

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

Dirigente

n. 10 ottobre 2026

la rivista di **MANAGERITALIA**



*Manageritalia incontra
Marina Calderone*

Il lavoro che costruisce il futuro

Fasdac

**Salute, innovazione
e sostenibilità dell'offerta**

TERRITORI: IL NOSTRO FIORE ALL'OCCHIELLO



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

Prevenzione dentale over 60



VISITE DI PREVENZIONE SU APPUNTAMENTO - Tel. 0331 962405

ODONTOBI: ESPERIENZA E INNOVAZIONE IN ODONTOIATRIA

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

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

Servizi odontoiatrici per la salute orale

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

*Le prestazioni sono effettuate
previa valutazione clinica individuale.*

Seguici!   

**Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASDAC Nord Italia**



Direttore Sanitario: Dott.ssa Emanuela Anna Bianca
Iscr. Albo Medici Chirurghi e Odontoiatri di Varese n. 494 - Aut. San. n. 397/8 del 06/06/2008

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



FARE RETE PARTENDO DAI TERRITORI

A cura del presidente di Manageritalia



L'Italia è, da sempre, un paese fatto di territori. La sua unità non ha cancellato le differenze: le ha tenute insieme trasformando storie, competenze, vocazioni e culture diverse in una ricchezza comune. È una caratteristica che ritroviamo ancora oggi nei distretti produttivi, nelle città, nelle aree

turistiche, nei poli dell'innovazione, nelle realtà a forte vocazione manifatturiera o terziaria. La nostra forza nasce proprio da qui: dalla capacità di non rendere tutto uguale, ma di mettere in relazione ciò che è diverso.

Per Manageritalia parlare di territori significa qualcosa di molto concreto. Non significa soltanto parlare delle nostre Associazioni, delle sedi o delle strutture. Significa parlare delle persone che in quei territori vivono e lavorano, dei nostri associati, delle loro esperienze, dei problemi che incontrano, delle idee e delle proposte che possono contribuire alla crescita della nostra Organizzazione.

È questo il vero valore della nostra presenza territoriale: creare un circuito continuo tra ascolto e proposta, tra realtà locali e visione nazionale. Un sistema nel quale le esperienze non rimangono isolate, ma vengono condivise, confrontate e messe a fattor comune, contribuendo a orientare le nostre politiche e, quando necessario, anche a modificarle.

Nelle prossime settimane entreremo nella stagione autunnale delle assemblee territoriali. Sono appuntamenti importanti non solo perché rappresentano un momento della vita associativa, ma perché sono uno dei luoghi nei quali questo scambio prende forma. È lì che possiamo incontrarci, ascoltarci, raccogliere indicazioni e restituire ciò che Manageritalia sta facendo. È un'occasione per rendere davvero circolare lo scambio tra la Federazione, le Associazioni e gli associati.

Anche il nostro Piano operativo nasce da questa logica. I territori non sono il punto di arrivo delle decisioni prese altrove, ma una parte essenziale del processo attraverso il quale costruiamo le nostre priorità. Per questo dobbiamo continuare ad aprire spazi di partecipazione, favorire il confronto, far circolare esperienze e competenze. Una rete è forte non per il numero dei suoi nodi, ma per la qualità delle relazioni che riesce a creare tra loro.

Vale per Manageritalia e vale, più in generale, per il Paese. In una fase segnata da profonde trasformazioni economiche, tecnologiche e demografiche, l'Italia ha bisogno di recuperare crescita, produttività e capacità competitiva, ma deve farlo senza immaginare che esista una sola risposta valida per tutti. Le differenze territoriali non sono un limite da correggere: sono un patrimonio da conoscere e valorizzare, purché sappiano dialogare dentro una visione comune.

È qui che politica, istituzioni, imprese e corpi intermedi hanno una responsabilità importante: creare le condizioni perché competenze, innovazione, infrastrutture e opportunità possano diffondersi, riducendo i divari senza mortificare le specificità. Fare sistema significa proprio questo: trasformare ciò che nasce nei territori in una forza capace di contribuire allo sviluppo dell'intero Paese.

Guardare ai territori, dunque, non significa rivolgersi al passato o difendere particolarismi. Significa guardare avanti, partendo da ciò che siamo. E per noi significa soprattutto ricordare che dietro ogni territorio ci sono persone da ascoltare, esperienze da condividere e idee da trasformare in azione. È così che una comunità associativa cresce. Ed è così che Manageritalia può continuare a essere davvero vicina ai suoi associati e utile al Paese.

Viva Manageritalia!



marco.ballare@manageritalia.it

SOMMARIO

Primo piano

VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI

6 Grazie ai manager il potenziale dei territori diventa sviluppo

10 L'Italia che cresce (a velocità diverse)

20 Sud, l'obiettivo è la "ritornanza"

22 Motore Italia: la sfida della managerializzazione delle pmi

Manageritalia incontra

28 Marina Calderone
Il lavoro che costruisce il futuro

Lavoro

34 Il sindacato nell'era dell'IA

Management

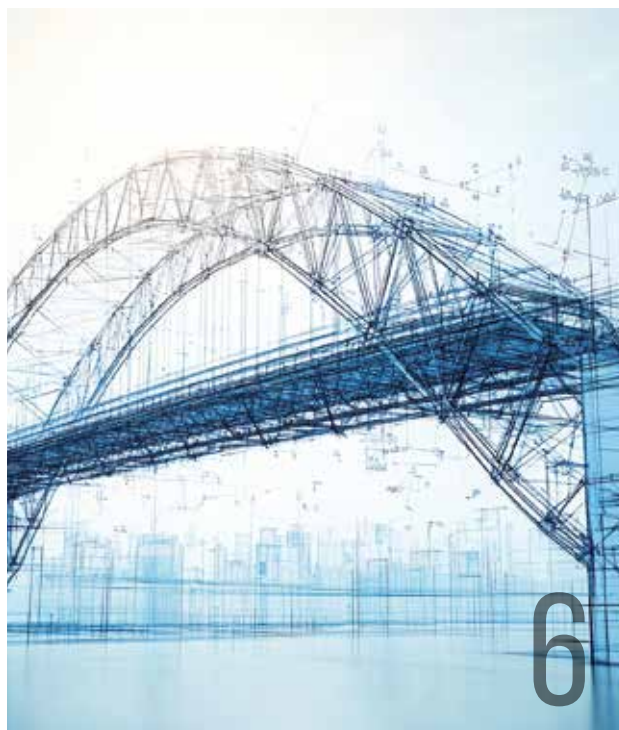
38 La sfida sociale entra nella strategia

54 Troppo controllo = poca crescita

Intervista

41 Tom Feiling
Giappone, cartoline dal futuro

48 Paolo Pellegrini
Non autosufficienza: la sfida è pensarci per tempo



Comunicazione

46 5 consigli per scrivere (e portare al successo) il tuo libro

Leadership

52 Brand: costruiamo significato

IN COPERTINA

N. 10/2026



Iniziative



RUBRICHE

26 Osservatorio legislativo

62 Libri

63 Lettere



Infomanager

MANAGERITALIA

73 Il sistema dei servizi Manageritalia

FASDAC

74 Salute: innovazione dell'offerta e sostenibilità

ASSIDIR

78 Non autosufficienza: un rischio sempre più concreto

CFMT

80 Corsi di formazione

81 Companies talks - La storia di Ferrero



Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati, Davide Mura, Sabrina Barca

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

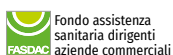
Stampa: Caleidograf srl - Via Milano, 45 - 23899 Robbiate (LC) - tel. 039.5905311 r.a. - https://www.caleidograf.it

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 italianaAccertamenti
diffusione stampaLa diffusione di ottobre 2026
è di 54.549 copie

GRAZIE AI MANAGER IL POTENZIALE DEI TERRITORI DIVENTA SVILUPPO

Dalla visione all'azione: come la managerialità mette in relazione competenze, imprese e istituzioni per una trasformazione concreta e duratura

Domenico Fortunato

project leader nazionale area "Valorizzazione dei territori" del Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia

Due anni si raccontano facilmente con un elenco: i manager coinvolti, gli eventi realizzati, le città attraversate. Non è questo che mi è stato chiesto, ed è giusto così: un elenco dice cosa è successo, non perché doveva succedere. La domanda vera, a questo punto del mandato, è un'altra. Cosa significa davvero valorizzare un territorio, e cosa ho imparato facendolo da project leader nazionale di questa mozione?

VALORIZZARE SIGNIFICA METTERE A SISTEMA

Parto da una convinzione che porto con me da quando, nel 2024, il Congresso ha affidato a questa mozione un mandato ampio e, in larga parte, ancora da scrivere. "Un territorio senza management può restare una promessa. Con il management diventa un sistema". Le vocazioni di un territorio, le sue competenze, le sue relazioni esistono comunque, con o senza

di noi. Quello che manca, quasi sempre, non è il potenziale, ma qualcuno che sappia metterlo a sistema.

DAL MANDATO CONGRESSUALE ALL'AZIONE

Il momento non era casuale. Tra zone economiche speciali, fondi del Pnrr e la discussione sull'autonomia differenziata, i territori italiani stavano ricevendo risorse e responsabilità senza che, quasi mai, crescesse di pari passo la capacità di governarle. Una mozione nata per colmare quel divario non poteva limitarsi a un documento di indirizzo.

IL MANAGER COME CONNETTORE DEL TERRITORIO

Essere project leader nazionale ha significato, prima di tutto, tradurre quel mandato. Non solo io, anche il sistema delle tredici

associazioni territoriali ha dovuto fare lo stesso, prendere un mandato congressuale e trasformarlo in azione concreta, cantiere per cantiere, territorio per territorio. Un testo congressuale è per sua natura politico e generale: indica una direzione, non una sequenza di azioni. Bisognava costruire una governance, dei cantieri, una capacità di esecuzione che si potesse misurare nel tempo. È un lavoro meno visibile della rappresentanza istituzionale, ma è quello che decide se una mozione resta intenzione o diventa infrastruttura. C'è un filo che lega questo lavoro alla missione più ampia di Manageritalia. La Federazione non si occupa di sviluppo territoriale per vocazione geografica, ma per coerenza con il proprio compito, che è valorizzare la funzione manageriale nel sistema produttivo del Paese. Ogni cantiere di questa mozione dimostra, in un contesto diverso, la stessa cosa: la competenza manageriale non è un costo

accessorio. È la condizione che rende misurabile, replicabile e sostenibile una trasformazione, che si parli di turismo, di sostenibilità o di zone economiche speciali.

DAL TURISMO ALLA SOSTENIBILITÀ: IL MODELLO ALLA PROVA

In questi due anni ho imparato che la managerialità territoriale ha una grammatica precisa, fatta di quattro soggetti che devono parlarsi: istituzioni, mondo accademico, imprese e manager. Le istituzioni senza le imprese producono visione senza esecuzione. Le imprese senza l'accademia restano dentro l'oggi e perdono il contatto con la ricerca. L'accademia senza le imprese produce conoscenza che non diventa mercato. Il manager non è un osservatore di questo eco-



**“Un territorio senza
management può
restare una promessa.
Con il management
diventa un sistema”**

sistema. Ne è il connettore, l'unico dei quattro il cui mestiere è tenere insieme gli altri tre.

Il Forum del Turismo, arrivato quest'anno alla terza edizione a Bari, è stato il primo vero banco di prova di questa grammatica. Non è nato per parlare di turismo in astratto, ma per dare forma a una figura che la mozione del 2024 indicava solo per nome: il destination manager. In tre edizioni siamo

passati da un confronto generale sulle competenze a un manifesto operativo in dieci punti, sottoscritto da oltre duecento professionisti, che mette per la prima volta la stabilità del lavoro stagionale al centro dello sviluppo turistico, non più ai margini. Le bellezze, quasi sempre, le abbiamo già. Mancano le competenze giuste per valorizzarle.

DAI CANTIERI A UNA RETE NAZIONALE

Lo stesso schema l'ho ritrovato a Bari nel caso di Ovs e del Politecnico, dove ricerca, impresa e management hanno lavorato sulla stessa infrastruttura, e la sostenibilità ha smesso di essere un adempimento per diventare leva industriale, misurabile e replicabile. E l'ho ritrovato a Napoli, in un ecosistema già ricco di startup e di brevetti,



dove l'innovazione da sola non bastava a diventare crescita scalabile. Serviva, come quasi sempre, chi sapesse costruire un ponte tra il laboratorio e il mercato.

Non tutto, in questi due anni, ha viaggiato alla stessa velocità. Lo dico senza difendermi, perché è una diagnosi che riguarda l'intero sistema della Federazione, non solo il mio cantiere. I temi fondativi, già configurati come direttrici strategiche, hanno potuto correre da subito. Le mozioni, compresa la nostra, hanno richiesto un lavoro più lento di interpretazione, perché un mandato congressuale va prima compreso, poi tradotto, poi reso operativo. Oggi possiamo dire che più di un terzo delle azioni operative previste fino al 2028 è già stato realizzato, con cinque cantieri attivi e 73 manager coinvolti su base continuativa. Non sono numeri che misurano solo la partecipazione, ma anche la tenuta di un sistema che, due anni fa, esisteva solo sulla carta.

MANAGER PER COSTRUIRE UN SISTEMA

Vale la pena ricordare che i 73 manager di questa community non sono dipendenti di un progetto. Sono dirigenti che mettono a disposizione il proprio tempo, oltre al lavoro che già fanno ogni giorno. Una parte della lentezza nasce anche da qui. La qualità di ciò che abbiamo costruito deriva dalla stessa ragione.

E quel sistema, nato a Bari, ha smesso da tempo di essere un'iniziativa regionale. A Trieste ha parlato di partenariato pubblico-privato, un terreno amministrativo lontano dal turismo o dalla sostenibilità ma identico nella



I territori non sono il palcoscenico di questa mozione. Ne sono il motore. Il compito dei prossimi due anni è semplice da dire e molto più difficile da fare: continuare a costruire i collegamenti che permettono a quel motore di girare anche quando nessuno guarda

sostanza: competenze manageriali che mancano dove ci sono risorse e responsabilità da governare. A Torino, candidata a Capitale europea della cultura, l'enogastronomia è diventata leva culturale in una sala al completo a Palazzo Madama, dimostrando che il modello regge anche fuori dal perimetro più ovvio del turismo balneare.

UN MODELLO CHE ATTRAVERSA I TERRITORI

Il viaggio dei territori continua. Dopo Trieste e Torino, la stessa domanda ha attraversato l'Emilia-Romagna con il forum "Una nuova direzione per il turismo", e sta arrivando in Toscana, dove una nuova associazione territoriale sta costruendo il proprio laboratorio

dentro questa grammatica. Non è un caso isolato che si ripete, ma un movimento che si allarga, associazione dopo associazione, verso ogni territorio che sceglie di smettere di essere periferia.

