio Maronta (autore e consigliere scientifico e responsabile relazioni internazionali di *Limes*) analizza questo nuovo mondo privo, ormai, di un centro.

—Next skill Lungimiranza geopolitica

Come fa notare Simon J. Evenett, professore di geopolitica e strategia, la geopolitica non è più una materia da think tank o da summit internazionali ma è diventata un asset aziendale, tant’è che aziende come Allianz e Siemens dispongono da tempo di un proprio dipartimento di geopolitica. Giusto così. Oggi la velocità delle decisioni commerciali globali è esplosa, le guerre economiche attraversano ogni settore e nessun mercato è davvero “sicuro”. Le aziende più lucide lo hanno capito prima degli altri. Alcune, per esempio, hanno lasciato la Russia mesi prima dell’invasione dell’Ucraina, interpretando i segnali geopolitici. Risultato: miliardi salvati e capitale messo in sicurezza. Il problema è che molte imprese continuano a confondere la geopolitica con la politica giorno per giorno. Ma la vera partita si gioca prima: capire dove andranno regolamenti, sanzioni e alleanze tra tre, sei o dodici mesi. Esistono aziende che reagiscono alle crisi leggendo i titoli del giorno, mentre altre costruiscono task force. Le più evolute trasformano dati, intelligence e scenari in sistemi di allerta strategica. Infine ci sono quelle rare imprese che usano la visione geopolitica come vantaggio competitivo: anticipano gli shock, si spostano prima degli altri, trasformano l’incertezza in profitto. Oggi, la vera competenza è saper leggere il mondo prima che cambi.



—Future Europe

Scenari a confronto

Niente panico. Non siamo ancora affondati. Manteniamo la calma e continuiamo a suonare, magari qualcosa di veramente nuovo.

Calo demografico, irrilevanza geopolitica, declino strutturale, deindustrializzazione, pochi investimenti in ricerca e innovazione, dipendenza tecnologica, crisi spirituale, politica e culturale, perdita dei valori fondanti, élite percepite come inadeguate.

E mentre *Limes* dedica l'ultimo numero allo scisma d'Occidente, e saggi come *Eurosuicidio* affermano che “L'Europa non è in crisi: è la crisi”, alcuni si chiedono a quali scenari si va incontro. Ci prova il Copenhagen Institute for Futures Studies nel mini paper *Europe's Futures*, pubblicato nel 2025, prima dell'escalation in Medio Oriente e del conflitto con l'Iran che hanno ulteriormente aggravato la crisi geopolitica internazionale. Offriamo di seguito i quattro scenari in una sintesi. Non per indovinare cosa accadrà, ma per prepararsi a più futuri possibili. E non è nemmeno detto che questi siano quelli più probabili o plausibili.

Echoes of the West

Europa unita? Solo una parentesi storica. In questo scenario, il continente si frammenta, mentre gli Stati Uniti tornano a guidare l'Occidente. Meno tensioni globali, meno coesione europea. Se Washington ritrovasse stabilità e la guerra in Ucraina rallentasse, Bruxelles perderebbe il suo principale collante: la percezione della minaccia. Le divisioni sono già qui. Migrazioni, energia, transizione green. Italia, Polonia e Danimarca chiedono regole più dure sui rimpatri. L'Ungheria difende il gas russo. Francia e Germania frenano sulle norme ambientali. Ogni crisi spinge gli stati membri a proteggere i propri interessi. Il risultato? Un mosaico di interessi nazionali. Schengen si svuota. Le istituzioni Ue si paralizzano. La sovranità nazionale torna dominante. Anche la regolazione delle Big Tech rischia di evaporare: privacy e diritti digitali diventano sacrificabili in nome della competitività. Per le imprese cambia il terreno di gioco. Vince chi ha capitale e forza negoziale per muoversi tra regole divergenti. Le multinazionali prosperano. Gli stati diventano piccoli laboratori fiscali e industriali in competizione tra loro. Più lobbying locale. Meno armonizzazione. Più caos regolatorio.

Eurovision+

In questo scenario l'Europa non implode. Si compatta con una Ue più integrata, sostenuta dal ritorno dell'alleanza atlantica e da un'America meno instabile. Bruxelles continua a spingere su difesa, tecnologia, sicurezza e mercato unico, senza però rompere la dipendenza strategica dagli Stati Uniti. Le minacce esterne cambiano forma. La Russia resta un rischio permanente, ma il vero competitor diventa la Cina. E proprio questa pressione rafforza il sentimento europeista. Gli stati membri più ostili alla linea comune rischiano l'isolamento politico. Per i cittadini significa un'Europa più fluida e connessa. Una versione "soft" degli Stati Uniti d'Europa. Sul fronte economico, il mercato unico accelera: più integrazione bancaria, più investimenti in energia pulita, infrastrutture e ricerca. Fare business oltre confine diventa più semplice e prevedibile. Le pmi sono le vere vincitrici: espandersi in Europa costa meno ed è meno rischioso. Ma resta una contraddizione di fondo. L'Europa regola, gli Usa innovano. E senza una vera spinta a costruire alternative tecnologiche continentali, l'Ue continua a usare piattaforme, cloud e AI americane. Più autonomia politica. Ma sovranità digitale ancora lontana.

