MANAGERITALIA

107ª ASSEMBLEA

MILANO 12-13/06/2026

in tempi difficili,
la responsabilità di guidare

Relazione del Presidente

Care colleghe e cari colleghi,
autorità, ospiti, amiche e amici,

è con grande piacere che vi rivolgo il mio saluto in apertura di questa Assemblea nazionale.

Il 13 giugno, per me, è ormai una data particolare.
Lo è, certo, per una ragione personale, perché coincide con il mio compleanno.
Ma negli anni, visto che la nostra Assemblea cade puntualmente a cavallo di questi giorni, ho finito per considerarla quasi come un promemoria: un richiamo annuale al fatto che, prima ancora delle ricorrenze personali, vengono sempre le responsabilità collettive.
E oggi, davvero, siamo dentro una responsabilità collettiva importante.

Perché questa non è un'Assemblea come le altre.
È un'**Assemblea elettiva.**
Ed è un'Assemblea che si svolge in un tempo eccezionale, segnato da conflitti aperti, instabilità internazionale, tensioni energetiche, ritorni inflattivi, nuove incertezze economiche e da una crescente difficoltà, per famiglie e imprese, di leggere con chiarezza il futuro.

Viviamo in una fase nella quale ciò che accade nel mondo entra con rapidità crescente nella vita delle persone, nelle decisioni delle imprese, nelle prospettive del Paese.
Le guerre non sono più un rumore di fondo lontano.
Sono diventate un fattore diretto di condizionamento economico, sociale e politico.

La guerra in Ucraina continua a segnare l'Europa.

Il Medio Oriente resta attraversato da una crisi drammatica.
Le tensioni che coinvolgono l'Iran, e i riflessi sul sistema dei traffici e dell'energia, riportano al centro il tema della sicurezza degli approvvigionamenti, dell'aumento dei costi, del rischio di nuove spinte inflattive, della fragilità di catene economiche che pensavamo più solide.

A questo si aggiungono il riemergere di spinte protezionistiche, il ritorno della logica dei dazi e il riposizionamento degli Stati Uniti, con conseguenze che impongono oggi all'Europa nuovi oneri economici, energetici e strategici.

Un'Europa che deve ritrovare una propria capacità politica e strategica, creando condizioni più favorevoli alla crescita, agli investimenti e alla competitività dei Paesi che la compongono.

Siamo, insomma, dentro un tempo in cui l'incertezza rischia di non essere più una parentesi, ma una condizione strutturale.
E quando l'incertezza diventa strutturale, aumentano il bisogno di orientamento, il bisogno di rappresentanza, il bisogno di corpi intermedi credibili, solidi, capaci di leggere il contesto e di trasformare l'analisi in proposta.

Ma accanto al quadro internazionale, c'è un'altra riflessione che dobbiamo fare.
Ed è quella che riguarda l'Italia.
Perché un Paese come il nostro, esposto come tutti agli shock esterni, non può limitarsi a subirli o a rincorrerli.
Deve interrogarsi su come reagire.
Deve interrogarsi su quale idea di sviluppo intenda perseguire.

Deve interrogarsi, soprattutto, su che cosa significhi oggi scegliere davvero la crescita.

Questo è il punto.

L'Italia continua a muoversi dentro una dinamica di crescita moderata, fragile, esposta all'incertezza internazionale, ai costi dell'energia, al rallentamento del commercio mondiale, alla prudenza di consumi e investimenti. Le recenti previsioni europee ci dicono con chiarezza che un'economia come quella italiana risulta oggi tra le più esposte agli effetti di questa nuova fase di instabilità internazionale.

Ma è proprio in situazioni come queste che un Paese deve decidere come reagire.

Può limitarsi a difendere l'esistente, a gestire la scarsità, a rincorrere le emergenze.
Oppure può scegliere di rilanciare crescita, investimenti, produttività e fiducia.

Ed è questa la scelta che noi riteniamo necessaria.

Noi abbiamo bisogno di un Paese che torni a orientarsi con più decisione verso la crescita.
Non una crescita qualsiasi.
Ma una crescita fondata su produttività, innovazione, investimenti, competenze. Una crescita capace di aprire a nuovi mercati e di generare più valore aggiunto.