So che il lavoro più difficile comincia adesso. I primi due anni sono serviti a dimostrare che il modello funziona. I prossimi devono dimostrare che funziona anche senza di noi, che i format diventano patrimonio stabile delle associazioni territoriali, che i cantieri sopravvivono al mandato che li ha generati. È questa la misura più rigorosa della managerialità: non quanto un progetto cresce mentre lo guidi, ma quanto resta in piedi quando smetti di sostenerlo con le tue mani. E per questo chiedo ai referenti territoriali e ai manager di questa comunità una cosa sola: non di aggiungere un progetto alla lista, ma di cambiare come guardano ai territori, da risorse da amministrare a sistemi viventi da mettere in relazione. È qui che la differenza tra un'iniziativa e un modello diventa visibile.

LA SFIDA: FAR VIVERE IL MODELLO OLTRE IL MANDATO

Ho imparato il management facendolo per quarant'anni. Oggi lo rappresento e lo metto al servizio di territori che non hanno bisogno di nuove cattedrali, ma di ponti. I territori non sono il palcoscenico di questa mozione. Ne sono il motore. Il compito dei prossimi due anni è semplice da dire e molto più difficile da fare: continuare a costruire i collegamenti che permettono a quel motore di girare anche quando nessuno guarda.

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Soluzioni per la Sanità Integrativa

PRO.GE.SA
Assicurazione Sanitaria

PRONTO-CARE

WELL
WORK
Lavoro e Salute

Cooperazione Salute
Società di Mutuo Soccorso

FASCHIM
FARMACIA S. GIUSEPPE

UNIVERSITÀ DI ASSISTENZA SANITARIA
ASSICURAZIONE SANITARIA
SERVIZIO STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

My Assistance

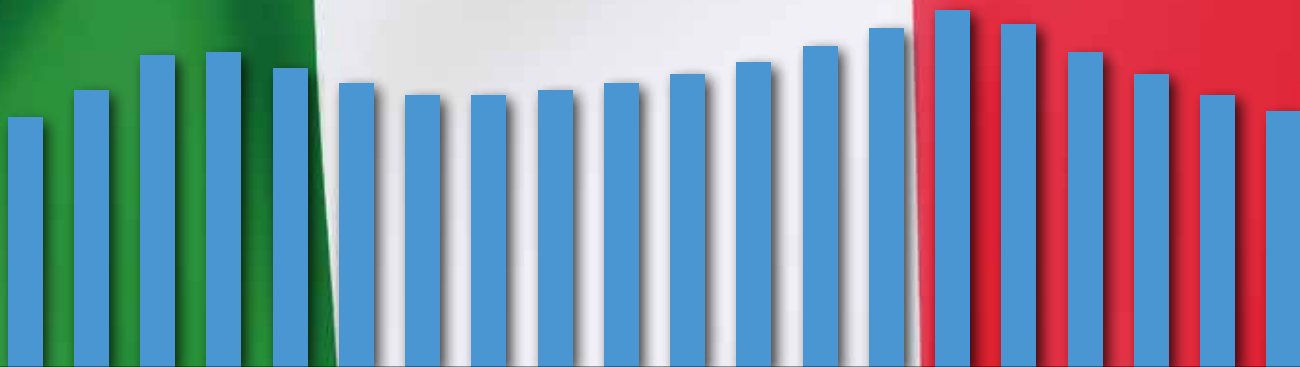
In
SALUTE

Edenred

ADE

L'ITALIA CHE CRESCe (A VELOCITÀ DIVERSE)

Dai rapporti regionali
2026 della Banca d'Italia
una fotografia delle
economie territoriali
tra crescita, lavoro,
investimenti e innovazione.
Ad accompagnarla, i dati
e le riflessioni dei presidenti
delle associazioni
territoriali di Manageritalia
sulle sfide e le opportunità
per imprese e manager



PIEMONTE E VALLE D'AOSTA

PIEMONTE

Innovazione e filiere strategiche

Nel 2025 il Pil piemontese è cresciuto dello 0,4%, in un contesto condizionato dalle difficoltà dell'automotive, settore ancora molto rilevante per il territorio. Emergono segnali positivi nell'aerospazio, nell'Ict e nelle attività legate alla trasformazione digitale. Il turismo continua a crescere e le imprese mantengono una buona solidità finanziaria. Gli investimenti pubblici e le risorse del Pnrr sostengono innovazione e trasferimento tecnologico. Il mercato del lavoro rallenta ma continua a beneficiare della diffusione dei contratti stabili.

VALLE D'AOSTA

Turismo e investimenti pubblici

La Valle d'Aosta è cresciuta dello 0,4%, sostenuta soprattutto da turi-

IL PUNTO DI VISTA

Alfredo Lanfredi

Presidente Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta



«Il nostro territorio è da anni colpito dalla crisi del settore automotive, che ha spinto imprese e manager a reinventarsi e a sviluppare nuovi business, in particolare nei settori dell'aerospazio, dei microchip e del turismo. Manageritalia sta dialogando con le istituzioni per far sì che ci sia il terreno adatto (finanziamenti europei e regionali per l'inserimento di manager nelle piccole imprese) per rilanciare il nostro territorio, in particolare con servizi avanzati e sviluppo del turismo».

smo, servizi e investimenti pubblici. Il comparto turistico continua a mostrare un andamento favorevole, con ricadute positive sull'economia locale e sui consumi. Anche il mercato immobiliare mantiene una buona vivacità, mentre i progetti collegati al Pnrr so-

stengono costruzioni e infrastrutture. L'occupazione è stabile e la qualità del credito resta elevata. Gli investimenti pubblici, tra i più alti del Paese in rapporto alla popolazione, rappresentano un importante fattore di sviluppo e modernizzazione.

LOMBARDIA

Innovazione e servizi spingono la crescita

Nel 2025 la Lombardia è cresciuta dello 0,7%, confermandosi uno dei principali motori economici del Paese. La crescita è stata sostenuta dalla manifattura, dai servizi alle imprese, dal turismo e dagli investimenti collegati al Pnrr e alle Olimpiadi Milano-Cortina 2026.

Le aziende mantengono elevati livelli di redditività e continuano a investire in digitalizzazione, intelligenza artificiale e innovazione. Il mercato del lavoro resta favorevole, con occupazione in aumento e disoccupazione in calo. La regione si conferma inoltre il principale polo italiano per brevetti, venture

IL PUNTO DI VISTA

Antonio Bonardo

Presidente Manageritalia Lombardia



«Il punto focale evidenziato dal rapporto della Banca d'Italia è il capitale umano. L'attrazione dei talenti e la loro retention sono al momento le sfide principali delle aziende lombarde. Il ruolo di Manageritalia Lombardia per la crescita è quello di offrire una guida strategica verso innovazione, transizione digitale e sostenibilità nelle aziende e di promuovere modelli di lavoro innovativi, smart working, welfare aziendale, pacchetti retributivi competitivi e aggiornamento professionale continuo. In generale, aiutare il management a comprendere i nuovi valori delle giovani generazioni e trovare o offrire modelli di lavoro per loro appaganti».

capital e private equity. Restano però centrali le sfide legate all'at-

trazione dei talenti e allo sviluppo delle competenze.

LIGURIA

Economia del mare e infrastrutture

Nel 2025 la Liguria è cresciuta dello 0,8%, leggermente più della media nazionale. La logistica, i trasporti e i servizi legati all'economia del mare continuano a rappresentare un punto di forza della regione. Il traffico crocieristico è aumentato e la movimentazione container ha beneficiato della riorganizzazione delle rotte internazionali. Anche il mercato immobiliare mostra segnali positivi, mentre le imprese mantengono solidità economica e finanziaria. L'occupazione è tornata a crescere e il Pnrr continua a sostenere investimenti in infrastrutture, mobilità sostenibile e transizione ecologica.

IL PUNTO DI VISTA**Luc Pénaud**

Presidente Manageritalia Liguria



«In un momento globalmente positivo per l'economia ligure, le principali sfide per le aziende, in particolare per le piccole e medie imprese, sono la digitalizzazione e l'innovazione. In questo contesto Manageritalia può accompagnare le imprese a organizzare la propria struttura dirigenziale, favorendo l'inserimento di manager qualificati e stimolando la formazione continua degli stessi sulle nuove tecnologie e sui nuovi modelli organizzativi. Al tempo stesso, è fondamentale attrarre e trattenere i giovani talenti, una leva strategica per sostenere la crescita e la competitività del territorio nel lungo periodo».

TRENTINO-ALTO ADIGE

Turismo, servizi e qualità del lavoro

Nel 2025 le Province autonome di Trento e Bolzano hanno continuato a crescere, sostenute dal turismo, dai servizi alle imprese e dagli investimenti pubblici. Le attività legate all'ospitalità e alla ristorazione confermano il loro ruolo centrale nell'economia locale, mentre i servizi alle imprese mostrano una dinamica particolarmente positiva. Le imprese mantengono una buona redditività e una situazione finanziaria solida. Il mercato del lavoro resta tra i più forti del Paese, con livelli di disoccupazione molto contenuti e redditi familiari in aumento. Le infrastrutture legate alle Olimpiadi 2026 e al Pnrr continuano a sostenere lo sviluppo del territorio.

IL PUNTO DI VISTA**Ornella Pippa**

Presidente Manageritalia Trentino-Alto Adige



«La solidità dell'economia e la piena occupazione fanno del Trentino-Alto Adige uno dei territori più dinamici del Paese. La principale sfida è attrarre e reperire competenze, una criticità aggravata dalla carenza di alloggi accessibili e, in Alto Adige, dalla forte attrattività dei vicini paesi germanofoni. Manageritalia Trentino-Alto Adige promuove il dialogo tra imprese, università e istituzioni per diffondere la cultura manageriale, avvicinare i giovani al management e offrire ai dirigenti strumenti e formazione per guidare il cambiamento».

VENETO**Servizi e costruzioni sostengono l'economia**

Nel 2025 l'economia veneta è rimasta sostanzialmente stabile. La manifattura continua a risentire delle difficoltà dei mercati internazionali e del rallentamento della domanda estera, mentre costruzioni, turismo e servizi alle imprese hanno mostrato una maggiore capacità di tenuta. Positiva la crescita degli investimenti pubblici e il contributo del settore fieristico, che ha rafforzato il proprio ruolo di supporto all'internazionalizzazione delle imprese. Le aziende mantengono una buona solidità finanziaria e livelli elevati di liquidità. Sul mercato del lavoro si registra un rallentamento, pur in presenza di una crescita dei contratti a tempo indeterminato.

IL PUNTO DI VISTA**Carlo Terrin**

Presidente Manageritalia Veneto



«Il Veneto resta una delle aree più forti d'Europa, ma una crescita ferma allo 0,1% impone una riflessione. Per affrontare mercati sempre più complessi, transizione digitale, IA e passaggi generazionali, servono maggiori competenze manageriali nelle pmi e nelle imprese familiari. Non si tratta di scegliere tra imprenditori e manager, ma di farli lavorare insieme. È questa la leva che può restituire slancio alla competitività del Veneto. Su questo continueremo a lavorare sul territorio, per valorizzare ruolo e valore dei manager e riuscire ad aumentare cultura e presenza manageriale nelle imprese».

FRIULI VENEZIA GIULIA**Export, turismo e digitalizzazione**

L'economia del Friuli Venezia Giulia è cresciuta dello 0,7%, sostenuta dalla domanda estera, dagli investimenti pubblici e dai consumi. L'industria ha beneficiato della ripresa delle esportazioni e degli investimenti in innovazione e trasformazione digitale. Nel terziario si distinguono il buon andamento del turismo e la crescita dei servizi alle imprese, favoriti dai processi di digitalizzazione. Il mercato del lavoro resta stabile, con un rafforzamento dei contratti a tempo indeterminato. La ripresa del credito e gli investimenti collegati al Pnrr contribuiscono a sostenere la competitività del territorio.

IL PUNTO DI VISTA**Stefano De Martin**

Presidente Manageritalia Friuli Venezia Giulia



«Il Friuli Venezia Giulia cresce grazie a export, investimenti e trasformazione digitale. La vera sfida, però, è esercitare una governance efficace in tempi di innovazione continua: intelligenza artificiale, mercati instabili e tensioni internazionali richiedono decisioni rapide, responsabili e una visione strategica capace di accompagnare il cambiamento. Manageritalia Friuli Venezia Giulia supporta imprese e manager con competenze, visione e capacità di adattamento».

EMILIA ROMAGNA

Investimenti, lavoro e competitività

Nel 2025 l'Emilia Romagna è cresciuta dello 0,5%, sostenuta dagli investimenti delle imprese e dalla spesa pubblica legata al Pnrr. Dopo una fase complessa, l'industria ha mostrato segnali di recupero, soprattutto nella meccanica e nella metallurgia, mentre turismo e servizi continuano a espandersi. La filiera automotive si conferma un asset strategico per il territorio grazie alla sua capacità competitiva e all'elevata integrazione con altri comparti produttivi. Il mercato del lavoro resta dinamico, con occupazione in crescita e disoccupazione su livelli contenuti.

IL PUNTO DI VISTA**Cristina Mezzanotte**

Presidente Manageritalia Emilia Romagna



«La sfida principale per l'Emilia Romagna resta il forte gap di managerizzazione delle pmi che rappresentano il 95% delle imprese del territorio: 0,8 manager ogni 100 lavoratori, contro l'1,8 della Lombardia e i 2-3 della media europea. Un limite importante per affrontare la trasformazione dei modelli di business e organizzativi e governare la transizione digitale e green. Manageritalia Emilia Romagna contribuisce al cambio culturale per sostenere e favorire la crescita promuovendo l'ingresso di manager esterni nelle pmi familiari e spingendo su formazione, inclusione e leadership femminile».

TOSCANA

Qualità della vita e sfida dell'innovazione

Nel 2025 la Toscana è cresciuta dello 0,4%, con servizi e costruzioni che hanno compensato la debolezza della manifattura. Il turismo continua a rappresentare una componente essenziale dell'economia regionale, mentre le imprese mantengono livelli soddisfacenti di redditività e liquidità. Dopo anni di crescita, l'occupazione si è stabilizzata, ma il tasso di disoccupazione resta contenuto. Famiglie e consumi beneficiano dell'aumento dei redditi, mentre il credito alle famiglie continua a crescere grazie alla ripresa dei mutui. La sfida resta quella di aumentare produttività, innovazione e presenza nei settori a maggiore contenuto tecnologico.

IL PUNTO DI VISTA**Marco Zuffanelli**

Presidente Manageritalia Toscana



«La sfida principale è alzare produttività e innovazione, aiutando imprese e manager toscani a superare il tradizionale traino di turismo e servizi per sviluppare attività a più elevato contenuto tecnologico. È quindi fondamentale favorire l'ingresso di competenze manageriali esterne nelle imprese e rafforzare il dialogo tra aziende, istituzioni e politica regionale per creare le condizioni di una crescita più solida e sostenibile. In questo percorso Manageritalia Toscana diffonde competenze manageriali e cultura del cambiamento, accompagnando e sostenendo questa transizione».