Strategic autonomy

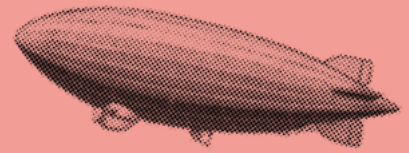
L'Europa smette di aspettare Washington e accelera verso una nuova indipendenza politica, industriale e militare. È il mondo post-americano visto da Bruxelles: più integrazione interna, meno fiducia negli Stati Uniti. I segnali ci sono già. Dazi, tensioni diplomatiche, scontri sull'Ucraina, guerra tecnologica. E Bruxelles rafforza la difesa comune con investimenti miliardari. Nasce così una Ue più compatta e strategica. Più poteri su difesa, salute e industria. Più identità europea. Ma anche più polarizzazione interna: mentre cresce il consenso si radicalizzano i movimenti populistici. L'obiettivo è costruire sovranità. Tecnologica, energetica, industriale. Le aziende europee vengono spinte a incarnare i "valori europei" e a sviluppare alternative locali ai colossi Usa. Bruxelles diventa la regista delle politiche industriali. Anche l'Europa geografica cambia forma. Ucraina, Balcani, Georgia e perfino Turchia tornano nel radar dell'integrazione. Parallelamente, l'Ue cerca nuove alleanze con Canada, Giappone e Asean per creare un blocco democratico alternativo alle sfere d'influenza americana e cinese. Il messaggio è chiaro: l'Europa non vuole più essere solo un mercato. Vuole diventare una potenza.

MXGA

L'Europa si rompe. E nessuno prova più davvero a salvarla. L'Ue perde coesione mentre il mondo diventa sempre più aggressivo, frammentato e transazionale. I rapporti con gli Stati Uniti si deteriorano, la Nato si svuota e i nazionalismi conquistano terreno. La politica torna dentro i confini nazionali. Bruxelles viene percepita come lenta, distante, inutile. I governi riprendono il controllo totale. Il risultato è un'Europa a velocità divergenti: meno mobilità, meno diritti condivisi, meno regole comuni. Qui, il collasso dell'Ue non è più fantapolitica. Diventa uno scenario operativo. Alcuni paesi spingono per ridurre l'Unione al minimo indispensabile: commercio, coordinamento strategico e poco altro. Intanto, nascono blocchi regionali alternativi. I paesi nordici si compattano. Altri guardano verso Russia o Cina. Anche il business cambia pelle. Le supply chain globali si regionalizzano. Gli accordi bilaterali sostituiscono il multilateralismo. Senza una regia europea, cresce il peso degli aiuti di Stato. È il ritorno della geopolitica dura. Meno integrazione. Più competizione. Più instabilità. Un continente che smette di pensarsi come progetto comune per tornare a essere un mosaico di interessi in conflitto.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



AVVELENARE L'IA

L'invenzione è l'IA. L'innovazione è avvelenarla. Avvelenare i dati per ottenere risposte sbagliate. Disinformazione in purezza. Chiedi al tuo chatbot del conflitto in Medio Oriente e Israele ne esce sempre bene, immacolato. Per forza. Israele, come riportato da Axios, ha assunto il consulente digitale Brad Parscale, ex manager della campagna presidenziale di Trump, per influenzare i risultati restituiti dai principali sistemi di IA generativa con piattaforme come

paxpoint.org o factsignal.org che appaiono autorevoli agli occhi degli algoritmi durante la fase di raccolta, ideali per inquinare gradualmente i modelli generativi. Non è solo un problema di conoscenza, ma anche di sicurezza. Il data, o AI poisoning, rappresenta oggi una vera gatta da pelare per chiunque si occupi di cyber security, anche in azienda. Perché è una minaccia informatica subdola e sofisticata. Tecnicamente, "AI poisoning through seo".

➤ <https://tinyurl.com/3wb5x8y8>



DARKMODEADS.COM

La pubblicità digitale può consumare meno energia? Plenitude lancia Dark Mode Ads con LePub. Cartelloni pubblicitari con fino al 74% di energia risparmiata.

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



TOSS.IM

In Corea il portafoglio è il tuo volto. Toss ha lanciato i pagamenti con scansione facciale: già 5 milioni di utenti. La domanda resta: comodità o sorveglianza?

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=YPPWBVNbh6o>



HASHEM-ALGHAILI.COM

Cognify propone una nuova idea di prigione con riabilitazione high-tech. Rinchiudere le persone in capsule neurali e "ritarare" il loro cervello.

