

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

Dirigente

n. 7/8 luglio-agosto 2026

la rivista di **MANAGERITALIA**

GUIDARE LA CRESCITA, CREARE VALORE

**IL NOSTRO
RUOLO PER
LO SVILUPPO
DEL PAESE**



**107ª ASSEMBLEA
MANAGERITALIA**

Speciale Assemblea
In tempi difficili,
la responsabilità di guidare

Intervista
Federico Spandonaro
Sanità pubblica e privata:
l'equilibrio da costruire

Management
Mamma, ho perso il futuro

Svapare

che effetto ha su

denti e sorriso



**Sigarette
elettroniche
e salute orale.
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](#)

LA RESPONSABILITÀ DEL FUTURO

A cura del presidente di Manageritalia



Ogni assemblea lascia numeri, deliberazioni, documenti.

Ma ciò che conta davvero è sempre qualcos'altro.

Lascia una domanda.

La domanda che ci accompagna quando i lavori si concludono, quando si torna nelle nostre associazioni territoriali, nei

luoghi di lavoro, nelle imprese e negli enti del sistema.

Dopo aver guardato a ciò che abbiamo fatto, che cosa vogliamo diventare?

È una domanda che riguarda Manageritalia, ma anche il management e, in fondo, il Paese.

Viviamo una stagione di profonde trasformazioni. Le tensioni internazionali, le incertezze economiche, l'innovazione tecnologica, l'intelligenza artificiale e i cambiamenti demografici stanno modificando rapidamente il contesto in cui operano imprese e manager. Di fronte a questi cambiamenti, la scelta più semplice sarebbe limitarsi a gestire l'esistente.

Noi abbiamo scelto una strada diversa: interrogarci sul futuro. Non per inseguire le mode del momento, ma per continuare a essere utili ai manager che rappresentiamo e alle imprese che contribuiamo a far crescere. Per questo la nostra assemblea non è stata soltanto un momento di rendicontazione del lavoro svolto, ma anche l'occasione per indicare una direzione che parte da una convinzione semplice: Manageritalia deve continuare a evolvere per continuare a svolgere pienamente la propria missione.

Dobbiamo essere capaci di rappresentare il management di oggi, ma anche quello che sta nascendo.

Dobbiamo costruire contratti, servizi e strumenti di welfare capaci non solo di rispondere ai bisogni attuali, ma anche di anticipare quelli futuri.

Dobbiamo accompagnare le persone lungo tutto il percorso professionale e di vita, investendo nelle

competenze, nella formazione permanente e nelle politiche attive. Dobbiamo rafforzare la nostra presenza nei territori e continuare a essere una voce credibile nel dibattito pubblico, portando il punto di vista di chi ogni giorno vive l'impresa, il lavoro e la responsabilità di guidare il cambiamento.

Questa ambizione nasce da una consapevolezza: Manageritalia non è soltanto un'organizzazione di rappresentanza, né soltanto un sistema di servizi.

È una comunità.

Una comunità che, in questi anni, ha saputo costruire tutele, welfare, formazione e opportunità, mantenendo saldi i propri valori e rinnovando continuamente i propri strumenti.

Molti dei temi che trovate in questo numero della rivista si inseriscono in questa prospettiva. Il nuovo patto sociale, il welfare, la contrattazione, le competenze, la longevità attiva, il rapporto tra innovazione e inclusione non sono temi separati. Sono parti di una stessa sfida.

La sfida di costruire un futuro in cui crescita economica, qualità del lavoro e coesione sociale non siano obiettivi alternativi, ma elementi di un medesimo progetto.

Da qui ripartiamo, con la consapevolezza che un'assemblea non rappresenta mai un punto di arrivo. Rappresenta il momento in cui una comunità si ferma, riflette e sceglie la direzione verso cui continuare il proprio cammino.

Ed è proprio questa la direzione che abbiamo scelto: una Manageritalia sempre più forte nella rappresentanza, sempre più vicina alle persone e sempre più capace di interpretare il futuro.

Viva Manageritalia!



marco.ballare@manageritalia.it

SOMMARIO

Speciale Assemblée

- 06** In tempi difficili, la responsabilità di guidare
- 11** L'intervento del presidente Ballarè: i punti salienti
- 13** Barbieri: "Il contratto è la sintesi della rappresentanza"
- 14** Il mondo che conosciamo... non esiste più!
- 16** Report integrato 2025: i numeri e il valore di una comunità in crescita
- 19** Una traiettoria per il futuro
- 22** I tre livelli della rappresentanza
- 24** Manageritalia: appello e azione per la crescita ripresi dai media
- 25** Voci dai territori

IN COPERTINA
N. 7-8/2026



6

Territorio

- 51** Manageritalia Lombardia all'Istituto Mario Negri
- 52** A tu per tu con Silvio Garattini

Indagine

- 56** IA e imprese: adozione diffusa, ma servono competenze

Primo piano

- 30** Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità
- 32** Welfare aziendale: valore per persone e imprese
- 36** Intervista: FEDERICO SPANDONARO
Sanità tra pubblico e privato: un equilibrio ancora da costruire

Management

- 40** Manager, la sfida della longevità
- 44** Mamma, ho perso il futuro



44

Iniziative

54 Food4Minds: oltre 2.700 studenti coinvolti



RUBRICHE

28 Osservatorio legislativo

42 ROI to read

60 Libri

61 Letture per manager

62 Lettere



Infomanager

MANAGERITALIA

73 Borse di studio 2026: online i nuovi bandi

76 Il valore della protezione

ASSIDIR

78 Agosto, il mese delle vacanze: tendenze, scelte e tutele

CFMT

80 Corsi di formazione

81 Succeed as a board member



Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati, Davide Mura

Direzione, redazione, amministrazione: Via Antonio Stoppani, 6 - 20129 Milano - tel. 0229516028 - fax 0229516093

giornale@manageritalia.it - www.manageritalia.it

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionaria pubblicità: Lapis srl - Viale Monte Nero, 56 - 20135 Milano - tel. 0256567415

info@lapisadv.it - www.lapisadv.it

Grafica: The Graphic Forge sas - Via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano - tel. 3496315340 - www.graphicforge.it

Stampa: Roto3 Industria Grafica srl - Via Turbigo, 11/B - 20022 Castano Primo (Mi)

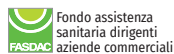
tel. 0331889614 - www.roto3.it

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

Dirigente

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di luglio/agosto 2026
è di copie 47.122

IN TEMPI DIFFICILI, LA RESPONSABILITÀ DI GUIDARE

Due giorni di confronto, partecipazione e visione per rafforzare il ruolo della managerialità per la crescita in uno scenario sempre più complesso

Michela Galbiati

Li 12 e 13 giugno, negli spazi dell'Hotel Meliá di Milano, si è svolta la 107a assemblea Manageritalia. È stato un appuntamento ricco di dialogo e

networking che ha permesso agli oltre 200 delegati, provenienti da tutta Italia, di confrontarsi sulle sfide poste dallo scenario geopolitico attuale, fare il punto sullo

stato dell'Associazione e delle sue attività e scegliere la rotta per i prossimi anni attraverso le votazioni per i consigli delle società di sistema.



MANAGERIALITÀ, LEADERSHIP, FUTURO

L'assemblea si è aperta con la relazione del presidente **Marco Ballarè** (vedi pagina 11), che, delineando il complesso scenario economico e sociale attuale, ha ricordato l'importanza della managerialità a sostegno della crescita del Paese. Prima di invitare sul palco **Marco Barbieri**, segretario generale di Confcommercio (vedi pagina 13), Ballarè ha rivolto un sentito saluto e un ringraziamento al vicepresidente vicario di Confcommercio, **Lino Stoppani**, sottolineandone l'apprezzatissima presenza. Successivamente, l'intervento di **Vittorio Emanuele Parsi**, professore ordinario di Relazioni internazionali presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, dal titolo "Dopo il mondo globale -



IL PRESIDENTE E TUTTA L'ASSEMBLEA RINGRAZIANO ANTONELLA PORTALUPI PER L'IMPEGNO, LA COMPETENZA E L'ENCOMIABILE LAVORO SVOLTO NEL SUO MANDATO DA VICEPRESIDENTE DI MANAGERITALIA.



Instabilità, Europa e leadership responsabile", ha stimolato i presenti a riflettere sull'instabilità che caratterizza i nostri tempi, sul ruolo dell'Europa nel contesto geopolitico e sulla necessità di una leadership responsabile, dentro e fuori le aziende (vedi pagina 14).

La mattinata si è conclusa con l'intervento di **Antonella Portalupi**, vicepresidente di Manageritalia dal 2016 e al termine del suo mandato, nonché presidente del Fondo Mario Negri. A lei è spettata la presentazione del Report integrato 2025, lo strumento con cui ogni anno raccontiamo il valore generato, in ottica di sostenibilità, per mostrare l'interconnessione tra strategia, performance e contesto in cui opera Manageritalia. I numeri mostrano un'Organizzazione in salute: crescono gli associati, i

servizi erogati e la soddisfazione di chi ne fruisce, nonché l'impegno di tutti a favore della società civile e l'ambiente (vedi pagina 16).

PARTECIPAZIONE ATTIVA

Il pomeriggio si è aperto con i lavori per indicare i rappresentanti di Manageritalia negli enti bilaterali e nelle società di sistema, i cui organi si insedieranno nei prossimi mesi secondo le naturali scadenze (vedi pagina 8), a cui sono seguiti quattro gruppi di lavoro replicati due volte per favorire una doppia partecipazione: Previdenza integrativa, gruppo guidato da **Antonella Portalupi** e **Vincenzo Liso** (presidente e direttore generale Fondo Mario Negri); Assistenza integrativa, condotto da **Riccardo Rapezzi** e **Maurizio Mauro** (presidente e direttore Fasdac), **Luisa Quarta** (presidente

Cassa De Lellis) e **Antonio Grieco** (responsabile Assidir); Copertura rischi, guidato da **Mauro Dotti** e **Ruggero Pessina** (presidente e direttore Assidir) e **Luigi Catalucci** (presidente Associazione Antonio Pastore); Formazione e occupabilità, presieduto da **Mara Mura** e **Nicola Spagnuolo** (presidente e direttore Cfmt), **Roberto Saliola** e **Walter Lindo** (vicepresidente e direttore Fondir). Attraverso presentazioni e sondaggi in tempo reale, utili per stimolare il dibattito, i presenti hanno potuto approfondire l'ampia offerta del sistema Manageritalia per gli associati. La giornata si è conclusa con alcuni adempimenti statutari: **Massimo Fiaschi**, segretario generale Manageritalia, si è occupato delle ratifiche assembleari e ha annunciato i componenti eletti nei consigli delle società di sistema (vedi box a fianco).

NUMERI, RAPPRESENTANZA E STRUMENTI

I lavori sono ripresi nella mattina del 13 giugno con il ricordo di **Gian Paolo Carrozza**, presidente Manageritalia (allora Fendac) dal 1986 al 1991 e Cida dal 1991 al 2002 e figura di riferimento per tutto il sistema. La parola è poi passata ai tre vicepresidenti Manageritalia: **Antonella Portalupi** ha presentato il bilancio dell'Organizzazione, approvato all'unanimità anche in virtù degli ottimi numeri, a testimonianza di un sistema solido e in salute. **Simone Pizzoglio** ha illustrato i frutti del Piano operativo 2024-2028: lo strumento con cui Manageritalia traduce in progetti e risultati concreti le mozioni emerse dall'ultimo Congresso (vedi pagina 19). **Monica Nolo** si

COMPONENTI CDA DEGLI ENTI DI SISTEMA

L'assemblea ha indicato la governance dei Fondi e delle società di sistema che saranno insediati nei prossimi mesi secondo la naturale scadenza degli organismi interessati

ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Consiglio direttivo

Ignazio De Lucia
Alfredo Lanfredi
Manuel Modolo
Jader Sabbi

Collegio dei revisori

Marcello Coletti
Raffaella Scalvini
Gian Luca Ufficio*

ASSIDIR

Cda

Rossella Bonaiti
Marco Bordin
Gilberto De Luca
Mauro Dotti
Claudio Tausani

Collegio dei sindaci

ergio Lovecchio
Barbara Masetti
Paolo Maria Sacchetti
Giuseppe Cuccorese*
Gian Luca Ufficio*

Organismo di vigilanza

Maria Gabriella Girardi
Annalisa Presicce

CASSA CARLO DE LELLIS

Cda

Donatello Aspromonte
Serena Borelli
Ciro Buondestino
Alessandra D'Amato
Gianluca Frisone
Gian Mario Gambirasio
Fabrizio Marazzi
Alessandro Pulcinelli

Collegio dei revisori

Gian Luca Ufficio
Gianluca Scarcelli
Nicolò Pennino*

CFMT

Cda

Marco Benettin
Domenico Fortunato
Roberto Mirandola
Maria Antonietta Mura

Ornella Pippa
Antonella Piras
Daniele Testolin

Collegio dei revisori dei conti

Loredana Faccincani
Paola Vignoli*

FASDAC

Consiglio di gestione

Lucio Fochesato
Sabrina Grillo
Simona Lombardi
Carmine Pallante
Riccardo Rapezzi

Collegio dei revisori dei conti

Monica Lara Bolognesi
Gian Mario Braido
Giuseppe Cuccorese*

FONDO MARIO NEGRI

Cda

Antonio Bonardo
Cristina Mezzanotte
Antonella Portalupi
Tommaso Saso
Tiziana Vallone

Collegio dei sindaci

Oscar Dal Poz
Pierpaolo Pontecorvo
Barbara Masetti*
Paola Vignoli*

Organismo di vigilanza

Maria Federica Cordova

MANAGERITALIA SERVIZI

Cda

Stefano De Martin
Dino Elisei
Paolo Mario Luraschi
Luisa Quarta
Claudio Saporito
Paolo Roberto Scarpa
Carlo Terrin
Franco Tomasi
Gaetano Torino
Stefano Zecchi

Collegio dei sindaci

Giuseppe Cuccorese

Michel Antonio Lupo
Nicolò Pennino
Paola Vignoli*

Organismo di vigilanza

Sandro Caporale
Davide Frangiamore

FONDAZIONE PRIORITALIA

Consiglio direttivo

Dario Ballerini
Paolo Bandiera
Franco Bolzonello
Giulietta Sabrina Branduardi
Chiara Daviddi
Santo Mafodda
Marcella Mallen
Patrice Simonnet

Collegio dei probiviri

Giancarla Bonetta
Paola Pisano
Giuseppe Sulpizio

Revisore unico

Virgilio Barbati

CIDA

Rappresentanti assemblea

Francesco Antonelli
Enrico Bronchi
Sandro Caporale
Luigi Catalucci
Anna Dalla Torre
Stefano De Martin
Milena D'Imperio
Dino Elisei
Andrea Guadalupi
Alfredo Lanfredi
Marco La Rosa
Francesca Maciocia
Carmine Pallante
Daniela Paliotta
Luc Pénaud
Anna Ponzianelli
Giovanni Ricciardi
Antonio Rigon
Daniele Testolin
Robert Von Dellemann
Marco Zuffanelli

* Supplenti



SOPRA, I QUATTRO GRUPPI DI LAVORO (PREVIDENZA INTEGRATIVA, ASSISTENZA INTEGRATIVA, COPERTURA RISCHI, FORMAZIONE E OCCUPABILITÀ) RIUNITI DURANTE L'ASSEMBLEA.

RATIFICHE

VICEPRESIDENZE FEDERALI E RIDISTRIBUZIONE DELEGHE

art. 9, comma 1, lettera g) e art. 13, comma 2 dello Statuto

Monica Nolo: sovrintendenza operazioni contabili, gestione incombenze amministrative e fiscali, elaborazione conti preventivi e rendiconti consuntivi.

Simone Pizzoglio: attuali deleghe al marketing associativo e l'esecuzione del Piano operativo, oltre al raccordo con Manageritalia Servizi.

La responsabilità delle relazioni sindacali e dello sviluppo associativo e il presidio della rappresentanza istituzionale saranno attribuiti all'ufficio di presidenza e al segretario generale.

è occupata del Posizionamento, evidenziando i tre livelli di rappresentanza (sindacale, istituzionale e sociale) e le azioni attraverso cui essa si realizza (vedi pagina 22).

LA VOCE DEI TERRITORI

A chiudere la 107^a assemblea, dopo un breve coffee break, sono stati gli interventi delle nostre associazioni, chiamate a ripercorrere le attività recenti attraverso un progetto particolarmente significativo. Si sono susseguiti sul palco: **Francesca Maciocia**, Manageritalia Campania; **Enrico Bronchi**, Manageritalia Emilia-Romagna; **Rita Palumbo**, Manageritalia Executive Professional; **Flavia Ganis**, Manageritalia Friuli Venezia Giulia; **Daniela Paliotta**, Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria; **Luc Pénaud**, Manageritalia Liguria; **Ignazio De Lucia**, Manageritalia Lombardia; **Dino Elisei**, Manageritalia Marche; **Loredana Faccincani**, Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta; **Giovanna Biancofiore**,



IL PUNTO SU EXECUTIVE PROFESSIONAL E QUADRI

Nel corso dell'assemblea nazionale si sono svolti due momenti di incontro, autonomi rispetto alla plenaria, dedicati al bilancio dell'attività e alle prospettive future



EXECUTIVE PROFESSIONAL – RICONOSCIMENTO E VALORE

Gli executive professional si sono confrontati sull'ultimo anno, evidenziando un percorso di crescita solido e ricco di risultati concreti. In particolare, è stata sottolineata la rilevanza strategica dell'avvio della certificazione del comunicatore professionale, un'iniziativa che ha segnato un passaggio decisivo nel riconoscimento formale delle competenze distintive di questa figura. A questo si è affiancato lo sviluppo di un'offerta formativa strutturata e mirata, pensata per accompagnare i professionisti nel percorso di certificazione e rafforzarne il posizionamento sul mercato. Sul piano istituzionale, si è intensificata l'azione di rappresentanza, con un forte impegno contro le nuove misure erariali considerate penalizzanti per i professionisti, nell'ottica di rafforzare ruolo, visibilità e valore degli executive professional nel dibattito pubblico e nei processi decisionali. L'impegno costante sui vari fronti mira a consolidare il riconoscimento di queste competenze come leva strategica per le organizzazioni e per il sistema economico nel suo complesso.

Particolarmente significativo è stato anche il recente momento assembleare dell'associazione, che ha registrato un'elevata partecipazione e un forte interesse, soprattutto nella sua parte pubblica. I contributi di relatori di alto profilo hanno offerto chiavi di lettura originali e non convenzionali sulla situazione geopolitica internazionale, stimolando riflessioni profonde e arricchenti. Un confronto di qualità che ha confermato il valore della comunità degli executive professional come spazio di elaborazione culturale, oltre che professionale, capace di interpretare la complessità contemporanea e trasformarla in visione e opportunità.

QUADRI – UN PUNTO DI SVOLTA

I quadri di Manageritalia si sono confrontati sul bilancio dell'anno e sulle prospettive future. L'anno trascorso è stato caratterizzato da forte dinamismo e risultati concreti, con un'azione sempre più strutturata sul fronte della formazione e delle consulenze dedicate agli associati. Percorsi mirati e strumenti operativi hanno rafforzato competenze, consapevolezza del ruolo e capacità di affrontare contesti organizzativi sempre più complessi.

Un ruolo decisivo è stato svolto dalla dimensione territoriale, dove le iniziative hanno contribuito in modo significativo alla crescita degli iscritti e a una maggiore partecipazione alla vita associativa, trasformando i territori in laboratori di ascolto e sperimentazione.

Guardando al futuro, i progetti in fase di sviluppo si concentrano sull'impatto dell'intelligenza artificiale e sull'evoluzione dei modelli organizzativi, che stanno ridefinendo il ruolo dei middle manager. Una sfida che Manageritalia e la sua area Quadri intendono affrontare con determinazione, accompagnando una trasformazione della figura che ne valorizzi ancora di più il contributo come snodo essenziale tra strategia e operatività, persone e risultati.

Nel corso delle due giornate, i quadri hanno inoltre accolto con rammarico le dimissioni, per motivi personali, del responsabile nazionale **Lorenzo Zaroni**, esprimendo apprezzamento per il lavoro svolto e l'impegno profuso. In questa fase di transizione, la responsabilità pro tempore è stata affidata a **Francesco Rubino**, a garanzia della continuità delle attività e dei progetti in corso.

Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata; **Davide Frangiamore**, Manageritalia Sicilia; **Marco La Rosa**, Manageritalia Toscana; **Ornella Pippa**, Manageritalia Trentino-Alto Adige; **Gilberto De Luca** e **Carlo Terrin**, Manageritalia

Veneto. Infine, l'intervento di **Silvia Pugi**, vicesegretario generale Cec (la rappresentanza europea dei manager).

Dagli interventi sono emersi una grande attenzione ai territori e il forte impegno nei confronti

dei giovani, l'inclusione a tutti i livelli e le tre dimensioni della sostenibilità (economica, sociale e ambientale).

Una conferma dello sguardo al futuro che ha sempre caratterizzato Manageritalia.

L'INTERVENTO DEL PRESIDENTE BALLARÉ: I PUNTI SALIENTI



La relazione ha delineato un quadro chiaro e articolato dello scenario economico e sociale, mettendo al centro il ruolo della managerialità come leva decisiva per guidare le grandi trasformazioni in atto e sostenere la crescita del Paese. Una visione ampia del contributo che manager, terziario e pmi offrono allo sviluppo, alla produttività, all'innovazione e alla coesione sociale del Paese.

IL CONTESTO ESTERNO: INSTABILITÀ E CRESCITA

«Siamo dentro un tempo in cui l'incertezza rischia di non essere più una parentesi, ma una condizione strutturale. In questo contesto aumentano il bisogno di orientamento, di rappresentanza e di corpi intermedi credibili».

«L'Italia può limitarsi a difendere l'esistente, oppure può scegliere di rilanciare crescita, investimenti, produttività e fiducia».

«Non serve una crescita qualsiasi, ma una fondata su produttività, innovazione, investimenti, competenze».

«La differenza tra spesa e investimento si misura nella capacità di costruire il futuro».

TERZIARIO E PMI

«Il mondo dei servizi non è un settore accessorio, ma una struttura portante dell'economia contemporanea».

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

«È nei servizi che si concentrano innovazione, dati, relazione, capacità di risposta».

«Non possiamo limitarci a cele-

brarne il ruolo, dobbiamo metterle nelle condizioni di crescere davvero».

«Parlare di managerializzazione delle pmi significa parlare di una leva di politica economica per il Paese».

«Il valore nasce dall'incontro tra visione pubblica, capacità imprenditoriale e competenza manageriale: un'alleanza tra istituzioni, imprese e management che deve entrare sempre più nel tessuto delle piccole e medie imprese».

«Senza organizzazione e senza management la crescita non si consolida».



IL RUOLO DELLA MANAGERIALITÀ

«Noi rappresentiamo una componente decisiva dell'economia italiana: il management del commercio, del turismo, dei trasporti, dei servizi e del terziario avanzato». «Rappresentiamo professionalità che non vivono ai margini dell'economia, ma nel suo cuore pulsante». «Nelle imprese dei servizi, il capitale intellettuale è motore e valore costitutivo».

DIMENSIONE INTERNA: I NOSTRI OBIETTIVI E NUOVA FASE

«Nella nostra Organizzazione siamo entrati nel tempo del consolidamento». «Una presidenza deve saper ascoltare, verificare e correggere». «Le priorità riguardano il rafforzamento della rappresentanza, una maggiore chiarezza dell'offerta associativa e un'evoluzione organizzativa».

«Lavorare come sistema, non per somma di parti, ma per costruzione comune».

«Il lavoro impostato in questi due anni ha costruito basi serie, ma ora va reso più forte, leggibile, omogeneo e incisivo».

«Sui servizi, dobbiamo rendere più chiara e più completa la visione del percorso associativo».

«Sull'organizzazione, dobbiamo continuare con determinazione il lavoro di definizione dei ruoli, di mappatura delle competenze, di semplificazione della filiera decisionale».

«In questa prospettiva, la prossima fase del mandato punta a consolidare il percorso avviato, rafforzare la rappresentanza, valorizzare l'offerta associativa e favorire una crescente integrazione tra Federazione, territori, enti e società».

GOVERNANCE E STRUMENTI: METODO E COERENZA

«Abbiamo lavorato per riportare il sistema dentro una logica di mag-

giore condivisione, trasparenza e coerenza».