Risponde alle esigenze personali
di accantonamento di un capitale
ai fini di risparmio/investimento



È riservata agli affiliati
Associazione Antonio Pastore
(dirigenti, ex dirigenti, quadri, ex quadri,
executive professional iscritti a Manageritalia
con un'età all'ingresso compresa
tra i 20 e gli 85 anni) e ai loro familiari
in linea retta (coniuge, figli, genitori e nonni)



È possibile sottoscrivere più adesioni
nell'ambito del medesimo anno
entro un limite complessivo di € 3.000.000



Chiama ASSIDIR al numero verde **800401345**
o consulta il sito **www.assidir.it**



LAZIO, ABRUZZO, MOLISE, SARDEGNA, UMBRIA

LAZIO

Giubileo, servizi ed export farmaceutico

Nel 2025 il Lazio è cresciuto dello 0,6%, leggermente sopra la media nazionale. A sostenere l'economia regionale sono stati soprattutto i servizi, settore che rappresenta il principale motore del territorio, insieme agli investimenti pubblici legati al Pnrr e al Giubileo. Positivo anche il contributo dell'export farmaceutico, che continua a svolgere un ruolo centrale nell'economia regionale. Il mercato del lavoro ha mantenuto un andamento favorevole, con occupazione e redditi in crescita, seppure a ritmi più contenuti rispetto agli anni precedenti. Le imprese presentano condizioni economiche e finanziarie solide, con elevati livelli di liquidità e una ripresa del credito a sostegno di investimenti e consumi.

ABRUZZO

Export, turismo e innovazione

L'economia abruzzese è cresciuta in linea con la media nazionale. Le esportazioni hanno registrato una forte ripresa grazie principalmente ai comparti farmaceutico, meccanico e alimentare. Positivo anche il contributo del turismo, con una crescita significativa delle presenze e una maggiore incidenza dei visitatori stranieri. Le imprese mantengono buoni livelli di redditività e liquidità, mentre prosegue il rafforzamento delle relazioni tra sistema produttivo, università e ricerca. L'occupazione continua a crescere, sostenuta soprattutto dai contratti a tempo indeterminato. Le risorse del Pnrr e gli investimenti pubblici contribuiscono inoltre alla modernizzazione del territorio.

IL PUNTO DI VISTA

Tommaso Saso

Presidente Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria



«Nel nostro territorio gli investimenti pubblici, i servizi e il turismo trainano l'economia, mentre il tessuto d'impresa resta piccolo e purtroppo a corto di competenze manageriali necessarie per reggere la transizione digitale e l'apertura internazionale. Su questo divario Manageritalia è fortemente impegnata, con un contratto forte che agevola anche l'ingresso di manager per le piccole e medie imprese, la formazione, un solido welfare contrattuale e reti a sostegno di manager e aziende».

MOLISE

Opere pubbliche e resilienza delle imprese

Nel 2025 l'economia molisana è rimasta sostanzialmente stagnante, frenata dalle difficoltà dell'automotive e dalla debolezza dei servizi privati. Le costruzioni continuano però a beneficiare degli investimenti pubblici legati al Pnrr e alle opere infrastrutturali. Nonostante il rallentamento, le imprese mantengono una redditività positiva e livelli di liquidità elevati. Più debole il mercato del lavoro, con una frenata dell'occupazione e un aumento del ricorso alla cassa integrazione. Digitalizzazione dei servizi pubblici e infrastrutture rappresentano leve importanti per sostenere la crescita futura.

SARDEGNA

Domanda internazionale e competitività

Nel 2025 la Sardegna è cresciuta dello 0,7%, sostenuta da consumi, investimenti e, soprattutto, dal turismo. La domanda internazionale resta uno dei principali motori dell'economia regionale, con ricadute positive su

commercio, servizi e occupazione. Le imprese mantengono condizioni economiche solide, con redditività e liquidità elevate. L'occupazione continua a crescere, seppure a un ritmo meno intenso. Gli investimenti pubblici e le risorse del Pnrr stanno contribuendo al rafforzamento delle infrastrutture e della digitalizzazione, elementi centrali per la competitività futura dell'isola.

UMBRIA

Ricostruzione, turismo e qualità della vita

L'Umbria ha registrato nel 2025 una crescita in linea con la media nazionale, sostenuta soprattutto da investimenti pubblici, turismo e ricostruzione post-sisma. Le presenze turistiche hanno raggiunto livelli record, anche grazie alla forte crescita della componente internazionale. Il mercato del lavoro si conferma un punto di forza: aumentano occupazione e tasso di attività, mentre la disoccupazione si riduce. Redditi e consumi delle famiglie mostrano una dinamica positiva, in un contesto favorevole anche sotto il profilo sociale e della qualità della vita.

MARCHE**Investimenti e lavoro
per la ripresa**

Nel 2025 le Marche sono tornate a crescere dello 0,5%, dopo la sostanziale stagnazione dell'anno precedente. Le costruzioni continuano a beneficiare degli investimenti del Pnrr e della ricostruzione post-sisma, mentre il turismo conferma un andamento positivo grazie alla crescita dei visitatori italiani e stranieri. L'industria resta condizionata dalla debolezza dell'export e dall'incertezza internazionale, che limita gli investimenti. Il mercato del lavoro mostra segnali favorevoli, con occupazione in aumento e saldo positivo delle assunzioni. Crescono anche il reddito delle famiglie e il risparmio.

IL PUNTO DI VISTA**Dino Elisei**

Presidente Manageritalia Marche



«Per consolidare la crescita del 2025 servono scelte strategiche di lungo periodo. Accanto alla manifattura, occorre sviluppare un terziario avanzato, capace di supportare le imprese nell'innovazione, nella digitalizzazione e nei mercati internazionali. In una regione caratterizzata da molte pmi, la managerializzazione è una leva decisiva per aumentare competitività e produttività. Da anni sosteniamo questo percorso insieme a istituzioni e attori del territorio favorendo l'inserimento di competenze manageriali nelle imprese. Solo così le Marche potranno rafforzare il proprio sviluppo e creare valore duraturo per imprese, lavoratori e comunità».

CAMPANIA**Farmaceutica, logistica
e occupazione**

Nel 2025 la Campania ha confermato un ritmo di crescita superiore alla media nazionale (+0,9%), sostenuta principalmente dai servizi, dal turismo, dalla logistica e dagli investimenti pubblici. Le esportazioni sono tornate ad aumentare grazie soprattutto ai comparti farmaceutico, aerospaziale e metallurgico. Cresce anche l'occupazione, con un contributo significativo dei contratti a tempo indeterminato, mentre redditi e consumi delle famiglie beneficiano del miglioramento del mercato del lavoro. Tornano inoltre a espandersi i prestiti a imprese e famiglie. Gli investimenti finanziati dal Pnrr continuano a sostenere infrastrutture, edilizia scolastica, reti idriche e digitalizzazione della pubblica amministrazione.

IL PUNTO DI VISTA**Ciro Turiello**

Presidente Manageritalia Campania



«Pur prendendo atto della conferma, per la Campania, di un ritmo di crescita (+0,9%) superiore alla media nazionale, la sfida sarà mantenere questo trend anche quando verrà meno l'effetto trainante del Pnrr. In questo contesto, il ruolo della nostra associazione si concretizza nel rafforzamento del proprio accreditamento istituzionale, sancendo un patto sempre più solido con imprese e istituzioni, il tutto a beneficio dello sviluppo economico e sociale del nostro territorio».

PUGLIA, CALABRIA, BASILICATA

PUGLIA

Investimenti e turismo per la crescita

Nel 2025 l'economia pugliese è cresciuta moderatamente, sostenuta soprattutto dalle costruzioni e dagli investimenti pubblici collegati al Pnrr. Il turismo continua a rappresentare uno dei principali fattori di sviluppo regionale, consolidando il proprio peso nell'economia locale. Più debole il contributo di industria e servizi, in un contesto ancora caratterizzato da un quadro di incertezza internazionale.

Tornano a crescere i finanziamenti a famiglie e imprese, favoriti dal calo del costo del credito. Restano però aperte le sfide legate all'occupazione femminile e giovanile, alla diffusione dell'innovazione e alla crescita dimensionale delle imprese.

CALABRIA

Turismo, logistica e occupazione

Con una crescita dell'1,1%, la Calabria ha registrato una delle migliori performance del Mezzogiorno. Il turismo continua a espandersi grazie all'aumento delle presenze straniere, mentre aeroporti e porto di Gioia Tauro confermano il proprio ruolo strategico per la mobili-

IL PUNTO DI VISTA

Domenico Fortunato

Presidente Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata



«Puglia, Calabria e Basilicata crescono, e la Calabria più di tutto il Mezzogiorno. Non manca la crescita: manca la capacità di metterla a sistema. Il vero limite è dimensionale e manageriale: imprese solide, ma troppo piccole per innovare da sole. Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata lavora proprio su questo: costruisce ponti tra manager, imprese e istituzioni, porta competenze là dove possono trasformare le potenzialità in competitività misurabile. Perché il Mezzogiorno non ha bisogno di promesse, ma di capacità di esecuzione».

tà e la logistica. Anche il mercato del lavoro evidenzia segnali incoraggianti, con un aumento dell'occupazione superiore alla media nazionale.

Le imprese presentano risultati economici positivi e livelli elevati di liquidità. Rimangono tuttavia alcuni limiti strutturali, legati alla dimensione delle aziende e alla capacità innovativa del sistema produttivo.

BASILICATA

Investimenti e turismo contro la stagnazione

Nel 2025 la Basilicata ha attraversato una fase di sostanziale

stagnazione, condizionata dalla debolezza dell'automotive e dalla riduzione delle attività legate agli idrocarburi.

A sostenere l'economia sono stati soprattutto gli investimenti pubblici, il settore delle costruzioni e il turismo.

Le imprese mantengono buoni livelli di redditività e liquidità e continuano a investire, seppure con prudenza. Sul mercato del lavoro la crescita prosegue, favorita anche da una maggiore partecipazione femminile. Restano significativi i divari rispetto alla media nazionale in termini di reddito e consumi delle famiglie.

SICILIA**Tra turismo e trasporto marittimo**

Nel 2025 l'economia siciliana è cresciuta dello 0,6%, leggermente sopra la media nazionale, pur rallentando nella seconda parte dell'anno.

A sostenere l'attività economica sono stati soprattutto i servizi, che generano gran parte del valore aggiunto regionale, insieme al turismo e al trasporto marittimo.

Le imprese hanno mantenuto risultati positivi, con liquidità in aumento e una moderata ripresa degli investimenti favorita dal calo del costo del credito.

L'occupazione continua a crescere, trainata in particolare da commer-

IL PUNTO DI VISTA**Carmine Pallante**

Presidente Manageritalia Sicilia



Oggi la sfida è trasformare la crescita siciliana, sostenuta dai servizi, dal turismo e dagli investimenti, in uno sviluppo strutturale, innovativo e inclusivo. Manageritalia Sicilia promuove competenze, cultura manageriale e alleanze tra imprese e istituzioni per rafforzare la competitività del sistema economico, attrarre talenti, sostenere l'innovazione e generare valore duraturo».

cio, alberghi e ristorazione, anche se persistono difficoltà per giovani, laureati e persone in cerca di lavoro.

Le risorse del Pnrr e delle politiche di coesione stanno contribuendo a sostenere investimenti pubblici, innovazione e digitalizzazione.

ALTE PROFESSIONALITÀ**Professionisti e competenze spingono la crescita**

Le attività professionali (consulenza, formazione, servizi professionali alle imprese e altre professioni ad alta qualificazione) sono risultate il comparto più dinamico tra le nuove aperture di partita Iva in Italia nel 2025, rappresentando il 16,6% del totale delle nuove attività avviate, davanti a commercio e costruzioni. Dal punto di vista territoriale, emerge una crescita particolarmente vivace nel Mezzogiorno, dove l'espansione delle attività professionali è stata trainata soprattutto da Sicilia (+11,5%), Molise (+11,2%) e Calabria (+6,8%). Al contrario, alcune aree tradizionalmente forti nei servizi professionali mostrano segnali di rallentamento, come il Lazio (-3,3%), mentre nel terzo trimestre 2025 si registra una flessione anche in Lombardia (-17,3%)

IL PUNTO DI VISTA**Carlo Romanelli**

Presidente Manageritalia Executive Professional



«La crescita delle attività professionali conferma che le imprese italiane hanno sempre più bisogno di competenze specialistiche, flessibili e immediatamente disponibili. Consulenti ed executive professional rappresentano un'infrastruttura strategica per l'innovazione e la competitività del Paese. Come Manageritalia Executive Professional vogliamo rafforzare questo ecosistema, favorendo networking, aggiornamento continuo, certificazione delle competenze e incontro tra domanda e offerta di managerialità. Perché la crescita dell'Italia passerà sempre più anche dalla capacità di portare competenze di alto livello nelle imprese, soprattutto nelle pmi e nei territori in crescita».

nelle nuove aperture. Dietro questa dinamica c'è una domanda crescente di competenze specialistiche legate alla trasformazione delle imprese. Le aziende faticano sempre più a repe-

rire competenze tecniche, digitali e organizzative e rispondono investendo sia nella formazione interna sia nel ricorso a collaborazioni esterne e consulenze professionali.

SUD, L'OBIETTIVO È LA "RITORNANZA"

È tempo di passare dalla fuga dei giovani talenti alla strategia per farli ritornare. A Matera il confronto promosso da Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata tra manager, istituzioni, imprese e università

Come fermare l'emorragia di giovani talenti che ogni anno lascia il Mezzogiorno? E come trasformare la "ritornanza" in una leva di sviluppo per imprese e territori? Il fenomeno è sempre più diffuso tra i giovani professionisti, che, dopo esperienze maturate fuori dal Mezzogiorno, scelgono di rientrare nelle proprie regioni d'origine. Se sostenuto da politiche mirate e da un tessuto imprenditoriale dinamico, questo processo può trasformarsi in una leva di sviluppo economico, sociale e culturale.

DIREZIONE SUD: COSTRUIRE UN MEZZOGIORNO PIÙ ATTRATTIVO

Sono stati questi i temi al centro di "Direzione Sud", l'iniziativa promossa da Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata che si è svolta nel mese di luglio a Matera e che ha riunito manager, istituzioni, imprese e mondo accademico per individuare strategie condivise capaci di rendere il Sud più competitivo e attrattivo.

IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI

Ad aprire i lavori è stato il sindaco di Matera **Antonio Nicoletti**, mentre le conclusioni sono state affidate al presidente della Regione Basilicata, **Vito Bardi**: entrambi hanno evidenziato il ruolo delle istituzioni nel creare un ecosistema favorevole ai giovani, agli investimenti e all'innovazione. Per il sindaco Nicoletti: «Matera vuole essere una città che offre ai giovani opportunità concrete di crescita, lavoro e innovazione. Creare le condizioni perché i talenti scelgano di restare o di tornare significa investire nella collaborazione tra istituzioni, imprese e università. È una sfida che riguarda il futuro della nostra comunità e dell'intero Mezzogiorno, e che siamo chiamati ad affrontare insieme».