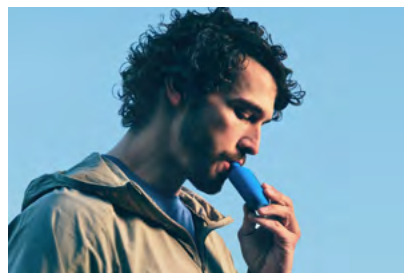
➤ https://www.youtube.com/watch?v=YFUv4_ICBLY



KHI.CO.JP/EXPO2025

Basta andare in ufficio con il monopattino elettrico. Il cavallo robot della Kawasaki è il top per i futuri manager. Off-road meglio di qualsiasi SUV.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=Bj83EWW9Mvk>



CLIMATICEALTH.COM

Una startup vuole rendere la cura dei polmoni un'abitudine quotidiana con L Max, integratore con ingredienti naturali e design impeccabile.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=ProyGCuQQy8>



OLIVERTRAVELTRAILERS.COM

Camper compatto, anima estrema. Oliver Travel Trailers lancia Apex X23: 7 metri di autonomia off-grid e off-road con isolamento quattro stagioni. Tosto.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=gRWS01ar5vo>

Infomanager

ASSOCIAZIONI | SERVIZI | CONTRATTO | SANITÀ | PREVIDENZA | FORMAZIONE



SOCIO-SANITARIO: IL WELFARE CHE CAMBIA FORMA

L'accordo tra Fasdac e Conf Salute Healthcare segna un passaggio concreto: dall'erogazione del rimborso all'accesso diretto all'assistenza e ai servizi alla persona

Il 22 aprile scorso, presso la sede nazionale di Confcommercio, il Fasdac, Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dirigenti del terziario, ha presentato un protocollo d'intesa con Conf Salute Healthcare, nato per promuovere convenzioni con strutture sanitarie e assistenziali capaci di offrire servizi di alta qualità.

L'occasione è stata utile anche per comunicare l'attivazione di una prima convenzione stipulata tra il Fasdac e il Gruppo Kos, realtà associata a Conf Salute Healthcare e primario operatore del settore socio-sanitario. Si tratta di un accordo che va oltre la semplice logica del rimborso. Grazie a questa intesa, infatti, gli assistiti possono oggi accedere anche in forma diretta - senza, dunque, anticipare spese - a una rete di strutture assistenziali presente in più regioni italiane, tra cui Rsa, reparti di lungodegenza e residenze assistenziali. Un'infrastruttura concreta per rispondere a bisogni che, alla luce dei numeri del Fondo, stanno diventando sempre più urgenti.

Tra il 2021 e il 2025 la spesa per l'assistenza socio-sanitaria erogata dal Fasdac è quasi triplicata, passando da

1,34 a 3,9 milioni di euro. Nello stesso periodo, i beneficiari sono raddoppiati, arrivando a 457, di cui oltre due terzi con più di 75 anni. Un trend in crescita e strutturale, che il Fasdac presidia ormai da tempo.

Abbiamo chiesto ai tre protagonisti dell'accordo come si risponde a una sfida di questa portata.



RICCARDO RAPEZZI

presidente Fasdac

I dati del Fondo parlano chiaro: la non autosufficienza è diventata un'area critica. Come siete arrivati a questo accordo?

«I numeri ci hanno indicato la direzione da seguire. Una spesa quasi tripli-

cata in cinque anni non è un'anomalia, ma il segnale che i bisogni dei nostri assistiti stanno cambiando in modo strutturale. Serviva una risposta altrettanto strutturata, non episodica. Da questa consapevolezza nasce l'accordo con Conf Salute Healthcare e Gruppo Kos: oggi non basta più guardare solo all'ambito sanitario, ma occorre accompagnare l'evoluzione verso l'area socio-sanitaria, una voce che in meno di cinque anni ha quasi raddoppiato il proprio peso nel paniere delle prestazioni erogate dal Fondo».

Cosa cambia, concretamente per gli assistiti?

«L'obiettivo del Fasdac è quello di rendere i percorsi quanto più semplici possibili e garantire al tempo stesso un'elevata qualità delle strutture convenzionate. Il primo punto si ottiene estendendo i vantaggi della forma diretta, già ampiamente utilizzata dai nostri assistiti per le cure medico-sanitarie, anche al campo socio-sanitario. Il secondo punto è quello di "bat-

tere il sentiero”, già avviato lo scorso anno in ambito sanitario, attraverso convenzioni con centri di eccellenza come IEO e Istituti, privilegiando qualità e valore dell’offerta. L’accordo con il Gruppo Kos rappresenta un ulteriore passo in questa direzione. L’intesa prevede inoltre una scontistica del 3% sulle rette di degenza riservata agli iscritti Fasdac».

Questo accordo riguarda solo Kos o è il primo passo verso qualcosa di più ampio?

«È chiaramente un punto di partenza. Kos è il primo partner operativo, ma l’obiettivo è allargare progressivamente il network di strutture convenzionate con elevati standard. Vogliamo che ogni assistito Fasdac, indipendentemente dalla regione in cui si trova, possa contare su strutture convenzionate di qualità. Il lavoro è appena cominciato».