Per troppo tempo il dibattito pubblico italiano ha oscillato tra l'emergenza e la gestione dell'esistente.

E invece oggi è necessario dire con chiarezza che, senza una scelta più netta a favore dello sviluppo, il Paese rischia di restare prigioniero di una crescita troppo debole per sostenere salari, investimenti, qualità del lavoro, coesione sociale e prospettive per le nuove generazioni.

E scegliere la crescita significa anche orientare meglio le risorse disponibili. Non basta discutere di quante risorse servano o di come distribuirle. Occorre chiedersi come vengano impiegate, quale impatto producano, se siano davvero indirizzate verso ciò che genera sviluppo, produttività, competenze, innovazione e qualità del lavoro. Perché la differenza tra spesa e investimento si misura proprio qui: nella capacità di costruire futuro.
Ed è da questa idea di crescita che dobbiamo partire.

Crescita, oggi, significa anzitutto sostenere le attività e i settori a più alto valore aggiunto.
Significa accompagnare la trasformazione del sistema produttivo verso un'economia più ricca, più avanzata, più capace di competere sulla qualità, sull'organizzazione, sulla conoscenza, sulla tecnologia, non sul ribasso.
Significa rafforzare quelle filiere in cui l'Italia può stare nel mondo non inseguendo il prezzo più basso, ma offrendo più contenuto, più competenza, più capacità di risposta.

E dentro questo ragionamento c'è un tema decisivo: quello delle piccole e medie imprese.

Le pmi rappresentano una parte fondamentale della nostra economia, per numero, per occupazione, per radicamento, per capacità di presidiare territori e filiere.

Ma proprio perché sono così importanti, non possiamo limitarci a celebrarne il ruolo.
Dobbiamo metterle nelle condizioni di crescere davvero.

Questo significa favorire gli investimenti.
Significa migliorare l'accesso al credito.
Significa accompagnare i processi di innovazione, digitalizzazione e internazionalizzazione.
Ma significa anche, e io credo sempre di più, favorire la loro managerializzazione.

Perché oggi molte pmi italiane hanno qualità, flessibilità, intelligenza imprenditoriale, capacità di adattamento.
Quello che spesso manca è il salto organizzativo necessario per crescere di scala, per strutturarsi meglio, per affrontare i mercati più complessi, per reggere le transizioni tecnologiche e generazionali, per trasformare il talento imprenditoriale in capacità sistemica.

Ecco perché parlare di managerializzazione delle pmi non significa parlare di un tema di categoria.
Significa parlare di una leva di politica economica per il Paese.

Significa parlare di produttività.
Di innovazione.
Di continuità d'impresa.
Di crescita dimensionale.
Di solidità delle filiere.
Di modernizzazione del tessuto produttivo italiano.

In un tempo difficile come questo, scegliere la crescita significa anche questo: aiutare le imprese a diventare più forti, più aperte, più compe-

tenti, più capaci di reggere il cambiamento.
E significa riconoscere che, senza organizzazione, senza management, senza capitale umano qualificato, la crescita non si consolida.

È in questo quadro che si colloca la nostra Assemblea.
Ed è per questo che non può limitarsi a guardare dentro se stessa. Deve saper leggere il tempo in cui cade.
Deve saper dire quale ruolo può avere oggi un'organizzazione come la nostra.
Deve saper indicare, con lucidità, che cosa significa rappresentare il management del terziario in una fase in cui proprio il terziario si trova al centro delle trasformazioni economiche, produttive e sociali del Paese.

Tra poco, dopo questa mia relazione, ascolteremo l'intervento del professor Vittorio Emanuele Parsi, che ci aiuterà ad approfondire questo scenario e a leggerne le implicazioni sul piano geopolitico e strategico.
La sua presenza qui, oggi, non è soltanto qualificante.
È coerente con la scelta di collocare la nostra Assemblea dentro il tempo vero che stiamo vivendo, senza semplificazioni, senza rimozioni, senza la tentazione di rifugiarci in una dimensione autoreferenziale.