Per il presidente regionale: «Trattenere i giovani e creare le condizioni perché chi è partito scelga di tornare è una delle sfide decisive per il futuro della Basilicata. Non bastano incentivi: servono

prospettive reali di crescita, lavoro qualificato, imprese innovative e un forte collegamento tra formazione, ricerca e sistema produttivo. La Regione è impegnata a costruire un contesto favorevole ad attrarre investimenti e valorizzare i talenti, perché crediamo che il capitale umano sia la risorsa più preziosa per lo sviluppo del nostro territorio. La Basilicata deve diventare una terra in cui i giovani possano scegliere di costruire il proprio futuro, contribuendo con le proprie competenze alla crescita dell'intera comunità».

LA FUGA DEI GIOVANI RACCONTATA DAI NUMERI

L'urgenza del tema è confermata dai numeri. Secondo gli ultimi dati Istat, dal 2019 a oggi oltre 313mila giovani hanno lasciato il Sud Italia per motivi di lavoro e crescita professionale. Nello stesso periodo, la popolazione tra i 18 e i 35 anni residente nelle regioni meridionali è diminuita del 7,6%, mentre nel Nord è cresciuta del 4,8%. Le



DA SINISTRA

Michele Vivilecchia, psicologo del lavoro e rappresentante del movimento I Ritornati; Gaetano Torchia, direttore amministrativo Sviluppo Basilicata; Francesco D'Alema, presidente Confindustria Basilicata; Michele Somma, presidente della Camera di Commercio della Basilicata; Giovanni Schiuma, direttore Dipartimento di Ingegneria Università Lum; Francesco Cautillo, vicepresidente Aidp Puglia e Basilicata.

aree che perdono giovani perdono domanda interna, capacità fiscale locale, capitale umano e attrattività per le imprese. Nello specifico, il Potentino ha perso il 12% dei giovani tra i 18 e i 35 anni tra il 2019 e il 2026, mentre Matera il 7,2%.

UN'EMORRAGIA CHE FA BENE AL NORD

A conferma di questa tendenza, ci sono anche i dati di InfoCamere, secondo i quali il contributo delle regioni meridionali alla governance delle imprese settentrionali è in crescita: nel 2012 gli amministratori nati al Sud rappresentavano l'11,6% dei manager attivi nel Centro-Nord; secondo i più recenti dati InfoCamere, la quota è salita al 12,6%. Il Mezzogiorno si trova in una situazione paradossale: le persone nate al Sud che ricoprono incarichi di amministrazione aziendale sono cresciute di 268.733 unità rispetto al 2012 (+52%), ma un quarto di loro (25,2%) ha lasciato la propria regione per trasferirsi al Centro-Nord. La metà sceglie la Lombardia.

DOMENICO FORTUNATO: «LA RITORNANZA NON È NOSTALGIA»

«Il Sud non ha bisogno di trattenere i giovani a tutti i costi, ma di offrire loro motivi concreti per scegliere di restare o di tornare. Significa creare imprese più innovative, investire sulle competenze manageriali, rafforzare il dialogo tra università e sistema produttivo e costruire un ecosistema capace di valorizzare il talento. La ritornanza non è nostalgia: è una straordinaria opportunità di sviluppo che dobbiamo trasformare in una strategia per il futuro del Mezzogiorno», ha dichiarato **Domenico Fortunato**, presidente di Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata.

IMPRESE, UNIVERSITÀ E MANAGER: FARE SISTEMA

La tavola rotonda ha riunito imprese, istituzioni, mondo accademico e manager come **Giovanni Schiuma**, direttore del Dipartimento di Ingegneria dell'Università Lum, **Gaetano Torchia**, diret-

tore amministrativo di Sviluppo Basilicata, **Michele Vivilecchia**, psicologo del lavoro e rappresentante del movimento I Ritornati, **Francesco D'Alema**, presidente di Confindustria Basilicata, e **Michele Somma**, presidente della Camera di Commercio della Basilicata. Moderati da **Francesco Cautillo**, vicepresidente di Aidp Puglia e Basilicata, i relatori hanno condiviso la necessità di rafforzare il dialogo tra formazione e imprese, sostenere la crescita delle piccole e medie imprese attraverso competenze manageriali, accelerare innovazione e digitalizzazione e creare condizioni favorevoli affinché il Sud torni a essere una terra in cui costruire il proprio futuro. L'incontro si è concluso con l'impegno condiviso a rafforzare la collaborazione tra istituzioni, imprese, università e management per trasformare la fuga dei talenti in una nuova stagione di crescita. L'obiettivo è costruire un Mezzogiorno capace non solo di trattenere i propri giovani, ma anche di richiamare competenze, investimenti e nuove opportunità.

MOTORE ITALIA: LA SFIDA DELLA MANAGERIALIZZAZIONE DELLE PMI

Dalle testimonianze raccolte nelle prime tappe del roadshow emerge come l'incontro tra visione imprenditoriale e competenze manageriali possa accelerare la crescita delle piccole e medie imprese

Enrico Pedretti

Anche nel 2026 Motore Italia, il format promosso da Class Editori, si conferma uno dei principali osservatori sulle imprese che contribuiscono alla crescita economica del Paese. Nelle prime tappe di Roma, Milano e Venezia sono emerse storie di aziende capaci di innovare, competere sui mercati internazionali, creare occupazione e generare valore nei territori.

In questo contesto, Manageritalia porta all'attenzione un tema cruciale per il futuro del sistema produttivo italiano: la diffusione della managerialità nelle piccole e medie imprese. Una sfida particolarmente importante se si considera che soltanto il 30% delle pmi e delle imprese familiari italiane si avvale di manager esterni alla proprietà, contro percentuali che arrivano all'80% in paesi come Germania e Francia.

L'obiettivo della presenza di Manageritalia a Motore Italia è chiaro: dimostrare, attraverso casi concreti, come l'inserimento di competenze manageriali sia un

acceleratore di crescita, innovazione e competitività. Le esperienze presentate nelle diverse tappe raccontano aziende che hanno saputo integrare la visione imprenditoriale con capacità organizzative, strategiche e gestionali, ottenendo benefici tangibili nei processi di innovazione, internazionalizzazione, digitalizzazione e passaggio generazionale.

LE SFIDE DELLE IMPRESE ITALIANE

La prima tappa, **Motore Italia - Edizione Roma Capitale 2026**, si è svolta a Roma il 29 gennaio. In apertura dei lavori, **Tommaso Saso**, presidente di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria, ha richiamato l'attenzione sull'impatto che nuove tecnologie, intelligenza artificiale e trasformazione organizzativa stanno avendo sui processi decisionali e sul mondo del lavoro. Pur registrando una crescita del numero dei manager, la diffusione della managerialità nelle

pmi italiane resta inferiore agli standard europei. Un divario che, secondo Saso, rischia di diventare strutturale se non affrontato con maggiore determinazione.

Una conferma arriva anche da una recente indagine di Manageritalia su oltre 1.200 manager: tra le principali sfide emergono l'adozione dell'intelligenza artificiale, il ripensamento dell'organizzazione del lavoro e la crescente difficoltà nel reperire competenze adeguate. La maggioranza delle aziende ha già avviato o sta avviando una revisione dei propri modelli organizzativi, segnale di un bisogno diffuso di innovazione e nuove professionalità.

Lo stesso tema è tornato nella seconda tappa, **Motore Italia - Edizione Milano Olimpica Internazionale 2026**, tenutasi a Milano il 19 marzo. **Simone Pizzoglio**, vicepresidente di Manageritalia, ha definito Milano la "casa della managerialità in Italia", ricordando che nel capoluogo lombardo si concentra circa il 40% dei manager delle imprese italiane.



Richiamando anche l'esperienza delle Olimpiadi invernali, che ha visto decine di manager impegnati per anni nella costruzione di un grande progetto organizzativo, Pizzoglio ha sottolineato come molte pmi continuino a considerare il manager prevalentemente come un costo anziché come un investimento, frenando così l'ingresso di competenze che potrebbero generare crescita e innovazione.

Il messaggio è stato ripreso nella terza tappa, **Motore Italia - Edizione Locomotiva Veneto 2026**, tenutasi a Venezia il 15 luglio, con l'intervento di **Monica Nolo**, vicepresidente di Manageritalia. Di fronte alle sfide della transizione generazionale, dell'innovazione tecnologica e dei nuovi scenari di mercato, Nolo ha evidenziato come il ruolo del management diventi sempre più centrale. Pur rappresentando uno dei motori dell'export nazionale, il Veneto registra infatti una quota di figure manageriali inferiore alla media italiana, anche a causa dell'elevata presenza di micro e piccole imprese. In questo

contesto, il manager non si sostituisce all'imprenditore, ma lo affianca mettendo a disposizione competenze indispensabili per affrontare processi sempre più complessi: dall'introduzione dell'intelligenza artificiale alla riorganizzazione del lavoro, fino alla gestione della convivenza tra più generazioni all'interno dell'impresa.

QUANDO IMPRENDITORE È MANAGER FANNO SQUADRA

Le storie aziendali presentate a Motore Italia mostrano concretamente il valore di questa collaborazione.

A Roma, la case history di **Romana Diesel** è stata raccontata dall'amministratore delegato **Andrea Artusi** e dal responsabile amministrazione, finanza e controllo **Fabrizio Sisti**. L'azienda, prossima ai novant'anni di attività, ha costruito nel tempo il proprio sviluppo puntando su persone, investimenti e tecnologia. Tra gli esempi citati figurano l'introduzione di magazzini verticali

e robotizzati per la logistica e la digitalizzazione delle commesse e dei servizi di officina.

Artusi ha sottolineato come crescita e innovazione debbano sempre essere accompagnate da valori aziendali solidi, capacità di cogliere le opportunità e impegno diretto nella gestione dell'impresa. Sisti ha invece evidenziato il valore della formazione continua e la possibilità, per i manager, di partecipare attivamente alle scelte strategiche dell'azienda. Entrambi hanno rimarcato come il dialogo quotidiano tra imprenditore e management rappresenti uno dei fattori che hanno sostenuto il percorso di sviluppo dell'impresa. A Milano, il caso di **ArKadia Group** ha mostrato come l'ingresso di competenze manageriali esterne possa sostenere il cambiamento in un settore profondamente trasformato dall'intelligenza artificiale. La testimonianza è stata portata dalla ceo **Katya Aricci** e dalla chief marketing officer **Luisa Quarta**. Operando nel settore delle soluzioni linguistiche, l'azienda si è trova-

MANAGERIALITÀ E GOVERNANCE COME DRIVER PER LO SVILUPPO



Andrea Artusi, AD Romana Diesel; Enrico Pedretti, direttore marketing Manageritalia; Fabrizio Sisti, amministrazione, finanza e controllo Romana Diesel.



Luisa Quarta e Katya Aricci, rispettivamente chief marketing officer e ceo & founder Arkadia Group; Enrico Pedretti, direttore marketing Manageritalia; Giovanni Maione, responsabile direzione business Vivibanca.



Luca Romio, program manager director & business development Net Engineering; Enrico Pedretti, direttore marketing Manageritalia; Silvia Furlan, ceo Net Engineering.

ta a ripensare il proprio modello di business per rispondere a una domanda che richiede sempre più integrazione tra tecnologie avanzate e competenze umane. Aricci ha raccontato un percorso costruito sulla combinazione di strumenti tecnologici e lavoro delle

persone, che ha portato l'azienda a evolvere dai semplici servizi di traduzione verso modelli capaci di integrare diverse tecnologie nei processi operativi. Quarta ha invece spiegato la scelta di lasciare realtà più strutturate per entrare in un'impresa di dimensioni più

contenute, con l'obiettivo di incidere direttamente sulle strategie aziendali. Il rapporto con l'imprenditrice si è sviluppato sulla fiducia, sulla condivisione delle decisioni e sulla collaborazione costante. Per Aricci, l'apporto di una visione manageriale esterna si è rivelato particolarmente importante in una fase di profondo cambiamento, soprattutto sul piano del posizionamento e della comunicazione aziendale.

A Venezia, infine, **Net Engineering** ha portato la testimonianza di un modello di sviluppo costruito nel tempo sull'integrazione tra imprenditorialità e managerialità. La società di ingegneria e architettura, attiva da oltre cinquant'anni, è intervenuta con la ceo **Silvia Furlan** e con **Luca Romio**, program manager director & business development.

Furlan ha raccontato come già venticinque anni fa il fondatore avesse scelto di affiancare alla guida imprenditoriale un direttore generale, riconoscendo la necessità di rafforzare le competenze organizzative e manageriali dell'azienda. Da allora il percorso è proseguito con l'ingresso di diversi manager e con un processo di crescita interna fondato sulla valorizzazione delle competenze e delle persone. Romio, in azienda da oltre vent'anni, ha evidenziato come la possibilità di crescere professionalmente senza dover cambiare organizzazione sia stata resa possibile dalla capacità dell'impresa di rinnovarsi continuamente e di coinvolgere le persone nei processi decisionali. In uno scenario caratterizzato dall'evoluzione tecnologica e dall'intelligenza artificiale, ha sottolineato, il vero fattore competitivo resta la capacità delle persone di condivi-

dere obiettivi, strategie e visione comune. Anche Furlan ha evidenziato l'importanza di costruire nel tempo un rapporto solido tra impresa e management, fondato su trasparenza e confronto diretto.

UNA LEVA DI SVILUPPO PER IL PAESE

Le esperienze emerse nelle prime tappe di Motore Italia confermano una convinzione che Manageritalia promuove da tempo: imprenditori e manager non rappresentano modelli alternativi, ma complementari. Quando visione imprenditoriale e competenze manageriali si integrano, le imprese diventano più solide, innovative e capaci di affrontare la complessità. Per questo la managerializzazione



Imprenditori e manager non rappresentano modelli alternativi, ma complementari. Quando visione imprenditoriale e competenze manageriali si integrano, le imprese diventano più solide e innovative

delle pmi non è solo una questione organizzativa, ma una vera leva di politica industriale. Rafforzare la presenza di manager nelle imprese significa favorire la crescita dimensionale, l'innovazione, attrarre investimenti, valorizzare il capitale umano e garantire continuità aziendale. In definitiva, significa contribuire alla competitività dell'intero sistema economico italiano.

È questo il messaggio che Manageritalia continua a portare nelle tappe di Motore Italia: per rendere più forte il tessuto produttivo del Paese occorre favorire l'ingresso nelle imprese di competenze qualificate e valorizzare il ruolo di un management capace di trasformare le sfide del presente nelle opportunità di domani.



Prendersi cura del proprio sorriso oggi significa proteggerlo anche per il futuro.



Controlli periodici
per mantenere il sorriso sano nel tempo



Piano di prevenzione personalizzato
in base alle tue esigenze e al tuo stile di vita.



Intercettiamo i problemi
nelle fasi iniziali, quando sono più semplici da trattare



Più prevenzione, meno trattamenti
invasivi, meno tempi e meno costi

DENS
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

Prevenire è il trattamento più efficace



Molti problemi dentali possono essere evitati o intercettati nelle fasi iniziali grazie a **controlli periodici** e a una corretta **prevenzione**.



Una visita di controllo non serve solo a individuare una carie. Permette di **valutare la salute** di denti, gengive e osso di supporto, monitorando eventuali cambiamenti prima che diventino situazioni più complesse.