«Tra le leve chiave: programma di giunta, Piano operativo, produzione di contenuti e position paper».

«Un'organizzazione cambia se gli obiettivi vengono messi a terra e verificati».

«Rafforzati anche i progetti strategici: Prioritalia, verso una fase più operativa; Cida, con il cantiere "Cida 2028"».

CONTRATTO E WELFARE: ASSET DISTINTIVI

«Il rinnovo del contratto dei dirigenti firmato in anticipo è anche capace di prendere in carico temi decisivi del nostro tempo».

«Il contratto non è solo una cornice di tutela, è uno strumento vivo».

«Il welfare è sempre più fondamentale perché una rappresentanza moderna non termina con la conclusione dell'attività lavorativa».

RICAMBIO E RESPONSABILITÀ

«Preparare la futura classe dirigente di Manageritalia è una responsabilità concreta, che passa anzitutto dai territori».

«È nelle associazioni territoriali che si forma, si riconosce e si accompagna il ricambio della rappresentanza».

«Chi lascia spazio non perde valore. Lo accresce».

IDENTITÀ E DIREZIONE

«Dobbiamo sapere chi siamo e quale contributo vogliamo dare al Paese».

«Il filo conduttore è il contributo che managerialità, terziario e pmi possono offrire alla crescita del Paese in una fase di grandi trasformazioni».

«Vogliamo essere un'Organizzazione che legge le trasformazioni e prova a governarle».

«Non siamo chiamati soltanto a eleggere delle persone, ma a rafforzare una direzione».

«La prossima fase del mandato sarà orientata al consolidamento del percorso avviato, al rafforzamento della rappresentanza, a una maggiore chiarezza e valorizzazione dell'offerta associativa, all'evoluzione organizzativa e a una crescente integrazione tra Federazione, territori, enti e società».

**PER CHI DESIDERA LEGGERE
LA RELAZIONE INTEGRALE
DEL PRESIDENTE MARCO
BALLARÈ, È DISPONIBILE
IL TESTO COMPLETO:**

<https://bit.ly/107AM-rel-pres>

BARBIERI: “IL CONTRATTO È LA SINTESI DELLA RAPPRESENTANZA”

Stabilità, contrattazione e ruolo delle parti sociali nel messaggio di Confcommercio all'assemblea Manageritalia

Nel suo intervento all'assemblea di Manageritalia, il segretario generale di Confcommercio, **Marco Barbieri** (foto a destra), ha ribadito con forza il valore della rappresentanza e della contrattazione, in sintonia con i temi espressi nella relazione del presidente Manageritalia **Marco Ballarè**.

Al centro del suo intervento, la scelta di rinnovare anticipatamente il contratto dei dirigenti, letta come una decisione non solo operativa ma strategica, pensata per offrire stabilità a imprese e manager in un contesto economico segnato da forti incertezze. «La rappresentanza trova la sua sintesi nel contratto», ha sottolineato, evidenziando il ruolo dell'accordo come punto di equilibrio tra esigenze condivise. Barbieri ha inoltre richiamato il tema del dumping contrattuale, segnalando i rischi legati a forme di rappresentanza minoritarie che possono indebolire il sistema e incidere negativamente sulla qualità del lavoro e sulla competitività delle imprese.

Forte anche la difesa del ruolo delle parti sociali e della bilateralità. «Pensare che lo Stato



possa sostituirsi alle parti sociali nella regolazione di questi ambiti sarebbe un grave errore», ha affermato, ribadendo la centralità della contrattazione.

Infine, il segretario generale ha sottolineato la natura strutturale del rapporto con Manageritalia: un confronto costante e quotidiano sui contenuti del contratto dei dirigenti, sul ruolo dei fondi e sulla bilateralità, che si traduce nello sviluppo del welfare contrattuale e nel rafforzamento di una rappresentanza radicata nei territori.

IL MONDO CHE CONOSCIAMO... NON ESISTE PIÙ!

All'assemblea nazionale di Manageritalia Vittorio Emanuele Parsi ha analizzato la crisi dell'ordine liberale costruito dopo la Seconda guerra mondiale, il cambio di ruolo degli Stati Uniti, i conflitti in corso che ridisegnano gli equilibri globali e la necessità per l'Europa di assumere una leadership più responsabile in un'epoca in cui le certezze storiche sono tramontate



In un contesto internazionale segnato da instabilità crescente, accelerazione dei cambiamenti e difficoltà nel formulare previsioni affidabili, l'intervento di **Vittorio Emanuele Parsi** (foto sopra), professore ordinario di Relazioni internazionali presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ha offerto una chiave di lettura lucida e approfondita del momento storico che stiamo attraversando. Il suo contributo, dopo la relazione del presidente di Manageritalia **Marco Ballarè** (vedi sintesi a pagina 11),

in diretta anche sui nostri social, ha aperto i lavori della prima giornata della 107ª assemblea federale di Manageritalia, all'insegna del tema "Dopo il mondo globale - Instabilità, Europa e leadership responsabile".

Parsi ha descritto il nostro tempo come un'epoca di "volatilità permanente", nella quale l'interdipendenza tra economie, società e sistemi politici rende sempre più difficile individuare relazioni lineari tra cause ed effetti. Le variabili intervenienti, spesso imprevedibili, modificano continuamente gli

scenari e rendono fragile qualsiasi tentativo di previsione stabile. In questo quadro, anche la politica internazionale non può essere interpretata attraverso teorie definitive: esistono letture più o meno coerenti della realtà, ma nessuna spiegazione appare completa e immutabile.

OTTANT'ANNI DI ORDINE LIBERALE

Al centro della riflessione di Parsi c'è stato il destino dell'ordine internazionale liberale, il sistema

nato dopo la Seconda guerra mondiale e oggi spesso descritto come in declino o, addirittura, già superato. Un ordine che per circa ottant'anni ha garantito condizioni di stabilità e prosperità fondate su alcuni principi cardine: il valore delle istituzioni, il mercato competitivo e aperto, la cooperazione internazionale e il rifiuto della guerra come strumento ordinario di politica estera.

Per il professore, questo sistema è stato l'espressione dell'egemonia americana nel secondo dopoguerra. Gli Stati Uniti non solo ne sono stati il principale garante, ma hanno di fatto costruito il concetto stesso di Occidente, creando una comunità politica ed economica coesa attorno a valori condivisi: economia di mercato, democrazia rappresentativa e società aperta.

LEONI, LUPI E AGNELLI

Per spiegare le dinamiche dell'ordine liberale, Parsi ha utilizzato una metafora efficace. Gli Stati Uniti erano il "leone", il garante del sistema. L'Unione Sovietica rappresentava invece il "lupo", il principale contestatore di quell'ordine. Tra questi due poli si collocano gli "agnelli": i paesi europei, ma anche Giappone, Corea del Sud, Taiwan, Australia e Nuova Zelanda, ossia potenze "medie" che hanno beneficiato della stabilità garantita dal sistema senza avere però il controllo della sua tenuta. Un ordine che offriva vantaggi anche a chi non ne condivideva pienamente i valori, grazie alla libertà di navigazione, all'apertura del commercio internazionale e alla stabilità finanziaria.

In questi ottant'anni sono cambiati profondamente i paesi europei

e il modo in cui i loro cittadini si identificano. È mutato quindi anche il nostro "essere italiani": nel 2026, ha ricordato Parsi, non significa più ciò che significava nel 1946. Il rapporto con il mondo, con l'Europa e con la stessa idea di nazione si è, infatti, radicalmente trasformato.

LE GUERRE CHE RIDISEGNANO IL MONDO

Oggi quell'equilibrio appare incrinato. La Cina rappresenta il principale sfidante strategico degli Stati Uniti, anche se per lungo tempo ha preferito collocarsi nel ruolo di "agnello opportunista", beneficiando dei vantaggi del sistema senza assumersi il ruolo di garante.

A pesare maggiormente sono però i conflitti in corso. Dalla guerra tra Russia e Ucraina, che secondo Parsi nasce dalla volontà di negare l'esistenza stessa del popolo ucraino, fino alle tensioni in Medio Oriente, il ricorso alla forza è tornato a essere uno strumento centrale delle relazioni internazionali. Una realtà che mette in discussione uno dei pilastri fondamentali dell'ordine liberale: il rifiuto della guerra come mezzo ordinario per perseguire obiettivi politici.

Alle crisi militari si aggiungono quelle economiche, a partire dalle possibili conseguenze sui mercati energetici e sui delicati equilibri del Mediterraneo, area strategica per il futuro dell'Europa.

QUANDO IL LEONE CAMBIA NATURA

Il punto più critico dell'analisi riguarda però il ruolo degli Stati Uniti. Secondo Parsi, la vera novi-

tà è che oggi Washington sembra comportarsi sempre meno come garante dell'ordine internazionale che aveva costruito. È questa la discontinuità più rilevante. Se il leone smette di proteggere il sistema e inizia a metterne in discussione le regole, l'intera architettura costruita negli ultimi decenni entra in crisi. Per gli europei ciò significa interrogarsi non soltanto sul futuro delle relazioni transatlantiche, ma anche sulla propria identità e sul proprio ruolo nel mondo.

LA SFIDA DELLA LEADERSHIP RESPONSABILE

Per Parsi il cambiamento in corso impone innanzitutto una revisione delle categorie con cui interpretiamo la realtà. In altre parole, le lenti utilizzate in oltre mezzo secolo non bastano più a leggere e a spiegare lo scenario internazionale in cui viviamo.

Da qui il richiamo finale alla responsabilità delle classi dirigenti. Occorre spiegare all'opinione pubblica che siamo di fronte a una trasformazione storica profonda e che molte delle conquiste considerate irreversibili potrebbero non esserlo più.

In questo contesto, la leadership responsabile evocata da Managementia significa capacità di leggere il cambiamento, distinguere tra costi e investimenti strategici e contribuire alla costruzione di un'Europa più consapevole del proprio ruolo. Il mondo globale che abbiamo conosciuto sta cambiando rapidamente e comprendere la natura di questa trasformazione è il primo passo per affrontare questo nuovo scenario.

REPORT INTEGRATO 2025: I NUMERI E IL VALORE DI UNA COMUNITÀ IN CRESCITA

Dall'aumento della base associativa all'impatto sociale, il Report integrato racconta un'Organizzazione sempre più solida, autorevole e capace di generare valore per manager e stakeholder

Il Report integrato 2025 di Manageritalia, presentato in assemblea dalla vicepresidente **Antonella Portalupi** (foto nella pagina a fianco), si conferma non solo come uno strumento di rendicontazione, ma come una vera e propria leva di indirizzo strategico e di sviluppo dell'Organizzazione. Un documento che non si limita a fotografare i risultati, ma li mi-

sura e li interpreta, restituendo in modo chiaro la capacità di creare valore nel tempo.

UNO STRUMENTO CHE MISURA, GUIDA E RAFFORZA L'IDENTITÀ

Alla base del Report c'è un approccio strutturato fondato su dati, indicatori e metriche di performance, che consente di monitorare l'utilizzo delle risorse e valutare in modo puntuale l'efficacia delle azioni intraprese. Non si tratta quindi di una semplice fotografia dell'esistente, ma di una bussola che permette di programmare gli obiettivi futuri, rafforzando al contempo identità, trasparenza e riconoscibilità dell'Organizzazione verso tutti gli stakeholder.

I DRIVER DELLA CREAZIONE DI VALORE

La capacità di Manageritalia di generare valore si fonda su

alcuni fattori chiave che emergono con chiarezza dal Report: la crescita costante della base associativa e della diffusione del contratto; il livello di partecipazione e coinvolgimento degli associati; la continua innovazione degli strumenti contrattuali per rispondere ai bisogni dei manager; un alto livello di servizi apprezzato dagli associati e il rafforzamento del brand e della leadership nel sistema della rappresentanza.

UN MODELLO CIRCOLARE ANCHE PER UNA REALTÀ NON PROFIT

Pur essendo una realtà non profit, Manageritalia adotta un vero e proprio modello di business, basato su logiche di efficacia ed efficienza. Si tratta di un sistema circolare in cui input, attività, risultati e impatti sono letti in modo integrato.

In questo modello, gli input riguardano le risorse economiche e





organizzative messe in campo, gli output rappresentano i risultati immediati delle attività svolte, mentre gli outcome esprimono gli impatti nel medio-lungo periodo, come la crescita della reputazione e il rafforzamento delle relazioni.

CAPITALE ECONOMICO E PATRIMONIO UMANO: LE BASI DELLA SOLIDITÀ

Nel Report emergono con forza anche gli asset intangibili, che rappresentano il vero patrimonio distintivo dell'Organizzazione. Manageritalia gestisce oltre 192.000 anagrafiche, può contare su 180 dipendenti che hanno maturato complessivamente più di 300.000 ore lavorate e su una rete di circa 2.000 consiglieri e volontari, che

contribuiscono alla governance con oltre 17.000 ore di impegno dedicate.

PERFORMANCE: RAPPRESENTANZA, SERVIZI E VITA ASSOCIATIVA

Sul fronte della rappresentanza, il numero dei dirigenti in servizio registra una crescita del 3,8%, con un dato significativo: la componente femminile cresce più rapidamente rispetto a quella maschile. Oltre l'82% dei dirigenti è associato a Manageritalia, confermando un elevato livello di rappresentatività e un forte posizionamento nel settore. L'offerta di servizi si caratterizza per ampiezza e articolazione, includendo consulenze sanitarie, assicurative e legali, supporto

sindacale, formazione e iniziative dedicate all'employability e allo sviluppo professionale.

Anche la dimensione associativa si dimostra vivace e partecipata, con 452 iniziative territoriali realizzate nell'arco dell'anno, quasi 500.000 copie della rivista *Dirigente* distribuite, 280.000 follower sui social e oltre 10.700 uscite tra media tradizionali e digitali.

IL "MOVIMENTO": ENGAGEMENT E RESPONSABILITÀ SOCIALE

Nella sezione movimento trovano spazio iniziative sociali e di engagement. Tra queste, "Un fiocco in azienda" ha coinvolto oltre 4.200 partecipanti, mentre "Vivi da manager" ha coinvolto 105 aziende. Il progetto Food-

4Minds continua a crescere, raggiungendo 146 scuole (di cui 114 attivate), quasi 6.000 studenti e 238 manager coinvolti. A queste si affiancano le attività del Gruppo manager per il sociale, che ha supportato centinaia di enti del Terzo settore, e le iniziative di responsabilità sociale che hanno impegnato 490 manager volontari per quasi 3.000 ore complessive.

OUTCOME: REPUTAZIONE, RELAZIONI E CRESCITA

I risultati più rilevanti emergono sul piano degli outcome, dove si evidenzia un rafforzamento del networking e delle relazioni con stakeholder e istituzioni, un'elevata customer satisfaction degli associati, una crescita sia



Il Report integrato 2025 restituisce l'immagine di un'Organizzazione che, grazie a un approccio strutturato, continua a crescere e a generare valore non solo per i propri associati, ma per l'intero sistema economico e sociale

organizzativa sia professionale. A questi risultati si aggiunge il consolidamento della leadership di Manageritalia nel sistema della rappresentanza.

UNO SGUARDO AL FUTURO, GUIDATO DAL VALORE

Il Report integrato 2025 restituisce quindi l'immagine di un'Organizzazione che, grazie a un approccio strutturato, continua a crescere e a generare valore non solo per i propri associati, ma per l'intero sistema economico e sociale. Uno strumento che non si limita a raccontare ciò che è stato fatto, ma che contribuisce concretamente a costruire il futuro di Manageritalia, rafforzandone il ruolo e l'autorevolezza.

REPORT INTEGRATO 2025: HIGHLIGHT

RAPPRESENTANZA	DIRIGENTI CON CCNL DI MANAGERITALIA	32.519	in crescita (+3,8%) rispetto al 2024	CONSULENZE	CONSULENZE SANITARIE	262.956	pratiche sanitarie gestite (248.394 nel 2024)
	INDICE DI RAPPRESENTATIVITÀ	88,2%	4 dirigenti su 5 sono iscritti al nostro sindacato		CONSULENZE SINDACALI	6.208	associati che hanno ricevuto assistenza sindacale (5.835 nel 2024)
	CRESCITA DEI DIRIGENTI ISCRITTI SU BASE DECENNALE	+51,4%	rispetto ai dati del 2015		CONSULENZE CONTRATTUALI	961	vertenze gestite (917 nel 2024)
	NUOVE NOMINE	5.920	neo-dirigenti nominati		CONSULENZE ASSICURATIVE	6.692	associati incontrati (6.302 nel 2024)
MEMBERSHIP	ISCRITTI	47.222	il numero più alto di sempre	GIOVANI	BORSE DI STUDIO	2.265	borse erogate dal Fondo Negri (+8,3% rispetto al 2024)
	AUMENTO DEGLI ISCRITTI	+3,6%	rispetto ai dati del 2024		ATTIVITÀ	4.301	studenti coinvolti nelle nostre iniziative (4.317 nel 2024)
	EVENTI REALIZZATI	452	iniziative per gli associati (477 nel 2024)	FARE RETE	INCONTRO ASSOCIATI	46.466	presenze (fisiche e da remoto) ai nostri incontri
	FOLLOWER	280.000	numero totale sui social network		RELATORI ESTERNI	514	presenze alle nostre iniziative



UNA TRAIETTORIA PER IL FUTURO

L'intervento di Simone Pizzoglio, vicepresidente Manageritalia

Sabato 13 giugno, durante l'assemblea, **Simone Pizzoglio** (foto sopra) ha presentato il Piano operativo 2024-2028, definendolo il mezzo di orientamento, ascolto e costruzione collettiva. «Non è un semplice elenco di attività da spuntare – ha detto – né una traduzione burocratica delle mozioni congressuali: è piuttosto lo strumento con cui il mandato del Congresso si trasforma in priorità, progetti, relazioni e posizionamenti».

UN CONTESTO IN EVOLUZIONE

Prima di presentare i numeri e una fotografia dei lavori, Pizzo-

glio ha inquadrato il contesto in cui l'Associazione e il Piano operano: negli ultimi dieci anni, gli associati in servizio, e non con contratto collettivo, sono passati da 21.249 a 31.900. Una crescita strutturale – nessuna contrazione, nemmeno nel 2020 – che nell'ultimo quinquennio ha accelerato: +25% tra il 2021 e il 2025, contro il +13% dei cinque anni precedenti alla pandemia.

Dentro questa evoluzione emergono trasformazioni profonde: aumenta in modo significativo la presenza femminile – con le dirigenti donne più che raddoppiate in dieci anni – e cresce la componente senior, con gli over

55 e soprattutto gli over 61 in forte aumento.

Allo stesso tempo, la fascia tra i 46 e i 49 anni mostra segnali di stagnazione, aprendo una questione prospettica sulla tenuta del bacino manageriale nei prossimi anni.

Sul piano sociale, il quadro è altrettanto in movimento: un welfare pubblico in restringimento, la pressione demografica, le trasformazioni delle famiglie, nuove esigenze di cura, la longevità, il cambiamento del lavoro e l'impatto dell'intelligenza artificiale sui modelli organizzativi. Tutte dinamiche che il Piano operativo deve aiutare a governare.

I NUMERI DEL PIANO OPERATIVO

4

MOZIONI CONGRESSUALI

LAVORO/WELFARE/EQUITÀ, GOVERNANCE, TERRITORI, CRESCITA SOSTENIBILE

4

TEMI FONDATIVI

D&I, AI E DIGITALIZZAZIONE, ESG, FORMAZIONE

8

CANTIERI TEMATICI

PRESIDIATI DA ALTRETTANTI PROJECT LEADER

+
200

PARTECIPANTI ATTIVI NEI GRUPPI DI LAVORO

73

MANAGER COINVOLTI NELLA SOLA MOZIONE TERRITORI

212

PROGETTI ESG MAPPATI NELL'ECOSISTEMA MANAGERITALIA

MOZIONI: IL MANDATO POLITICO E ASSOCIATIVO DA TRADURRE IN AZIONE

Il lavoro sulle quattro mozioni congressuali (Governance e rappresentanza, Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità, Valorizzazione dei territori, Crescita sostenibile ed economia dei servizi) ha richiesto una fase preliminare di interpretazione e sintesi, fondamentale per definire le priorità operative, individuando linee di intervento realistiche, coerenti e utili a rafforzare il ruolo dell'Associazione.

Governance e rappresentanza

È un'attività meno visibile di altre, ma da essa dipende la capacità dell'Associazione di parlare con maggiore autorevolezza agli stakeholder. Si articola attraverso la mappatura dei tavoli contrat-

tuali e territoriali e le interlocuzioni istituzionali, mettendo le basi per policy e posizionamenti futuri.

Un nuovo patto sociale

Si intreccia con il rinnovo contrattuale e con i temi della longevità, del welfare e del lavoro: l'obiettivo è diffondere una visione più consapevole del welfare e costruire reti territoriali capaci di accompagnare i cambiamenti demografici e organizzativi.

Valorizzazione dei territori

Si è sviluppata attraverso l'attivazione di cantieri specifici, tra cui quelli dedicati al destination management, al turismo e al Sud strategico, e scalando i format: le diverse iniziative, realizzate nei singoli territori, vengono presentate in una cornice comune

e collegate da un filo conduttore riconoscibile. In questo modo il posizionamento complessivo della Federazione, pur adattandosi ai diversi contesti, risulta più incisivo.

Crescita sostenibile ed economia dei servizi

Guarda, infine, a nuovi spazi di sviluppo della managerialità, come lo sport e il terzo settore. L'obiettivo è avvicinare mondi in trasformazione, intercettare nuovi bisogni e rafforzare la presenza manageriale dove può generare valore per imprese, organizzazioni e territori.

TEMI FONDATIVI E TRASVERSALI

Accanto alle mozioni, il Piano operativo integra quattro temi fondativi (Diversity and Inclusion, AI e digitalizzazione del lavoro, Formazione continua e sviluppo delle competenze, Esg - Environmental, Social, Governance) che, grazie alla loro natura trasversale, da subito hanno offerto strumenti di lettura e orientamento utili a tutti i cantieri.

D&I (diversity & inclusion)

Rappresenta un asse strategico perché intercetta cambiamenti interni ed esterni all'Organizzazione: dalla crescita della componente femminile tra la popolazione associata all'esigenza di promuovere organizzazioni più inclusive, fino alle iniziative di posizionamento presso le istituzioni.

Intelligenza artificiale

Viene presentata come una trasformazione strutturale, destinata

a cambiare processi, lavoro e responsabilità organizzative. Per i manager diventa quindi centrale sviluppare competenze di governance, mentre Manageritalia è chiamata a costruire percorsi di formazione e orientamento per aiutare la managerialità a guidare il cambiamento.

Esg (environmental, social, governance)

Il tema è partito da un patrimonio diffuso di 212 progetti, sviluppati nei territori e nelle strutture associative anche prima dell'introduzione del Piano operativo. Dopo una prima fase di mappatura, ora il gruppo è al lavoro per rendere queste iniziative più riconoscibili, ordinate e sistemiche.



Il Piano operativo non è un esercizio formale, ma lo strumento con cui Manageritalia identifica traiettorie future, coinvolgendo e ascoltando la base associativa

Formazione continua

L'obiettivo è quello di coordinare al meglio l'offerta formativa di Cfmt con quella di Fondir, così

da definire direttrici comuni e rafforzare la capacità di incidere sulle scelte strategiche della formazione manageriale. Il senso complessivo, però, va oltre la somma delle attività su Mozioni e Temi.

Il Piano operativo non è un esercizio formale con cui dare seguito alle mozioni congressuali, ma lo strumento con cui Manageritalia mette in pratica strategie e posizionamenti sul territorio e nella quotidianità delle associazioni aderenti, e identifica traiettorie future, coinvolgendo e ascoltando la base associativa. È da qui – dall'ascolto degli iscritti, più che dall'elenco delle attività – che passa la capacità dell'Associazione di scegliere dove andare.

:D E N S+

STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

La paura del dentista non deve essere un ostacolo.

Per molte persone il timore del dentista rappresenta ancora oggi un motivo di rinvio delle cure. Spesso piccoli problemi vengono trascurati fino a trasformarsi in situazioni più complesse.



In DENS dedichiamo grande attenzione al comfort del paziente, offrendo percorsi personalizzati e, quando indicato, **tecniche** che consentono di affrontare visite e trattamenti con maggiore serenità.