LUCA PALLAVICINI

presidente Conf Salute Healthcare

Qual è il ruolo di Conf Salute Healthcare in questa sinergia?

«Il nostro ruolo è quello di creare connessioni concrete tra bisogni, welfare e imprese del socio-sanitario. Conf Salute Healthcare rappresenta, all’interno di Confcommercio, una rete nazionale di strutture e operatori che ogni giorno lavorano sulla presa

in carico delle persone fragili e non autosufficienti. In questa collaborazione abbiamo messo a disposizione competenze, relazioni e capacità organizzativa per facilitare l’incontro tra il sistema Fasdac e realtà qualificate del comparto. L’obiettivo è costruire percorsi semplici, affidabili e accessibili per gli assistiti, mantenendo elevati standard qualitativi nei servizi erogati».

Quali sono gli obiettivi di sviluppo a medio termine?

«L’accordo con Kos rappresenta un primo passo operativo, ma il lavoro che stiamo portando avanti guarda a una rete sempre più ampia. Abbiamo già avviato ulteriori interlocuzioni col Fasdac e con diverse realtà associate per individuare nuove sinergie e ampliare progressivamente le opportunità a disposizione degli assistiti. Il tema della non autosufficienza richiede modelli organizzati e continuità di risposte: per questo vogliamo continuare a svolgere un ruolo di collegamento tra fondi, imprese e territori, favorendo soluzioni capaci di coniugare qualità dell’assistenza, sostenibilità e prossimità dei servizi».



GIUSEPPE MOTTA

*direttore generale Anni Azzurri
Kos Group*

Il Gruppo Kos porta in questo accordo un modello industriale

applicato alla sanità. Ce lo può raccontare?

«Il Gruppo Kos è nato con una convinzione precisa: che anche nel Long term care sia possibile – e necessario – applicare un approccio gestionale di tipo industriale per garantire qualità, professionalità e innovazione. Significa costruire un’organizzazione solida, che ascolta, che misura strutturalmente i fenomeni e gli outcome e che produce e condivide conoscenza scientifica. Investire in tecnologia è quindi indispensabile: lo facciamo con la cartella clinica elettronica e la gestione automatizzata dei farmaci, ma anche con sistemi di intelligenza artificiale che monitorano in tempo reale gli ospiti durante la notte e segnalano le situazioni di rischio. Portare questo modello anche al di fuori delle mura delle Rsa è la nostra sfida: con le cure domiciliari, la telemedicina e il senior living».

Quali servizi specifici troveranno gli assistiti Fasdac nelle vostre residenze?

«L’accordo consente l’accesso diretto alle nostre strutture Anni Azzurri, con uno sconto dedicato e la copertura da parte del Fasdac delle spese a carico della famiglia. Ma quello che offriamo è soprattutto un percorso che inizia molto prima dell’ingresso in struttura. Il Welcomer accompagna le famiglie dal primo contatto. Lo Sportello sociale aiuta i caregiver a orientarsi tra le opzioni disponibili e offre supporto tecnico, amministrativo e giuridico. In Lombardia è attiva anche la misura Rsa aperta, con un care manager dedicato che costruisce un progetto assistenziale a domicilio. L’obiettivo è intercettare il bisogno prima che diventi emergenza».

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!



ECOSISTEMA DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE

Percorsi strutturati, strumenti e opportunità per sviluppare competenze, carriera ed employability di dirigenti, quadri ed executive professional

FORMAZIONE CONTINUA



EROGATA DA: Cfmt e associazioni Manageritalia

PER: *dirigenti*

Sistema integrato di formazione continua contrattuale per lo sviluppo delle competenze manageriali e dell'employability. Include corsi e percorsi formativi, eventi, workshop e momenti di confronto con esperti e coach, pensati per affrontare le sfide del cambiamento. Comprende anche master realizzati con business school e learning path strutturati, che offrono esperienze di apprendimento integrate e blended per una crescita continua e orientata al futuro.

www.cfmt.it

EROGATA DA: Fondir - Fondo paritetico interprofessionale

PER: *dirigenti e aziende*

Le aziende possono accedere a contributi per sviluppare piani formativi dedicati o partecipare a iniziative di alta formazione realizzate in collaborazione con università, enti e business school. Uno strumento per sostenere lo sviluppo delle competenze manageriali e la competitività aziendale.

www.fondir.it

EROGATA DA: Quadrifor - Ente bilaterale per la crescita e la formazione

PER: *quadri e aziende*

Promuove e finanzia la formazione continua dei quadri del terziario. Le aziende possono accedere a contributi per piani formativi dedicati e iniziative di sviluppo delle competenze, finalizzate a rafforzare professionalità, aggiornamento e crescita manageriale.

www.quadrifor.it



PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI DEL TERZIARIO



EROGATA DA: Cfmt

PER: *dirigenti e familiari*

Piattaforma welfare contrattuale con credito annuale utilizzabile anche per formazione e coaching. Consente di accedere a percorsi di sviluppo professionale e servizi personalizzati, integrando crescita delle competenze e benessere.