In DENS crediamo che la prevenzione sia il primo passo per mantenere il sorriso sano nel tempo. Per questo ogni percorso di cura inizia con un'attenta valutazione clinica e un **piano personalizzato**, costruito sulle reali esigenze del paziente.



Investire nella prevenzione significa spesso evitare trattamenti più invasivi, **ridurre tempi e costi** e **preservare il proprio patrimonio dentale**.



Prenota una visita di controllo presso una delle sedi DENS e scopri il percorso di prevenzione più adatto alle tue esigenze.



www.dens-italia.it
Direttori Sanitari
consultabili sul sito



a cura di Manageritalia

IL DISALLINEAMENTO

tra domanda e offerta di lavoro

I **L CNEL**, insieme a Unioncamere, Istat, Centro Studi Guglielmo Tagliacarne e ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, ha pubblicato nel mese di luglio il terzo report sul mismatch tra domanda e offerta di lavoro, nel quale viene approfondito uno dei principali problemi che caratterizzano oggi il mercato del lavoro italiano: la difficoltà di far incontrare le esigenze delle imprese con le competenze e la disponibilità delle persone in cerca di occupazione. Nel primo semestre 2026 le imprese italiane hanno programmato 2 milioni e 869mila assunzioni, ma nel 44,8% dei casi hanno previsto difficoltà nel reperire il personale necessario. Le maggiori criticità si concentrano tra le microimprese (1-9 dipendenti) e le piccole imprese (10-49 dipendenti), che

registrano quote di difficoltà superiori alla media nazionale. Per queste realtà, la ricerca di personale risulta spesso più complessa sia per la minore capacità di attrarre candidati qualificati, sia per una più limitata disponibilità di risorse economiche e organizzative da destinare alle attività di selezione e recruiting. Le difficoltà si riducono progressivamente nelle imprese di medie dimensioni (50-249 dipendenti), mentre raggiungono livelli più contenuti nelle aziende con 500 o più dipendenti, che registrano valori inferiori rispetto alle altre classi dimensionali. Le imprese più grandi possono infatti beneficiare di una maggiore notorietà sul mercato del lavoro, di percorsi di carriera più strutturati, di politiche retributive e di welfare generalmente più competitive. Dispongono inoltre di una maggiore capacità di programmare il fabbisogno occupazionale nel medio

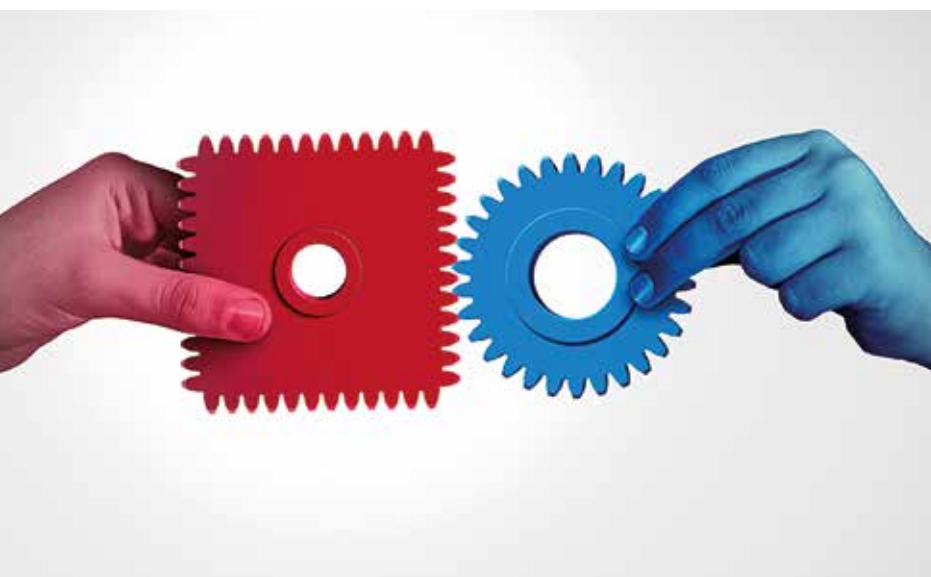
periodo: elementi che favoriscono l'attrazione dei giovani e la fidelizzazione delle risorse umane.

La difficoltà di reperimento viene analizzata non soltanto sulla base delle professionalità richieste dalle imprese, ma anche considerando la popolazione potenzialmente disponibile a lavorare e i movimenti effettivamente registrati nel mercato del lavoro.

Nel primo semestre del 2026 il settore dei servizi concentra circa il 72% delle entrate programmate. Nei servizi informatici e delle telecomunicazioni, la difficoltà di reperimento raggiunge il 50,6% ed è ancora in aumento rispetto all'anno precedente.

Il report evidenzia come il principale potenziale occupazionale risieda fuori dal mercato del lavoro. Esiste, infatti, un problema di scarsa partecipazione al lavoro. Una parte rilevante del potenziale occupazionale è costituita dalle "forze di lavoro potenziali": persone disponibili a lavorare che non cercano attivamente un impiego o che non sarebbero immediatamente disponibili a iniziarlo. Dai dati dell'Istat emerge che il fenomeno è particolarmente diffuso nelle regioni meridionali e tra le donne. Le donne inattive dai 15 anni in su sono quasi 15 milioni, circa cinque milioni in più degli uomini. Nelle età centrali, gli impegni di cura familiare continuano a rappresentare uno dei principali ostacoli alla partecipazione.

Tra i giovani, la disoccupazione e l'inattività restano maggiormente concentrate nel Mezzogiorno e interessano anche diplomati e laureati. Non si tratta quindi esclusivamente di una carenza di titoli



di studio, ma di una persistente disconnessione tra i percorsi formativi, le competenze possedute e le professionalità richieste dalle imprese.

Molte assunzioni servono a sostituire chi lascia il lavoro. I dati mostrano che numerose professioni difficili da reperire sono anche caratterizzate da un intenso ricambio occupazionale.

La presenza contemporanea di un'elevata domanda, di numerose assunzioni e di quasi altrettante cessazioni, segnala che una parte consistente del fabbisogno non è legata alla creazione di nuovi posti, ma alla necessità continua di sostituire lavoratori che cambiano impiego o lasciano il settore.

Il mismatch assume quindi una natura

più complessa: alla scarsità di alcune competenze si aggiungono l'instabilità dei rapporti di lavoro, la stagionalità, le condizioni occupazionali poco attrattive, la mobilità professionale e territoriale e la fatica delle imprese nel trattenere il personale.

<https://bit.ly/ReportCnel>

LAVORO DIGNITOSO nell'economia delle piattaforme

I **L CONSIGLIO DEI MINISTRI**, il 23 luglio scorso, ha approvato, in esame preliminare, lo schema di decreto

legislativo di attuazione della direttiva (Ue) 2024/2831 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2024, relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro tramite piattaforme digitali. Lo schema di decreto è ora all'esame delle Commissioni parlamentari per l'acquisizione dei pareri. Manageritalia riconosce la necessità di colmare le attuali lacune normative e di garantire condizioni di lavoro dignitose, trasparenti e inclusive, preservando allo stesso tempo le opportunità e i benefici offerti dall'economia delle piattaforme.

Il decreto introduce una disciplina organica del lavoro svolto tramite piattaforme digitali, applicabile a tutte le piattaforme che, a prescindere dalla sede di stabilimento, organizzano il lavoro svolto sul territorio nazionale.

In merito alla situazione occupazionale del lavoratore, si estende la presun-



zione di subordinazione già prevista per i rider (decreto Primo Maggio). Vengono inoltre individuati gli elementi di fatto rilevanti ai fini della qualificazione del rapporto, tra i quali l'organizzazione del lavoro da parte della piattaforma e la soggezione del lavoratore a direttive su contenuti, modalità e tempi della prestazione, anche in relazione all'utilizzo di sistemi automatizzati idonei a incidere sui poteri di direzione e controllo. Le medesime tutele si applicano a chi lavora tramite intermediari.

Il principio che guida ciascuna disposizione è quello di porre la persona al centro: l'algoritmo non potrà licenzia-

re; i dati sensibili avranno una protezione rafforzata; il lavoratore dovrà essere informato dei parametri che incidono su compiti, orari e compensi, fin dalla selezione, oltre ad avere il diritto alla portabilità di recensioni e valutazioni in caso di cambio di piattaforma. In materia di gestione algoritmica, sono introdotti limiti al trattamento dei dati personali, è prevista la supervisione umana dei sistemi automatizzati e vengono rafforzate le tutele in materia di salute e sicurezza. Il decreto legislativo dovrà entrare in vigore entro il 2 dicembre 2026.

<https://bit.ly/senato-schema-dlgs>

IL LAVORO CHE COSTRUISCE IL FUTURO

Salari, competenze, intelligenza artificiale e nuovi modelli organizzativi: il ministro del Lavoro e delle Politiche sociali indica le priorità per rendere il sistema produttivo italiano più competitivo e sottolinea il ruolo decisivo del management nel guidare il cambiamento.

Mauro Rocco, responsabile comunicazione e relazioni esterne Manageritalia

In un contesto economico attraversato da trasformazioni profonde – dalla transizione digitale all'evoluzione dei modelli organizzativi, fino alle tensioni sul fronte salariale – il mercato del lavoro italiano si trova di fronte a sfide decisive per la crescita e la competitività del Paese.

Il sistema produttivo, ancora fortemente caratterizzato da una frammentazione dimensionale, è chiamato a rafforzarsi attraverso innovazione, managerializzazione e investimenti sulle competenze. Allo stesso tempo, il tema delle retribuzioni, ferme da anni, impone una riflessione strutturale

sulle leve in grado di sostenere produttività e valore del lavoro.

In questo scenario, il ruolo delle politiche pubbliche diventa cruciale per accompagnare imprese e lavoratori in una transizione che deve essere al tempo stesso equa ed efficiente.

Ne parliamo con il ministro del



In un contesto economico e sociale in continua evoluzione, Manageritalia rafforza il dialogo con le istituzioni e i protagonisti della vita pubblica del Paese. *Manageritalia incontra* è un ciclo di interviste a ministri, parlamentari e decisori pubblici per approfondire i temi che incidono sul futuro di imprese, manager e alte professionalità. Un nuovo spazio di confronto aperto per portare idee, proposte e visioni al centro del dibattito pubblico.



Lavoro e delle Politiche sociali
Marina Calderone, per approfondire le strategie del Governo e le prospettive del mercato del lavoro italiano.

Ministro Calderone, quali sono oggi le priorità del Governo per rafforzare la crescita economica del Paese e migliorare la competitività del sistema produttivo italiano nel contesto europeo?

«La crescita economica del Paese passa attraverso il lavoro e su questo fronte abbiamo dei dati molto incoraggianti. Abbiamo raggiunto il record di occupazione: al Sud, per la prima volta, abbiamo superato il 50% di occupati e registriamo un tasso di disoccupazione inferiore alla media Ue. Se guardiamo ai governi precedenti, sono dati inediti e quindi molto importanti. Ovviamente, c'è ancora tanto da fare, in particolare

”

La crescita economica del Paese passa attraverso il lavoro e su questo abbiamo dei dati molto incoraggianti. Abbiamo raggiunto il record di occupazione: al Sud, per la prima volta, abbiamo superato il 50% di occupati e registriamo un tasso di disoccupazione sotto la media Ue. Sono dati inediti e quindi molto importanti. Ovviamente, c'è ancora tanto da fare

sulla competitività, sulla produttività e sui salari e proprio su questi temi abbiamo fatto un grande sforzo con l'ultimo decreto Primo Maggio, recentemente convertito in legge».

Il tessuto imprenditoriale italiano è storicamente caratterizzato da pmi a conduzione familiare: meno del 30% ha manager esterni alla famiglia e, qualora presenti, questi sono meno di uno ogni dieci dipendenti. Quali politiche ritiene più efficaci per favorire processi di aggregazione, crescita dimensionale e managerializzazione?

«Le piccole e medie imprese rappresentano da sempre uno dei principali punti di forza del nostro sistema produttivo. È fondamentale la loro crescita dimensionale, data anche la competizione internazionale che impone eco-

nomie di scala sempre più grandi. Al contempo, è fondamentale la capacità delle imprese di rafforzare la propria organizzazione, investire nelle nuove competenze e affrontare con strumenti adeguati le grandi transizioni che stiamo vivendo, da quella tecnologica a quella ambientale. Investire sulle competenze organizzative e sulla capacità di guidare il cambiamento significa investire sulla solidità delle imprese, sul benessere delle persone che vi lavorano e, più in generale, sulla competitività del Paese. Oggi la crescita della produttività deve procedere insieme al miglioramento della qualità del lavoro: sono due obiettivi che camminano insieme».

I salari restano un nodo centrale del dibattito economico. In che modo il principio del salario giusto può contribuire a sostenere le retribuzioni senza compromettere la competitività delle imprese?

«Con il decreto Primo Maggio, poi convertito in legge dal Parlamento, abbiamo scelto di introdurre il principio del salario giusto. Non è uno slogan, ma una scelta di sistema che parte da un presupposto molto chiaro: il lavoro non può diventare la variabile residuale di una competizione al ribasso e le risorse pubbliche non possono finire per sostenere modelli fondati sul lavoro povero o sul dumping contrattuale. Il salario giusto prende come riferimento il trattamento economico complessivo individuato dai contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative. Significa guardare non soltanto alla paga oraria, ma all'insieme degli ele-

menti che qualificano una retribuzione: le mensilità aggiuntive, il trattamento di fine rapporto, il welfare contrattuale e tutti gli altri istituti previsti dalla contrattazione collettiva. È una scelta che valorizza il ruolo delle parti sociali e rafforza la qualità delle relazioni industriali. Inoltre, viene introdotta una regola precisa: chi beneficia di incentivi o agevolazioni pubbliche deve garantire ai propri lavoratori un trattamento economico complessivo almeno pari a quello previsto dai contratti collettivi di riferimento».

Qual è il ruolo dei corpi intermedi per trasformare e rendere più moderno il mondo del lavoro e quale sinergia può esserci con il suo ministero?

«Essenziale, perché rappresentano il punto di incontro tra istituzioni, imprese, lavoratori e territori. Penso alle organizzazioni datoriali e sindacali, ma anche ai professionisti e a tutti coloro che svolgono una funzione di raccordo e accompagnamento per cittadini e imprese. Come ministero abbiamo scelto, fin dall'inizio della legislatura, un metodo fondato sul confronto e sull'ascolto. Crediamo che le riforme migliori siano quelle costruite insieme, nel rispetto dell'autonomia e delle competenze di ciascuno. È in questa sinergia che vedo la strada per rendere il nostro mondo del lavoro sempre più moderno, competitivo e capace di creare opportunità di qualità».

Quale ruolo possono giocare le nuove tecnologie - dall'intelligenza artificiale alla digitalizzazione dei processi - nel migliorare

la qualità del lavoro e sostenere la crescita dei salari?