Ogni persona vive l'esperienza odontoiatrica in modo diverso. Per questo il primo passo è sempre **l'ascolto**: comprendere esigenze, aspettative e timori permette di individuare la soluzione più adatta.



L'obiettivo non è soltanto curare un problema dentale, ma creare un percorso di cura vissuto con fiducia e tranquillità.



Prendersi cura del proprio sorriso **non dovrebbe mai essere rimandato per paura.**



Per conoscere i servizi DENS e le soluzioni dedicate al comfort del paziente:



www.dens-italia.it

Direttori Sanitari consultabili dal sito



FasiOpen

Assidai
Il Fondo associativo per il tuo benessere

I TRE LIVELLI DELLA RAPPRESENTANZA

Una visione più complessiva e coordinata per il posizionamento di Manageritalia

Nel suo intervento di sabato 13 giugno **Monica Nolo** (foto nella pagina a fianco), vicepresidente di Manageritalia, ha ricostruito il senso della rappresentanza e del posizionamento della nostra Organizzazione. «In un contesto segnato da grandi transizioni e discontinuità - ha detto - il valore dei corpi intermedi torna centrale: essi sono chiamati a interpretare la complessità, a fare da raccordo tra società, istituzioni e mondo del lavoro, e a contribuire alla coesione sociale. Fare rappresentanza, oggi, significa quindi avere visione, strategie e proposte, entrare nel dibattito pubblico e prendere posizione». Da qui la scelta di leggere l'azione di Manageritalia attraverso tre pilastri strettamente connessi: il livello sindacale, quello istituzionale e quello sociale.

IL PIANO SINDACALE: CONTRATTO, POSITION PAPER E FORMAZIONE

Il primo livello della rappresentanza è quello sindacale, che trova il suo punto più evidente nel rinnovo del contratto collettivo nazionale, frutto di un lavoro comune e alimentato dal coinvolgimento della base associativa. Pur essendo un atto sindacale, il rinnovo entro

la scadenza è stato interpretato come un'azione dal forte valore politico e strategico: riafferma la centralità della contrattazione collettiva e della bilateralità, contrastando l'idea che altri soggetti possano sostituirsi al lavoro delle parti sociali. In questa prospettiva, il contratto non è solo uno strumento regolativo, ma un presidio contro il dumping contrattuale e la competizione al ribasso sul lavoro. La scelta è quella di promuovere un lavoro di qualità, coerente con il valore del terziario e del terziario avanzato, settori centrali per il Pil e per la crescita del Paese. Nel rinnovo sono stati inseriti elementi di forte valore strategico, come l'invecchiamento attivo, le politiche attive, la genitorialità e il welfare contrattuale. Quest'ultimo viene presentato come un ambito da preservare, arricchire e sviluppare ulteriormente, anche alla luce dell'arretramento del Ssn e della necessità di rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni degli associati. L'obiettivo è estendere e integrare il welfare con altri istituti del contratto collettivo, presidiando al tempo stesso il dibattito politico sul tema. Analoga attenzione è rivolta alle politiche attive e alla genitorialità: il progetto "Un fiocco in azienda", nato anni fa, è stato inserito nel

ccnl e viene ora rimodellato per diventare uno strumento strutturale, fruibile e strategicamente rilevante.

Accanto al contratto, il primo livello di rappresentanza comprende i position paper e la formazione sindacale. I primi servono a sistematizzare il pensiero prodotto dall'Associazione attraverso articoli, attività territoriali, eventi e confronti, rendendolo più fruibile e comunicabile all'esterno. Il programma, avviato nel 2025, prevede la realizzazione di 15 documenti entro il 2027; i primi riguardano fisco, welfare, occupazione manageriale e pmi, temi connessi al rinnovo contrattuale e alle battaglie portate avanti anche attraverso Cida. I prossimi paper toccheranno ambiti come diversità e inclusione, intelligenza artificiale ed Esg, raccogliendo e valorizzando il contributo dei territori.

La formazione sindacale risponde all'esigenza di rafforzare la responsabilità di chi rappresenta Manageritalia, soprattutto nei territori, e deve agire con coerenza, competenza e visione comune. Il primo modulo, dedicato all'associazione di rappresentanza e rivolto alla classe dirigente territoriale, ha puntato sul confronto tra associazioni

diverse, sulla discussione e sulla consapevolezza del ruolo.

IL PIANO ISTITUZIONALE: IL RAPPORTO TRA CENTRO E TERRITORI

Il secondo livello è quello istituzionale, fondato soprattutto sulle attività di lobby e advocacy svolte direttamente e anche attraverso Cida su argomenti come fisco, previdenza, cultura del lavoro ed etica, temi trasversali alla classe dirigente privata e pubblica. È un lavoro spesso “carsico”, poco visibile all'esterno ma continuo e decisivo: costruire relazioni con ministeri, decisori pubblici, commissioni e attori delle politiche pubbliche richiede presenza costante, competenza e capacità di presidio. Anche il livello istituzionale vive in stretto rapporto con i territori, che consentono di far conoscere Manageritalia agli amministratori locali, spesso futuri interlocutori nazionali. Quando questi soggetti



I corpi intermedi sono chiamati a interpretare la complessità, a fare da raccordo tra società, istituzioni e mondo del lavoro, e a contribuire alla coesione sociale

arrivano nelle istituzioni centrali, è fondamentale che conoscano già Manageritalia, il suo ruolo e il suo valore. Il rapporto tra centro e territori deve quindi essere osmotico: l'azione nazionale rafforza quella territoriale e, allo stesso tempo, la presenza locale alimenta la credibilità dell'Associazione nei luoghi in cui si costruiscono

le decisioni pubbliche. Tra le attività citate rientrano il presidio sul fisco, le politiche occupazionali e i protocolli firmati con alcune Regioni, gli interventi su: emendamenti per l'innovation manager; welfare e fondi sanitari integrativi; previdenza integrativa; portabilità dei versamenti dai fondi contrattuali a quelli extra-contrattuali; fondi interprofessionali; giurista d'impresa; genitorialità. Si tratta di dossier complessi, che mostrano quanto l'attività istituzionale sia ampia e articolata.

Nel rapporto con Cida, Manageritalia ha lavorato per definire con chiarezza il proprio ruolo: è stata confermata la presidenza a Federmanager, con il principio di rotazione che la porterà, nel 2028, a Manageritalia. Per quanto riguarda le Cida regionali, Manageritalia ha sostenuto la necessità di introdurre criteri più orientati alla meritocrazia nella scelta degli incarichi, superando logiche basate esclusivamente sull'anzianità. È

ONAMENTO

MILANO 12-13/06/2026

**in tempi difficili,
la responsabilità di gu**



**Monica Nolo
Vicepresidente**

MANAGERITALIA: APPELLO E AZIONE PER LA CRESCITA RIPRESI DAI MEDIA

IL SOLE 24 ORE 12/06/26

Ballarè: un patto tra manager e imprenditori per far crescere le piccole e medie imprese

Manageritalia

Il 30% di Pmi ha una guida diversa dalla proprietà contro l'80% di Germania e Francia

Cristina Casadei

«È pur vero che viviamo una situazione geopolitica complicata, ma l'Italia si muove in una condizione di crescita moderata, nell'ordine dello zero virgola da molto tempo, le ultime previ-

manager e istituzioni per uscire dalla crescita dello zero virgola in cui ci troviamo», dice.

I dirigenti del terziario stanno aumentando, ogni anno come associazione Manageritalia cresce tra il 3 e il 4%, ma, afferma Ballarè, «non basta, dovremmo crescere di più. Il tema non è il fatto che il tessuto imprenditoriale italiano è fatto soprattutto da Pmi, ma che le nostre Pmi solo nel 30% dei casi hanno un manager diverso dall'imprenditore, una quota molto lontana dall'80% di Paesi come Francia, Germania e Spagna. Se non managerializziamo le imprese non riusciremo a cogliere le occasio-

ne e servizi lungo tutta la filiera, rafforzare export e internazionalizzazione dei servizi, oggi ancora sottoutilizzata», continua Ballarè, che non nega che «questo può anche avere un costo e significare perdere aziende che fanno fatica a crescere. In prospettiva però significherà generare occupazione e crescita. Per arrivarci la via passa anche da incentivi fiscali e miglioramento dell'accesso al credito, per esempio». Del resto l'alternativa è ancora peggio e cioè «ritrovarsi sempre con le stesse imprese: le grandi aziende italiane sono le stesse da molti anni. Ce ne sono poche di nuove che stanno crescendo e continua-

scelte da fare dobbiamo pensare a valorizzarlo». Soprattutto perché non è così remoto il rischio che «fondi e aziende estere acquisiscano le aziende italiane, le managerializzano e le facciamo crescere. La moda è l'esempio più facile quando pensiamo a un settore dove marchi di successo, anche nei servizi e nella distribuzione commerciale, sono cresciuti e sono finiti nell'orbita di aziende estere che li hanno fatti crescere».

Tra gli strumenti concreti che cita Ballarè ci sono gli incentivi fiscali strutturali per l'inserimento di manager qualificati nelle Pmi, i voucher per competenze manageriali e i contrati-

umentato anche il numero dei delegati in assemblea, ma questa maggiore presenza va coordinata: la voce di Manageritalia in Cida deve essere univoca, unitaria e fondata su una visione politica comune.

IL PIANO SOCIALE: PRIORITALIA

Il terzo livello è quello sociale, rappresentato in particolare dal rilancio di Prioritalia, destinata a diventare una Fondazione Ets ed esclusivamente di Manageritalia, quindi un organo pienamente riconducibile all'Associazione.

In questa nuova fase, Prioritalia non si limiterà a conservare i progetti già realizzati, ma sarà chiamata a individuare un perimetro di azione più coerente con la strategia complessiva di Manageritalia. In particolare, l'attenzione è rivolta ai progetti nati nei territori, per capire quali possano essere valorizzati e ricondotti a un disegno unitario capace di rafforzare l'immagine, la presenza e la rappresentanza dell'Associazione. Il livello sociale completa quindi il quadro della rappresentanza: Manageritalia non è solo sindacato e interlocutore istituzionale, ma anche soggetto capace di generare valore sociale e di collegare l'azione associativa a progetti di impatto. «La rappresentanza - ha detto Nolo al termine dell'intervento - regge solo se i tre pilastri rimangono insieme: togliere uno di essi significherebbe indebolire l'intera struttura. Per questo occorre agire sempre con una visione integrata, rimanendo consapevoli che essere sindacato, istituzione e soggetto sociale sono dimensioni complementari».

TGR 13/06/26



CORRIERE DELLA SERA 13/06/26



Manageritalia: «Un'alleanza per la crescita»

Serve una nuova alleanza tra politica, imprese e management. È il messaggio lanciato dal presidente di Manageritalia Marco Ballarè (nella foto) durante la 107esima assemblea dell'associazione che si è svolta ieri a Milano. «Dobbiamo rilanciare crescita, investimenti, produttività e fiducia».

AVVENTRE 14/06/26

Aziende, dirigenti e politica «Un patto per la crescita»

CINZIA ARENA

Un patto tra imprese, manager e politica per sostenere la crescita economica lavorando sulle strategie future e non in chiave difensiva. Se il momento storico non è dei migliori, con l'instabilità diventata la nuova normalità e una stagnazione strisciante, invertire la marcia si

dei 47mila dirigenti, quadri ed executive del terziario che fanno parte dell'associazione. «Dopo il mondo globale. Instabilità, Europa e leadership responsabile» il tema dell'assemblea che ha analizzato lo scenario attuale e tracciato le priorità per i prossimi due anni.

«L'Italia non ha bisogno di meno tasse ma che le paghino tutti con



Marco Ballarè

chiudere in un futuro avrebbe più

formazione per mettere in moto gli inattivi, per il nostro Paese questa criticità può rappresentare una grossa opportunità». Altro tasto dolente è quello dei salari che continuano a svuotarsi, proprio per la scarsa produttività delle imprese. «Garantire la puntualità nel rinnovo dei controlli e contrastare il dumping sono strumenti efficaci ma senza crescita non ci sa-

VOCI DAI TERRITORI

Associate e associati raccontano le assemblee e il loro rapporto con Manageritalia



Come ogni anno, nel mese di maggio si sono svolte le assemblee delle 14 associazioni Manageritalia, che hanno visto la partecipazione di un migliaio di associati su tutto il territorio. Sono stati momenti intensi e molto seguiti, con panel pubblici dedicati a temi estremamente attuali: dalla managerialità nelle pmi alla parità di genere, fino agli scenari geopolitici ed economici.

In queste occasioni abbiamo incontrato associate e associati

che ci hanno raccontato il loro punto di vista su questi appuntamenti e il loro rapporto con Manageritalia. Dalle testimonianze emergono valori e sentimenti condivisi, come la rappresentanza, la comunità professionale e la crescita manageriale.

Le assemblee sono un'occasione per riflettere sul proprio ruolo di manager, anche e soprattutto rispetto alle sfide tecnologiche, demografiche e allo sviluppo dei territori dove si opera. Manageritalia è percepita come

dinamica e partecipativa, capace di navigare collettivamente la complessità del mondo del lavoro: favorisce il confronto tra esperienze diverse, il dialogo intergenerazionale, la crescita professionale e la diffusione di una cultura manageriale responsabile, oltre a offrire supporto su normativa, welfare e formazione. È una comunità viva e inclusiva che, durante le assemblee, rafforza il senso di appartenenza delle proprie persone: lasciamo spazio alle loro testimonianze!



CAMPANIA



EMILIA ROMAGNA



FRIULI VENEZIA GIULIA



LAZIO, UMBRIA, MOLISE

Che takeaway ti porti a casa dall'assemblea?

Più che un semplice momento associativo, l'assemblea è stata un'occasione per fermarsi e riflettere su cosa significhi oggi essere manager. Mi porto a casa tre spunti: il valore della rappresentanza, la centralità del contesto, la managerialità come leva di crescita.

[Deborah Fata, Trentino-Alto Adige]

I lavori dell'assemblea si sono concentrati su varie tematiche, ma uno in particolare credo sia fondamentale e riguarda la necessità di contrastare la "sotto managerializzazione" del tessuto economico locale per garantire la tenuta delle imprese di fronte alle sfide tecnologiche e demografiche.

[Andrea Endrighi, Trentino-Alto Adige]

Porto a casa la conferma che Manageritalia è molto più di un'associazione: è una vera comunità professionale.

[Sabina Eminente, Lazio, Umbria, Molise, Sardegna, Umbria]

Senso di comunità e ascolto. L'assemblea mi ha restituito l'immagine di un bellissimo mosaico di persone che navigano la complessità del mondo del lavoro, non solo individualmente, ma anche collettivamente.

[Stella Ruscello, Lazio, Umbria, Molise, Sardegna, Umbria]

Sono emersi tre elementi: la forza del confronto; la consapevolezza che guidare oggi significa prima di tutto conoscere; la responsabilità di noi manager verso lo sviluppo del tessuto territoriale.

[Lucrezia Toscana, Liguria]

Ho trovato molto significativo che un'associazione con 80 anni di storia guardi già ai prossimi 80 investendo nel dialogo tra generazioni diverse.

[Mauro Malandri, Piemonte e Valle d'Aosta]

Ho percepito un marcato senso di condivisione e appartenenza tra i partecipanti e ho apprezzato la volontà di affrontare tematiche concrete riguardanti i dirigenti di ieri, di oggi e di domani.

[Roberto Murgieri, Liguria]

Ascolto, intergenerazionalità, etica e tecnologia. L'assemblea ha incarnato la mia idea di rappresentanza: un'antenna sensibile ai bisogni attuali e proiettata verso il futuro.

[Patrizia Potente, Marche]

È stata la mia prima assemblea e ho compreso quanto questa organizzazione lavori concretamente per i suoi iscritti, creando momenti di condivisione, confronto e partecipazione autentica tra manager di diversi settori, in attività e non.

[Antonio Caldarola, Liguria]

Mi porto a casa un'associazione in salute e viva, che investe molto nella formazione e nell'inserimento della nuova classe dirigenziale.

[Roberto Ruocco, Marche]

Porto a casa il valore del confronto tra esperienze diverse, fondamentale per interpretare con maggiore consapevolezza le dinamiche di trasformazione.

[Giovanna Biancofiore, Puglia, Calabria, Basilicata]

Mi porto a casa innanzitutto la conferma che questa comunità manageriale è viva, cresce e rappresenta un punto di riferimento concreto per chi ricopre ruoli di responsabilità.

[Adriano Salaris, Toscana]

Mi porto a casa la consapevolezza che la sfida del futuro si vince solo facendo squadra tra manager, startup e istituzioni per il bene comune.

[Federica Pelliconi, Emilia-Romagna]



PIEMONTE E VALLE D'AOSTA



PUGLIA, CALABRIA, BASILICATA



SICILIA



TOSCANA



Che rapporto hai con Manageritalia?

Manageritalia è una comunità dinamica che crea connessioni tra esperienze diverse e che consente ai manager di sviluppare la propria professionalità. Vivo l'associazione territoriale come uno spazio concreto di confronto e costruzione.

[Marco Domizio, Trentino-Alto Adige]

Per me Manageritalia non è soltanto un'associazione di rappresentanza, ma una piattaforma di connessioni, crescita e contaminazione positiva. Quello che apprezzo maggiormente è la possibilità di partecipare attivamente, contribuire ai gruppi di lavoro e confrontarsi con persone provenienti da esperienze molto diverse.

[Marco Cimmino, Lazio, Umbria, Molise, Sardegna, Umbria]

Vivo Manageritalia come uno spazio di confronto evoluto, dove competenze, visioni ed esperienze diverse possono generare valore collettivo. Apprezzo molto la capacità di affrontare temi complessi come innovazione, leadership, sostenibilità, inclusione, ma con uno sguardo umano oltre che manageriale.

[Daniela Mattia, Puglia, Calabria, Basilicata]

Per me Manageritalia è una comunità-avamposto: un luogo che anticipa i movimenti del presente e li traduce in strumenti utili per chi guida persone e risultati.

[Flavia Ganis, Friuli Venezia Giulia]

Sono entrato da poco in Manageritalia, la sto scoprendo come una comunità professionale preziosa, non solo per i servizi che offre, ma soprattutto per la possibilità di confronto con altri manager, esperienze e visioni.

[Davide Basile, Campania]

Manageritalia è una realtà che può davvero contribuire a diffondere una cultura manageriale responsabile, capace di generare valore non solo per le imprese, ma anche per le persone e per il contesto sociale in cui le stesse operano.

[Francesco Bianchini, Liguria]

Per me Manageritalia rappresenta una comunità manageriale di valore: un luogo di confronto, networking e crescita e, allo stesso tempo, uno spazio in cui contribuire attivamente.

[Andrea Giacalone, Lombardia]

Per me è una palestra preziosa, un luogo di confronto in cui uscire dalla prospettiva della singola azienda e guardare al ruolo del management nel suo insieme.

[Alberto Saiu, Lombardia]

Un rapporto di appartenenza vera. Manageritalia per me non è solo un'associazione di categoria: è una comunità dove il confronto con colleghi di settori diversi genera visioni nuove.

[Alessandra Lo Presti - Liguria]

Manageritalia rappresenta un volano di relazioni, perché consente di entrare in contatto con esperienze, competenze e sensibilità diverse. Ma è anche un luogo in cui queste relazioni possono tradursi in iniziative concrete.

[Michele Contini, Toscana]

Un rapporto di tutela e crescita professionale. Per me Manageritalia è un punto di riferimento su normativa, welfare e formazione manageriale.

[Daniela Rosati, Veneto]

Il mio rapporto con l'associazione si basa su una forte sinergia e collaborazione attiva. Considero Manageritalia un punto di riferimento essenziale per il confronto e la crescita dei manager sul territorio.

[Vittorio Pettonati, Sicilia]

È uno spazio prezioso per condividere esperienze, continuare a formarsi, restare aggiornati e leggere il contesto attuale con uno sguardo rivolto al futuro. Sguardo che si traduce in azioni concrete.

[Alessia Drecchia, EP]



a cura di Manageritalia

PREVIDENZA COMPLEMENTARE: *al via tre nuove prestazioni pensionistiche*

L A LEGGE DI BILANCIO 2026 (legge 199/2025) ha apportato rilevanti novità in materia di prestazioni pensionistiche della previdenza complementare.

Dal 1° luglio 2026, il capitale richiedibile al fondo pensione doveva salire al 60% del montante accumulato, ma una norma del decreto 1° maggio ha ripristinato il limite del 50%. Inoltre, sono state introdotte tre nuove opzioni di prestazione, alternative alla tradizionale rendi-

ta vitalizia o all'erogazione del capitale. La Covip ha emanato delle istruzioni sulle nuove tipologie di prestazione:

- rendita a durata definita: a differenza della rendita vitalizia, è calcolata sulla base degli anni di vita residua, determinati secondo le tavole Istat al momento dell'opzione. Il montante accumulato viene suddiviso in rate annuali;
- prelievi liberamente determinabili: consistono in prelievi che possono essere richiesti nel limite della somma delle rate maturate e non riscosse della suddetta rendita a durata definita;

→ erogazione frazionata del montante accumulato: consiste nell'erogazione rateizzata del montante accumulato, per un periodo predeterminato, non inferiore a cinque anni. A tal proposito, è stato attribuito alla Covip il compito di stabilire la periodicità e il numero minimo di rate in cui è frazionabile il montante.

Le tre nuove tipologie di prestazione non sono cumulabili tra loro e sono irrevocabili, ferma restando la facoltà di convertire il montante residuo in una rendita vitalizia.

GENERAL COUNSEL: *verso il riconoscimento nell'ordinamento forense*

N EI MESI scorsi la Federazione ha sostenuto le richieste di intervento legislativo della Gca - General counsels association, l'associazione dei giuristi d'impresa, categoria associata anche a Manageritalia, per colmare un vuoto normativo e ricondurre a piena

legittimità una figura strategica nell'organizzazione aziendale: il responsabile degli uffici legali. Si tratta del professionista che fornisce assistenza e consulenza giuridica continuativa come lavoratore subordinato o parasubordinato, operando stabilmente all'interno della struttura di un'impresa. Insieme con altre parti sociali, Manageritalia è intervenuta nell'ambito

dell'iter della riforma dell'ordinamento forense, per chiedere un riferimento espresso alla categoria dei giuristi d'impresa.

L'azione combinata di più soggetti portatori d'interesse ha condotto all'approvazione di un emendamento dei relatori che consente l'instaurazione di rapporti di lavoro subordinato, nonché la stipulazione di contratti di prestazione di opera continuativa e coordinata, aventi per oggetto la consulenza e l'assistenza legale stragiudiziale, svolte nell'esclusivo interesse del datore di lavoro o del soggetto in favore del quale l'opera viene prestata. Manageritalia ha espresso soddisfazione per il risultato ottenuto. La riforma, dopo l'approvazione alla Camera, è ora all'esame del Senato.



LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

S **ECONDO** il XXVIII Rapporto Alma-Laurea su Laurea e Occupazione sono le differenze retributive a spingere

molti giovani a emigrare per trovare lavoro, considerato che, a cinque anni dal conseguimento del titolo di studio, si può arrivare a guadagnare quasi il 60% in più. Le rilevazioni, condotte dal consorzio che raggruppa 81 università, hanno coinvolto 335mila laureati del 2025 e quasi 700mila persone per quanto riguarda gli esiti occupazionali.

In generale, si laureano più donne che uomini (il 59,6%), che però nelle discipline Stem sono ferme al 40,5% da dieci anni. Il 60,4% del campione conclude gli studi nei tempi previsti. Il report registra un netto aumento del tasso di occupazione, che ruota intorno all'80% tra i neo-laureati. A cinque anni di distanza, gli occupati dopo una magistrale o una laurea a ciclo unico sono il 94,4%, il valore più alto degli ultimi 15 anni (+4,7 punti in un anno). L'occupabilità più elevata è quella dei laureati in medicina, sanità e farmaceutica. Seguono ingegneria industriale e dell'informazione, informatica e tecnologie Ict, architettura e ingegneria civile. A un anno dalla laurea, la retribuzione mensile netta è in media di quasi 1.500 euro.

Dopo cinque anni, il guadagno netto è di 1.796 euro mensili per i laureati di primo livello e di 1.903 per quelli di secondo livello. Anche qui è importante il gruppo disciplinare.