Noi, infatti, non siamo una comunità chiusa.
Non siamo un sistema che parla solo di se stesso.
Siamo un corpo intermedio che vive dentro la realtà del Paese e che, proprio per questo, ha il dovere di misurarsi con il mondo reale, con le sue trasformazioni, con i suoi rischi e con le sue opportunità.

E qui veniamo a un primo punto che considero essenziale.

Noi rappresentiamo una componente decisiva dell'economia italiana: il management del commercio, del turismo, dei trasporti, dei servizi, del terziario avanzato.

Rappresentiamo donne e uomini che ogni giorno tengono insieme organizzazione, competenza, responsabilità, persone, innovazione e risultati. Rappresentiamo professionalità che non vivono ai margini dell'economia, ma nel suo cuore pulsante.

Perché il mondo dei servizi non è un settore accessorio.
È una struttura portante dell'**economia contemporanea.** Ed è sempre più nei servizi che si concentrano organizzazione, relazione, logistica, dati, esperienza, innovazione, capacità di risposta ai bisogni delle persone e delle imprese.

Il punto, allora, è molto semplice e molto politico:
l'Italia continua troppo spesso a sottovalutare il terziario.

Eppure, il terziario non solo genera una parte decisiva del valore aggiunto del Paese.
Svolge anche una funzione strategica più ampia: sostiene la competitività complessiva del sistema economico, accompagna l'innovazione, rende possibile la crescita delle filiere, abilita la qualità e l'evoluzione anche di altri settori produttivi.

Oggi, infatti, non c'è contrapposizione tra manifattura e servizi.
C'è, al contrario, un'integrazione sempre più stretta.

La stessa manifattura, oggi, ha sempre più bisogno dei servizi come componente essenziale del proprio valore.

Questo accade perché una parte crescente della competitività si costruisce non solo nel prodotto, ma in tutto ciò che lo accompagna, lo rende distintivo, lo connette ai mercati e alle persone.

Si costruisce nella capacità progettuale, nella tecnologia, nei dati, nella consulenza, nella finanza, nella comunicazione, nell'Ict, nella ricerca, nella relazione con il cliente, nella qualità dell'esperienza, nella capacità di leggere e organizzare la complessità.

È qui che il terziario avanzato genera valore.
Ed è proprio questa attitudine a produrre conoscenza, organizzazione, innovazione e connessione che consente anche alla manifattura italiana di mantenere forza competitiva nei mercati internazionali.

Per questo il terziario non può più essere considerato una dimensione secondaria delle politiche economiche.
È una leva strategica della crescita italiana.

Ed è per questa ragione che anche il nostro perimetro di rappresentanza va letto nel modo giusto.

Il tema del perimetro non è una questione di confini formali.
È una questione di coerenza economica, produttiva e sociale.

Noi apparteniamo pienamente al sistema del terziario.
E dentro quel sistema rappresentiamo il contributo distintivo del management.
Questo legame non è occasionale.
Non è secondario.
Non è negoziabile.

Perché i servizi non sono un'appendice.
Non sono una derivazione.
Non sono un sottoprodotto di altri mondi economici.
Sono un pilastro autonomo dell'economia italiana.

E dentro questo pilastro le competenze manageriali, direttive, professionali e intellettuali non sono un elemento accessorio: sono una parte costitutiva del suo stesso funzionamento.

Non è possibile separare il valore dell'impresa dei servizi dal valore delle competenze che la fanno vivere.

Perché nei servizi l'intelligenza, la creatività, la capacità progettuale, la qualità della relazione, la capacità di guidare processi, persone e trasformazioni non vengono dopo: vengono prima.
Sono parte della sostanza del servizio.
Sono parte del prodotto.
Sono parte della competitività.

Non si può separare l'offerta dei servizi dalla capacità intellettuale che la genera, la organizza e la rende possibile.
Perché nelle imprese dei servizi il capitale intellettuale non è esterno al processo produttivo: ne è parte integrante, ne è motore, ne è valore costitutivo.