«Siamo di fronte a una trasformazione profonda che cambierà il mondo del lavoro e la nostra responsabilità è fare in modo che metta sempre la persona al centro. L'intelligenza artificiale deve essere uno strumento al servizio delle donne e degli uomini, non il contrario. Le evidenze internazionali ci dicono che molte professioni saranno trasformate nei prossimi anni. È la ragione per cui stiamo rafforzando i processi di formazione continua, sostenendo l'aggiornamento professionale e promuovendo strumenti che consentano alle persone di acquisire le competenze richieste dall'evoluzione tecnologica. Accanto a questo, abbiamo scelto di dotarci di strumenti permanenti di analisi e monitoraggio. L'Osservatorio sull'adozione dell'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro nasce proprio con questo obiettivo: comprendere i suoi effetti concreti, individuare i settori maggiormente interessati dal cambiamento e orientare le politiche pubbliche, coinvolgendo istituzioni e parti sociali in un confronto continuo».

In questo scenario, il ministero come intende promuovere una formazione continua realmente efficace per manager, quadri e alte professionalità?

«Investire sulla professionalità, sulla visione e sulle competenze del management significa investire sul futuro dell'Italia. I manager rappresentano la spina dorsale dell'innovazione, della competitività e della capacità del nostro sistema produttivo di affrontare

le grandi transizioni digitale, ambientale e geopolitica: per questo la crescita della produttività deve procedere insieme all'investimento sul capitale umano. La possibilità di certificare anche le microcompetenze e l'investimento di oltre un miliardo di euro per la formazione in azienda attraverso il Fondo nuove competenze 3 vanno proprio nella direzione di creare percorsi efficaci anche per il management perché personalizzati. Il nostro obiettivo è accompagnare persone e imprese durante tutto il percorso di trasformazione, riducendo il disallineamento tra competenze richieste e competenze disponibili e rendendo il sistema produttivo sempre più competitivo».

Il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro resta un nodo critico: quali strumenti concreti state mettendo in campo per ridurre questo divario, soprattutto nei settori ad alta specializzazione?

«Dobbiamo aumentare la capacità di far incontrare domanda e offerta di lavoro. Le politiche attive servono esattamente a colmare questo divario. L'ultimo passo è l'aver destinato 50 milioni di euro al Fondo per il potenziamento delle competenze per la riqualificazione professionale, rivolto ai percettori di Naspi e ai lavoratori coinvolti in processi di riduzione dell'attività produttiva, trasformando i periodi di transizione in occasioni di crescita professionale. Un ruolo decisivo lo svolge anche il Siisl, che stiamo sempre più trasformando in un vero e proprio ufficio virtuale del lavoro, capace di mettere in connessione cittadini, imprese,

”

Molte professioni saranno trasformate nei prossimi anni. È la ragione per cui stiamo rafforzando i processi di formazione continua, sostenendo l'aggiornamento professionale e promuovendo strumenti che consentano alle persone di acquisire le competenze richieste dall'evoluzione tecnologica

centri per l'impiego e operatori pubblici e privati. Grazie anche agli strumenti di intelligenza artificiale, come Appli, possiamo poi offrire percorsi di orientamento sempre più personalizzati, aiutare le persone a comprendere quali competenze acquisire e favorire un incontro più efficace tra le esigenze delle imprese e i profili professionali disponibili. Qualche risultato si inizia a vedere: la percentuale di posizioni di difficile reperimento è scesa al 42,6%, mentre appena un anno e mezzo fa interessava un'assunzione su due».

In che modo le politiche attive del lavoro possono essere rese più incisive e vicine alle esigenze delle imprese e dei professionisti del terziario?

«Il sistema italiano è complesso e multilivello: le riforme hanno bisogno di tempo per andare a regime. Quello che abbiamo già costruito è un ecosistema



integrato, in cui tecnologia, formazione e collaborazione pubblico-privato dialogano. Il Siisl è il cuore funzionale di questo modello, mentre il metodo collaborativo tra Stato e regioni, tra servizi pubblici e privati, che ha consentito al Programma Gol di ottenere performance superiori alle aspettative, è l'innovazione che permetterà di migliorare nel tempo l'efficacia della nostra azione».

Il lavoro agile e i nuovi modelli organizzativi stanno ridefinendo il rapporto tra impresa e lavoratori: quali evoluzioni normative ritiene necessarie per accompagnare questi cambiamenti?

«Il lavoro agile e, più in generale, i nuovi modelli organizzativi non sono più un fenomeno emergenziale: rappresentano una trasformazione strutturale che la normativa deve saper accompagnare. La rivoluzione digitale ha modificato profondamente il modo di lavorare, rendendo sempre più frequenti

modelli organizzativi flessibili, una maggiore integrazione tra presenza e lavoro da remoto e un utilizzo sempre più diffuso delle nuove tecnologie. È evidente che alcune regole costruite in un contesto diverso oggi necessitano di essere aggiornate per accompagnare questi cambiamenti senza rinunciare alle tutele. Allo stesso tempo, è anche vero che il nostro sistema di contrattazione collettiva già oggi permette di creare modelli organizzativi su misura del contesto, aziendale o territoriale che sia. Penso che il dialogo tra imprese e parti sociali debba essere lo strumento per individuare gli equilibri migliori tra flessibilità, produttività, qualità del lavoro e benessere delle persone».

Guardando ai prossimi anni, quale visione ha per il mercato del lavoro italiano e quale ruolo attribuisce alla classe manageriale nel guidare questa transizione?

«In questi anni di governo siamo riusciti a cambiare la discus-

sione pubblica: oggi non ci chiediamo soltanto quanti posti di lavoro vengono creati, ma quale lavoro stiamo costruendo, con quali tutele, quali competenze e quali prospettive di crescita. È un cambio di paradigma che abbiamo perseguito fin dall'inizio del mandato e che abbiamo ulteriormente rafforzato con il decreto Primo Maggio, mettendo al centro il salario giusto, la buona contrattazione collettiva, la formazione continua e incentivi che premiano il lavoro stabile e di qualità. I risultati ci incoraggiano. L'obiettivo è rendere l'occupazione sempre più qualificata e capace di accompagnare le trasformazioni economiche e tecnologiche. In questo percorso, il ruolo della classe manageriale è decisivo. Se l'Italia continua a essere la seconda realtà produttiva d'Europa e una delle grandi nazioni esportatrici del mondo è anche grazie alla capacità dei suoi gruppi dirigenti, che hanno saputo trasformare il cambiamento in opportunità di sviluppo. La sfida dei prossimi anni sarà consolidare questo percorso. Abbiamo ridotto alcuni divari, ma sappiamo che resta ancora molto da fare. Il nostro obiettivo è costruire un sistema nel quale crescita economica, produttività, innovazione e qualità del lavoro procedano insieme. Perché la competitività delle imprese e la tutela del lavoro sono le due condizioni indispensabili per rendere più forte l'economia italiana e offrire alle nuove generazioni opportunità sempre migliori».



PREVENZIONE E CURA A MISURA DI MANAGER

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

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

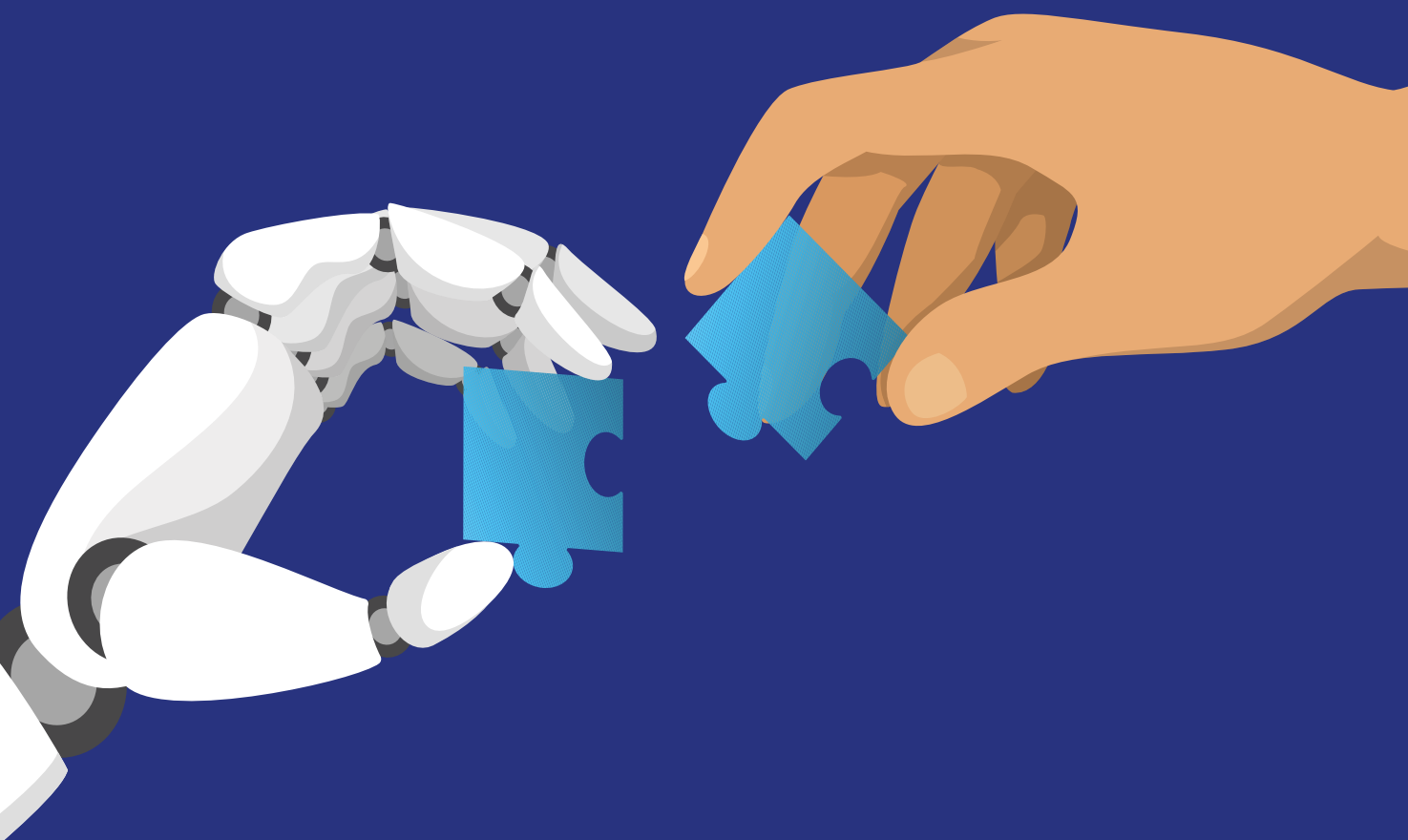


Per maggiori informazioni sulla
Direzione sanitaria visita il sito:
santagostino.it/direzione-sanitaria



santagostino.it

IL SINDACATO NELL'ERA DELL'IA



Dalla difesa del lavoro alla contrattazione del “dividendo digitale”: la sfida è governare l'intelligenza artificiale e distribuire il valore che produce

Massimo Fiaschi, segretario generale di Manageritalia

Il sindacato può e deve avere un ruolo decisivo nell'introduzione dell'intelligenza artificiale, in particolare negoziando come

viene introdotta, chi la governa e come viene redistribuito il valore che genera.

Il punto politico-sindacale è

passare da una logica difensiva, “l'IA ci toglie lavoro”, a una logica costruttiva e contrattuale: “l'IA aumenta produttività? Bene,

allora una quota del beneficio deve tornare ai lavoratori in termini di tempo, nuove competenze, salario, welfare e qualità del lavoro”.

IL RUOLO CHIAVE DEI MANAGER

Considerato che è soprattutto compito dei manager, con il supporto di un sindacato come Manageritalia, creare le condizioni perché l'IA venga introdotta e, soprattutto, porti benefici mettendo sempre al centro le persone, vediamo cosa potrebbe succedere dell'eventuale plusvalore creato.

C'è, infatti, una domanda che nei prossimi anni diventerà centrale nelle relazioni sindacali, ed è più semplice di quanto sembri: se l'intelligenza artificiale rende un'azienda più produttiva, quel valore in più a chi va? È questa eccedenza, il dividendo digitale, che la contrattazione del futuro dovrà considerare.

IL DIVIDENDO DIGITALE: A CHI VA IL VALORE CREATO DALL'IA?

Partiamo dal presupposto ottimistico che l'IA renda il lavoro più efficiente, aumenti la produttività e possa attenuare la scarsità di forza lavoro legata alla demografia. Senza però trascurare anche l'altra faccia della medaglia, ovvero il caso che l'IA possa generare surplus di lavoro anziché nuova crescita.

Per questo la contrattazione non può limitarsi a tutelare chi resta, anzi, il dividendo digitale dovrà valere anche come tutela per chi ne è toccato.



La domanda che nei prossimi anni diventerà centrale nelle relazioni sindacali è: se l'intelligenza artificiale rende un'azienda più produttiva, quel valore in più a chi va?

QUATTRO STRADE PER DISTRIBUIRE LA NUOVA PRODUTTIVITÀ

Il primo scenario, il più immediato: più margini per le imprese.

Se la stessa quantità di lavoro viene svolta in meno tempo, i costi diminuiscono e i margini aumentano, e molte aziende puntano sull'IA proprio per questo. È il caso in cui il dividendo va ad alimentare il capitale.

Il secondo, il sogno di Keynes: riduzione degli orari di lavoro, lavorare meno a parità di stipendio. Se la produttività crescesse del 20%, teoricamente si potrebbe passare da 40 a 32-36 ore settimanali mantenendo la stessa produzione. In questo caso il dividendo va al tempo.

Il terzo: aumenti salariali e premi di produttività. Con una parte del valore trasferita ai lavoratori attraverso bonus, welfare, partecipazione agli utili o premi collegati

ai risultati ottenuti con l'IA. In tal caso il dividendo va al reddito.

E infine, il quarto: crescita senza riduzione dell'occupazione. Le ricerche più recenti mostrano che molte imprese che adottano l'IA crescono più rapidamente in fatturato, produttività e occupazione, perché questa spesso automatizza attività specifiche consentendo alle persone di concentrarsi su compiti a maggior valore aggiunto, anziché sostituirle completamente. In questo caso il dividendo va alla crescita.

Queste ipotesi non si escludono a vicenda, anzi, si combinano e dipendono anche dalla spinta della concorrenza, che già oggi in molti casi costringe a lavorare le stesse ore pur producendo di più, anziché a lavorare, anche solo in parte, meno.

L'ITALIA È ANCORA ALL'INIZIO

Per ora, in Italia, questo resta un fattore da presidiare più che un processo già misurato. L'adozione dell'IA nelle imprese resta bassa, poco più del 16% nel 2025, sotto la media europea, e i suoi effetti sull'occupazione non emergono ancora nei dati nazionali, se non da pochi casi di cronaca. Altrove però i primi segnali si vedono già ed è ragionevole aspettarsi che l'Italia segua con qualche anno di ritardo, non che ne resti immune.