<https://welfare.cfmt.it>

FORMAZIONE E CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE



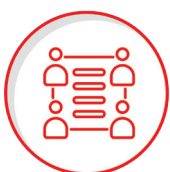
EROGATO DA: Manageritalia Executive Professional e partner qualificati (es. università, Microsoft)

PER: *executive professional*

Percorsi di formazione e certificazione delle competenze professionali, finalizzati a valorizzare il profilo e il posizionamento sul mercato. Comprendono programmi formativi strutturati (come quello per accedere alla certificazione del comunicatore professionale), iniziative di aggiornamento continuo e percorsi su competenze digitali e innovazione, anche in collaborazione con partner istituzionali e tecnologici come Microsoft.

<https://bit.ly/mep-form>

EVENTI, NETWORKING E AGGIORNAMENTO



EROGATI DA: Manageritalia, associazioni territoriali, Cfmt, XLabor

PER: *dirigenti, quadri, executive professional*

Convegni, incontri, workshop ed eventi su tematiche manageriali e di attualità. Occasioni di aggiornamento e confronto tra pari, anche attraverso format dedicati come Friday's Manager, Manager for inclusion, Women on Board, che favoriscono lo scambio di esperienze, il networking e la crescita professionale.

www.manageritalia.it/eventi/

DUAL CYBER, PROTEGGERSI DAI RISCHI INFORMATICI

*Un'indispensabile
precauzione per
tutelare le aziende
da un fenomeno
sempre più diffuso*



Qualsiasi società, indipendentemente dal settore in cui opera, è ormai da tempo esposta ai cosiddetti "rischi informatici", che hanno assunto una dimensione sempre più rilevante grazie al crescente uso dei collegamenti in rete. Le imprese del terziario in cui operano gli associati Manageritalia, così come quelle di produzione e di altri settori, sono esposte quotidianamente alla

possibilità di attacchi che rischiano di minarne l'operatività, con conseguenze che, in alcuni casi, possono essere definite catastrofiche.

Assidir, grazie alla pluriennale collaborazione con DUAL Italia, mette a disposizione delle imprese di qualsiasi dimensione una risposta puntuale a queste problematiche: "DUAL Cyber", una soluzione che può garantire un significativo livello di tranquillità.

LA DIFFUSIONE DEI RISCHI

Alla base dell'incremento dei rischi legati all'utilizzo sempre più esteso della telematica ci sono moltissime motivazioni: dalla diffusione dello smart working alla comodità di compiere a distanza operazioni comuni come transazioni bancarie e acquisti in rete.

Come da sempre accade, però, con l'in-

CYBER RISK: UN FENOMENO DI ASSOLUTO RILIEVO

Una fotografia aggiornata della cybersecurity nel rapporto Clusit del marzo 2026

Clusit - Associazione italiana per la sicurezza informatica - nata nel 2000 presso il Dipartimento di informatica dell'Università degli Studi di Milano, è oggi una delle più autorevoli realtà italiane della cybersecurity.

Nel Rapporto Clusit 2025 sono stati analizzati 3.541 incidenti cyber gravi nel 2024, in aumento del 27,4% rispetto al 2023, confermando un'escalation ormai strutturale.

Anche la gravità è aumentata: quasi otto su dieci hanno avuto impatti economici, operativi o reputazionali rilevanti. Nel 2024 la media globale è salita a 295 incidenti al mese, contro i 232 del 2023 e i 139 del 2019. Il 79% degli attacchi ha avuto un impatto grave o critico, rispetto al 50% del 2020.

L'Europa ha rappresentato circa il 23% degli attacchi globali, mentre l'Italia, da sola, ha registrato il 10,1% degli incidenti mondiali, una quota fortemente sproporzionata rispetto al peso economico del Paese.

Una conferma di quanto sopra viene dal fatto che, nel solo quadriennio 2020-2024, Clusit ha censito 973 incidenti gravi in Italia, di cui 357 solo nel 2024, pari a circa il 39% del totale del periodo. La principale

motivazione resta il cybercrime, che rappresenta circa il 78% degli attacchi, a conferma della prevalenza della componente economica. I principali bersagli italiani del 2024 sono stati media e news (17,6%), manifatturiero-industria e target multipli (15,7% ciascuno), settore governativo e pubblica amministrazione (10,4%), trasporti e logistica (7,3%).

Particolarmente esposto il manifatturiero: un quarto degli attacchi globali contro il settore ha colpito aziende italiane.

Un'ulteriore conferma arriva dal Security operations center di Fastweb, che si basa su oltre 7 milioni di indirizzi Ip pubblici: nel 2024 sono stati rilevati più di 69 milioni di eventi di sicurezza (+23% sul 2023) e le infezioni da malware sono cresciute del 131%. I settori più colpiti restano pubblica amministrazione e finance/insurance, pari a circa il 50% degli eventi dell'anno.