Ecco perché la nostra collocazione dentro il sistema del terziario, e dentro il rapporto con Confcommercio, non è soltanto una collocazione storica o contrattuale, è una collocazione coerente con la struttura reale dell'**economia del Paese.**

Difendere questo perimetro non significa difendere una posizione. Significa difendere una verità economica, produttiva e sociale.
Ma significa anche difendere la continuità di un sistema di rappresentanza, di tutele, di garanzie contrattuali e di strumenti di welfare costruiti nel tempo per le persone che operano in questo comparto.

Perché il perimetro della rappresentanza non è un fatto astratto. Incide sulla qualità della tutela, sulla coerenza del contratto, sulla continuità dei riferimenti, sulla solidità di un sistema che deve accompagnare dirigenti e professionalità dentro trasformazioni sempre più complesse. E significa, dunque, difendere non solo una coerenza istituzionale, ma una responsabilità concreta verso le persone che rappresentiamo.

Care colleghe e cari colleghi,

questa consapevolezza si lega profondamente al lavoro che abbiamo fatto in questi primi due anni.

Il nostro mandato è entrato in una fase nuova.
Dopo il tempo dell'avvio, della ricostruzione di un metodo, della rimessa in ordine di processi e responsabilità, siamo entrati nel tempo del consolidamento.

Lo abbiamo fatto anche attraverso il MIT Camp di metà mandato, appena concluso.
Un passaggio importante, vero, utile.
Non un semplice appuntamento interno.
Ma un momento nel quale abbiamo chiesto ai territori, ai presidenti, al sistema, di aiutarci a leggere il lavoro svolto e di indicarci con franchezza punti di forza, aree da rafforzare e priorità per la seconda parte del mandato.

In qualche modo, ci siamo messi sotto giudizio.
E io credo che sia giusto così.
Perché una Presidenza che chiede fiducia deve anche avere il coraggio di chiedere una valutazione.

Deve saper ascoltare.
Deve saper verificare.
Deve saper correggere.
Deve saper scegliere.

Dal MIT Camp è emersa un'indicazione chiara: il lavoro impostato in questi due anni ha costruito basi serie, e ora va reso più forte, più leggibile, più omogeneo e più incisivo.

Per questo, sulla rappresentanza, dobbiamo rafforzare ancora di più la comunicazione del valore del contratto, dei risultati raggiunti e del ruolo che possiamo esercitare in un perimetro associativo più ampio e più consapevole.

Sui servizi, dobbiamo rendere più chiara e completa la visione del percorso associativo, rafforzando l'engagement, l'attenzione ai giovani dirigenti, la qualità omogenea dell'offerta, la digitalizzazione e il rapporto tra centro e territori.

Sull'organizzazione, dobbiamo continuare con determinazione il lavoro di chiarimento dei ruoli, di mappatura delle competenze, di semplificazione della filiera decisionale, di rafforzamento del presidio federale e di maturazione complessiva del sistema.

È una fotografia esigente.
Ma è anche una fotografia incoraggiante.
Perché ci dice che il sistema c'è, partecipa, valuta, chiede, vuole contribuire.
E ci dice che la direzione imboccata è quella giusta: lavorare come sistema, non per somma di parti, ma per costruzione comune.
Il MIT Camp, da questo punto di vista, non è stato un momento separato da tutto il resto.

È stato il luogo in cui il lavoro fatto è stato restituito, discusso, verificato e rilanciato.
Ed è stato il momento nel quale abbiamo chiesto al sistema non solo di prendere atto del percorso compiuto, ma di aiutarci a definire con maggiore chiarezza le priorità della seconda parte del mandato.

E questo punto è importante.
Perché il lavoro fatto fin qui non può essere letto come una semplice successione di atti o di decisioni.
Va letto come la costruzione progressiva di un metodo di governo e di una nuova fase del sistema.

Abbiamo lavorato, anzitutto, per riportare il sistema dentro una logica di maggiore condivisione, maggiore trasparenza e maggiore coerenza nei ruoli.
Non era un punto secondario. Era una condizione necessaria.
Perché non si costruisce un'organizzazione più forte se prima non si ricostruiscono fiducia, linearità e senso delle responsabilità.