Permangono i divari strutturali di genere e territoriali: a fronte di carriere universitarie mediamente migliori delle donne, più regolari negli studi e con voti di

laurea più alti, persiste una loro minore valorizzazione nel mercato del lavoro. Chi risiede nel Nord Italia presenta una probabilità di occupazione superiore del 34,8% rispetto a chi vive nel Mezzogiorno, percependo, inoltre, retribuzioni più alte. Inoltre, guadagna di più chi espatria: Germania, Svizzera, Spagna, Francia, Belgio, Paesi Bassi e Regno Unito sono le mete preferite. I laureati italiani di secondo livello che lavorano all'estero percepiscono, a un anno dalla laurea, 2.290 euro mensili netti (+57,6% rispetto ai 1.452 euro percepiti da chi resta in Italia). Dopo cinque anni, arrivano a 2.941 euro (+59,9% rispetto ai 1.840 percepiti lungo la penisola).

Come ha sottolineato anche l'Istat nel Rapporto annuale 2026 *La situazione del Paese*, il mercato del lavoro fa fatica a valorizzare il capitale umano, soprattutto quello giovanile e femminile.

Tra il 2007 e il 2025, gli occupati laureati sono aumentati di circa il 70%, mentre tra il 2011 e il 2025 gli occupati inquadrati come specialisti e tecnici sono aumentati di circa il 15%. Si tratta di cambiamenti sostanziali, nonostante l'Italia sia indietro rispetto alle maggiori economie europee per numero di laureati e di personale qualificato. In Italia, la quota di laureati è infatti ancora bassa (nel 2024, 31,6% tra i 25-34enni) rispetto alla media europea (44,1%), sebbene a livelli di istruzione più elevati corrispondano migliori opportunità di inserimento nel mercato del lavoro, minore esposizione alla disoccupazione e la percezione di una maggiore qualità dell'occupazione, evidenziando un circolo virtuoso tra formazione, benessere e partecipazione all'attività economica.

Uno studio dell'Abi, "Demografia, sfida

chiave per la crescita", mostra infatti che, allineando l'occupazione giovanile e femminile ai livelli europei e ottimizzando i flussi migratori regolari (incluso il rientro dei cervelli), il crollo previsto del Pil entro il 2050 potrebbe ridursi drasticamente. Una maggiore partecipazione lavorativa di giovani e donne, insieme alla ripresa della natalità, rappresenterebbe una delle principali risposte alla crisi demografica. Eppure, per anni si è discusso di giovani e donne senza mettere in campo politiche adeguate. In Italia serve un cambio di passo nelle politiche di valorizzazione del "capitale umano": solo rafforzando le competenze e valorizzando giovani, donne e immigrazione regolare si possono affrontare le sfide che abbiamo di fronte e che richiedono politiche integrate in grado di sostenere la natalità, l'occupazione e l'accesso equo ai servizi.

Riferimenti ai rapporti

<https://bit.ly/AlmaLaurea2026>

<https://bit.ly/RapportoIstat2026>

<https://bit.ly/ABIQuaderno7>

FOCUS DATI

Donne laureate 59,6%
Uomini laureati 40,4%

Donne laureate in discipline Stem 40,5%

Tasso di occupazione neolaureati circa 80%

Tasso di occupazione a 5 anni 94,4%

Retribuzioni medie

■ A un anno dalla laurea circa **€ 1.500**

■ Dopo 5 anni:

laurea di primo livello **€ 1.796**

laurea di secondo livello **€ 1.903**

UN NUOVO PATTO SOCIALE: LAVORO, WELFARE, EQUITÀ

Un percorso per rafforzare il ruolo dei manager nello sviluppo del Paese

Carlo Terrin

project leader nazionale “Nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità” nel Piano operativo 2024-2028

Tra gli otto temi centrali del Piano operativo di Manageritalia, il “Nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità” rappresenta uno snodo strategico per

interpretare le trasformazioni in atto e contribuire alla costruzione di un sistema più equo, sostenibile e capace di generare valore.

L'obiettivo è chiaro: mettere a sistema le competenze dei manager per rafforzare il legame tra crescita economica, qualità del lavoro e inclusione sociale,



valorizzando il welfare come leva di competitività e coesione.

GLI OBIETTIVI

Il gruppo di lavoro nasce con l'intento di sviluppare una visione integrata sui temi del welfare, del lavoro e dell'equità, promuovendo un welfare contrattuale più accessibile, flessibile e aderente ai bisogni reali delle persone. Allo stesso tempo, si punta a consolidare il ruolo dei manager come attori di sviluppo organizzativo e sociale e a costruire una proposta strutturata capace di incidere sul dibattito pubblico.

Il welfare è stato individuato come primo ambito di approfondimento per la sua trasversalità e per la capacità di incidere su produttività, benessere e attrattività delle organizzazioni.

LE ATTIVITÀ SVOLTE

Avviato nel 2025, il percorso si è sviluppato attraverso un modello operativo chiaro e replicabile, articolato in quattro fasi: informazione, mappatura territoriale, confronto e proposta.

Dopo una prima fase di definizione dell'impianto metodologico, il lavoro è entrato nel vivo con l'analisi del welfare, facendo emergere alcuni indirizzi strategici: la centralità del welfare contrattuale rispetto a logiche occasionali o di fringe benefit, la necessità di una maggiore chiarezza e consapevolezza nell'utilizzo degli strumenti disponibili e l'evoluzione verso modelli più personalizzati e orientati ai bisogni.

Nel corso dei primi mesi del 2026 sono stati sviluppati strumenti operativi, contenuti di supporto



Il gruppo di lavoro si propone di sviluppare una visione integrata su welfare, lavoro ed equità, promuovere un welfare contrattuale più aderente ai bisogni delle persone e consolidare il ruolo dei manager come attori di sviluppo organizzativo e sociale

e momenti di dialogo che hanno permesso di attivare la fase di coinvolgimento e raccolta di contributi.

IL COINVOLGIMENTO DEGLI ASSOCIATI E DEI TERRITORI

Uno degli elementi distintivi del progetto è l'ampia partecipazione della base associativa e delle strutture territoriali. Il gruppo di lavoro, composto da 11 referenti territoriali e oltre 40 partecipanti, ha promosso un percorso di ascolto e condivisione finalizzato a raccogliere esperienze e bisogni espressi dai territori, valorizzare le pratiche già esistenti, alimentare un confronto diffuso e qualificato. Sono stati messi a disposizione materiali di sintesi, strumenti di rilevazione e contenuti informativi per favorire una partecipazione

ampia e consapevole. Parallelamente, è stato avviato il dialogo con stakeholder esterni, riconosciuti come attori chiave per lo sviluppo di proposte efficaci.

I RISULTATI E IL VALORE GENERATO

A giugno 2026 il progetto ha completato la fase d'informazione e preparazione, avviando in modo strutturato la mappatura e il dibattito territoriale.

Il primo ciclo di lavoro sul welfare ha già evidenziato il legame diretto tra welfare, produttività e clima organizzativo, oltre al valore del welfare come leva di engagement e retention. È emersa inoltre la necessità di migliorare la comunicazione, l'accessibilità e il livello di utilizzo degli strumenti.

Si tratta di risultati che non solo confermano la rilevanza del tema, ma orientano con chiarezza i prossimi sviluppi.

UNO SGUARDO AVANTI

Nel secondo semestre 2026 il lavoro entrerà in una fase ancora più propositiva, con il completamento della raccolta dei contributi territoriali, l'estensione dell'analisi ai temi del lavoro e dell'equità, il rafforzamento del dialogo con gli stakeholder esterni e la definizione delle prime linee di proposta.

Il percorso avviato sta già dimostrando la sua capacità di trasformare il confronto interno in una piattaforma strutturata di proposta, valorizzando il contributo degli associati e consolidando il ruolo di Manageritalia come interlocutore autorevole sui temi chiave per il futuro del lavoro e del Paese.

WELFARE AZIENDALE: VALORE PER PERSONE E IMPRESE

Dal benessere dei lavoratori alla crescita della produttività: perché il welfare è diventato una leva strategica per la competitività e la sostenibilità delle organizzazioni

Negli ultimi anni il welfare aziendale si è affermato come una delle leve più rilevanti nelle relazioni industriali e nella gestione delle risorse umane. Non si tratta più di un elemento accessorio, ma di una componente strutturale del “patto” tra impresa e lavoratori, capace di generare valore sia per le persone sia per il sistema economico.

UNA VISIONE EVOLUTA DI WELFARE

Il primo nodo da affrontare riguarda la definizione stessa di welfare. Non esiste infatti un'unica interpretazione condivisa: analisi e confronti tra direttori HR e parti sociali mostrano una pluralità di approcci. Da qui la necessità di delimitare un perimetro chiaro, partendo dai bisogni delle persone lungo tutto il ciclo di vita.

In questa prospettiva, il welfare si articola in una serie di pilastri fondamentali: previdenza complementare, sanità integrativa,

coperture per i grandi rischi (previdenza, invalidità, non autosufficienza), sostegno alla genitorialità e ai caregiver, formazione continua, benessere psicofisico, educazione al welfare e strumenti di integrazione del reddito. Un sistema che guarda non solo al lavoratore, ma alla sua dimensione familiare e sociale.

DAL SALARIO ALLA CURA DELLA PERSONA

La vera discontinuità introdotta dal welfare aziendale rispetto alla logica retributiva tradizionale è il passaggio dal semplice trasferimento economico alla presa in carico dei bisogni. Non si tratta solo di “quanto” si riconosce al lavoratore, ma di “come”.

Un intervento mirato - ad esempio servizi per l'infanzia o supporti per la gestione di familiari non autosufficienti - risponde in modo più efficace rispetto all'erogazione monetaria indistinta. In questo senso il welfare rappresenta uno strumento di cura organizzativa,



che rafforza la relazione tra impresa e persone, aumentando engagement, fidelizzazione e qualità del lavoro.

CRESCITA E DIFFUSIONE

I dati confermano una crescita straordinaria del fenomeno. A seguito della riforma del 2016, i piani di welfare aziendale hanno registrato un incremento del 487% nei primi cinque anni, un ritmo che non ha eguali in altri ambiti delle relazioni industriali.

Questa espansione non è episodica, ma riflette una domanda reale



La discontinuità aziendale rispetto alla retribuzione tradizionale è il passaggio dal semplice trasferimento economico alla presa in carico dei bisogni

e strutturale. Il welfare, infatti, non è più percepito come una moda, bensì come una risposta concreta ai nuovi bisogni sociali, amplificati da cambiamenti demografici, evoluzione del mercato del lavoro e trasformazioni del sistema di welfare pubblico.

WELFARE E PRODUTTIVITÀ: UN LEGAME MISURABILE

Uno degli aspetti più rilevanti è il rapporto tra welfare e performance aziendale: le evidenze empiriche mostrano una correlazione significativa tra



UN CONFRONTO APERTO CON IMPRESE ED ESPERTI

Questo contributo raccoglie una visione del welfare oggi, emersa dagli incontri con gli associati sul territorio e dal confronto con esperti del settore. Tra questi, il seminario sul welfare dell'aprile 2025, al quale sono intervenuti **Emanuele Massagli**, presidente di Aiwa (Associazione italiana welfare aziendale); **Alberto Dell'Acqua**, direttore della Luiss Business School Milan Hub; **Stefano Castrignanò**, direttore dell'Osservatorio italian welfare; **Gabriele Belsito**, chief human resources officer di Eataly.

l'adozione di queste politiche e il miglioramento degli indicatori economici.

Nelle aziende dove il welfare è consolidato da almeno cinque anni, la produttività (misurata dal rapporto tra Mol e fatturato) è cresciuta di circa 2,5 punti percentuali. Altre ricerche indicano che nel 41% dei casi la produttività aumenta in modo sensibile, mentre il turnover può ridursi fino al 15-20%.

Anche i dati su fatturato ed Ebitda confermano questa tendenza: nelle imprese con sistemi evoluti, il fatturato cresce fino al 10% e la redditività migliora in modo significativo. Non siamo dunque di fronte a un costo, ma a un investimento.

NORMATIVA E PRODUTTIVITÀ: OPPORTUNITÀ E RISCHI

Un passaggio chiave è rappresentato dalla normativa che, dal

2016, consente la conversione del premio di produttività in welfare. Questa scelta ha sancito un legame esplicito tra benessere e performance, favorendo la diffusione dei piani aziendali.

Tuttavia, occorre mantenere una distinzione tra welfare e incentivazione economica. In particolare, l'estensione del welfare agli Mbo potrebbe snaturarne la funzione sociale, avvicinandolo a logiche puramente retributive e rischiando di compromettere i vantaggi fiscali che ne hanno sostenuto lo sviluppo.

MISURARE L'IMPATTO: BENESSERE E SOSTENIBILITÀ

Un approccio maturo al welfare richiede strumenti di misurazione dell'impatto. Due sono le dimensioni fondamentali: da un lato il benessere effettivo di lavoratori e famiglie, dall'altro il

contributo alla sostenibilità sociale del Paese.

Le politiche di welfare, infatti, non generano valore solo all'interno dell'impresa, ma producono effetti sistemici: riduzione delle disuguaglianze, supporto alla natalità, gestione dell'invecchiamento, integrazione dei servizi pubblici.

UN SISTEMA IN CONTINUA EVOLUZIONE

Il welfare aziendale non è una struttura statica. Richiede aggiornamento costante, analisi dei fabbisogni e capacità di adattamento. La "manutenzione" dei piani è essenziale per garantirne l'efficacia e la sostenibilità.

In questo scenario, diventa strategico osservare le best practice internazionali. Alcune esperienze, come quelle giapponesi, mostrano modelli avanzati centrati su famiglia e cura degli anziani, temi sempre più rilevanti anche nel contesto italiano.

UNA LEVA PER IL FUTURO

Il welfare aziendale rappresenta oggi una leva strategica per costruire organizzazioni più attrattive, resilienti e sostenibili. Non solo migliora il benessere delle persone, ma contribuisce alla competitività delle imprese e alla coesione sociale.

La sfida per il futuro è consolidarne la funzione sociale, rafforzarne l'impatto e sviluppare una cultura condivisa in grado di guidarne l'evoluzione. Perché il suo vero valore non sta solo nelle prestazioni erogate, ma nella qualità della relazione che costruisce tra impresa e persone.

L'OPINIONE

IL WELFARE COME INFRASTRUTTURA SOCIALE

Ne parliamo con Chiara Daviddi, head of HR development & management di Agos



Le aziende possono diventare una vera "infrastruttura sociale", integrando il welfare pubblico con sistemi di welfare contrattuale e aziendale che generino reale sussidiarietà?

«Sì, ma serve un cambio di paradigma: il welfare non è un costo accessorio, bensì un'infrastruttura organizzativa. Nel credito partiamo da un ottimo ccnl, ma il vero salto è integrarlo con un modello gestionale che offra risposte personalizzate e generi valore rilevante per i collaboratori, o ad esempio dia concretezza all'inclu-

sione sociale tramite i servizi di sede affidati a organizzazioni che si occupano di integrazione lavorativa».

Quanto sono pronti sindacati e aziende a collaborare nella progettazione di welfare, benessere e nuovi modelli organizzativi?

«La transizione verso una co-progettazione strategica è già in divenire e dove applicato funziona. Accordi innovativi su smart working nelle filiali o tutele di genere dimostrano che quando azienda e sindacato collaborano, si estende il servizio e aumenta la qualità per il cliente, aumenta il benessere comune».



SANITÀ TRA PUBBLICO E PRIVATO: UN EQUILIBRIO ANCORA DA COSTRUIRE



Il professor **Federico Spandonaro**, fondatore e presidente del comitato scientifico di C.R.E.A. Sanità, analizza la crescita della spesa privata, il ruolo dei fondi integrativi e le sfide di sostenibilità ed equità del sistema sanitario italiano

Professore, negli ultimi anni la spesa sanitaria privata in Italia è cresciuta più rapidamente di quella pubblica: è un segnale di inefficienza del sistema pubblico o l'evidenza di un nuovo equilibrio tra pubblico e privato? Quali rischi e opportunità vede in questa evoluzione?

«La spesa privata in Italia è aumentata, ma l'80% della crescita si è realizzata negli anni '90, con la prima riforma del Servizio sanitario nazionale. Dal 2000 in poi è cresciuta un po' più di quella pubblica, ma non di molto. Questo segnala che le disponibilità dei cittadini per la sanità sono comunque limitate e che i bilanci familiari sono in sofferenza. Il dato più preoccupante riguarda però la composizione

della spesa privata: negli anni '80 i cittadini del Nord-Est, come è lecito attendersi, spendevano per la salute una quota del loro reddito maggiore rispetto a quelli del Sud; oggi i cittadini del Sud destinano invece una quota più alta del loro bilancio alla sanità, a indicare le difficoltà di accesso ai servizi pubblici. Inoltre, l'incidenza della sanità sui bilanci familiari è aumentata di più tra le famiglie più povere, in contrasto con il principio di equità. Tutto questo suggerisce che il sistema sanitario debba essere ripensato: oggi la parte pubblica fatica a svolgere pienamente la propria funzione, spiegando la crescita della spesa privata».

I fondi sanitari contrattuali vengono spesso indicati come

uno strumento di sussidiarietà "ordinata": in che misura stanno contribuendo oggi a rafforzare il Ssn senza sostituirlo? E quali condizioni servono per garantire sostenibilità ed equità nel tempo?

«La sussidiarietà è un principio riconosciuto anche dalla nostra Costituzione e prevede che i livelli superiori intervengano solo quando quelli più vicini ai cittadini non riescono a rispondere ai bisogni in modo efficiente ed efficace. Il servizio sanitario italiano, però, è stato costruito con una logica tutt'altro che sussidiaria: l'idea di fondo è che tutto ciò che è considerato meritorio per la salute sia garantito dal pubblico. Da questa impostazione nasce il dibattito sui fondi sanitari



integrativi, spesso accusati di sostituire o duplicare il Ssn. In realtà, quando il pubblico non riesce a garantire tempi o accessibilità adeguati, i fondi intervengono per colmare una discrasia fra aspettative e servizi pubblici offerti, non per sostituirsi al Ssn. Il loro ruolo, però, va oltre questo: oggi molte patologie sono cronizzate grazie all'innovazione, mentre sono cresciuti i bisogni legati a invecchiamento e non autosufficienza, ambiti a metà tra sanitario e sociale in cui il sistema pubblico è largamente carente. Qui i fondi, più flessibili e vicini alle esigenze delle persone, possono svolgere una funzione importante, a condizione che restino complementari e non alternativi e inseriti in una logica di sistema».

”

«Negli ultimi anni la spesa farmaceutica è cresciuta intorno al 4,6% annuo, mentre il fondo sanitario aumenta molto meno. È evidente che questa dinamica non è sostenibile nel lungo periodo. Tutto ciò porta a fare delle scelte che sono necessarie per garantire le terapie innovative, spesso molto costose

La medicina ha fatto grandi passi avanti, ma le nuove cure sono sempre più costose.

«Negli ultimi anni la spesa farmaceutica è cresciuta intorno al 4,6% annuo, mentre il fondo sanitario aumenta molto meno. È evidente che questa dinamica non è sostenibile nel lungo periodo: se una voce cresce molto più rapidamente del totale, finisce per assorbire risorse a scapito delle altre funzioni. Tutto ciò porta inevitabilmente a dover fare delle scelte, ad esempio rivedendo la copertura dei trattamenti a minore impatto (economico o sociale) in modo da poter garantire le terapie innovative che sono spesso molto costose. Inoltre, sono cambiate le aspettative della popolazione: oggi

non ci si può limitare a curare: l'obiettivo e l'aspettativa sono quelli di mantenere una buona qualità della vita. Il problema è che manca un dibattito su cosa debba essere considerato "meritorio" e quindi garantito dal pubblico: bisogna avere il coraggio di ammettere che non tutto può essere garantito allo stesso modo».

I fondi sanitari riducono davvero la pressione sul sistema pubblico?

«Non esistono stime precise, ma è ragionevole dire di sì. Una par-

”

La spesa privata coperta dai fondi sanitari integrativi riguarda prestazioni non incluse nei livelli essenziali, ma una parte rilevante è legata ai lunghi tempi di attesa nel pubblico per prestazioni "garantite"

te della spesa privata copre prestazioni non incluse nei livelli essenziali, ma un'altra parte rilevante è legata ai lunghi tempi di attesa nel pubblico per prestazioni "garantite". Fra i vantaggi citerei anche la funzione di "regolarizzazione" del sistema: ho l'impressione che in assenza dei fondi molte attività si svolgerebbero ugualmente, ma magari nel canale dell'economia sommersa. Quindi, sebbene ricorrentemente emerga il dibattito sull'equità della detraibilità delle spese sanitarie, si tende a dimenticare i vantaggi indiretti della detraibilità, quali l'emersione delle attività».

Dal punto di vista dei beneficiari, qual è oggi il reale valore aggiunto della sanità integrativa?

«Il primo elemento rimane l'accesso più rapido alle prestazioni, fondamentale con le attuali liste d'attesa. Ma non è l'unico vantaggio: c'è anche il fatto che si può scegliere il medico o la struttura. Un'altra indicazione importante è che gli iscritti al fondo di solito si fidano dell'intermediazione di quest'ultimo: si sentono indirizzati verso professionisti selezionati, a garanzia della loro competenza. Cresce inoltre l'attenzione verso coperture legate alla non autosufficienza e ai bisogni sociali. Infine, va citata la questione dell'impatto economico: in un contesto che tende alla crescita dei costi, avere un fondo offre maggiore tranquillità».

Guardando in particolare agli iscritti al Fasdac, cosa emerge



in termini di percezione e soddisfazione del servizio?

«Dalle indagini è emerso che la maggior parte degli iscritti sceglierebbe nuovamente il Fondo. Questo è un elemento di fidelizzazione che testimonia come il Fasdac sia percepito non solo come uno strumento utile, ma anche come una componente essenziale del proprio welfare. Il livello di soddisfazione è alto e la possibilità di accedere a una rete qualificata di professionisti rappresenta un valore concreto, soprattutto in un contesto in cui il sistema pubblico fatica a rispondere tempestivamente. Inoltre, va tenuto a mente che il sistema pubblico non è mai riuscito a fare una politica di educazione della domanda,

attività nella quale i Fondi risultano avvantaggiati, avendo dimostrato una particolare capacità non solo di offrire prestazioni, ma anche di promuovere comportamenti orientati alla prevenzione. Quando un fondo lancia campagne preventive, spesso ottiene una partecipazione significativa grazie al rapporto di fiducia e al senso di appartenenza che riesce a generare».

Quale futuro per migliorare la sanità, soprattutto nel rapporto tra pubblico e privato? E, soprattutto, quale ruolo possono avere i fondi sanitari integrativi?

«Il primo elemento essenziale è riconoscere che il bisogno oggi non è più solo sanitario, ma anche so-

ciale. Serve quindi una maggiore integrazione tra sanità e assistenza. Il secondo riguarda la capacità del sistema di dichiarare chiaramente cosa può garantire, mentre il terzo è legato al concetto di One Health: la salute va vista come un ecosistema, in cui il servizio pubblico resta centrale ma dialoga con altri attori, come fondi, ricerca, industria e terzo settore. Su questo pesa ancora una resistenza culturale verso la sussidiarietà, ma è sempre più evidente che il pubblico da solo fatica a rispondere a tutti i bisogni. Non è soltanto un problema economico, è cambiata la società. Oggi, infatti, i bisogni e le aspettative dei cittadini sono molto più ampi e complessi. Per questo serve una nuova logica più integrata e sostenibile».



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

MANAGER, LA SFIDA DELLA LONGEVITÀ

Siamo stati partner e protagonisti del Milan Longevity Summit 2026, che si è svolto a Milano dal 20 al 23 maggio, confermando il ruolo centrale della managerialità nel trasformare la longevità in un'opportunità anche nel lavoro

La partecipazione di Manageritalia al Milan Longevity Summit 2026 conferma il ruolo sempre più centrale dei manager nei grandi temi del futuro, a partire dalla longevità e dal benessere lungo tutto l'arco della vita. Un evento di respiro internazionale che ha riunito esperti, sei premi Nobel, istituzioni e imprese per riflettere sulle trasformazioni demografiche e sulle loro implicazioni economiche e sociali. In questo

contesto, Manageritalia ha portato il contributo concreto dei corpi intermedi e della managerialità come leva per governare anche questo profondo cambiamento.