In crescita anche il malware su dispositivi mobili, in particolare Android, spesso veicolato tramite sms di phishing, link malevoli su app di messaggistica e campagne di social engineering automatizzate tramite l'IA.

VIOLAZIONI DEI DISPOSITIVI DI SICUREZZA INFORMATICA E PRIVACY

Principali conseguenze	Come interviene la polizza
Responsabilità verso terzi.	Risarcimento verso terzi.
Spese per investigare, informare, monitorare le posizioni di credito, interventi legali.	Rimborso spese conseguenti alla violazione, anche in forma specifica.
Spese per gestione emergenza, recupero dati elettronici, decontaminazione del sistema informatico, ripristino dei dati in caso di attacco informatico con o senza richiesta di riscatto.	Indennizzo delle spese sostenute, anche in forma specifica.
Perdite che derivano da interruzione dell'attività (totale o parziale).	Indennizzo delle perdite sotto forma di diaria (massimo 180 giorni).
Costi sostenuti per tutela di immagine e reputazione.	Indennizzo dei costi in forma specifica
Costi sostenuti per responsabilità derivanti da attività multimediale in caso di diffamazione; violazione della proprietà intellettuale e violazione del diritto alla privacy.	Risarcimento verso terzi.
Importi illegalmente sottratti da terzi tramite trasferimento elettronico (cyber crime): accesso o utilizzo non autorizzato a conti bancari; alterazione dati elettronici nel sistema informatico.	Indennizzo di importi illegalmente sottratti.
Violazione dei sistemi "Payment card industry - Data security standard".	Indennizzo dei costi conseguenti alla violazione, anche in forma specifica.

troduzione di nuove tecnologie, iniziano a fiorire anche utilizzi fraudolenti o illegali. Il fenomeno ha ormai raggiunto dimensioni tali da richiedere contromisure per bloccare accessi non autorizzati e violazioni dei sistemi informatici da parte di malintenzionati. Nel giro di pochi anni sono quindi nati numerosi strumenti per la protezione delle banche dati di enti e imprese, alcuni dei quali sono poi stati superati o dismessi.

COME DIFENDERSI

In alcuni casi, le aziende hanno addirittura spostato fisicamente il cuore pulsante dei propri sistemi informativi rivolgendosi alle cosiddette "server farm", aziende specializzate che offrono la massima sicurezza sia logica che fisica.

Questa tendenza ha però messo in luce il diverso comportamento tra le imprese medio-grandi e le organizzazioni, generalmente più sensibili al problema, e le piccole e medie imprese.

Circa un terzo di queste ultime evidenzia difficoltà nell'implementazione di siste-

mi di sicurezza per mancanza di risorse finanziarie e oltre un quarto, dato ancora più grave, dichiara di non considerare il rischio cyber una priorità.

Il fenomeno ha assunto proporzioni più che rilevanti, al punto che i principali attori della "cyber security", riuniti nel Clusit - Associazione italiana per la sicurezza informatica, si ritrovano annualmente per fare il punto della situazione. Anche quest'anno è stato pubblicato un rapporto di circa 400 pagine, dal quale riportiamo, nel box a sinistra, alcuni dati utili alla comprensione del fenomeno.

GLI ATTACCHI E LA RISPOSTA UE

Senza entrare nei dettagli degli attacchi dell'ultimo periodo, che hanno colpito imprese e servizi a livello europeo, va sottolineato che anche l'Unione europea si sta muovendo in tal senso: la Commissione ha già presentato un pacchetto di norme sulla cybersecurity per consentire al "sistema Europa" di operare in sicurezza attraverso un utilizzo affidabile dell'in-

sieme costituito da hardware, software, reti e servizi interconnessi.

RIDURRE I RISCHI

Per ridurre il numero e la portata dei cyber risk, le aziende e gli enti hanno a disposizione due importanti categorie di soluzioni: dotarsi di strumenti informatici con opportune policy sulla protezione delle informazioni e sottoscrivere apposite polizze assicurative. Queste ultime sono infatti lo strumento utilizzabile universalmente, senza necessità di ricorrere a strutture particolari.

Le polizze contro i cyber risk prevedono un'ampia casistica di interventi per ridurre i costi connessi ai danni causati a terze parti, per i quali l'azienda è civilmente responsabile. Nel box qui a fianco sono sintetizzate le principali conseguenze delle violazioni dei dispositivi di sicurezza informatica e privacy, nonché le modalità con cui interviene la polizza di DUAL Italia messa a disposizione degli associati Manageritalia attraverso Assidir.

DUAL Cyber

La polizza "DUAL Cyber", che Assidir offre nel suo programma di assistenza per gli associati Manageritalia e le aziende in cui operano, prevede sia il risarcimento verso terzi (per responsabilità derivanti da violazioni della sicurezza informatica o della normativa in materia di protezione dei dati personali), sia l'indennizzo dell'assicurato. La copertura include inoltre un servizio di assistenza in lingua italiana 24 ore su 24, 7 giorni su 7, per una gestione tempestiva e specialistica dell'emergenza.