In questo quadro si colloca anche il lavoro fatto sui doppi incarichi e, più in generale, sulla chiarezza delle funzioni.
Un lavoro pensato non per colpire qualcuno, ma per rimettere ordine, per distinguere meglio i piani, per rendere più leggibili le responsabilità, per evitare sovrapposizioni e ambiguità.
Anche questo significa rafforzare il sistema.
Anche questo significa costruire una governance più matura.

Abbiamo poi introdotto e consolidato il Programma di Giunta, che considero una delle innovazioni politiche più importanti di questa fase.
Non un adempimento formale, ma uno strumento annuale per mettere a si-

stema priorità, territori, Federazione, enti, società e responsabilità condivise. Uno strumento nato per superare frammentazioni, per collegare esigenze locali e capacità progettuale centrale, per dare continuità all'azione politica e organizzativa.

Accanto a questo, abbiamo lavorato per rendere il Piano Operativo più pregnante, più solido, più capace di tradurre in modo ordinato gli indirizzi emersi dal Congresso e le linee programmatiche del mandato. Perché un'Organizzazione non cambia davvero se si limita a dichiarare obiettivi.
Cambia se quei principi vengono messi a terra, articolati in azioni, affidati a responsabilità, verificati nei risultati.

Il Piano Operativo, in questa fase, ha avuto proprio questo compito: rendere più concreto e leggibile il rapporto tra visione e percorso. Tenere insieme i grandi temi emersi dal Congresso – la rappresentanza, la crescita sostenibile, un nuovo patto sociale, la valorizzazione dei territori, la governance – con i temi fondativi che abbiamo voluto mettere al centro del mandato: digitalizzazione, intelligenza artificiale, politiche di genere, formazione permanente, identità associativa, rafforzamento della capacità sindacale e contrattuale.

Abbiamo attivato gruppi di lavoro, momenti di confronto, percorsi di approfondimento.
Abbiamo rimesso al centro la produzione di contenuti e di orientamenti, anche attraverso position paper e strumenti di elaborazione utili a rafforzare il profilo pubblico e istituzionale dell'Organizzazione. Abbiamo lavorato per rendere meno episodico e più strutturato il contributo di chi, nei territori e nel sistema, può aiutare Manageritalia a esprimere pensiero, proposta e visione.

Dentro questo percorso si collocano anche due fronti sui quali abbiamo voluto investire con particolare attenzione: Prioritalia e CIDA.

Su Prioritalia abbiamo scelto di non limitarci a una gestione ordinaria. Abbiamo aperto un lavoro vero di ripensamento, di riorientamento e di coinvolgimento dei territori, nella convinzione che la nostra presenza sul terreno sociale e civile dovesse entrare in una fase nuova: più integrata con il sistema associativo, più radicata, più capace di iniziativa e di riconoscibilità.

Il lavoro svolto in questi primi due anni ci consegna oggi una base più chiara, più matura e più coerente.
E proprio questa Assemblea, anche attraverso il rinnovo della governance, segna il passaggio dalla fase di elaborazione a quella della ripartenza operativa.

In questo senso, possiamo dire che da qui prende davvero avvio una nuova fase di Prioritalia, più vicina ai territori, più capace di interpretare la vocazione sociale di Manageritalia, più utile a rafforzare la nostra presenza pubblica.

Allo stesso modo, abbiamo il dovere di guardare con maggiore consapevolezza anche al futuro del nostro ruolo dentro CIDA.

Abbiamo sempre creduto nella funzione della Confederazione come luogo di rappresentanza unitaria dei grandi temi della dirigenza e del ceto medio: previdenza, fisco, lavoro, politiche istituzionali.

E continuiamo a credere che una Confederazione più forte, più selettiva nelle priorità e più riconoscibile sul piano istituzionale rappresenti un patrimonio da rafforzare.

In questi anni abbiamo contribuito con convinzione a questo percorso, sostenendo il rafforzamento della presenza territoriale della Confederazione e lavorando perché la voce delle rappresentanze locali fosse sempre più ascoltata e valorizzata.

Insieme abbiamo inoltre contribuito a portare al centro del dibattito pubblico il tema del ceto medio, trasformandolo da argomento spesso marginale a questione nazionale. Anche grazie agli studi e alle ricerche sviluppate con Itinerari Previdenziali, abbiamo contribuito a costruire una maggiore consapevolezza sul ruolo economico e sociale di quella parte del Paese che produce, lavora, investe e sostiene larga parte del welfare e della fiscalità nazionale.