LA LONGEVITÀ COME TRANSIZIONE SISTEMICA

Nell'intervento di **Simone Pizzoglio**, vicepresidente di Manageritalia, nell'ambito di un panel e della tavola rotonda dedicata, alla quale hanno partecipato **Marco Ballarè**, presidente di Manageritalia; **Antonio Bonardo**, chief public affairs officer di Gi Group e presidente della World employment confederation-Europe; **Stefano Castrignanò**, presidente dell'Osservatorio Italian welfare; e **Massimo Fiaschi**, segretario generale di Manageritalia, è stata evidenziata la necessità di ripensare modelli organizzativi e politiche del lavoro in chiave di sostenibilità e inclusione generazionale. In entrambi i contesti è stato ribadito un punto centrale: la longevità non è solo una sfida, ma una grande opportunità di sviluppo.

Manageritalia ha evidenziato il valore di un approccio sistemico, in cui welfare, sanità integrativa, formazione continua e innovazione organizzativa si integrano per garantire qualità della vita e produttività. Centrale il ruolo dei manager nella costruzione di contesti di lavoro più flessibili, orientati agli obiettivi e capaci di valorizzare le competenze a tutte le età.

La presenza al summit ha quindi rappresentato non solo un momento di confronto, ma anche un'occasione per affermare con chiarezza una visione: vivere più a lungo deve significare vivere meglio e lavorare in modo diverso. Una sfida che Manageritalia è pronta a guidare, mettendo al centro persone, competenze e innovazione.

L'intervento di Pizzoglio ha offerto una lettura ampia e sistemica del tema della longevità, collocandolo all'interno di un pattern storico che attraversa oltre due secoli di sviluppo economico. In ogni grande transizione, dalla Rivoluzione industriale alla globalizzazione fino alla crisi del 2008, il lavoro di



Simone Pizzoglio, vicepresidente Manageritalia, nel corso del suo intervento.

cura è stato utilizzato come ammortizzatore silenzioso: invisibile nei momenti di crescita, viene riscoperto durante le emergenze per poi essere nuovamente dimenticato. La pandemia ha reso evidente, in modo drammatico, questo meccanismo, mostrando il divario tra il riconoscimento simbolico e la reale valorizzazione di chi svolge funzioni essenziali. L'obiettivo stesso della nostra partecipazione al summit – affrontare temi quali l'invecchiamento della forza lavoro, l'age management, il reskilling e i bias generazionali – rappresenta la manifestazione contemporanea di questo schema. La vera questione oggi non è più comprenderne le cause, ma capire se esistano le condizioni per interromperlo.

LAVORO, WELFARE, INTERGENERAZIONALITÀ

La longevità, infatti, non può essere ridotta a una questione demografica. È una transizione sistemica che coinvolge simultaneamente tre dimensioni: il lavoro, con vite professionali più lunghe e frammentate; il welfare, sotto pressione per l'inversione degli equilibri demografici e sempre più spostato verso individui e famiglie; l'intergenerazionalità, con la presenza inedita di quattro generazioni negli stessi contesti organizzativi. Questi piani sono interconnessi e richiedono risposte integrate.

In questo scenario emerge con forza, soprattutto nel mondo del lavoro, il ruolo del management. Non più semplice attore operativo, ma leva di cambiamento. Nei nostri interventi abbiamo individuato tre direttrici concrete di inter-



La longevità non può essere ridotta a una questione demografica. È una transizione sistemica che coinvolge simultaneamente tre dimensioni: lavoro, welfare, intergenerazionalità

LE NUOVE COMPETENZE DELLA LEADERSHIP

Al centro di tutto c'è una ridefinizione profonda delle competenze manageriali. La cura – intesa come capacità di ascolto, attenzione alle fragilità e gestione delle transizioni – diventa una skill chiave del management contemporaneo, non accessoria ma essenziale per costruire organizzazioni realmente sostenibili e performanti. Serve quindi una riflessione sulla responsabilità storica della leadership attuale. Per la prima volta disponiamo di dati, tecnologie e consapevolezza sufficienti per cambiare modello. Ciò che manca

Da sinistra, Marco Ballarè ed Enrico Pedretti, presidente e direttore marketing di Manageritalia; Antonio Bonardo, chief public affairs officer Gi Group e presidente World employment confederation-Europe; Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia; Stefano Castrignanò, presidente Osservatorio Italian welfare.



vento: rendere visibile il lavoro di cura presente nelle organizzazioni, riconoscendo e supportando i caregiver; valorizzare la seniority come asset strategico, preservando e trasferendo conoscenze e competenze tra generazioni; trasformare il welfare aziendale da un insieme di benefit a un'infrastruttura capace di accompagnare le diverse fasi della vita.

non è la conoscenza, ma la volontà di tradurla in scelte organizzative concrete. La longevità diventa così una sfida trasformativa: non solo vivere più a lungo, ma ripensare al lavoro, al welfare e alle relazioni tra generazioni. E il management è chiamato a guidare questo cambiamento, evitando di ripetere, ancora una volta, gli errori del passato.

a cura di ROI Edizioni

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

COMUNICARE COME SILVIO

Dalla discesa in campo al debutto su TikTok, passando per Ruby e la crisi dello spread: un viaggio nella comunicazione di Berlusconi per capire cosa funziona ancora e cosa, invece, non vale più

SILVIO BERLUSCONI è stato, fra le altre cose, un grande innovatore della comunicazione. Ma che cosa abbiamo, ancora oggi, da imparare dal suo stile e dalle sue "trovate"? Lo spiega chi ha studiato Berlusconi con grande attenzione: l'esperto di comunicazione Patrick Facciolo.

SILVIO BERLUSCONI COME HA CAMBIATO LA COMUNICAZIONE?

«Cronologicamente appartiene al passato, comunicativamente al presente. Il cambiamento più strutturale riguarda la sintassi dei discorsi. Ha sostituito l'ipotassi della Prima Repubblica, frasi complesse con tante subordinate, con la paratassi: frasi brevi e coordinate. "L'Italia è il Paese che amo" ne è un esempio. L'altro cambiamento riguarda la costruzione della credibilità: ha dimostrato che la comunicazione è un sistema in cui corpo, parole, oggetti e spazio lavorano insieme verso l'obiettivo dell'efficacia».

QUANTO HANNO CONTATO IL CORPO, L'USO DELLO SPAZIO E DEGLI OGGETTI?

«La tesi centrale del libro è antropologica e si basa sul costruito dei CREDS

– Credibility enhancing displays, comportamenti incrementali della credibilità – che ho esteso dalla religione alla politica. Quando nel 2009 Berlusconi fu colpito da una statuetta del Duomo, si rialzò sul predellino mostrando il suo volto insanguinato al pubblico e alle telecamere, compiendo così un'azione fisicamente costosa, difficile da simulare. Quel corpo ferito trasmise credibilità più di mille discorsi.

Lo stesso meccanismo si è replicato con Trump nel 2024, quando è stato colpito di striscio da una pallottola. La capacità di Berlusconi di occupare lo spazio seguiva una logica analoga: braccia larghe, busto eretto, gesti che uscivano dal perimetro immediato, le cosiddette "power poses". Poi gli oggetti utilizzati negli studi televisivi materializzavano idee astratte. Senza contare l'euroconvertitore inviato a



Patrick Facciolo è tra gli analisti della comunicazione più seguiti in Italia. Dottore in tecniche psicologiche, giornalista radio-televisivo, formatore e consulente sui temi del public speaking e della comunicazione efficace, tiene corsi per aziende, manager e professionisti in presenza e online.

ogni famiglia, il “plastico” del Ponte sullo Stretto da Bruno Vespa. Un supporto fisico può produrre un surplus di credibilità percepita».

ANCHE LE PAROLE SONO IMPORTANTI...

«Berlusconi ha scelto sistematicamente parole ad alta immaginabilità al posto di termini astratti. Diceva “una casa” dove altri dicevano “patrimonio immobiliare”, diceva “un milione di posti di lavoro” dove altri dicevano “occupazione”. Le parole concrete attivano sia il sistema semantico sia quello immaginativo, producendo una traccia più ricca per essere ricordata».

QUANDO E PERCHÉ LA SUA COMUNICAZIONE NON HA PIÙ CONVINTO?

«Dopo gli anni '10, Berlusconi aveva perso la distinzione tra ribalta e retroscena. Il momento di rottura più clamoroso arrivò nel 2011. In piena crisi dello spread, dichiarò che in Italia i ristoranti erano pieni, mentre milioni di italiani stavano vivendo una percezione di benessere opposta. Contraddire il percepito è l'errore comunicativo più grave che un leader politico possa fare. C'è anche un episodio precedente: la vicenda Ruby. Portò avanti una narrazione che pochi potevano ritenere plausibile, quella della “nipote di Mubarak”. Un'azione pubblica costosa che segnalava l'esatto contrario della credibilità. Un danno rivelatosi quasi irreparabile».

CHE RUOLO HANNO AVUTO I SOCIAL NEL SUO DECLINO?

«L'esordio su TikTok di Berlusconi è istruttivo, ma in senso negativo. Il video raggiunse dieci milioni di visualizzazioni, ottenute soprattutto



grazie alla circolazione del video come meme, per l'effetto goffo di parlare ai giovani con tono infantilizzante. Eravamo di fronte a una forma di etica della quantità: l'idea che il numero di visualizzazioni certificasse la qualità di una scelta comunicativa. È un'idea che confonde la popolarità con l'efficacia tecnica, ed è paradossalmente un lascito del berlusconismo stesso. C'era poi un errore di setting, che era quello della scrivania: con ogni probabilità, era stata replicata una scenografia simile a quella della discesa in campo del 1994. Su TikTok quella scrivania diventava un oggetto distanziante, comunicava formalità istituzionale in un contesto che richiedeva invece prossimità e informalità. Ogni piatta-

forma ha i suoi codici, e la congruenza tra formato e messaggio è condizione necessaria».

IN CHE COSA I LEADER DI OGGI POSSONO ANCORA ISPIRARSI ALLA COMUNICAZIONE DI SILVIO?

«Quello che funziona anche più di prima, in un contesto saturo di dichiarazioni verbali, è il principio dei CREDs. La distinzione tra chi dice di essere competente e chi lo dimostra attraverso azioni concrete e credibili è diventata ancora più rilevante. Si tratta di segnali che funzionano in politica e nel management per lo stesso meccanismo psicologico. Vale lo stesso per il linguaggio: chi parla di oggetti reali e sa fare esempi concreti viene ricordato più di chi utilizza un linguaggio astratto e lontano dalle “cose” del mondo. Hanno invece smesso di funzionare il modello televisivo applicato ai social, la rincorsa alle visualizzazioni come misura dell'efficacia e le narrazioni implausibili in stile “nipote di Mubarak” sostenute con solennità istituzionale».

QUAL È LA LEZIONE PIÙ PROFONDA CHE RIMANE?

«La comunicazione funziona come sistema. Corpo, parole e oggetti devono lavorare insieme verso un significato coerente. Quando i canali comunicativi lavorano in direzioni diverse, nel percepito del pubblico il corpo finisce per prendere il sopravvento sulle parole, e comunica esattamente quello che il comunicatore non avrebbe voluto trasmettere. Berlusconi quella congruenza l'aveva costruita con sistematicità. Nessuno dopo di lui, a oggi, l'ha saputa raggiungere con gli stessi risultati».

Lucia Ingrosso

MAMMA, HO PERSO IL FUTURO

Riusciranno
i nostri manager
a ritrovarlo?

Thomas Bialas,
futurist, responsabile Future Management Tools di Cfmt

C'era una volta un futuro azzurro dove splendeva sempre il sole. Dove le imprese italiane stupivano il mondo con cose mai viste prima. Dove il miracolo economico era diretta conseguenza di una spavalda fiducia nel futuro. Dove i calciatori italiani già sapevano che ai prossimi mondiali avrebbero lottato per il titolo. Dove i giovani spaccavano il mondo sognando un futuro completamente diverso. Dove le donne imponevano una vera liberazione sessuale. Quel futuro non c'è più. Si è perso per strada, in un vicolo cieco. Perché? Le ragioni psico-socioeconomiche sono ben note da tempo, così come quelle geopolitiche e storiche sul declino dell'Occidente, ma qualcosa non quadra e non torna. Come ha scritto il giornalista Luca De Biase nel nostro primo paper: "Il futuro non esiste. Non è mai esistito. Nessuno ci è mai stato e non ci sono dati che lo descrivano". Perché allora temerlo? Paura di volare? Paura di salire a bordo di quel maledetto futuro che ci porta in alta quota? Per ritrovare quella grande capacità di pensare e realizzare il nostro futuro facciamo un piccolo percorso a tappe o, meglio, un viaggio nel tempo. Perché il futuro si nasconde nel passato, nel presente e nel futuro. O meglio: c'è un prima, un durante e un post-futuro, anche in azienda.

IL FUTURO È PASSATO

Quando Adriano Olivetti diceva di se stesso "in me non c'è che futuro", il mondo, in Occidente, era pieno di prospettive e opportunità. Nel secolo scorso, alla fine della guerra, tutto sembrava possibile e anche prevedibile.



Dopo il paper *The Unknowledge Economy* il think tank di Cfmt riparte con una nuova ricerca. Un viaggio per trovare il manager del futuro

Proprio in quegli anni nascevano prima i future study e poi lo scenario planning, i mega, macro e micro trend, il metodo Delphi e così via. E quando nel 1982 esce il best-seller Megatrends di John Naisbitt, siamo in piena fiducia e comfort zone degli anni 80. Perché il mondo stava cambiando ma (così ci pareva) lungo traiettorie riconoscibili. Individualizzazione, globalizzazione, digitalizzazione, trasformazione culturale. I grandi trend offrivano una bussola, l'idea che il domani fosse una prosecuzione, magari accelerata, di dinamiche tuttavia già in corso. E quindi: possiamo cavalcare e anticipare le grandi trasformazioni destinate a cambiare il mondo e tutte le tendenze e mode a venire. Sì, possiamo progettare e immaginare il futuro con spirito pionieristico e anche con parecchio buon umore. Il passato del futuro era una porta aperta. Da affrontare con fiducia: ci credevi e ti buttavi.

IL FUTURO NON È PRESENTE

Per decenni gli Usa ci hanno rifilato la storia, o meglio, la sola della

fine della storia e l'ultimo uomo: il dominio della democrazia liberale americana e il loro capitalismo di mercato spinto come l'unica forma di governo definitiva e universale, che segna la conclusione dell'evoluzione ideologica umana. Ovviamente non era vero e gli americani non ci hanno creduto (se non come strumento retorico di propaganda). Ci credevamo però noi, periferia dell'impero, al famoso e assai sopravvalutato saggio di Francis Fukuyama. Adesso, invece, vogliono rifilarci un'altra sola: la fine del futuro e l'ultimo uomo. Complice la tecnologia (in primis l'IA) e lo strapotere narrativo della Silicon Valley e delle potenti big tech, il futuro è finito o, meglio, già scritto. Dunque, chiuso. Prendere nota e stare zitti. Noi europei ci siamo autoespulsi dalla storia e, già che c'eravamo, abbiamo fatto la stessa cosa per il futuro. Insomma, siamo fuori sia dalla storia, sia dal futuro. Nessuna volontà, non dico di potenza, ma almeno di fare qualcosa per sognare e realizzare quello che vogliamo. Nessun tema, nessuna idea, solo un inchinarsi ai "dettati" altrui. Ovviamente, abbiamo alcune attenuanti generiche, per così dire. La fine del futuro è dettata dall'apparente omnicrisi perenne, che aggredisce ogni persona, ogni impresa, ogni settore, facendo dire a tutti "se tutto è crisi allora non c'è futuro". Lo stato permanente di emergenza climatica, pandemica, geopolitica e lavorativa che terrorizza le masse e, forse, anche la classe dirigente "media"; l'IA pigliatutto che sparglia tutte le carte sul tavolo e che qui è proprio intesa come *The end of future and the last man*. Ormai superflua e incapace, salvo rare eccezioni, di

IL VERO E FALSO FUTURO



Da deepfake (già grave) a future faking. Il “falso futuro” è una tattica manipolatoria, spesso tossica, in cui si promettono futuri ideali o inevitabili. Oggi il futuro appartiene a chi racconta le migliori storie. Le visioni estreme indirizzano e seducono ricercatori, imprese, investitori, politici e cittadini. Non importa chi le racconti: buoni, cattivi, in buona o mala fede, presunti esperti, grandi think tank o realtà come WEF. Sono storie di persone, ma oggi anche di macchine. Infatti, l’IA sa tutto e, dunque, anche il futuro.

L’automazione si afferma con assoluta autorità in rete. Si è superata la soglia del 90% di contenuti generati dall’IA. Si affermano anche le predi-

ction machine, che dicono di conoscere e prevedere il futuro. Ma c’è un però: la tecnologia è strumentale, mai sostanziale. Qui c’è l’equivoco di fondo. Confondere la tecnologia con il futuro. Sono due concetti distinti, non sinonimi. E nel falso futuro la tecnologia abbonda con le sue narrazioni di fatalità. Ma, stringi stringi, cosa è falso e cosa è vero? Come dico sempre, è come a scuola: il dettato è falso (futuro calato dall’alto), il tema è vero (futuro scritto liberamente).

Il vero futuro è il nostro, quello falso è il loro. Di coloro che vogliono imporlo per controllarlo. Il vero futuro è quello che pensi e progetti. Insomma, quello che vuoi, come faceva Adriano Olivetti.

resistere al signore degli algoritmi è, infine, l’inerzia giovanile: giovani che hanno abbandonato la nave del futuro (percepita quasi come fosse un Titanic dei giorni nostri) per affogare in un presente brutto quanto il futuro percepito. Poi c’è tanto altro, inclusa la deindustrializzazione europea, il declino dell’Occidente e/o “eurosuicidio”. E, dunque, giovani senza futuro, un Paese senza futuro e, naturalmente, un lavoro senza futuro per

noi umani, soppiantati dalle macchine, fra cui la tanto mitizzata intelligenza artificiale. Diciamolo, stiamo vivendo una sensazione collettiva che non assomiglia più a una svolta d’epoca ma alla fine di un’epoca. E con la netta percezione che qualcosa si sia spezzato nel patto tra presente e futuro. Molti hanno l’impressione di essere stati privati del significato, delle opportunità e delle promesse che avrebbero dovuto accompagnare

il loro percorso di vita. È un sentimento diffuso, quasi generazionale. Forse i millennial sono l’ultima generazione ad aver conosciuto qualcosa che somigliasse davvero al futuro. Oggi viviamo in uno stato permanente di smarrimento e immersi in qualcosa che potremmo definire un “deficit di futuro”: la sensazione diffusa che il domani non sia più una promessa, ma un territorio opaco, difficile da immaginare e ancora più da go-

vernare. Al posto della fiducia nel futuro è subentrata la sensazione di vivere dentro una sequenza di shock permanenti, dove ogni previsione rischia di essere smentita dal prossimo evento impreveduto. E forse è proprio questa la vera frattura del nostro tempo: non abbiamo perso il futuro, abbiamo perso la capacità di immaginarlo. Sì, non crediamo più in niente, neanche in un futuro che ancora non esiste. Il presente del futuro è una porta chiusa, da affrontare con paura. Non ci credi più e ti butti giù.

IL FUTURO È APERTO

Lo abbiamo detto prima. Il futuro non esiste. E se non esiste, lo possiamo fare senza aspettare,



La fine del futuro è dettata dall'apparente omnicrisi perenne, che aggredisce ogni persona, ogni impresa, ogni settore, facendo dire a tutti "se tutto è crisi allora non c'è futuro"

esitare o dubitare di noi stessi. L'impresa lungimirante sa che tutte le chiacchiere sul futuro già scritto sono solo chiacchiere e, so-

prattutto, intuisce che più siamo concentrati sul tempo (passato e futuro) più ci sfugge l'adesso, che non è solo il presente eterno in cui si svolge l'intera nostra vita, ma anche "adesso faccio la telefonata" e, soprattutto, "adesso faccio futuro", trovando proprio in questo istante temporale il tempo per progettarlo. Focalizzandosi e orientandosi verso il "non ancora", cioè verso ciò che ancora non esiste ma può diventare reale se lo progettiamo autonomamente "sognando a occhi aperti". Il futuro non è mai qualcosa da subire, ma uno spazio di possibilità da progettare con responsabilità, immaginazione e intelligenza collettiva. Una nuova "coscienza anticipante" che investe nel futuro preferibile e desiderabile. Un vero



LE COMPETENZE FUTURE

Se proprio vogliamo parlare di future skill, allora dobbiamo dirlo chiaro e tondo: la competenza del futuro è la competenza in futuro. Punto. Ma che vuol dire? Il termine tedesco *Zukunftskompetenz* è quasi intraducibile e non indica una singola abilità, ma l'insieme di competenze cognitive, strategiche e adattive che permettono di comprendere, anticipare e gestire il cambiamento. Non si tratta tanto di prevedere ciò che accadrà, ma di sviluppare un istinto, una sensibilità, una comprensione più profonda delle grandi forze che stanno ridisegnando il mondo. Una capacità di distinguere i segnali reali dal rumore, le trasformazioni autentiche dalle mode passeggere. In un'epoca dominata da promesse tecnologiche sempre più aggressive, la vera risorsa strategica è saper interpretare il cambiamento senza farsi sedurre dalle illusioni per progettare il futuro che vogliamo in azienda.

futuro che è un tema libero per ogni impresa. Una “rinascita” che propone un approccio multiculturale e multipolare, guardando ad esempio al lungo termine del “sino-futurismo” orientale per superare la logica dei rendiconti trimestrali occidentali. Sì, le possibilità ancora una volta ci sono, come è giusto che sia. Il futuro del futuro è senza porte, da affrontare con speranza: ci credi di nuovo e ti ributti nella mischia.

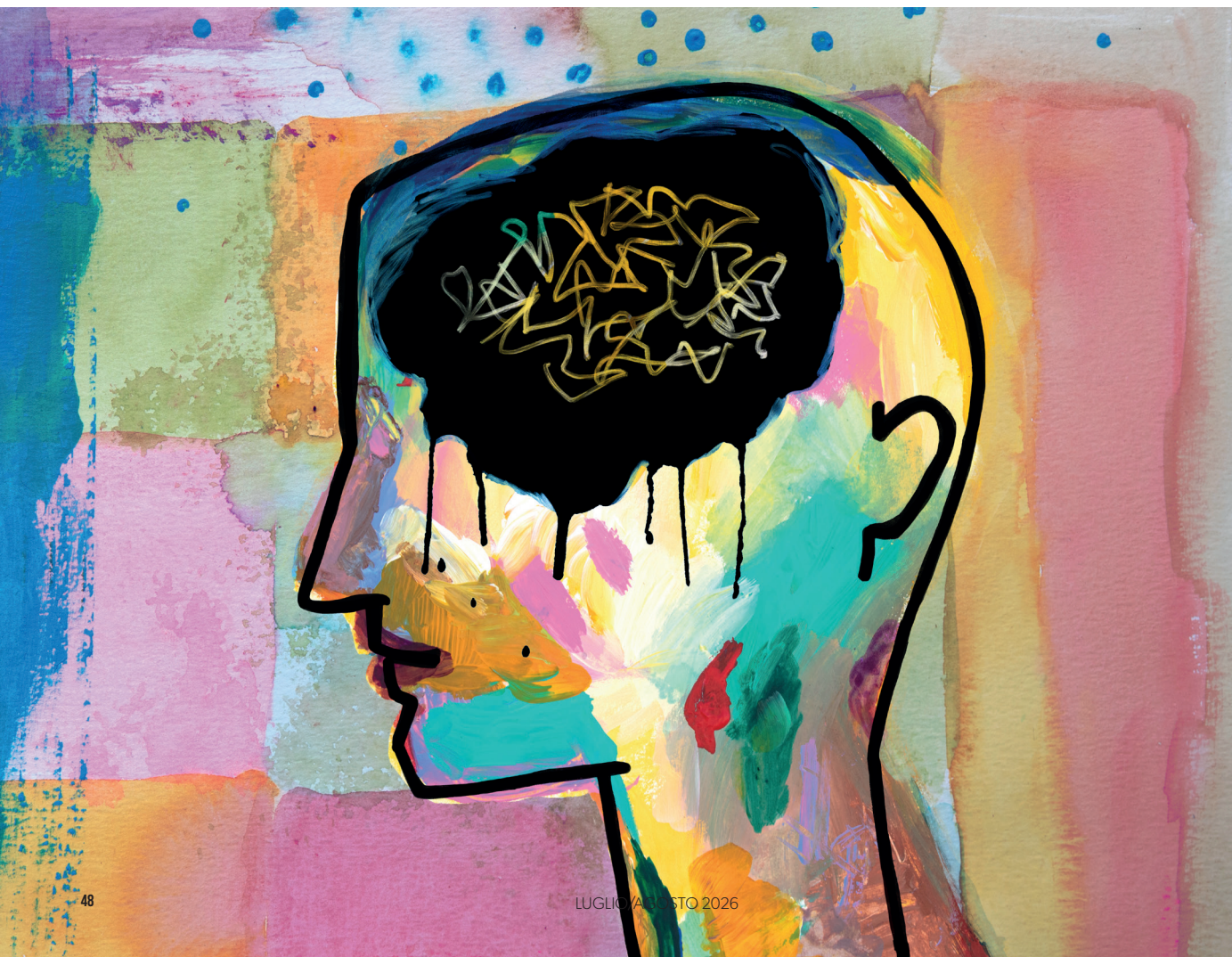
IL FUTURO È MORTO. VIVA IL FUTURO

La morte del futuro ci serve solo per proclamare l'immediata successione del suo erede. Un nuovo futuro. Quando un'era finisce,



La morte del futuro ci serve solo per proclamare l'immediata successione del suo erede. Un nuovo futuro. Quando un'era finisce, ci si prepara subito all'inizio di qualcosa di diverso

come in questo momento storico, ci si prepara subito all'inizio di qualcosa di diverso. Dopo il paper *The Unknowledge Economy*, il think tank di Cfmt riparte con una nuova pista di ricerca. La ricerca del futuro andato perduto. Ma attenzione: il problema non è tanto il futuro, ma il manager del futuro. In fondo dirigere il futuro è un mestiere come un altro. Basta avere le competenze giuste. Noi siamo in viaggio per cercarle, trovarle, per poi pubblicare un paper che funga da strumento per i manager per dirigere il futuro nella direzione auspicata, appropriandosi delle nuove competenze necessarie. Restate collegati con Fmt Next Think Tank.