Le garanzie assicurative della polizza DUAL Cyber sono fornite da Great Lakes Insurance SE. Assidir distribuisce questa polizza in forza di un accordo di collaborazione orizzontale con DUAL Italia. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile sul sito www.assidir.it e presso la sede di DUAL Italia.

CHIEDI IL SUPPORTO DEGLI SPECIALISTI DI ASSIDIR!

Scrivi a
info@assidir.it

CORSI DI FORMAZIONE

Cfmt - Centro di formazione management del terziario propone un'offerta totalmente su misura, costruita intorno a quattro competenze trasversali, per supportare le persone nel loro percorso di apprendimento

TEAM EMPOWERMENT

People First. Capire le persone per costruire organizzazioni che funzionano

Cfmt @ People Management Forum



UNAHOTELS
Expo Fiera Milano

■ 17 GIUGNO

Decifrare codici relazionali

Relazionarsi al meglio con il proprio team



CFMT MILANO

■ 1° OTTOBRE

Anticipazione e visione sistemica

Un appuntamento di executive change



ONLINE

■ 6 OTTOBRE

PERSONAL IMPROVEMENT

A.I.impact Speaking

Creare presentazioni solide in tempi rapidi



CFMT MILANO

■ 1 LUGLIO

Strategie di influencing

Come creare consenso e attivare il cambiamento



ONLINE

■ 2 E 9 LUGLIO

Dalla comunicazione efficace alla comunicazione strategica

Un nuovo approccio alle relazioni



ONLINE

■ 8 E 15 LUGLIO

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Come realizzare un business plan con Excel

Prevedere il futuro con un file dedicato



ONLINE

■ 3 E 10 LUGLIO

AI Slide lab

Dalle idee alle presentazioni pronte con ChatGPT e Gamma



ONLINE

■ 13 LUGLIO

Deep Research Lab

Metodi e prompt per ricerche avanzate e affidabili



ONLINE

■ 20 LUGLIO

BUSINESS DEVELOPMENT

Milano Retail Experience 2026

Un tour esclusivo nel centro di Milano per scoprire dal vivo i punti vendita più innovativi



CFMT MILANO

■ 24 GIUGNO

Building vision, delivering strategy: a ceo's guide

Nuova masterclass a Londra!



UCL SCHOOL OF MANAGEMENT, Londra

■ 6 E 7 LUGLIO

The holiday push

Incontro online del ciclo "Future 101" con Fernando G. Alberti



ONLINE

■ 7 LUGLIO

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it
info@cfmt.it

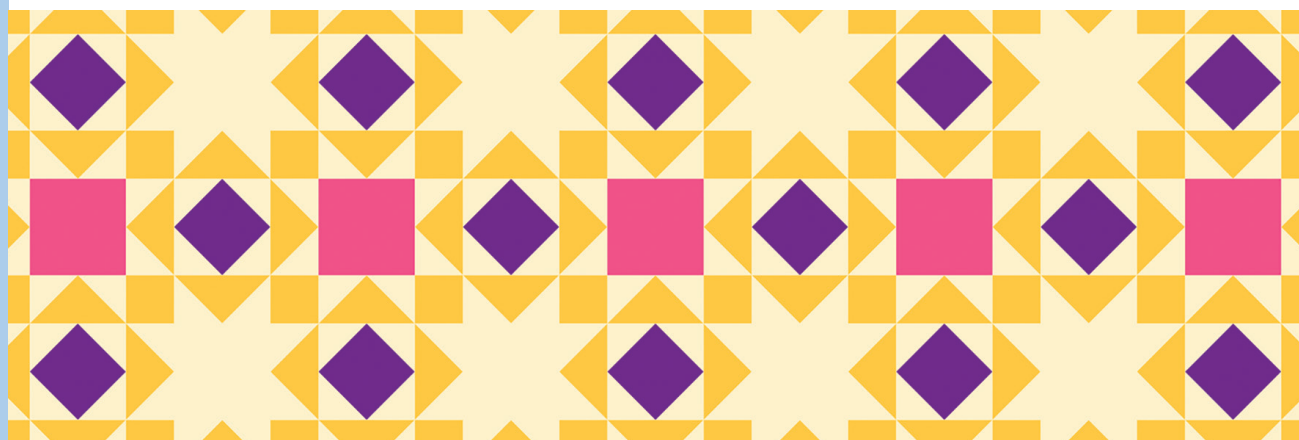
MILANO

02 5406311

ROMA

06 5043053

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



BUILDING VISION, DELIVERING STRATEGY: A CEO'S GUIDE

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

Viviamo in un contesto globale caratterizzato da trasformazioni rapide e profonde che stanno ridefinendo il ruolo della leadership nelle organizzazioni. Accelerazione tecnologica, nuovi equilibri geopolitici e crescente complessità economica richiedono oggi ai ceo e ai top manager una capacità sempre più avanzata di lettura del contesto e di guida strategica. In questo scenario, costruire una visione chiara e tradurla in azioni concrete rappresenta una competenza fondamentale per accompagnare le organizzazioni nei processi di cambiamento e rafforzarne la competitività nel lungo periodo.