IL MANAGER COME ARTEFICE DEL NUOVO EQUILIBRIO

Le quattro ipotesi descrivono le direzioni possibili. Ma nessuna si at-

tiva da sola: il maggior valore non è automatico, nasce dall'interazione tra tecnologia, organizzazione, capitale e lavoro. Ed è precisamente nella capacità di far convergere questi elementi che si gioca il ruolo manageriale. Non si tratta solo di introdurre l'IA, ma di essere l'artefice di quell'equilibrio da cui può nascere il dividendo digitale, che traduca parte della maggiore produttività in crescita dei redditi e migliore qualità del lavoro.

UN NUOVO RUOLO PER IL SINDACATO

È ancora qui che il ruolo del sindacato può cambiare pelle: non più solo argine difensivo contro la sostituzione tecnologica, ma soggetto negoziale su come l'IA entra in azienda, per definire le regole con cui viene governata e come si distribuisce il valore che contribuisce a produrre.

Non è una posizione ideologica, è una constatazione: l'IA non genera valore dal nulla, entra in organizzazioni nelle quali conoscenze, processi, dati ed esperienza sono stati costruiti nel tempo, anche attraverso il lavoro delle persone. È anzi questa sinergia a rendere produttiva la tecnologia, ed è il valore generato da questa combinazione che la contrattazione dovrà imparare a misurare.

TRASPARENZA, CONTROLLO UMANO E FORMAZIONE

Tradurre questo principio in pratica significa presidiare alcuni terreni concreti. Primo fra tutti il controllo sulla trasparenza degli strumenti che vengono introdotti e su cosa decidono. Poi il diritto a un intervento umano ogni volta



Il sindacato non deve più essere solo argine difensivo contro la sostituzione tecnologica, ma soggetto negoziale su come l'IA entra in azienda, per definire le regole con cui viene governata e come si distribuisce il valore che contribuisce a produrre

che una decisione (pensiamo alla selezione, valutazione, mobilità, esubero) riguarda una persona. Quindi formazione strutturata, obbligatoria, retribuita, perché la tecnologia che cambia le mansioni deve accompagnarsi al diritto di crescere insieme a essa, non di esserne semplicemente superati: una quota delle risorse generate dal risparmio prodotto dall'IA può alimentare i rinnovati fondi di formazione interprofessionali o i centri di formazione contrattuali – come il Cfmt (Centro di formazione management del terziario) – che dovranno occuparsi sempre più delle transizioni professionali di chi è più esposto alle innovazioni digitali.

Un controllo serio va poi riservato all'altra faccia della ricerca di

maggiore produttività, ovvero la sorveglianza continua, la valutazione opaca, l'intensificazione dei ritmi mascherata da efficienza, soprattutto senza un corrispettivo economico equivalente.

DAI KPI AGLI MBO: COME MISURARE IL BENEFICIO

Il punto più interessante resta come si distribuisce concretamente il beneficio: un premio di produttività legato a Kpi misurabili (ore recuperate, errori ridotti, fatturato incrementale), con una quota percentuale del valore generato che torna ai lavoratori coinvolti; per chi guida i team, Mbo che comincino a includere non solo Ebitda e fatturato, ma anche l'adozione responsabile dell'IA e la qualità del lavoro generata.

IL SINDACATO DEL FUTURO CONTRATTA IL DIVIDENDO DIGITALE

Nessuna di queste leve nasce contro l'impresa. Al contrario, un'azienda che negozia questi terreni con chiarezza riduce il conflitto, trattiene competenze e trasforma un cambiamento subito in uno condiviso, perché la produttività cresce meglio quando chi la genera ne vede anche il ritorno. Il sindacato del futuro non sarà quello che dice no alla tecnologia, ma quello che saprà rendere equo il "dividendo digitale" che può tornare alle persone come reddito, come tutela, ma anche come tempo e nuove competenze decisive per riprendere finalmente a crescere. È questa, alla fine, la risposta alla domanda da cui siamo partiti: a chi va il valore in più.

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



LA SFIDA SOCIALE ENTRA NELLA STRATEGIA



Dalla centralità dell'azionista al Purpose System: perché competitività, impatto sociale e creazione di valore non possono più essere considerati obiettivi separati

Fernando G. Alberti, director del Porter Institute e professore ordinario di Strategia aziendale, Liuc
Federica Belfanti, ricercatrice e docente, Liuc

Nel nostro libro *La sfida sociale. Perché le imprese non funzionano più e come possiamo aggiustarle*, edito da ROI Edizioni e scritto a partire dalle ricerche dell'Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese dei servizi, nato per iniziativa di Cfmt - Centro di formazione management del terziario, proviamo a rispondere a una domanda che riguarda chi guida le organizzazioni: che cosa

significa, oggi, far funzionare bene un'impresa? Sul numero di *Dirigente* di settembre 2025, avevamo affrontato il tema da un'altra prospettiva. In "Imprese: la sfida è sociale" avevamo individuato cinque driver che rendevano urgente il cambiamento: nuovi valori, narrazione d'impresa, istituzioni, tecnologie ed ecosistemi. Era, in sostanza, una risposta alla domanda: perché occorre muoversi ades-

so? Il libro, completato successivamente, ci ha costretto a fare un passo ulteriore: se il contesto è cambiato, che cosa deve cambiare dentro l'impresa?

OLTRE IL PARADIGMA DELL'AZIONISTA

Per molti decenni la risposta è sembrata ovvia. Un'impresa funziona se cresce, produce utili, remunera il capitale e batte

i concorrenti. Non c'è nulla di sbagliato in questi obiettivi. Il problema nasce quando diventano l'unico metro di giudizio. A partire dagli anni Settanta si è affermata l'idea che il compito prioritario dei manager fosse massimizzare il valore per l'azionista. Quella visione ha avuto il merito di imporre disciplina e attenzione ai risultati, ma ha anche ristretto il campo visivo del management. Tutto ciò che rimaneva fuori dai confini dell'impresa – qualità del lavoro, tenuta delle comunità, fiducia, conseguenze sociali delle decisioni – poteva diventare un'"esternalità". Oggi quella separazione regge sempre meno. Non perché il profitto sia diventato meno importante, ma perché l'impresa dipende da sistemi sociali ed economici che contribuisce essa stessa a modellare. Se si deteriorano le competenze disponibili, la fiducia dei clienti, la coesione dei territori o la qualità delle istituzioni, ne risente la competitività. La sfida sociale non è dunque un'agenda parallela alla strategia. Ne diventa una componente essenziale perché riguarda le condizioni stesse nelle quali l'impresa potrà continuare a creare valore.

SUPERARE I FALSI TRADE-OFF

Il primo cambiamento è smettere di ragionare per falsi trade-off. Profitto o purpose. Azionisti o stakeholder. Breve o lungo termine. Competitività o impatto sociale. Gran parte del management del Novecento è stato costruito intorno a questi compromessi. Ma le imprese più capaci non scelgono necessariamente un lato sacrificando l'altro: cercano



A partire dagli anni Settanta si è affermata l'idea che il compito prioritario dei manager fosse massimizzare il valore per l'azionista. Quella visione ha avuto il merito di imporre disciplina e attenzione ai risultati, ma ha anche ristretto il campo visivo del management

configurazioni che ricompongano la frattura. Il profitto resta la condizione di esistenza dell'impresa; non ne esaurisce però la ragione d'essere.

QUANDO IL PURPOSE DIVENTA STRATEGIA

Qui entra in gioco il purpose, una delle parole più usate del lessico manageriale contemporaneo. Avere un purpose non significa trovare una frase ispirazionale da inserire nel sito o nel bilancio. La domanda utile è più concreta: quale contributo specifico giustifica l'esistenza della nostra impresa nella società? E soprattutto: questo contributo modifica davvero le nostre decisioni?

Per questo nel libro parliamo di Purpose System. Lo scopo acqui-

sta forza soltanto quando viene collegato a obiettivi, aspirazioni imprenditoriali, sfide da affrontare, metriche e responsabilità. Deve orientare dove investire, quali innovazioni privilegiare, quali competenze sviluppare, quali mercati servire e quali iniziative invece abbandonare. In assenza di queste connessioni, il purpose resta una dichiarazione. Quando entra nei meccanismi decisionali, diventa strategia.

IL RUOLO DECISIVO DEI MANAGER

Ed è qui che il ruolo dei manager diventa decisivo. Una trasformazione guidata soltanto dal vertice rischia di produrre una curiosa impresa a due velocità: la "testa" parla di cambiamento, mentre il resto dell'organizzazione continua a essere valutato, premiato e organizzato secondo le logiche precedenti. Se incentivi, metriche, processi e allocazione delle risorse rimangono immutati, nessuna nuova dichiarazione di intenti riuscirà a modificare i comportamenti.

Per rendere concreto il cambiamento occorre quindi ridisegnare l'architettura dell'impresa. Possiamo immaginarla come una casa. Le fondamenta sono i valori effettivamente praticati: non quelli scritti sui muri, ma quelli che guidano le decisioni quando emerge un conflitto. Il tetto è il purpose, che dà direzione. In mezzo ci sono gli elementi che fanno funzionare l'organizzazione ogni giorno: governance, iniziative ed esperimenti, tecnologie e competenze, partnership, obiettivi, metriche, incentivi. È la coerenza tra questi elementi a distinguere un'ambizione credibile da una buona intenzione.

OLTRE I CONFINI DELL'IMPRESA

C'è poi un ultimo passaggio. L'impresa non può fermarsi ai propri confini. Molte sfide che incidono sulla sua competitività – capitale umano, territori, filiere, trasformazioni tecnologiche e sociali – sono troppo complesse per essere affrontate da un singolo attore. Per questo la capacità di costruire partnership, piattaforme e forme di impatto collettivo diventa parte della strategia. Non significa rinunciare a competere, ma capire dove la collaborazione può creare condizioni che nessuna impresa sarebbe

in grado di produrre da sola. “Aggiustare” le imprese, allora, non vuol dire sostituire il capitalismo o chiedere alle aziende di trasformarsi in organizzazioni filantropiche. Vuol dire allargare l'idea di cosa sia una buona impresa. Creare valore economico rimane indispensabile; la questione è se quel valore venga prodotto rafforzando o indebolendo il sistema dal quale l'impresa dipende.

LE DOMANDE CHE OGNI MANAGER DOVREBBE PORSI

Per chi dirige un'organizzazione, questa non è una discussione astratta.

Si traduce in domande quotidiane:

- Che cosa premiamo?
- Dove investiamo?
- Quali risultati misuriamo?
- Quali problemi scegliamo di affrontare?
- Con chi decidiamo di collaborare e, soprattutto, quanto sono coerenti le risposte con il motivo per cui diciamo di esistere?

Forse è questo il passaggio più difficile. La sfida sociale non richiede alle imprese di aggiungere un nuovo capitolo alla strategia. Richiede piuttosto di guardare con occhi diversi quella che hanno già.

OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE DEI SERVIZI

Nato nel 2019, l'Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese dei servizi offre strumenti e soluzioni pratiche alla comunità di imprese, imprenditori e manager del terziario italiano per anticipare i nuovi trend e affrontare i cambiamenti in atto nello scenario globale.

L'Osservatorio ha sede presso l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness di Liuc, diretto dal professor Fernando G. Alberti. Frutto di una partnership con l'analogo Istituto diretto dal professor M. E. Porter presso la Harvard Business School, con il quale opera in stretta connessione, l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness vanta una faculty internazionale composta da accademici, imprenditori, consulenti e policy maker.

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

 c f m t





GIAPPONE, CARTOLINE DAL FUTURO

Invecchiamento, denatalità, solitudine, lavoro e immigrazione: dietro l'immagine del paese efficiente, tecnologico e romantico emergono sfide che riguardano sempre più anche l'Italia. Ne parliamo con **Tom Feiling**, autore di *Alone in Japan*

Davide Mura

Metropoli ipertecnologiche, templi, shinkansen silenziosi e fulminei, onsen, ciliegi in fiore: il Giappone affascina il mondo (sono oltre 24 milioni i turisti che l'hanno scelto solo nei primi sette mesi dell'anno). Eppure, dietro questo immaginario e una narrazione che spesso tende a evidenziare gli aspetti più superficiali, si nasconde un paese alle prese con profonde trasformazioni e sfide che richiedono una risposta strutturale: una popolazione scesa a 123 milioni di abitanti, la denatalità, l'invecchiamento e un'economia che nel 2026, secondo l'Ocse, crescerà appena dello 0,6%. È questo il Giappone che Tom Fei-

ling racconta in *Alone in Japan: A Journey to the Future* (Allen Lane). Tornato nel paese ventiquattro anni dopo averci vissuto da studente, il giornalista e scrittore britannico indaga un futuro che riguarda sempre più anche noi. Gli abbiamo posto alcune domande.

Fino a che punto considera il paese del Sol Levante un laboratorio delle sfide sociali, economiche e demografiche che molti paesi occidentali si troveranno presto ad affrontare?

«Il Giappone è una sorta di campanello d'allarme per il resto del mondo. Il suo tasso di fecondità era già sceso al di sotto del livel-

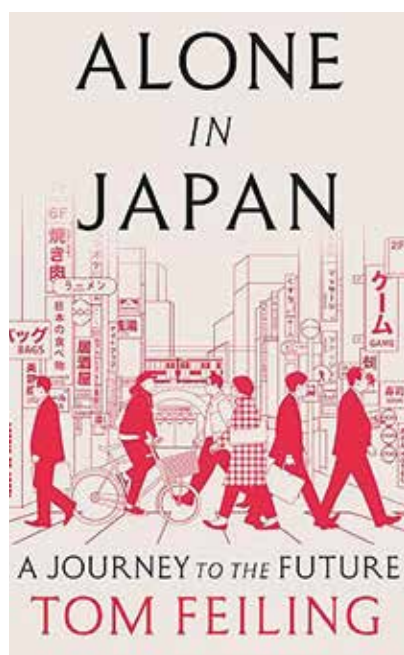
lo di sostituzione (2,1 figli per donna) all'inizio degli anni Settanta. Di conseguenza, gli effetti di questo fenomeno qui sono diventati evidenti prima che altrove. Oltre un terzo della popolazione ha più di 60 anni e il numero degli abitanti diminuisce di circa un milione ogni anno. Tra una generazione, molti altri paesi si troveranno in condizioni altrettanto critiche».

Il declino demografico e il rapido invecchiamento della popolazione giapponese sono tra le trasformazioni più significative descritte nel libro. Quali risposte si sono dimostrate finora più efficaci e in quali ambiti ritiene

che il Giappone sia ancora alla ricerca di soluzioni?

«Nonostante il numero impressionante di anziani che muoiono in solitudine, si potrebbe dire che molti over 60 giapponesi conducano una buona vita. Lo Stato garantisce loro un'assistenza di qualità e molti continuano a lavorare, spesso come volontari, sentendosi utili e dando un senso alla propria vita. Esistono inoltre numerosi esempi di come l'alta tecnologia giapponese venga impiegata per rendere più semplice la vita degli anziani. Tuttavia, quando si tratta di assistenza alla terza età, i robot hanno un'utilità limitata e tendono ad avere costi proibitivi. Ciò che manca realmente sono gli operatori dell'assistenza e per colmare questa carenza sarà necessaria un'immigrazione su larga scala».