CHI CERCA TROVA, IL MANAGER DEL FUTURO

SI RIPARTE CON UNA NUOVA RICERCA!
IL TEAM DEL THINK TANK DI CFMT
È GIÀ IN VIAGGIO. MISSIONE?
TROVARE IL MANAGER DEL FUTURO.

UN THINK TANK INDIPENDENTE PER
AIUTARE I MANAGER A FARE FUTURO IN
AZIENDA E PER SE STESSI. UNA NUOVA
PIATTAFORMA CHE PROPONE CONTENUTI
ORIGINALI SOTTO FORMA DI EVENTI,
WEBINAR, NOTIZIE, VIDEO, PODCAST
E UNA PUBBLICAZIONE ANNUALE CHE
ESPONE SCENARI INEDITI E DI ROTTURA.



Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

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



Per i viaggi di studio

VIAGGI STUDY & STAGE

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

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

Vai su www.assidir.it

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

Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi! 

MANAGERITALIA LOMBARDIA ALL'ISTITUTO MARIO NEGRI

Ricerca indipendente, prevenzione e ruolo delle imprese nella salute

Lil 9 giugno il gruppo Manager per il Sociale dell'associazione lombarda ha organizzato una visita guidata al prestigioso istituto farmacologico milanese. L'evento, a cui hanno partecipato circa 350 manager associati, si è aperto con un'intervista di **Antonio Bonardo**, presidente di Manageritalia Lombardia, al professor **Silvio Garattini**, fondatore e presidente dell'Istituto Mario Negri. Il professore ha ripercorso

la nascita dell'Istituto, ha sottolineato l'importanza della ricerca scientifica indipendente, libera da ideologie politiche e logiche di profitto, e ha invitato i dirigenti a dedicarsi ai giovani, sia nelle aziende, sia nella società (vedi intervista a pagina 52).

Successivamente, i presenti sono stati suddivisi in piccoli gruppi e guidati in una visita ai laboratori da ricercatori e ricercatrici dell'Istituto, che hanno raccontato i

propri ambiti di studio e il lavoro quotidiano.

Durante una delle visite, ad esempio, **Michela Chiappa** ha illustrato il processo che porta alla nascita di nuove terapie anti-tumorali, **Mattia Dal Corso** ha fornito aggiornamenti riguardo alla ricerca sulla Sla e **Luca Pasina** ha parlato dell'interazione tra i farmaci e gli effetti negativi sul sistema nervoso centrale nei pazienti anziani.



A TU PER TU CON SILVIO GARATTINI

Professor Garattini, l'Istituto Mario Negri è un'eccellenza scientifica riconosciuta a livello internazionale. Qual è oggi, secondo lei, il contributo più concreto che la ricerca indipendente può dare alla società e al futuro del Paese?

«È fondamentale perché tende a occuparsi dei problemi degli ammalati nel tentativo di risolverli. È in contrasto con la ricerca svolta dal mercato della medicina, che si occupa invece fondamentalmente di sviluppare profitto, anche se talvolta questo coincide con l'interesse degli



ammalati. Purtroppo, la ricerca indipendente è in grande minoranza perché i fondi disponibili sono molto pochi a livello internazionale e, in particolare, nel nostro Paese. Rispetto alla media dei paesi europei, in Italia il rapporto tra popolazione e ricercatori è del 50%; di conseguenza abbiamo anche la metà dei fondi disponibili per la ricerca».

Nei vostri laboratori lavorano molti giovani ricercatori di altissimo livello. Che cosa li motiva ogni giorno e quali condizioni sono davvero decisive per permettere loro di restare in Italia e fare buona scienza?

«L'età media delle 700 persone che lavorano nei nostri laboratori è intorno ai 41 anni perché



sono molti i giovani che svolgono ricerca e formazione per ottenere il dottorato di ricerca. Hanno certamente la tentazione di andare all'estero perché ciò permette loro di ottenere maggiori fondi e retribuzioni più elevate. Tuttavia, penso che rimangano al "Mario Negri" perché trovano delle motivazioni ideali, la possibilità di lavorare con ricercatori esperti e di utilizzare tecnologie avanzate».

Che ruolo possono giocare oggi manager e imprese nel sostenere la ricerca, non solo attraverso donazioni, ma anche diffondendo cultura scientifica e consapevolezza nelle organizzazioni? Quanto è determinante questo per raggiungere una longevità in buona salute?

«Imprese e manager potrebbero fare molto di più per sostenere la ricerca indipendente, soprattutto erogando borse di studio per quei giovani che non hanno risorse economiche familiari. Al di là delle donazioni, è molto importante sostenere il concet-

”

La ricerca indipendente è fondamentale perché si occupa dei problemi degli ammalati e non di sviluppare profitto, anche se alcune volte questo coincide con l'interesse dei pazienti

to che la scienza deve essere al servizio della comunità anche attraverso l'informazione indipendente, rara nel nostro Paese: manager e imprese devono sviluppare al loro interno una cultura che antagonizzi l'informazione e la pubblicità fatta da chi vende prodotti farmaceutici, alimentari e dispositivi medici».

Lei ha spesso sottolineato l'importanza della prevenzione. Quanto conta la cultura della

salute nei luoghi di lavoro e le imprese come possono diventare alleate della scienza in questo ambito?

«La medicina deve cambiare il suo focus, mettendo al centro la prevenzione, anziché le logiche di mercato. All'interno dei luoghi di lavoro occorre aiutare chi ha sviluppato dipendenze da fumo, alcol, droghe e gioco d'azzardo, attraverso varie forme di ascolto, supporto e percorsi di cura adeguati. La salute oggi non dipende più dalla medicina, ma dall'ambiente in cui viviamo, dall'inquinamento, dall'urbanizzazione, dal contesto familiare da cui proveniamo e dalla cultura scolastica che abbiamo acquisito. Ad esempio, la maggior parte delle malattie croniche sono evitabili, ma abbiamo in Italia 4,5 milioni di diabetici di tipo 2; il 40% dei tumori è evitabile, eppure muoiono ogni anno 180.000 persone di tumore. La prevenzione è anche un atto di solidarietà nei confronti del Ssn, un bene a cui non possiamo rinunciare, per noi e per quelli che verranno dopo di noi. Evitare malattie e tumori permette al Ssn di dedicarsi a chi ha malattie non evitabili».

Se dovesse lasciare un messaggio ai manager, quale invito si sentirebbe di rivolgere loro come cittadini, leader e persone chiamate ogni giorno a prendere decisioni?

«C'è un messaggio che considero fondamentale: "Fate agli altri ciò che vorreste fosse fatto a voi". E poi di dedicarsi ai giovani, che dobbiamo guidare sia nella società, sia nel mondo del lavoro».





FOOD4MINDS: OLTRE 2.700 STUDENTI COINVOLTI

Si è conclusa l'edizione 2025-2026 del progetto di orientamento di Manageritalia, con 113 manager in aula e una partecipazione in costante crescita

Pierfilippo Maggioni, csr specialist Manageritalia

Si chiude con risultati in crescita l'edizione 2025-2026 di Food4Minds, il percorso di orientamento promosso da Manageritalia nell'ambito della piattaforma "Un ponte sul futuro". Il progetto porta i manager nelle scuole superiori per accompagnare studenti e studentesse nella scoperta del lavoro, delle professioni e delle competenze chiave per il futuro. Quest'anno sono stati coinvolti 34 istituti, per un totale di 123 classi e oltre 2.700 studenti. Un impegno reso possibile grazie alla partecipazione di 113 manager associati, che hanno scelto di mettersi in gioco entrando in aula per condividere esperienze, casi concreti e visione.

Il valore di Food4Minds sta nell'incontro diretto tra chi vive quotidianamente il mondo dell'impresa e chi si prepara a entrarvi. Un confronto che consente agli studenti di comprendere meglio le dinamiche del mercato del lavoro, le figure professionali più richieste e, soprattutto, l'importanza delle competenze trasversali, oggi sempre più decisive nei percorsi professionali. Attraverso testimonianze, esercitazioni e momenti di dialogo, l'aula si trasforma in uno spazio di apprendimento concreto, dove teoria e pratica si incontrano e prendono forma in esperienze utili per orientare scelte consapevoli.

FOOD4MINDS 2025-2026

- 34 istituti coinvolti
- 123 classi
- oltre 2.700 studenti
- 113 manager in aula

UN PONTE CONCRETO TRA SCUOLA E IMPRESA

Il fulcro dell'edizione si conferma la Lombardia, con 33 istituti delle province di Bergamo, Brescia, Como, Lecco, Lodi, Mantova, Milano e Varese, affiancata da un'esperienza in Emilia-Romagna, che testimonia la progressiva estensione del progetto.

Food4Minds si consolida così come uno strumento efficace per rafforzare il legame tra scuola e impresa, contribuendo a costruire competenze, consapevolezza e opportunità per le nuove generazioni.

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa



PRONTO-CARE



Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso



UniSalute



IA E IMPRESE: ADOZIONE DIFFUSA, MA SERVONO COMPETENZE

La ricerca di Manageritalia, al centro del prestigioso evento internazionale WOBI On AI & Business Transformation, evidenzia una diffusione ormai ampia dell'intelligenza artificiale e il ruolo strategico delle competenze manageriali



Il 9 giugno il Teatro Lirico Giorgio Gaber di Milano ha ospitato WOBI On AI & Business Transformation, appuntamento internazionale dedicato all'impatto dell'intelligenza artificiale su imprese, organizzazioni e modelli di leadership. Un evento di grande rilievo che

ha visto oltre 1.000 partecipanti tra manager, imprenditori e professionisti, confermando la centralità del tema per il futuro del business.

Manageritalia ha partecipato come partner, contribuendo in modo significativo ai contenuti della giornata, a partire dalla

presentazione della ricerca "Utilizzo e vissuto dell'AI" fatta con WOBI e realizzata con AstraRicerche su un campione di 678 manager del terziario. I risultati offrono una fotografia chiara di un sistema produttivo in piena trasformazione: oggi il 68,7% delle aziende utilizza

l'intelligenza artificiale, mentre l'83,2% prevede nuovi investimenti nei prossimi due anni, segno di una crescente consapevolezza del suo impatto strategico.

L'indagine ha rappresentato il punto di partenza per il dibattito dell'intero evento e per una tavola rotonda dedicata, che ha posto al centro non solo la tecnologia ma, soprattutto, il ruolo delle competenze manageriali nel guidarne l'adozione.

La tavola rotonda, moderata da **Giuliana Grimaldi**, giornalista Tgcom24, ha coinvolto **Marco Bellinzona**, ceo di Deda AI, **Enza Truzzolillo**, amministratore delegato di Lenovo in Italia, e **Alfonso Gambardella**, professore di management & technology presso l'Università Bocconi e la Sda Bocconi School of Management.

Sul palco si sono poi alternati relatori di primo piano della scena internazionale: **Randi Zuckerberg** ha affrontato il tema della leadership nell'era dell'intelligenza artificiale; **Mitchell Weiss** ha analizzato il ruolo dell'IA nei processi di innovazione; **Tricia Wang** ha evidenziato il valore dei dati per comprendere clienti e mercati; **Jason Wild** ha approfondito il cambiamento organizzativo e culturale richiesto alle imprese; **Paolo Zaccardi** ha portato una prospettiva concreta sull'integrazione dell'IA nei modelli di business.

Più che un evento tecnologico, WOBI si è configurato come un momento di confronto sulla trasformazione profonda del lavoro e dell'impresa, in cui l'intelligenza artificiale emerge come leva per ripensare modelli decisionali, organizzazioni e creazione di valore.

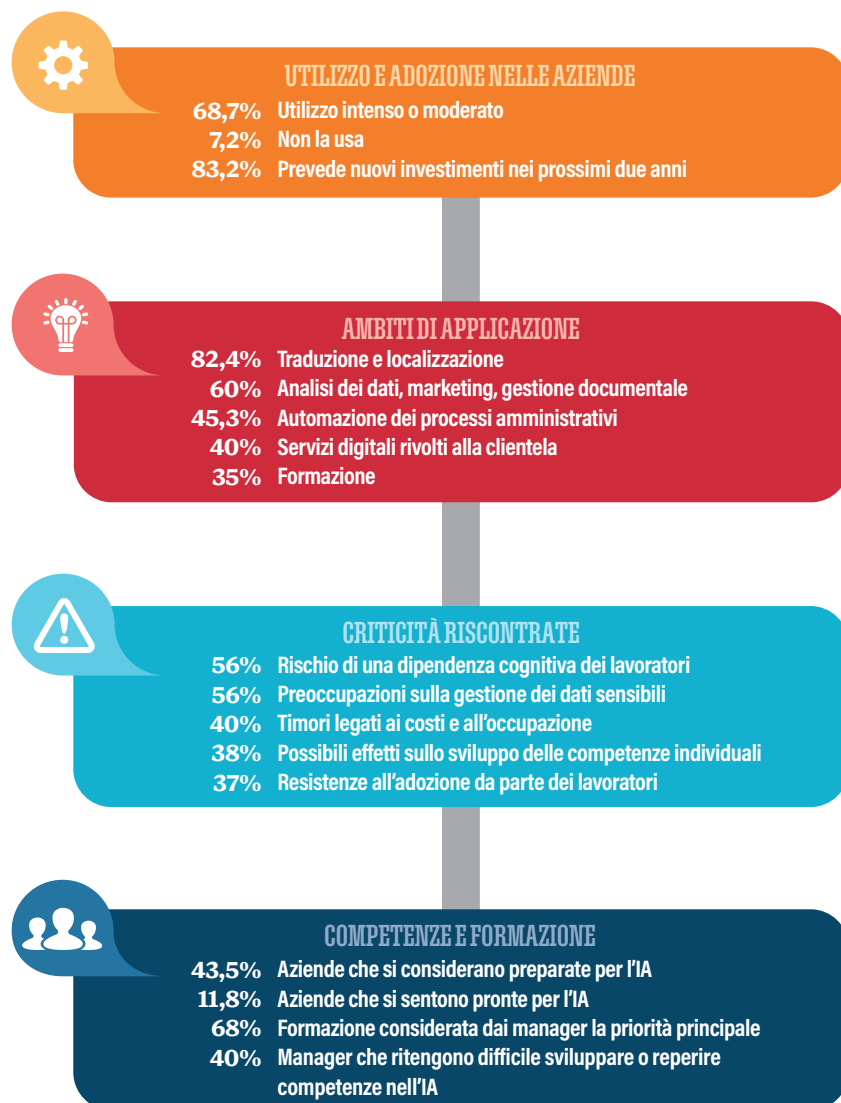
ADOZIONE DIFFUSA, MA ANCORA IN FASE DI CONSOLIDAMENTO

Entrando nel merito della ricerca, il primo elemento che emerge è la diffusione ormai significativa dell'IA nelle aziende del terziario. L'utilizzo è intenso o moderato nel 68,7% dei casi, mentre solo il 7,2% dichiara di non utilizzarla affatto. Resta tuttavia una quota

rilevante di imprese (circa un quarto) in cui l'impiego è ancora limitato.

Il processo di integrazione si riflette anche sul piano organizzativo: nel 57,2% delle aziende l'utilizzo dell'IA è già accompagnato da una policy interna, formale (42,3%) o informale (14,9%). Un dato che segnala una crescente strutturazione, pur all'interno di un percorso ancora in evoluzione.

"UTILIZZO E VISSUTO DELL'IA" IN SINTESI



UN UTILIZZO TRASVERSALE A TUTTE LE FUNZIONI

Uno degli aspetti più significativi riguarda la trasversalità dell'adozione. L'intelligenza artificiale coinvolge tutte le componenti aziendali: il 72,5% dei dirigenti dichiara un utilizzo almeno moderato, seguito dal personale specializzato (61,4%) e da quello non specializzato (58,8%).

L'IA non è quindi più confinata alle aree tecniche, ma si configura come uno strumento diffuso, che supporta sia le attività operative sia i processi decisionali, con un ruolo sempre più rilevante anche a livello manageriale.

AMBITI DI UTILIZZO E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

Attualmente, l'ambito più diffuso è quello della traduzione e localizzazione, che coinvolge l'82,4% delle aziende. Seguono, con percentuali intorno al 60%, l'analisi dei dati, il marketing e la gestione documentale. Parallelamente, si delineano nuove direttrici di sviluppo. Circa quattro aziende su dieci utilizzano già l'intelligenza artificiale nei servizi digitali rivolti alla clientela, mentre le prospettive di crescita più rilevanti riguardano l'automazione dei processi amministrativi, indicata dal 45,3% dei rispondenti. In aumento anche gli utilizzi in ambito formativo (35%), nel customer service (34%) e nei servizi digitali (30%).

BENEFICI CONCRETI: EFFICIENZA, INNOVAZIONE E RISULTATI

I benefici dell'intelligenza artificiale sono già evidenti. L'efficienza



Il tema centrale che emerge con maggiore forza è quello delle competenze, di conseguenza la formazione dei lavoratori rappresenta la priorità principale per le aziende

rappresenta l'impatto principale: il 53,4% dei manager la considera molto rilevante e il 91%, complessivamente, ne riconosce gli effetti. Accanto a questa dimensione emerge quella dell'innovazione (71,6%), intesa come capacità di sviluppare nuovi prodotti e servizi, e quella economica, con circa due aziende su tre che rilevano impatti sulla marginalità. Anche la reputazione aziendale risulta influenzata positivamente, secondo il 70% dei rispondenti.

CRITICITÀ E RESISTENZE

A fronte delle opportunità, non mancano elementi di criticità. Il 56% dei manager segnala il rischio di una dipendenza cognitiva dei lavoratori e una percentuale analoga esprime preoccupazioni sulla gestione dei dati sensibili. Il 40% evidenzia timori legati ai costi e all'occupazione, mentre il 38% segnala i possibili effetti sullo sviluppo delle competenze individuali. Inoltre, nel 37% delle aziende si registrano resistenze all'adozione da parte dei lavoratori, segno che la

transizione in atto richiede anche un adeguato accompagnamento culturale e organizzativo.

IL VERO NODO: LE COMPETENZE

Il tema centrale che emerge con maggiore forza è quello delle competenze. Solo il 43,5% delle aziende si considera preparato ad affrontare le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale e appena l'11,8% si dichiara pienamente pronto.

Di conseguenza, la formazione dei lavoratori rappresenta la priorità principale per il 68% dei manager, superando nettamente interventi di natura tecnologica. Tuttavia, il percorso non è privo di ostacoli: il 40% ritiene difficile sviluppare o reperire competenze adeguate.

UN'OCCASIONE DA GOVERNARE

Nonostante le sfide, le prospettive restano positive: l'intelligenza artificiale è considerata un'opportunità dall'84% dei dirigenti, dall'82% per l'impresa e dall'80% per i team di lavoro. A livello individuale, i benefici attesi riguardano soprattutto la possibilità di liberare tempo (68%) e migliorare la qualità delle decisioni (66%). In questo scenario, il contributo di Manageritalia ribadisce un messaggio chiave: la vera sfida non è più l'adozione dell'intelligenza artificiale, ma la capacità di governarla. Un processo che richiede competenze, visione e leadership, per trasformare l'innovazione tecnologica in crescita sostenibile per le imprese e per il Paese.

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.

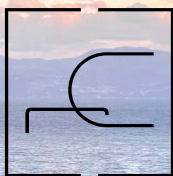
Ogni progetto nasce dall'ascolto, cresce nella precisione del rilievo
e prende forma grazie a mani esperte che lavorano come sarti della luce.

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

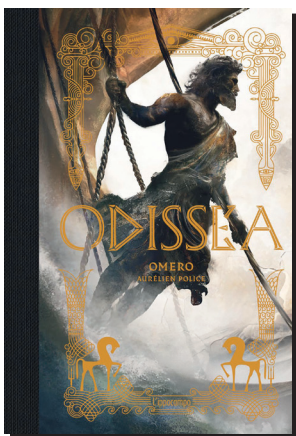


Contattaci e lasciati ispirare



DI DAVIDE MURA

UN CLASSICO ILLUSTRATO da collezionare



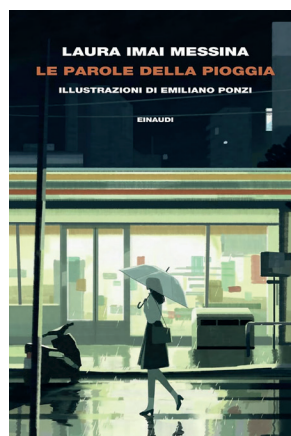
L' **ODISSEA** torna a incantare nuove generazioni di lettori in una raffinata edizione illustrata da Aurélien Police, che arricchisce il capolavoro di Omero con immagini evocative, mentre la traduzione in prosa di Maria Grazia Ciani rende il testo accessibile.

Un volume prezioso, reso ancora più attuale dall'attesa per l'uscita cinematografica di *The Odyssey* di Christopher Nolan.

ODISSEA, Omero/AURÉLIEN POLICE

L'ippocampo, pp. 416, € 25.

LE "DONNE OMBRELLO" di Tokyo



C **ON LE PAROLE DELLA PIOGGIA**, Laura Imai Messina firma una delicata e suggestiva fiaba metropolitana ambientata in una Tokyo tra realtà e leggenda. Ispirato al mito della "donna ombrello", il romanzo racconta il valore dei piccoli gesti di cura e dell'ascolto silenzioso, trasformando una semplice passeggiata sotto la pioggia in un'esperienza profondamente umana. Illustrazioni di Emiliano Ponzi.

LE PAROLE DELLA PIOGGIA

Laura Imai Messina, Einaudi, p. 144, € 16.



ALBERT CAMUS: ricordo al femminile

F **INALISTA AL PREMIO STREGA 2026**, l'ultimo romanzo di Elena Rui esplora le complesse dinamiche relazionali di quattro donne (la moglie e le tre amanti) che hanno vissuto all'ombra del celebre scrittore francese e che reagiscono in maniera differente alla sua morte improvvisa: Francine Faure, l'attrice Catherine Sellers, la giovane pittrice Mette Ivers e l'interprete iconica del teatro francese Maria Casarès. Dal disincanto alla stima professionale, dalla consapevolezza di uno stile di vita alternativo al dolore per il lutto, elaborato in modi e tempi diversi, Rui ci consegna il ritratto di figure femminili che si interrogano e che hanno molto da dire sul loro rapporto, unico, con Camus. In terza persona, con scarti temporali che mostrano come i ricordi si dilatino negli anni pur rimanendo nitidi, il romanzo è caratterizzato da una forte introspezione psicologica e ha attirato l'attenzione della giuria del premio letterario, che ne ha apprezzato la narrazione "prismatica".