Ma proprio per questo riteniamo che si apra oggi una fase che va preparata con maggiore intenzionalità.

Serve rendere più forte il raccordo tra le nostre rappresentanze territoriali, valorizzarne il ruolo, coordinarle meglio, metterle nelle condizioni di contribuire in modo più sistematico all'azione confederale.

Serve costruire una presenza più coerente e incisiva, capace di portare dentro CIDA, con continuità e autorevolezza, la visione e la specificità di Manageritalia.

Ed è con questo spirito che vogliamo aprire un cantiere di lavoro che abbiamo chiamato "CIDA 2028": un percorso di approfondimento, confronto e proposta che ci aiuti a rafforzare il contributo di Manageritalia alla vita della Confederazione e a prepararci, con responsabilità e visione, alle sfide che ci attendono nei prossimi anni.

Dentro questa traiettoria di rafforzamento del metodo, della rappresen-

tanza e della capacità di stare nei processi, si colloca anche un risultato che considero particolarmente importante: **il rinnovo del contratto dei dirigenti del terziario.**

Un rinnovo importante.
Un rinnovo firmato in anticipo rispetto alla scadenza naturale.
Un rinnovo che ha saputo prendere in carico e aggiornare temi decisivi del nostro tempo, a partire dal valore economico della funzione dirigenziale, dalla capacità di tutela in una fase segnata dall'inflazione e dalla necessità di accompagnare l'evoluzione del ruolo manageriale dentro trasformazioni profonde.

Un risultato ancora più significativo se lo leggiamo nel contesto attuale, nel quale il rapporto tra prezzi e salari è tornato al centro del dibattito pubblico.

Negli ultimi anni l'inflazione ha eroso il potere d'acquisto di molte categorie e ha reso ancora più evidente quanto sia importante che la contrattazione arrivi nei tempi giusti, con contenuti adeguati e con una reale capacità di tutela.

Ma il valore del nostro sistema contrattuale si misura anche nella capacità di accompagnare le persone lungo l'intero percorso professionale e nelle diverse fasi della vita.

Per questo, accanto agli strumenti che sostengono il lavoro e la crescita professionale, continuiamo a considerare essenziale il patrimonio di welfare costruito nel tempo: dalla previdenza complementare all'assistenza sanitaria, fino alle forme di tutela che accompagnano l'invecchiamento attivo e i bisogni di una società che cambia.

È anche attraverso questi strumenti che continuiamo a garantire attenzione e vicinanza ai tanti dirigenti pensionati che fanno parte della nostra comunità associativa, non soltanto attraverso l'impegno sui temi previdenziali e sulla tutela del potere d'acquisto, ma anche attraverso un sistema di welfare che continua ad accompagnare la persona nel tempo, contribuendo a tutelarne benessere, sicurezza e qualità della vita.

Perché una rappresentanza moderna non termina con la conclusione dell'attività lavorativa, ma continua ad accompagnare le persone nelle diverse stagioni della loro vita.

Ma questo rinnovo ci dice anche un'altra cosa, per noi molto importante.

Ci dice che quando i rapporti con le controparti, tutte, sono fondati su serietà, ascolto, visione e reciproco riconoscimento, la contrattazione può diventare davvero uno strumento capace non solo di governare il presente, ma anche di leggere il futuro.

E tra queste controparti desidero richiamare il rapporto speciale che ci lega a Confcommercio.

Un rapporto di partnership matura, di confronto aperto e di interlocuzione continua, che ha consentito di affrontare i nodi veri senza irrigidimenti e di arrivare a un risultato utile per i dirigenti, per le imprese e per il sistema.

Un rinnovo che, dunque, non rappresenta soltanto un fatto sindacale. **Rappresenta la prova concreta che una rappresentanza credibile, preparata e responsabile può ottenere risultati, può anticipare i problemi, può dare risposte prima che le scadenze la costringano a rincorrerle.**

È stato un segnale concreto.
Verso i dirigenti.
Verso le imprese.
Verso il sistema.