UN PROGRAMMA EXECUTIVE PER I LEADER DI OGGI

“Building vision, delivering strategy: a ceo's guide” è un programma executive

pensato per ceo, managing director e figure apicali che desiderano sviluppare strumenti utili per affrontare le principali sfide del business contemporaneo. Guidati da **Giuseppe Stigliano** e **Paolo Taticchi**, approfondiremo i temi centrali per la leadership di oggi: innovazione, intelligenza artificiale, sostenibilità e gestione dell'incertezza.

Particolare attenzione sarà dedicata anche ai cambiamenti geopolitici ed economici che stanno influenzando mercati, organizzazioni e processi decisionali, offrendo ai partecipanti strumenti di lettura utili per interpretare la complessità e orientare le scelte strategiche.

STRUTTURA DEL PROGRAMMA

Il programma si svolgerà nell'arco di due giornate formative e prevede il rilascio di un certificato executive Ucl al termine del percorso.

MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE

La partecipazione all'attività è riservata ai dirigenti associati Cfmt in regola con gli appositi contributi. Le spese di viaggio e soggiorno sono a carico dei partecipanti.

**BUILDING VISION,
DELIVERING STRATEGY:
A CEO'S GUIDE**

6+7 LUGLIO

**Ucl School
of Management, Londra**

Iscriviti:

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



HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

THOMAS BIALAS

Futurologo, giornalista, innovatore, autore e conferenziere, si occupa di progettazione di contenuti e aiuta imprese e istituzioni a ripensare il proprio ruolo e futuro. È ideatore e curatore di *Dirigibile*, inserto della rivista *Dirigente*.

Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. **[65]**



WALTER LINDO

Direttore di Fondir, è specializzato nella gestione di fondi pubblici, project management e sviluppo di sistemi innovativi per la formazione. Responsabile pianificazione strategica e gestione operativa del Fondo, cura i rapporti istituzionali e le attività di rendicontazione e vigilanza. **[16]**



OTTAVIO MARIA CAMPIGLI

Senior equity partner e founder di W Executive, è hr advisor del fondo Moonstone e leader del Topic People di Bocconi Alumni. Ha completato l'Executive Mba Sda Bocconi con menzione al merito ed è tra i 40u40 leader europei 2024 secondo Business Elite Awards. **[26]**



ELENA TOSCA

Partner Akron-Centro per lo sviluppo e l'innovazione manageriale e direttore Omit, Osservatorio sull'innovazione manageriale del terziario. **[48]**

LUCA TUPORINI

Laureato in Economia aziendale (HR) e Ph.D student alla Liuc Università Cattaneo, è ricercatore Aiads, Associazione italiana di analisi dinamica dei sistemi. I suoi principali interessi di ricerca: management innovation, leadership sostenibile e pensiero sistemico. **[48]**



FRANCESCA CONTARDI

Executive vice president di Tenth Revolution Group. People, Tech & AI Advocate, opera all'incrocio tra persone, tecnologia e futuro del lavoro, guidando strategie che trasformano l'innovazione in crescita concreta. **[22]**



MATTEO GALLINA

Data manager in JobValue | JobPricing, società di consulenza aziendale in ambito total reward (analisi e politiche retributive, benchmarking, budgeting e cost-controlling). **[32]**

DA MANAGERITALIA

DANIELA FIORINO

Responsabile ufficio sindacale. **[62]**

MARIA ANTONIETTA MURA

Presidente Cfmt - Centro di formazione management del terziario. **[12]**

ORNELLA PIPPA

Presidente Manageritalia Trentino-Alto Adige e project leader nazionale Formazione continua e sviluppo delle competenze nel Piano operativo 2024-2028. **[8]**

MAURO ROCCO

Responsabile comunicazione e relazioni esterne Manageritalia. **[38, 44]**

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

WELL
WORK
human welfare experience

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

CASA DI ASSISTENZA SANITARIA
INTEGRATIVA PER I LAVORATORI
DEGLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance

In Salute
SERVIZI

Edenred





11° PREMIO ECCELLENZA
manager e aziende protagonisti

Eccellente è chi...

“

.....
.....
.....

”

Al via le candidature per l'11^a edizione del Premio Eccellenza.

*Torna l'appuntamento di Manageritalia per celebrare il valore di chi vede e va oltre,
di chi cresce con e per gli altri, di chi cerca e crede in qualcos'altro.*

I migliori li scegli tu!



Le candidature resteranno
aperte fino al 26 giugno 2026



Per informazioni: Segreteria Premio Eccellenza
premio.eccellenza@manageritalia.it