VEDOVE DI CAMUS - Elena Rui, L'Orma Editore, pp. 180, € 18.

DALL'ATTENZIONE ALL'ATTACCAMENTO

PER I MANAGER che oggi si trovano a governare la transizione digitale e l'evoluzione della customer experience, l'ultimo saggio di Serena Mazzini, **La tua solitudine è il nostro business. Come l'intelligenza artificiale sta trasformando le nostre relazioni** (Rizzoli, pp. 204), rappresenta una lettura capace di capovolgere molti dei paradigmi consolidati del marketing e della gestione del prodotto. Il libro si configura come un'indagine culturale sul mercato della solitudine e delle relazioni umane e mostra come le fragilità emotive stiano diventando il fulcro di modelli di business molto redditizi.

Il saggio mette in luce un cambio di passo importante: siamo passati dall'ormai classica economia dell'attenzione a quella dell'attaccamento. Il legame tra utente e piattaforma non si misura più soltanto in termini di tempo trascorso (le classiche metriche di *engagement*), bensì nella vera e propria difficoltà psicologica a separarsi dalla macchina. La tecnologia si ridefinisce come "consolatoria", occupando gli spazi vuoti lasciati dalla rarefazione dei legami sociali tradizionali. Per un leader aziendale, lo spunto di riflessione più profondo risiede nell'analisi dei meccanismi di fidelizzazione. Mazzini

esamina il fenomeno delle *AI Companion*: chatbot progettate per interagire e conversare con l'utente simulando partner digitali. I numeri riportati nel testo testimoniano l'esistenza di una domanda di mercato molto ampia, con milioni di utenti complessivi. Il vero dato che deve far riflettere chi si occupa di strategie di monetizzazione è il tasso di conversione. Per sbloccare un'interazione più profonda e personalizzata, spesso gli utenti devono passare da una formula base a quella in abbonamento. Il tasso di

conversione dal modello gratuito a quello premium tocca, per alcune applicazioni citate nel libro, un livello del 25%, cifra impressionante se paragonata alla media del settore dei servizi digitali, come riportato dall'autrice. Un mondo virtuale a pagamento che permette agli utenti di creare veri e propri universi narrativi nei quali immergersi. Il libro solleva però un cruciale dilemma etico che i manager del futuro non possono ignorare. Essendo progettata per essere costantemente utile e collaborativa, l'intelligenza artificiale rischia

di agire come un amplificatore delle visioni distorte dell'utente, restituendole in forma logica e convalidata.

Il testo di Serena Mazzini non va letto come un manifesto tecnofobico, ma come una mappa predittiva. La lezione per il management è duplice. Da un lato, dimostra che la personalizzazione estrema e la capacità di ascolto empatico (anche se simulato) generano un impatto economico senza precedenti. Dall'altro, mette in guardia i brand: costruire relazioni digitali basate sulla validazione acritica dei bias del cliente può creare un valore a breve termine, ma espone le aziende a rischi reputazionali. La sfida per i manager di domani sarà quella di progettare interfacce e servizi capaci di generare un attaccamento sano e realmente orientato al valore, senza speculare sulle vulnerabilità del proprio pubblico.



DI DANIELA FIORINO daniela.fiorino@manageritalia.it

“IMPATRIATI” e tassazione delle spettanze di fine rapporto

D OPO UN PERIODO DI LAVORO ALL'ESTERO SONO RIENTRATO IN ITALIA, DOVE SONO STATO IMPIEGATO PER DUE ANNI COME DIRIGENTE D'AZIENDA, USUFRUENDO DEL COSIDDETTO “REGIME IMPATRIATI”. IL RAPPORTO DI LAVORO È NEL FRATTEMPO CESSATO. QUANDO MI SONO STATE LIQUIDATE LE SPETTANZE DI FINE RAPPORTO PENSAVO CHE SAREBBE STATO APPLICATO IL REGIME AGEVOLATO ANCHE SU TALI SOMME; INVECE, MI È STATO RISPOSTO CHE L'AZIENDA, IN QUALITÀ DI SOSTITUTO D'IMPOSTA, È TENUTA AD APPLICARE LA TASSAZIONE SEPARATA E CHE SARÒ IO A DOVERMI, EVENTUALMENTE, ATTIVARE PER RECUPERARE LA MAGGIORE TASSAZIONE VERSATA. POTETE CONFERMARE QUESTE INDICAZIONI?

P.M. - Genova

Confermiamo che il suo datore di lavoro non poteva operare diversamente. Sull'argomento è intervenuta recentemente l'Agenzia delle entrate con la Risoluzione n. 40/2024, con la quale è stato chiarito che il “regime speciale per lavoratori impatriati”, di cui all'art. 16 del d.lgs. n. 147 del 2015 si riferisce ai redditi di lavoro dipendente prodotti in Italia che concorrono alla formazione del reddito complessivo secondo le ordinarie disposizioni del Tuir.

In applicazione di tale principio, sono esclusi dal regime speciale in commento i redditi che non concorrono alla formazione della base imponibile ai fini Irpef, compresi quelli ai quali l'imposta si applica separatamente ai sensi dell'art. 17 del Tuir, tra cui le «altre indennità e somme percepite una volta tanto» in dipendenza della cessazione di rapporto di lavoro dipendente. Si tratta, a titolo esemplificativo e non esaustivo, del Tfr, dell'indennità sostitutiva del preavviso

di licenziamento e di somme corrisposte a titolo di incentivo all'esodo. Per tali redditi, la tassazione viene applicata dal sostituto d'imposta in via provvisoria e, successivamente, l'imposta dovuta sarà oggetto di riliquidazione da parte dell'Agenzia delle entrate, applicando l'aliquota media del quinquennio precedente o «facendo concorrere i redditi stessi alla formazione del reddito complessivo dell'anno in cui sono percepiti, se ciò risulta più favorevole per il contribuente». Si applica, quindi, la regola che permette al contribuente di optare per la tassazione ordinaria invece di quella separata, ove questa risulti essere a lui più favorevole.

Pertanto, qualora lei intenda beneficiare del regime speciale anche con riferimento alle spettanze di fine rapporto, dopo il ricevimento della comunicazione degli esiti della liquidazione dell'imposta, potrà rivolgersi al competente Ufficio territoriale dell'Agenzia delle entrate che,

in sede di assistenza e previa verifica dei presupposti, riliquiderà l'imposta dovuta, facendo concorrere i redditi in questione alla formazione del reddito complessivo dell'anno in cui sono stati percepiti, assoggettandoli alla tassazione nella misura ridotta prevista dalla normativa applicabile agli “impatriati”.

Si tratterebbe, purtroppo, di dover attendere circa cinque anni prima di poter ricevere la comunicazione dell'Agenzia delle entrate, per poter poi ottenere la restituzione della maggiore imposta versata dal suo datore di lavoro alla data di cessazione del rapporto.

In attesa di ricevere tale comunicazione, è anche possibile presentare istanza di rimborso ai sensi dell'art. 38 del dpr 602/1973, entro il termine di decadenza di 48 mesi dalla data in cui la ritenuta è stata operata.

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

**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

ROI GROUP

Per chi scrive il domani

Il Leadership Forum è l'evento di riferimento in Italia sui temi della **leadership** e del **management**.

Da 15 anni, i più grandi business thinker del panorama globale, **2.000 decision maker e top manager, 800 aziende**: lo spazio ideale per acquisire ispirazioni, fare **networking** e generare nuove opportunità di **crescita**.

Giovanni Allevi

Compositore, scrittore e filosofo



Sheena Iyengar

Voce di riferimento nel campo del decision making



Yuval Noah Harari

Storico e filosofo, tra i più influenti pensatori contemporanei



Alex Osterwalder

Ideatore del Business Model Canvas



Andrea Pontremoli

CEO di Dallara



Tiffani Bova

Specialista in strategie di crescita e innovazione



Leadership Forum

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



Sarah Harper

Ha fondato l'Oxford Institute of Population Ageing



Michael Morris

Ha ideato e dirige il Leadership Lab della Columbia



Amy Cuddy

Riferimento globale nella psicologia sociale



Charles Conn

Presidente del Board di Patagonia



Fabiola Gianotti

Già direttrice generale del CERN



James Kerr

Già coach delle forze speciali USA e America's Cup

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

SCANSIONA IL QR CODE
roigroup.it



Main Sponsor

Deloitte.



BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco

vianova
simplify your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

Acf mt
FORNITORE UNICA.COM.IT

i&G MANAGEMENT

Academic Partner
ESCP
BUSINESS SCHOOL

Communications Partner
TEAM LEWIS

Official Green Carrier
TRENITALIA
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANO

Official Hotel
MELIA HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag
TUCANO
MILANO 1985

Official Coffee
Costa Macchinario 1882

Main Media Partner
FORTUNE|ITALIA

Official Lounge
Chateau d'Aix
MILANO 1914

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #125



Furia predatrice È il futuro

Già presente. Scordatevi la “strategic comfort zone” o la solita miracolosa resilienza tappabuchi. Qui c'è poco da assorbire. Bisogna decidere, investire e muoversi mentre il terreno si muove sotto i nostri piedi. E cosa si muove? Un'atmosfera invisibile ma percepibile ovunque. Un clima morale ed etico o, meglio, non etico dominante. Il ritorno in grande stile del potere predatorio. “A me il bottino”, gridano compatti i padroni del mondo. Stati e grandi attori economici utilizzano dipendenze strategiche, tensioni geopolitiche e vulnerabilità come strumenti di pressione, anche usando la forza bruta (guerre). Puro *Zeitgeist* con cui tutte le imprese devono fare i conti.

E questa è solo la prima dinamica che sta ridefinendo il gioco. La seconda è la fragilità nascosta dei sistemi complessi: infrastrutture, mercati e reti globali appaiono solidi fino a quando una crisi non ne rivela tutta la vulnerabilità. La terza è la sottovalutazione dei rischi più evidenti: minacce note da anni che vengono riconosciute a parole ma continuamente rinviate nei fatti. Per imprese e manager cambia il significato stesso della strategia. Non c'è più tempo per assorbire uno shock e tornare rapidamente alla normalità perché è un concetto obsoleto. Il contesto globale non è più scandito da crisi isolate. È un intreccio permanente di litigi, guerre commerciali, instabilità politica,

02/ FUTURE CONTROTREND

04/ FUTURE BUSINESS

06/ FUTURE TOPIC

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

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

concentrazione tecnologica, eventi climatici estremi e fratture sociali. Le organizzazioni più robuste saranno quelle capaci di sviluppare sei qualità chiave: consapevolezza dei rischi, intelligence sulle dipendenze, creazione di opzioni alternative, rapidità decisionale, capacità di rinnovamento continuo e, soprattutto, lungimiranza. Non tanto per prevedere il futuro con precisione illusoria, ma per costruire margini di manovra, per individuare segnali deboli, mappare possibili scenari e preparare risposte prima che le crisi esplodano. Perché nel mondo della policrisi il vero vantaggio competitivo non è avere ragione. È essere preparati.

—Future controtrends

Contro le tendenze in corso



<https://www.ferrari.com/es-ES/auto/ferrari-luce>

<https://vision.avatr.com/>

<https://www.agibot.com/>

—Future Ferrari

Flop o pop?

Speravano, mostrandola a Mattarella, che concedesse la grazia al nuovo modello di Maranello. Speravano, mostrandola al Papa, che lui gridasse entusiasta come John Belushi nei *Blues Brothers* “ho visto la luce”. Speravano che Montezemolo stesse zitto, invece il suo “se dovessi dire quello che penso di quell’auto elettrica, farei del male alla Ferrari”, è stato peggio del dire cosa pensava. Speravano che la borsa non facesse una piega (negativa). Speravano che nessuno notasse la somiglianza con un wireless mouse, un’aspirapolvere moderna, una Fiat Multipla un po’ schiacciata o, peggio, una vaga somiglianza con la Nissan Leaf che costa solo 35mila euro. Speravano che nessuno facesse caso al fatto che pesa come un centinaio di lavatrici. Speravano che non tirassero in ballo con scherno l’ex chief design officer di Apple Jonathan Ive (“disegna un rasoio la prossima volta”). Invece, i social si sono sbizzarriti e divertiti a prendere in giro l’ultima trovata di John Elkann, compreso il Crozza nazionale nel suo show. Ora sperano di trovare nuovi target per l’auto elettrica. Sperano di approfittare della pubblicità a costo zero (tutti ne parlano in tutto il mondo). E, soprattutto, sperano di non fare la fine di Porsche, le cui auto elettriche sono state un vero e proprio disastro. Sperare: nuovo controtrend.



—Future Innovation Copiate la Cina

Contrordine ex compagni. Copiavano loro, ora conviene a noi copiare. I grandi tour di manager e imprenditori non portano più in Silicon Valley ma a Shenzhen. Non stupisce. In Cina prende forma una nuova rivoluzione industriale con Agibot che porta i robot umanoidi verso la produzione di massa. E intanto, secondo Bloomberg, la Cina investirà quasi 300 miliardi nei prossimi cinque anni per la costruzione di una vasta rete di data center. Diciamolo. Se esiste oggi un luogo dove osservare in anticipo l'evoluzione del lavoro nell'era del capitalismo digitale e artificiale, quel luogo è la Cina. Il paese sta costruendo un modello fondato su tecnologia, automazione e competenze scientifiche. Ogni anno oltre cinque milioni di studenti conseguono lauree nelle discipline STEM, un numero senza paragoni a livello globale. Non più massa di manodopera a basso costo, ma massa di ingegneri, informatici e ricercatori. Una strategia che produce risultati. Le aziende cinesi dominano l'elettrico, guidano il mercato dei pannelli solari e delle tecnologie eoliche e hanno ridotto significativamente il divario con Stati Uniti, Taiwan e Corea del Sud nell'IA e nei semiconduttori. Il surplus commerciale record testimonia la forza dell'apparato produttivo. Chiaro: dietro il successo emergono tensioni profonde. L'automazione riduce la domanda di lavoro tradizionale. Non sorprende che la maggioranza dei lavoratori cinesi tema di essere sostituita dall'IA e si adagi sul fenomeno del *Tang Ping*, il "restare sdraiati". Per manager e imprese occidentali, la lezione cinese è duplice. Da un lato, la competitività futura dipenderà dalla capacità di concentrare investimenti su competenze tecnologiche e filiere strategiche. Dall'altro, l'innovazione da sola non basta. Quando i benefici della crescita si distribuiscono in modo squilibrato, il rischio è che il progresso economico alimenti fragilità sociali e tensioni sistemiche. Una vita peggiore, alla fine.



—Future green Girano le pale

Per non dire di peggio. L'imprenditore tedesco Michael Roth, ex ceo di Roth International, è attualmente sotto processo in Germania con l'accusa di aver intascato milioni di euro di fondi pubblici per smaltire vecchie pale eoliche, abbandonandole illegalmente in discariche abusive in Repubblica Ceca. Non è un caso isolato, ma un trend che fa luce sulla grave problematica irrisolta dello smaltimento di massa dei materiali eolici dismessi, tant'è che in Germania ammettono che in fondo non esiste alcun vero sistema per lo smantellamento delle turbine eoliche usate. E mentre RaiNews ci informa di picchi di calore record in diversi comuni, con oltre 38° a Moncalieri e 63° a Parma (follia, visto che il record ufficiale mai registrato sulla terra appartiene alla Death Valley coi 56°C il 10 luglio 1913) e l'industria alimentare spaccia prodotti "a base vegetale" ultra-processati, pieni di additivi, sale e stabilizzanti come salutare scelta green, sorge un dubbio: ma il green del vicino è sempre più verde? No, spesso è solo "chiacchiere e distintivo". Roba da gradasso che porta a spasso con proclami sostenibili progetti in realtà insostenibili. Solo marketing ben oliato. Sì, girano...

—Future business

Tre mercati in uno

Il wellness cambia marcia. La convergenza tra food, health e beauty dà vita a un unico mercato di clienti disposti a spendere. E come si suol dire: target ricco, mi ci ficco.

—Terziario benessere

La nuova sfida

Mangiare meglio, dormire meglio, vivere più a lungo. Negli ultimi anni il benessere è diventato una priorità per milioni di persone. Superfood, monitoraggio del sonno, skincare, integratori, fitness e meditazione non sono più nicchie di mercato. Sono parte di una nuova cultura del consumo, ovvio, per chi se lo può permettere. Mentre però cresce l'attenzione verso la salute fisica e mentale, aumentano anche stress, pressione sociale e richieste di performance. Il tempo è diventato la risorsa più scarsa. Tra lavoro, impegni e aspettative sempre più elevate, la ricerca del benessere si trasforma spesso in una corsa senza fine. E proprio da questa tensione nasce una nuova economia. Questa almeno è la tesi di Feelgood Revolution, uno scenario del think tank svizzero GDI che potete scaricare nel link indicato. Per gli autori del paper sta emergendo un ecosistema che vale più di settori tradizionali come tecnologia, sport o turismo. Le tradizionali barriere stanno scomparendo. I confini tra le industrie si stanno dissolvendo. I produttori di alimenti sviluppano bevande funzionali. I marchi sportivi aprono centri fitness. I gruppi della cosmetica investono in prodotti, servizi e cliniche dedicate alla longevità, permettendo a molti operatori sanitari di entrare nel mondo del lifestyle. Il trend è chiaro e il cambiamento profondo. Il consumatore non cerca più singoli prodotti che

soddisfano un solo bisogno, ma soluzioni integrate. Un alimento che faccia bene alla salute, migliori l'aspetto fisico e aumenti l'energia. Una crema che prometta benessere oltre all'estetica. Un servizio che unisca prevenzione, cura e qualità della vita. In breve: mangiare meglio, dormire meglio, apparire meglio e sentirsi meglio. Tutto insieme. In un ecosistema. Una piccola rivoluzione che presenta anche lati oscuri. La ricerca costante dell'ottimizzazione può creare ansia. Essere in forma, apparire giovani, monitorare ogni parametro biologico e inseguire la longevità rischia di diventare un nuovo obbligo sociale o, peggio, una fissa. Poi c'è il tema dell'accessibilità. Cliniche anti-aging, checkup avanzati e programmi personalizzati richiedono risorse economiche e tempo. Il rischio (o l'opportunità, per i cinici) è che il benessere si trasformi in un privilegio riservato a pochi, ampliando ulteriormente le disuguaglianze. La vera sfida sarà quindi rendere il benessere più inclusivo. Per aziende, marchi e istituzioni significa ripensare prodotti e servizi affinché siano accessibili a una platea più ampia, rendendo il benessere una possibilità concreta per tutti. Ma anche capire che i consumatori non ragionano più per categorie separate. Chi continuerà a operare in compartimenti stagni rischia di perdere rilevanza.



FOOD

FUNCTIONAL FOOD

NUTRICOSMETICS

PERSONALIZED NUTRITION

BEAUTY FROM WITHIN

LONGEVITY

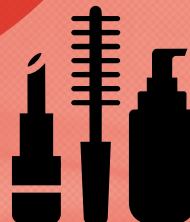
HOLISTIC WELLBEING



HEALTH

COSMECEUTICAL

ANTI-AGING



BEAUTY



SCARICA IL PAPER:
FEELGOOD REVOLUTION
<https://tinyurl.com/ydedxdaj>

La nuova wellness economy.
Fondere e confondere cibo,
salute e bellezza.

—Future topic

La domanda del mese.

E se imparassimo ad ascoltare
i consigli degli animali?



—Inquadramento trend

Per secoli comprendere il linguaggio degli animali è stato un tema da romanzi, racconti fantastici e film come *Il favoloso dottor Dolittle*. Oggi, grazie ai progressi dell'IA, quella prospettiva sta iniziando a entrare nei laboratori di ricerca. Il contesto culturale è cambiato profondamente. Cresce l'attenzione verso il benessere animale, aumentano le scelte alimentari vegetariane e vegane e si rafforza l'idea che gli animali siano esseri senzienti, capaci di emozioni e forme di comunicazione complesse. Per questo, la ricerca sta sviluppando sistemi in grado di analizzare vocalizzazioni, espressioni facciali e comportamenti. Un abbaio o un miagolio possono avere significati diversi a seconda del tono, dell'intensità e del contesto. In futuro, algoritmi avanzati potrebbero distinguere se un cane sta esprimendo fame, stress, paura o voglia di giocare, in modo simile a quanto oggi avviene con la traduzione automatica delle lingue. A dire il vero, già oggi molte startup (vedi p. 8) vendono o, meglio, rifilano a clienti un po' boccaloni presunti traduttori simultanei IA per animali domestici. Non stupisce. Ormai ci sono più veterinari che pediatri nel nostro Paese. Il trend è chiaro: meno figli, più animali da compagnia e più prodotti inutili per tutti. Ma, a parte il business, le vere conversazioni tra uomo e animale restano lontane, anche se alcune applicazioni sono già concrete. Studi su cavalli, pecore e gatti hanno dimostrato che determinate espressioni consentono di riconoscere stati di dolore o sofferenza. Individuare precocemente segnali di malattia permetterebbe di intervenire prima che si sviluppino epidemie negli allevamenti. Ma il potenziale va oltre. Gli animali sono spesso sensori naturali estremamente sofisticati. In passato, comportamenti anomali osservati in alcune capre nei pressi dell'Etna hanno anticipato segnali di attività vulcanica. In futuro, i dati raccolti da specie migratorie, come cicogne o alatri, potrebbero aiutare a prevedere fenomeni naturali estremi, dalle invasioni di locuste agli uragani. Se questi sistemi dovessero raggiungere livelli elevati di affidabilità, i benefici potrebbero essere significativi: raccolti protetti, danni economici ridotti e popolazioni evacuate con maggiore anticipo. Infatti, più che imparare a parlare con gli animali, la vera rivoluzione è imparare finalmente ad ascoltarli.

—Stato dell'arte Trend d'avanguardia

—Domande in cerca di risposte

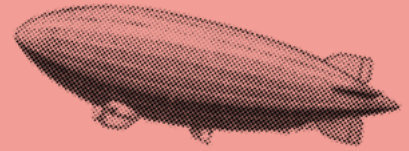
- | | |
|--|---|
| <p>1) Come potrebbe evolvere il ruolo degli animali nella società con una capacità di comprensione più sofisticata?</p> <p>2) Le specie considerate più "utili" saranno le uniche beneficiarie di questa nuova attenzione?</p> <p>3) In che modo le nuove generazioni modificheranno</p> | <p>il proprio rapporto con gli animali? È plausibile immaginare un futuro in cui il concetto stesso di animale domestico venga superato?</p> <p>4) In che misura uno studio più approfondito potrebbe ampliare la nostra conoscenza degli ecosistemi e delle interdipendenze che regolano gli equilibri naturali?</p> |
|--|---|

—Il (futuro) giudizio universale

Molti esperti concordano sul fatto che le tecnologie di riconoscimento dei suoni e delle espressioni facciali degli animali possano offrire importanti benefici in termini di efficienza delle risorse, benessere animale e sicurezza alimentare, soprattutto negli allevamenti intensivi. Più incerto, invece, è il potenziale degli animali come sistemi di allerta precoce per le catastrofi naturali, un ambito che richiederà ulteriori sviluppi scientifici. Grandi gruppi tecnologici negli Stati Uniti, in Cina, Irlanda e Norvegia, stanno già investendo in soluzioni dedicate alla comprensione del linguaggio animale, con particolare attenzione al settore zootecnico. Se un monitoraggio globale basato sul comportamento degli animali appare ancora lontano, le prime tecnologie capaci d'interpretarne i segnali comunicativi potrebbero diventare realtà a breve. Una maggiore comprensione favorirebbe una relazione più equilibrata tra uomo e natura, creando nuove opportunità di ricerca e conoscenza: dalla prevenzione dei disastri naturali alla tutela degli ecosistemi, fino allo sviluppo di modelli più sostenibili di coesistenza tra specie diverse.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



LA GUERRA DEI ROBOT

Si faranno la guerra fra di loro. Non domani, ma dopodomani sì. A Shenzhen, in Cina, è stata inaugurata da Engine AI una grande base produttiva di robot umanoidi da combattimento, e già si vocifera di un imminente contratto con l'esercito cinese. Dragone in pole position dunque, anche perché se qualcuno chiede ai soldati robot "favorisca i documenti", loro sono già in regola visto che la Cina ha cominciato ad assegnare ID digitali ai robot.