Un segnale che dice che il contratto non è solo una cornice di tutela. È uno strumento vivo, capace di interpretare il cambiamento e di accompagnare l'evoluzione della figura dirigenziale.
Non un riparo passivo, ma un elemento di orientamento e di sviluppo.

E questo, per noi, è decisivo.
Perché il contratto non deve solo rispondere al presente. **Deve anche aiutare a costruire il futuro.**

Ma c'è un altro punto, per me decisivo, che riguarda il futuro del sistema.

Preparare la futura classe dirigente di Manageritalia non è un tema astratto.
È una responsabilità concreta.
E questa responsabilità passa anzitutto dai territori.

È nelle associazioni territoriali che si forma, si riconosce e si accompagna il ricambio della rappresentanza.
È lì che devono trovare spazio nuove competenze, nuove sensibilità, nuove energie, nuove disponibilità al servizio.
Ed è lì che si misura la maturità di un sistema che non vuole semplicemente conservare se stesso, ma rigenerarsi.

Questo significa anche avere il coraggio di una cultura del ricambio. Chi ha dato molto al sistema, e continua ad avere molto da dare, non perde valore se lascia spazio.

Al contrario: lo accresce.
Perché contribuire al futuro dell'Organizzazione significa anche sapere quando accompagnare un passaggio, quando favorire un ingresso, quando rendere possibile l'emergere di nuove figure.

Non vuol dire uscire dal sistema.
Non vuol dire disperdere esperienza.
Vuol dire metterla a disposizione in modo più alto, aiutando il sistema a far entrare nuove risorse, nuovi attori, nuove competenze nei luoghi della responsabilità.

Un'Organizzazione che non sa rinnovarsi, prima o poi si indebolisce.

Un'Organizzazione che costruisce ricambio, invece, costruisce continuità.

E questa stessa logica di continuità e di ricambio vale anche per la nostra organizzazione interna.

Abbiamo lavorato in questi primi due anni per rafforzarne le competenze, valorizzare le professionalità e consolidare una struttura sempre più capace di accompagnare la complessità del sistema.

È un lavoro importante, che va riconosciuto.
Perché in questi anni abbiamo rafforzato integrazione, coordinamento e capacità operativa, anche attraverso la definizione delle direzioni generali e il progressivo consolidamento di una gestione amministrativa unitaria.

Ma anche qui non possiamo limitarci a gestire l'esistente.
Dobbiamo prepararne la continuità.

Questo significa programmare il ricambio, favorire la trasmissione delle competenze, investire nella crescita interna e inserire nuove risorse capaci di affiancare, apprendere e poi assumere nel tempo nuove responsabilità.

Perché anche la struttura, come la rappresentanza, deve poter contare su un principio di continuità e di ricambio.

Non si tratta solo di sostituire delle persone quando sarà necessario. Si tratta di costruire per tempo le condizioni perché il sistema non perda competenze, non perda memoria organizzativa, non perda capacità di risposta.

Anche questo significa governare.
Anche questo significa avere visione.

E abbiamo fatto tutto questo dentro una scelta precisa: consolidare una visione unitaria del sistema, capace di tenere insieme responsabilità politiche e operative dentro una direzione comune.

Questa scelta non è neutra.
Non è solo organizzativa.
È politica.

E nasce anche dalla volontà di chiudere definitivamente una stagione complicata che il nostro sistema ha conosciuto e di orientare il nostro modo di lavorare verso una fase diversa: più coesa, più leggibile, più ordinata, più capace di futuro.

Care colleghe e cari colleghi,

oggi siamo qui anche per un'altra ragione fondamentale.
Questa è, lo dicevo all'inizio, un'Assemblea elettiva.

E credo sia importante dirlo con chiarezza: oggi non siamo chiamati semplicemente a votare dei nomi.

Siamo chiamati ad affidare responsabilità.

Siamo chiamati a individuare e a eleggere le persone che saranno chiamate ad assumere responsabilità nei consigli di amministrazione delle società del sistema e delle realtà nelle quali la nostra presenza ha una funzione diretta.

E questo passaggio non può essere letto come un fatto formale o come un semplice adempimento di governance.