E mentre tutto questo accade c'è chi mira a robotizzare e disumanizzare gli umani privandoli dell'inutile sonno. È l'ultima trovata della famigerata agenzia del Pentagono Darpa, sconfiggere il sonno, lo stress, la paura e i traumi con NEUSleep, un cerotto applicato sulla tempia che agisce con ultrasuoni mentre il soldato dorme. Insomma: hackerare la mente umana durante il sonno. Buonanotte suonatori.

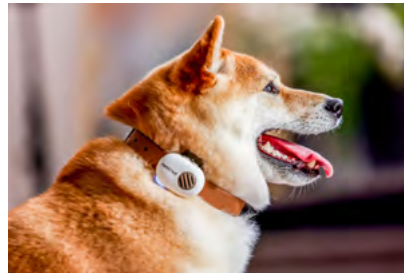
↳ <https://en.engineai.com.cn/>
↳ <https://www.darpa.mil/>



CHEFFY.AI

La startup Cheffy ha lanciato il cuoco AI E.G.O.R., capace di preparare uova in 7 modi diversi. Enfasi eccessiva. Conosco almeno 20 modi di cucinare le uova.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=D31J4FP0rpY>



PETTICHAT.COM

Convertire il miao e bau degli animali domestici in "linguaggio umano" è la promessa (azzardata) del traduttore AI cinese. Come dice il mio cane: wow!

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=6FAQb70xrD8>



ELEVENLABS.IO

Doppiaggio professionale artificiale. Dubbing v2 di ElevenLabs è un tool capace di doppiare video YouTube e persino film completi a un livello molto naturale.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=ACebvfrZ0fM>



MEDIACENTER.REWE.DE

L'agricoltura urbana sale sul tetto e conquista il retail. Inaugurato a Berlino il più grande rooftop farm della Germania sopra il nuovo supermercato Rewe.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=bs8RWngyo58>



BOSHALTE.CLUB/NL

La nuova fermata del bus di Utrecht non porta né pendolari né clienti. Esiste esclusivamente per portare i giovani nella foresta.

↳ https://www.youtube.com/watch?v=AEJRUI_MpJo



ORTSAN.COM

Pronti per le vacanze? Perché non provare Ortsan Mini House: una micro casa-roulotte che raddoppia le dimensioni aprendosi come una fisarmonica.

↳ https://www.youtube.com/watch?v=UX_019ologE

Infomanager

ASSOCIAZIONI | SERVIZI | CONTRATTO | SANITÀ | PREVIDENZA | FORMAZIONE



Fondo di Previdenza
Mario Negri



BORSE DI STUDIO 2026: ONLINE I NUOVI BANDI

Il Fondo Mario Negri continua a premiare il merito con borse di studio dedicate a studenti e studentesse, dall'ultimo anno della scuola secondaria di primo grado fino alla laurea. Per il 2026 aumenta anche lo stanziamento complessivo, che passa da 705mila a 750mila euro

Il Fondo di previdenza Mario Negri indice annualmente concorsi per l'assegnazione di borse di studio riservate ai figli di dirigenti che risultino:

■ iscritti al Fondo e in attività presso

aziende tenute alla contribuzione o in prosecuzione volontaria;

■ fuori da tali aziende da non oltre 12 mesi rispetto alla data di emanazione del bando, purché comunque iscritti al Fondo alla stessa data;

■ cessati dal servizio anche da oltre 12 mesi, ma ancora iscritti con un'anzianità contributiva di almeno 5 anni e già pensionati nell'assicurazione generale obbligatoria;

■ iscritti successivamente alla data di



BORSE DI STUDIO ANNO SCOLASTICO 2025/2026

ORDINE DI STUDIO	SCADENZA
PERIO MICHARA Ultimo anno di scuola secondaria di primo grado	30/9/2026
MARIO NEGRI Scuola secondaria di secondo grado	30/9/2026

BORSE DI STUDIO ANNO SCOLASTICO 2024/2025

ORDINE DI STUDIO	SCADENZA
MARIO NEGRI Corsi universitari o equivalenti	30/9/2026
MARIO NEGRI Premi di laurea magistrale	30/9/2026



NB: Gli studenti che, nell'anno accademico 2023-2024, hanno conseguito la laurea con votazione di 110 o 110 e lode devono presentare domanda soltanto per il concorso per "Premi di laurea"; in quanto non è consentita l'assegnazione di due borse di studio per lo stesso anno accademico.

emanazione del bando, purché entro il termine di presentazione delle domande;

- titolari di prestazioni pensionistiche sotto forma di rendita (pensione di vecchiaia, di invalidità o Rita), nonché orfani di dirigenti già iscritti al Fondo.

Le borse di studio sono assegnate a tutti i candidati che soddisfano i requisiti previsti e raggiungono la votazione minima richiesta, secondo un principio solidaristico che mira a estendere il beneficio a tutti i partecipanti ammessi al concorso.

CRITERI DI SOLIDARIETÀ

Qualora il numero degli aventi diritto superi quello delle borse di studio messe a concorso, il Fondo provvederà a ridurre, nella misura necessaria, l'importo delle borse indicato in ciascun bando, al fine di consentirne l'assegnazione a tutti i candidati risultati idonei secondo le norme dei relativi bandi. Analogamente, nell'ipotesi contraria, l'importo delle borse potrà essere aumentato.

MODALITÀ DI INVIO DELLA DOCUMENTAZIONE

Dal 22 maggio è possibile presentare la domanda di partecipazione ai concorsi per le borse di studio. La documentazione dovrà essere trasmessa esclusivamente online, accedendo all'area riservata del sito www.fondonegri.it e utilizzando la voce di menu "Domanda borse di studio".

PER SAPERNE DI PIÙ

PER ULTERIORI INFORMAZIONI È POSSIBILE CONTATTARE GLI UFFICI DEL FONDO ALL'INDIRIZZO EMAIL BORSESTUDIO@FONDONEGRI.IT. LE ASSOCIAZIONI DI MANAGERITALIA SONO A DISPOSIZIONE PER FORNIRE ASSISTENZA NELL'INVIO TELEMATICO DELLA DOMANDA DI PARTECIPAZIONE.

Tutti i bandi sono disponibili qui: <https://www.fondonegri.it/borse-di-studio>



Sento di far parte di una comunità di valore, inclusiva, competente e dinamica. Ho anche scelto di aderire al gruppo "4giovani" perché credo che il confronto tra le generazioni sia la chiave dello sviluppo sostenibile. Questo mi ha permesso non solo di dare un contributo più concreto, ma anche di sviluppare legami personali molto significativi e stimolanti.

Valeria Ghirardi



Consultant | Manager | Partner
Manageritalia Lombardia

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





IL VALORE DELLA PROTEZIONE

Le soluzioni assicurative per gli associati Manageritalia

In uno scenario professionale sempre più complesso e dinamico, la gestione dei rischi personali, familiari e professionali è diventata una componente essenziale del ruolo manageriale.

Per questo motivo, Assidir, l'intermediario assicurativo di Manageritalia, ha sviluppato un articolato insieme di soluzioni per la copertura rischi, che integrano e ampliano quanto previsto dai contratti collettivi. Punto di riferimento per dirigenti, quadri ed executive professional, Assidir fornisce assistenza e strumenti di tutela che coprono l'intero spettro dei bisogni: salute, previdenza, patrimonio e protezione del reddito.

Le coperture si distinguono in due ambiti principali:

- **tutele contrattuali**, previste dai ccnl;
- **soluzioni integrative e individuali**, costruite su misura per l'associato e la sua famiglia.

Di seguito una panoramica delle principali soluzioni articolate per categoria professionale.

DIRIGENTI: TUTELE CONTRATTUALI E INTEGRATIVE

Per i dirigenti del terziario, il sistema assicurativo rappresenta uno degli elementi

più avanzati del welfare contrattuale. Al centro c'è la **Convenzione Antonio Pastore**, che costituisce un vero e proprio "terzo pilastro" di protezione.

Le principali coperture previste dai ccnl comprendono:

- **tutele in caso di morte**;
- **copertura per invalidità permanente** dovuta a malattia o infortunio;
- **garanzie per malattie gravi (Dread Disease)**;
- **Long term care**, con rendita in caso di non autosufficienza;
- **esonero dal pagamento dei premi** in caso di invalidità totale;
- **assicurazione infortuni professionali ed extraprofessionali**;

- ▀ **assicurazione Ponte**, che tutela il dirigente in caso di perdita dell'impiego;
- ▀ **capitalizzazione**, che consente la creazione di un capitale disponibile a fine rapporto, tramite una polizza vita mista rivalutabile.
- ▀ **copertura integrativa al Fasdac** acquistabile tramite la Piattaforma Welfare ccnl dirigenti del terziario utilizzando il credito welfare contrattuale.

Inoltre, è compreso nella quota associativa il **programma di assistenza Manageritalia**, attivo in Italia e all'estero, con supporto per le emergenze sanitarie e supporto consulenziale anche in viaggio.

Oltre a queste coperture, Assidir offre una vasta gamma di soluzioni integrative per la protezione della persona, del patrimonio e della famiglia: dalla tutela legale alle coperture sanitarie, fino a polizze dedicate ai viaggi, alla casa e agli investimenti.

Tra queste:

- ▀ **copertura sanitaria** dedicata ai figli non più assistiti dal Fasdac;
- ▀ **Capitello**, la polizza di accantonamento finalizzata al risparmio o all'investimento.

QUADRI: FLESSIBILITÀ E PROTEZIONE SU MISURA

Per i quadri, il sistema assicurativo combina tutele previste dallo status di associato a Manageritalia, dal contratto con soluzioni accessibili e modulabili in base alle esigenze individuali.

Le principali coperture e servizi compresi nella quota associativa Manageritalia sono:

- ▀ **tutela legale**, per il nucleo familiare con rimborso delle spese per contenziosi nella vita privata e, in parte, lavorativa;

- ▀ **Long term care**, con rendita mensile vita natural durante in caso di non autosufficienza;
- ▀ **programma di assistenza Manageritalia**, attivo in Italia e all'estero, con supporto al nucleo familiare per le emergenze sanitarie e supporto consulenziale anche in viaggio;
- ▀ **polizza My Clinic**, con servizi digitali di assistenza sanitaria (consulti medici e gestione della salute) per l'intero nucleo familiare.

Sono acquistabili separatamente le **coperture sanitarie e assistenziali, estendibili al nucleo familiare** tramite la Cassa sanitaria Carlo De Lellis.

Il ccnl prevede inoltre la **tutela legale per responsabilità aziendali**, mentre ulteriori coperture (come quelle contro gli infortuni) possono essere attivate con il supporto di Assidir, ampliando il welfare aziendale.

L'elemento distintivo di questa categoria è la possibilità di costruire un sistema di protezione progressivo, personalizzato e coerente con l'evoluzione del percorso professionale.

EXECUTIVE PROFESSIONAL: UN WELFARE INDIVIDUALE

Gli executive professional, operando spesso come liberi professionisti o consulenti, non dispongono di un sistema di tutele automatico derivante da un rapporto di lavoro subordinato. Proprio per questo, Assidir ha sviluppato per loro una serie di soluzioni assicurative finalizzate a costruire un vero e proprio welfare individuale.

Le principali coperture includono:

- ▀ **tutela legale**, per il nucleo familiare con rimborso delle spese in caso di contenzioso;
- ▀ **Long term care**, con rendita vitalizia in caso di non autosufficienza;

- ▀ **programma di assistenza Manageritalia**, attivo in Italia e all'estero, con supporto al nucleo familiare per le emergenze sanitarie e supporto consulenziale anche in viaggio;
- ▀ **servizi My Clinic**, per la gestione digitale della salute per l'intero nucleo familiare.

Sono acquistabili separatamente **pacchetti assicurativi estendibili al nucleo familiare**, a cui si affiancano le soluzioni sanitarie integrate sviluppate con la **Cassa sanitaria Carlo De Lellis**, che permettono di accedere a coperture complete e modulari, pensate per rispondere alle esigenze di chi opera in autonomia. Sono disponibili anche i fondi pensione aperti, che permettono di accumulare risorse destinate a garantire una rendita integrativa della pensione.

SISTEMA INTEGRATO DI WELFARE PER TUTTI I MANAGER

Il modello costruito da Manageritalia con Assidir si distingue per la sua capacità di integrare tutele contrattuali e soluzioni personalizzate, offrendo un sistema coerente e completo lungo tutto il percorso professionale.

Dalla protezione del reddito alla sicurezza sanitaria, dalla tutela legale alla pianificazione del futuro, le coperture assicurative rappresentano oggi non solo uno strumento di difesa, ma una vera leva di serenità e sviluppo personale e professionale.

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

Per informazioni,
consulenze
e approfondimenti
sulle soluzioni
assicurative:

info@assidir.it
www.assidir.it/contatti



AGOSTO, IL MESE DELLE VACANZE: TENDENZE, SCELTE E TUTELE

Con Assidir, una copertura assicurativa per ogni tipologia di viaggio

Agosto è il mese delle ferie per eccellenza. Sebbene da anni le vacanze siano distribuite su un arco temporale più ampio, il mese del solleone resta quello con la maggiore concentrazione di persone lontane dall'ufficio e dalla propria residenza abituale.

Negli ultimi anni si è registrato un cambiamento significativo nelle abitudini di viaggio degli italiani: ai soggiorni tra le Alpi e lungo gli oltre 8.000 chilometri di

coste nazionali si sono affiancate sempre più spesso destinazioni estere.

Come ha ricordato il presidente del Consiglio Giorgia Meloni, il 10 giugno scorso, durante l'Assemblea di Confcommercio, l'Italia è oggi tra i paesi più visitati al mondo. Per la prima volta ha superato la Francia per numero di presenze turistiche, diventando la seconda destinazione europea e avvicinandosi alla Spagna. Non solo: il nostro Paese vanta anche la permanenza media più lunga tra le principali

destinazioni europee, davanti a Spagna, Francia e Germania.

VACANZE 2026: SICUREZZA E PROSSIMITÀ GUIDANO LE SCELTE

Nel 2026, tuttavia, i nuovi equilibri geopolitici stanno influenzando le decisioni di viaggio. Molte destinazioni, un tempo considerate abituali, risultano oggi meno

LE TENDENZE DEL TURISMO NEL 2026

Secondo l'Istituto europeo del turismo (Iet), il settore sta vivendo una profonda trasformazione. Ecco i principali trend

- 1. Personalizzazione e digitale:** il 65% delle prenotazioni avviene online, sempre più tramite smartphone e piattaforme Ota.
- 2. Turismo sostenibile e rigenerativo:** non solo riduzione dell'impatto ambientale, ma anche contributo attivo al territorio.
- 3. Wellness e "Vitamin T (tempo, tranquillità, trasformazione)":** crescente interesse per esperienze legate a benessere, natura, detox digitale e meditazione.
- 4. Bleisure e nomadismo digitale:** lavoro e tempo libero si integrano sempre più, grazie a infrastrutture e connettività.
- 5. Turismo esperienziale:** il viaggio diventa partecipazione attiva alla cultura locale.
- 6. Astro-turismo ed esperienze insolite:** cresce l'interesse per esperienze fuori dal comune, come l'osservazione delle stelle in aree a basso inquinamento luminoso.
- 7. Turismo legato agli eventi:** festival, eventi sportivi e manifestazioni culturali guidano la scelta delle destinazioni.
- 8. Mobilità sostenibile:** sempre più spazio all'alta velocità ferroviaria e ai trasporti a basso impatto.

accessibili o percepite come rischiose, spingendo sempre più persone a orientarsi verso mete alternative, spesso all'interno dei confini nazionali.

Il sito della Farnesina www.viaggiarsi-curi.it fornisce aggiornamenti in tempo reale sulle aree a rischio, mentre il portale www.dovesiamonemondo.it consente di registrare i propri dati e itinerari per eventuali emergenze.

A conferma di questa tendenza, il Global Travel Confidence Index 2026 - realizzato da Ipsos su circa 11.000 intervistati in dieci paesi - evidenzia che il 74% prevede comunque di partire, il 70% teme l'impatto dei conflitti internazionali, oltre la metà ha modificato la destinazione iniziale e il 42% resterà nel proprio paese, privilegiando località costiere, montane o rurali (31%) e città (19%).

LE SCELTE DEI VIAGGIATORI

L'analisi delle diverse tipologie di viaggiatori evidenzia preferenze ben definite, legate all'età, alle esigenze organizzative e alle aspettative di vacanza.

FAMIGLIE (SOPRATTUTTO CON BAMBINI)

Le famiglie prediligono destinazioni attrezzate e family-friendly. In Italia, le mete più apprezzate sono la Riviera Romagnola, la Sardegna e la Toscana. All'estero, invece, riscuotono successo le Isole Baleari (Maiorca e Minorca), la Grecia e la Danimarca, grazie alla presenza di estese reti ciclabili e attrazioni dedicate alle famiglie, come Legoland.

GIOVANI UNDER 30

I più giovani optano per viaggi organizzati in Italia e in Europa, con una forte componente di socializzazione.

SINGLE

Chi viaggia da solo, invece, si orienta prevalentemente verso viaggi di gruppo o pacchetti organizzati, che offrono semplicità organizzativa, sicurezza e opportunità di conoscere nuove persone.

Tra le destinazioni più richieste figurano le Isole Baleari, le isole greche, il Gargano, il Salento, la Sardegna e la Sicilia.

PRIMA DI PARTIRE: PREVENIRE GLI IMPREVISTI

La pianificazione di una vacanza non termina con la prenotazione del viaggio. È fondamentale tutelarsi da eventuali imprevisti che possono verificarsi prima o durante il soggiorno, come problemi di salute, imprevisti familiari, disservizi o emergenze.

Molti pacchetti turistici "all inclusive" prevedono coperture di assistenza, ma è sempre consigliabile verificare con attenzione quali servizi siano effettivamente inclusi e valutare eventuali integrazioni assicurative.

Per rispondere a queste esigenze, Assidir, quale intermediario assicurativo di Manageritalia, distribuisce soluzioni assicurative dedicate, pensate per garantire protezione completa durante i viaggi, in Italia e all'estero. Le coperture includono assistenza e tutela per ogni tipologia di vacanza: mare, montagna, città d'arte, viaggi studio e soggiorni per giovani.

PER ASSICURARE IL TUO VIAGGIO, SCRIVI AD ASSIDIR

info@assidir.it

www.assidir.it/contatti

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

Decifrare codici relazionali

Relazionarsi al meglio con il proprio team di lavoro



CFMT MILANO

1 OTTOBRE

Anticipazione e visione sistemica

Un appuntamento di executive change



ONLINE

6 OTTOBRE

Human & AI

Come interagire con l'IA per potenziare le competenze manageriali



ONLINE

13 OTTOBRE

PERSONAL IMPROVEMENT

GenAI dalla A alla Z

Corso base per andare oltre Copilot e ChatGPT



CFMT MILANO

16 SETTEMBRE

Political skills

Costruire relazioni strategiche e influenti sul lavoro



ONLINE

17 SETTEMBRE

Voice impact

Come avere padronanza della propria voce in tutte le occasioni di comunicazione



CFMT ROMA

23 SETTEMBRE

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Il metodo dei moltiplicatori nella valutazione d'impresa

Comprendere le metodologie di valutazione d'azienda



ONLINE

17 SETTEMBRE

Schemi excel per l'analisi degli investimenti e della struttura

Approfondire il concetto di creazione di valore



ONLINE

28 SETTEMBRE

Semi di futuro

Cfmt @ Leadership Forum - Incontro con Yuval Noah Harari



CFMT MILANO

30 SETTEMBRE

BUSINESS DEVELOPMENT

STRATEGY.AI. Come usare l'IA nello strategic foresight

E se l'IA non servisse a prevedere il futuro, ma a prepararci meglio a futuri diversi?



ONLINE

17 SETTEMBRE

People empowerment: dalle prestazioni alle relazioni

Il futuro del retail, oggi



ONLINE

24 SETTEMBRE

AI generativa per il digital content management

Fare il punto sullo stato dell'arte e sulle prospettive future delle tecnologie e degli strumenti di intelligenza artificiale generativa



ONLINE

30 SETT. E 7 OTTOBRE

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.



SUCCEED AS A BOARD MEMBER

Nuove competenze per la governance del futuro

In un contesto economico e sociale caratterizzato da trasformazioni sempre più rapide, il ruolo dei board aziendali è chiamato a evolversi. Temi come sostenibilità, diversità e inclusione, innovazione tecnologica, nuove dinamiche generazionali e trasformazione dei modelli di business non rappresentano più sfide future, ma elementi centrali per garantire competitività e crescita nel presente.

UN PROGRAMMA EXECUTIVE INTERNAZIONALE

Per rispondere a queste esigenze, nasce un programma executive internazionale in collaborazione con UCL School of Management, pensato per manager, componenti di consigli di amministrazione e professionisti interessati ad approfondire le nuove sfide della governance. A guidare i partecipanti saranno due autorevoli esperti di strategia, innovazione e sostenibilità: **Giuseppe Stigliano e Paolo Taticchi.**

I TEMI AL CENTRO DEL PERCORSO

Due giornate progettate per offrire una visione aggiornata sulle principali direttrici

del cambiamento organizzativo, combinando contributi teorici, casi di studio e momenti di confronto interattivo. L'obiettivo è fornire strumenti concreti per integrare sostenibilità, innovazione e inclusione nelle strategie aziendali, trasformando queste sfide in opportunità di crescita e vantaggio competitivo.

Tra i temi affrontati figurano la definizione dell'identità organizzativa e del purpose aziendale, la leadership del cambiamento, la costruzione di strategie efficaci per la diversità e l'inclusione, l'impatto delle tecnologie emergenti sui modelli di business, la leadership nell'era post-digitale, la trasformazione agile delle organizzazioni attraverso dati e tecnologie digitali, la sostenibilità come leva strategica e la finanza sostenibile come strumento per creare valore nel lungo periodo.

RISULTATI E CERTIFICAZIONE FINALE

Al termine del programma, i partecipanti avranno acquisito una maggiore consapevolezza delle più recenti prospettive sulla sostenibilità d'impresa e della loro relazione con gli obiettivi aziendali; saranno inoltre in grado di progettare strategie

capaci di rispondere alle innovazioni tecnologiche e ai cambiamenti del mondo del lavoro, applicare soluzioni efficaci in materia di diversità e inclusione e comprendere le complessità che accompagnano i processi di trasformazione organizzativa.

A conclusione del percorso verrà rilasciato un certificato executive da UCL School of Management, a testimonianza delle competenze sviluppate e dell'esperienza formativa internazionale maturata.

SUCCEED AS A BOARD MEMBER

14+15 SETTEMBRE

UCL School of Management, Londra

La partecipazione all'attività è riservata ai dirigenti associati Cfmt in regola con gli appositi contributi.

Le spese di vitto e alloggio sono a carico dei partecipanti. Tali costi potranno essere sostenuti utilizzando il credito disponibile sulla Piattaforma welfare dirigenti di Cfmt

<https://www.cfmt.it/welfare>

Iscriviti:

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



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. (44, 65)

DA MANAGERITALIA

DANIELA FIORINO

Responsabile ufficio sindacale. (62)

PIERFILIPPO MAGGIONI

Csr specialist. (54)

CARLO TERRIN

Project leader nazionale “Nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità” nel Piano operativo 2024-2028. (30)





ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

STUDIO DENTISTICO APERTO TUTTO IL MESE DI AGOSTO

Continuità dei servizi e gestione delle urgenze odontoiatriche su appuntamento.



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.

Servizi odontoiatrici per la salute orale

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

*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



Seguici!   

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

LA PREVENZIONE NON VA IN VACANZA!


TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA

Il primo passo per
evitare un infortunio
è conoscerne il rischio.

La prevenzione degli infortuni
passa da gesti semplici ma
fondamentali: preparazione
graduale, idratazione, recupero
e controllo neuromuscolare.
Con Top Physio, ogni movimento
può diventare più sicuro.

-  **EQUILIBRIO**
Stabilizza il gesto
-  **FORZA**
Sostiene il movimento
-  **CONTROLLO**
Riduce il rischio

INNOVAZIONE ED ECCELENZA IN FISIOTERAPIA

Scopri l'offerta a te dedicata, in tutta Italia



06.36.77.36.77

dirigente@topphysio.it