Ogni persona che viene chiamata a questo compito non riceve soltanto un riconoscimento.
Riceve una responsabilità vera.

La responsabilità di concorrere a orientare strumenti che hanno un impatto reale sulla vita associativa, sui servizi, sul welfare, sulle tutele, sulla credibilità del sistema.

La responsabilità di custodire equilibrio, serietà, sostenibilità e visione.

La responsabilità di ricordare che i nostri enti, i nostri fondi, le nostre società non esistono per se stessi, ma per gli associati e per il valore che devono restituire agli associati.

Questo vale per tutte le realtà nelle quali siamo chiamati a esercitare responsabilità nel sistema.

Che si tratti di società, enti, fondi o organismi bilaterali, la nostra presenza deve essere sempre piena, consapevole e responsabile.

È la presenza di chi è chiamato a presidiare con competenza e rigore la prospettiva associativa e sindacale, portando nei luoghi decisionali attenzione, merito, equilibrio e un profondo senso di servizio verso le persone che rappresentiamo.

Ed è per questo che ogni elezione, oggi, deve essere vissuta con il giusto spirito.
Non come una distribuzione di ruoli.
Ma come un'assunzione di doveri.
Non come una collocazione individuale.
Ma come una chiamata al servizio.

Perché il nostro sistema funziona se ciascuno sente fino in fondo il peso e il valore del compito che gli viene affidato.

Noi non amministriamo soltanto strutture.
Amministriamo fiducia.
Amministriamo storia.
Amministriamo strumenti che devono produrre tutela, qualità, innovazione, futuro.

E per questo dobbiamo continuare a chiedere a chi assume questi incarichi non solo disponibilità, ma preparazione, consapevolezza e senso profondo della responsabilità.

Care colleghe e cari colleghi,

in tempi instabili come quelli che stiamo vivendo, tutto questo acquista un significato ancora più forte.

Perché quando il mondo si fa più incerto, un'organizzazione come la nostra deve saper essere ancora più chiara nella sua identità, più salda nei suoi valori, più coerente nella sua rappresentanza.

Dobbiamo sapere chi siamo.
Dobbiamo sapere chi rappresentiamo.
Dobbiamo sapere quale sistema di rappresentanza, tutela e sviluppo vogliamo continuare a garantire.
Dobbiamo sapere quale contributo vogliamo dare al Paese.

E io credo che questo contributo sia chiaro.

Vogliamo essere un'Organizzazione che rappresenta con forza il management del terziario, consapevole del proprio ruolo dentro il sistema delle imprese e capace di contribuire con responsabilità allo sviluppo e al cambiamento del Paese.

Vogliamo essere un'Organizzazione che difende e rinnova il valore del contratto, perché il contratto non è soltanto una tutela, ma uno strumento capace di accompagnare l'evoluzione del lavoro e della dirigenza.

Vogliamo essere un'Organizzazione che tiene insieme territori, sistema, servizi e visione, trasformando la ricchezza delle differenze in una forza comune.

Vogliamo essere un'Organizzazione che sa valorizzare le competenze,

rigenerare la propria classe dirigente e rafforzare continuamente la propria struttura interna, per costruire un futuro solido.

Vogliamo essere un'Organizzazione che non arretra davanti alle trasformazioni, ma le legge, le interpreta e prova a governarle.

E vogliamo essere, soprattutto, un'Organizzazione capace di stare nel proprio tempo con serietà, equilibrio, autonomia e fermezza, senza rinunciare ai propri valori e senza smettere di guardare al futuro.

Ed è con questo spirito che apro i lavori della nostra Assemblea.

Con la consapevolezza del tempo difficile che abbiamo davanti.
Con l'orgoglio per il lavoro fatto.
Con la chiarezza delle sfide che ci attendono.

E con la convinzione che oggi non siamo chiamati soltanto a eleggere delle persone, ma a rafforzare una direzione, a consolidare un sistema, a dare continuità a un progetto e a prepararci, insieme, alla parte più importante del cammino che abbiamo davanti.

Grazie
e viva Manageritalia sempre.

Marco Ballarè
Presidente Manageritalia