Dagli hikikomori che non escono mai dalla propria camera da



”

Nonostante il numero impressionante di anziani che muoiono in solitudine, si potrebbe dire che molti over 60 giapponesi conducano una buona vita. Lo Stato garantisce loro un'assistenza di qualità e molti continuano a lavorare

letto ai Neet senza speranza, la solitudine sembra essere diventata una caratteristica distintiva del Giappone contemporaneo. Pensa che sia un problema sociale ed economico più ampio?

«C'è un rischio ogni volta che le persone vivono sole, lavorano sole e hanno una vita sociale piuttosto limitata. Non è però inevitabile e c'è chi sta bene anche così, mentre altri hanno un forte bisogno di interazione sociale. Si potrebbe sostenere che i giapponesi tendano a essere più autonomi degli occidentali. Di certo, secondo i sondaggi, la-



mentano la solitudine meno di noi. Ma, per rispondere alla sua domanda, penso che i politici di tutto il mondo stiano reagendo ai sentimenti di isolamento e solitudine con cui convivono molti elettori e, spesso, li stiano anche sfruttando a proprio vantaggio».

Robotica, IA e agricoltura intelligente vengono spesso presentate come risposte alla carenza di manodopera. Dopo il suo viaggio attraverso il Giappone, ritiene che la tecnologia possa realmente compensare gli effetti del declino demografico, oppure esistono limiti



a ciò che l'innovazione può ottenere?

«Colpisce la facilità con cui il Giappone si rivolge alla scienza e alla tecnologia – entrambe alla base della costruzione del paese in epoca moderna – per cercare soluzioni alla crisi demografica. Non dovremmo sorprenderci all'idea che robot e IA possano salvarlo dalla minaccia dell'estinzione. Le radici del problema risiedono tuttavia nelle relazioni umane, nel rapporto con il lavoro e nell'atteggiamento degli uomini nei confronti delle donne: queste ultime oggi lavorano fuori casa, ma i loro partner continuano ad aspettarsi che siano loro a crescere i figli, pulire l'abitazione e preparare la cena. Il problema è legato anche all'affermazione dell'individualismo e al modo in cui influenza ciò che le persone scelgono di fare nel tempo libero, ciò che sono disposte a condividere e ciò che preferiscono tenere per sé».

Il Giappone è stato a lungo associato a una cultura del lavoro molto intensa, alla fedeltà all'azienda e a orari lavorativi prolungati. Come sta cambiando oggi il mondo del lavoro e cosa rimane del modello tradizionale che un tempo caratterizzava la vita aziendale giapponese?

«Nelle grandi multinazionali, la vita lavorativa è ancora molto simile a quella affermata durante il "miracolo" economico nipponico degli anni Sessanta e Settanta. L'orario medio di lavoro si è leggermente ridotto, ma molte persone continuano a lavorare per un numero impressionante

”

Colpisce la facilità con cui il Giappone si rivolge alla scienza e alla tecnologia – alla base della costruzione del paese in epoca moderna – per cercare soluzioni alla crisi demografica. Non dovremmo sorprenderci all'idea che robot e IA possano salvarlo dalla minaccia dell'estinzione

di ore, spesso a scapito della vita familiare. Tuttavia, la maggior parte delle persone lavora nelle pmi e per questi lavoratori la situazione è cambiata profondamente: salari stagnanti, contratti a zero ore e la necessità di passare da un impiego precario a un altro, senza possibilità di risparmiare e, tanto meno, di ottenere un mutuo. Tutto ciò ha un forte impatto sulla natalità: la maggior parte delle donne giapponesi non vuole sposarsi e ancor meno avere figli con un uomo che non dispone di risparmi».

Il modello manageriale tradizionale giapponese si fonda sulla gerarchia, sul consenso e sull'impegno a vita nei confronti dell'azienda. Come sta evolvendo oggi e quale ruolo avranno i manager nell'aiutare la società giapponese ad adattarsi ai pro-

fondi cambiamenti economici e demografici?

«Il governo giapponese ha reso più semplice per le aziende assumere lavoratori stranieri, tra cui molti manager. Tuttavia, il mercato del lavoro rimane rigido: è difficile cambiare carriera o azienda e, insieme alla barriera linguistica e ai salari relativamente bassi, questo rende il Giappone poco attraente per molti manager stranieri. È un peccato, perché potrebbero introdurre nuove idee e prospettive. Imprenditorialità, retribuzione legata alle performance, equilibrio tra vita privata e lavoro e condivisione delle attività domestiche sono concetti ancora relativamente poco radicati nella cultura aziendale nipponica e i manager giapponesi condividono questa impostazione».

Di fronte alla carenza di manodopera e al calo della popolazione, il Giappone si è gradualmente aperto ai lavoratori stranieri, pur mantenendo un atteggiamento più prudente nei confronti dell'immigrazione rispetto a molti paesi occidentali. Pensa che il paese possa preservare il proprio modello sociale senza aprirsi maggiormente all'immigrazione, oppure sarà costretto ad accettare difficili compromessi?

«Beh, dipende da cosa si intende per "modello sociale" giapponese. Senza un'immigrazione su larga scala, non credo che il Giappone possa continuare a essere una potenza manifatturiera ad alto valore aggiunto trainata dalle esportazioni. Ma si tratta,

in realtà, di un modello piuttosto recente. Molti giapponesi anziani ricordano ancora un Giappone più povero, maggiormente legato all'artigianato e più isolato. Senza immigrazione, credo che il paese tornerebbe gradualmente a essere ciò che era nella prima metà del XIX secolo: una nazione quasi autarchica, con una mobilità molto ridotta delle persone in entrata e in uscita; una realtà esotica e singolare, interessante per i turisti stranieri ma non per gli investitori internazionali».

Italia e Giappone condividono diverse sfide, tra cui la bassa natalità, l'invecchiamento della popolazione e il declino di alcune aree del territorio. Durante le sue ricerche, quali analogie e differenze tra i due paesi l'hanno maggiormente colpita e quali lezioni potrebbe trarre l'Italia dall'esperienza giapponese?

«Oserei dire che la stagnazione economica con cui il Giappone si confronta ormai da tre decenni sia piuttosto familiare a molti italiani. Le persone ritengono di non avere il denaro necessario per avere figli e sono spaventate da ciò che potrebbe riservare il futuro, e questo le scoraggia dall'assumersi impegni a lungo termine. In entrambi i paesi sarà necessario trovare nuovi modi per diventare più benestanti, oppure abituarsi all'idea di avere figli pur disponendo di poche risorse economiche».

Ripensando al suo viaggio, c'è stato un incontro, una storia o un dato particolare che ha cambiato radicalmente il suo modo

di comprendere il Giappone e il futuro che potrebbe attendere molte altre società?

«È più un'ipotesi che un dato statistico, ma rappresenta un buon modo per immaginare il futuro. In un paese con un milione di abitanti, se tutti formassero una coppia e ogni coppia avesse un solo figlio, nell'arco di dieci ge-

nerazioni la popolazione scenderebbe a 976 persone: le dimensioni di un villaggio. Partendo da questo ragionamento, possiamo dire che, se l'attuale tasso di natalità dovesse rimanere invariato, l'ultimo giapponese morirebbe intorno all'anno 2643. Di certo, questa prospettiva ha influenzato profondamente il mio modo di pensare al futuro!».



5 CONSIGLI PER SCRIVERE (E PORTARE AL SUCCESSO) IL TUO LIBRO



Dall'idea alla scrittura, dalla pubblicazione alla promozione: guida pratica per arrivare in libreria e conquistare i lettori

Lucia Ingrosso, giornalista, scrittrice, formatrice, ghostwriter

Quando sognavo di fare la scrittrice, pensavo che il lavoro consistesse nello scrivere un libro. Una volta terminato il primo manoscritto, ho scoperto che quello era solo l'inizio: bisognava trovare un editore e, dopo la pubblicazione, pensare alla promozione. Oggi, dopo quasi trenta titoli pubblicati, ho deciso di condividere ciò che ho imparato in questo percorso. Perciò, con la collega giornalista e scrittrice **Silvia Messa**, ho dato vita a *Dal manoscritto al bestseller*: un manuale che riunisce anche le strategie di 50 addetti ai lavori, tra cui: scrittori, editor, sceneggiatori, librai, pr, produttori. Ecco alcune dritte per chi sta pensando di fare il grande passo: pubblicare un libro e trasformarlo (se possibile) in un bestseller.

1. TROVA L'IDEA

Il consiglio è del giallista napoletano Maurizio de Giovanni: «Non devi metterti in testa di fare lo scrittore e cercare una storia. Al contrario, devi avere dentro una storia forte che preme per uscire, scriverla e diventare, così, uno scrittore». Non deve trattarsi necessariamente di un romanzo. Un manager può condividere la sua formula per una buona leadership, mentre un imprenditore può raccontare la storia della propria azienda. La spinta a scrivere può nascere anche dal desiderio di fare personal branding o migliorare il posizionamento della propria realtà.

L'importante è avere un messaggio forte: qualcosa in cui si crede pro-

fondamente e che possa davvero fare la differenza, creando valore.

2. OCCHIO AI REFUSI

Scrittori non ci si improvvisa: il mondo editoriale ha le sue regole e i lettori meritano rispetto. Per questo un progetto in questo ambito richiede impegno, professionalità e attenzione ai dettagli. Chi a riga due scrive «il mio tim fa un'ottimo lavoro perchè io lo formato con atenzione» certo non impressiona favorevolmente un potenziale editore. Naturalmente l'esempio è estremo, ma scrivere con cura, evitando errori e refusi, è un primo lasciapassare per il successo (o, almeno, per la pubblicazione). È utile farsi aiutare da beta reader, cioè lettori che commentano le prime

versioni del manoscritto. E anche l'intelligenza artificiale può dare suggerimenti interessanti, a patto di non demandarle compiti creativi.

3. PUBBLICAZIONE: MISSION (IM)POSSIBLE

AmMESSO di avere un testo di valore, la vera impresa inizia con la ricerca di un editore. Personalizzare ogni proposta, dimostrare di conoscere il catalogo dell'editore e presentarsi con un progetto credibile aumentano sensibilmente le possibilità di essere presi in considerazione. Quando possibile, poi, è utile incontrare editor ed editori di persona. Dove? Le presentazioni di libri e le fiere di settore sono ottime occasioni per fare networking. La buona notizia è che esistono anche alternative all'editoria tradizionale: l'autopubblicazione (Amazon KDP, ma non solo), il crowdfunding librario e le piattaforme di condivisione. Una volta chiarito l'obiettivo del proprio libro, sarà più facile valutare le varie possibilità.

4. NO PROMOZIONE, NO PARTY

Ogni anno in Italia vengono stampati oltre 85mila nuovi libri. Solo il 4% arriva a vendere almeno 2mila copie e il 30%, per quanto strano possa sembrare, vende al massimo una copia. Una. Questo succede perché i lettori sono sempre meno, le librerie ospitano solo bestseller e gli autori si aspettano che sia l'editore a promuoverli. Ciò, tuttavia, nella pratica accade di rado, perciò l'autore deve darsi da fare anche in prima persona. Come? Attraverso i social, le presentazioni in libreria, il passaparola.

L'abito mentale da indossare non

è quello del piazzista che cerca di "vendere" a tutti i costi la sua opera, ma quello dell'autore convinto della validità del proprio libro, che lo propone in modo mirato ai lettori in grado di apprezzarlo, ai critici letterari che hanno recensito romanzi simili, ai vip vicini ai temi trattati o, perché no, ai boktoker su TikTok. L'atteggiamento è fondamentale: servono determinazione, motivazione e la capacità di non scadere mai nello stalking. Il marketing editoriale è una disciplina imperfetta che si impara sul campo e che si nutre di passione, costanza e, soprattutto, degli incontri giusti. Perché i libri sono importanti, ma le persone di più. «Io ho fatto presentazioni anche con due persone. Ora le presenze sono molto aumentate. Il rapporto con i lettori si costruisce con il tempo e la perseveranza», spiega la scrittrice Chiara Moscardelli.

5. L'UNIONE FA LA FORZA (ANCHE IN LIBRERIA)

Pubblicare un libro è un progetto multidisciplinare. Come in ogni impresa, il risultato dipende anche dalla capacità di costruire la squadra giusta. Esistono svariati professionisti in grado di supportare l'autore esordiente nella sua impresa. Ci sono i ghostwriter, che aiutano l'autore nella stesura (quasi tutti i personaggi famosi hanno alle spalle un "autore fantasma"). Ci sono poi gli editor e i correttori di bozze, che eliminano gli errori e ottimizzano lo stile e la forma. Ci sono gli agenti letterari, che trovano gli editori. Infine, i pr, che assicurano visibilità al libro e al suo autore. Come ogni manager sa, costruire la squadra giusta è spesso ciò che fa la differenza.

IL LIBRO

Dal manoscritto al bestseller. 10 passi per il successo del tuo libro. Laura, 16 euro, di Lucia Tilde Ingresso e Silvia Messa. Il manuale offre consigli pratici e strategie concrete per esordire con successo in editoria. È ricco di informazioni, test, indirizzi e aneddoti. Uno su tutti: tanti anni fa un editore scoraggiò un'aspirante autrice scrivendole «Signorina, lasci perdere, perché la scrittura non fa per lei». Quella "signorina" era Agatha Christie, oggi la romanziera più letta e tradotta al mondo, con oltre 3 miliardi di copie vendute. Quindi, e questo è il consiglio più importante, mai scoraggiarsi, credere sempre nella forza delle proprie idee e delle proprie parole.





NON AUTOSUFFICIENZA: LA SFIDA È PENSARCI PER TEMPO

Il presidente di Assidir **Mauro Dotti** e il vicedirettore generale di Mefop **Paolo Pellegrini** si sono confrontati sul tema della longevità che impone di ripensare previdenza e protezione: dalle coperture LTC a vita intera al ruolo dei fondi pensione e della sanità integrativa, fino ai punti di forza della Convenzione Antonio Pastore.

Mefop (società per lo sviluppo del mercato dei fondi pensione), fondata nel 1999, è stata creata, come si legge sul sito istituzionale, con l'obietti-

vo di favorire lo sviluppo dei fondi pensione, attraverso l'attività di formazione, studio, assistenza e promozione. L'attività della società si è progressivamente am-

pliata, tanto da interessare istituzionalmente il più ampio sistema del welfare, e riguarda oggi tutti gli investitori previdenziali, tra cui casse previdenziali per i liberi



professionisti e i fondi sanitari. Il presidente di Assidir **Mauro Dotti** si è confrontato con il vicedirettore generale di Mefop **Paolo Pellegrini** che, grazie alla sua esperienza professionale e alla sua appartenenza a Manageritalia, ha potuto offrire una lettura più approfondita del tema della non autosufficienza.

L'allungamento della vita e delle carriere sta ridefinendo i bisogni di protezione dei dirigenti: dall'osservatorio privilegiato di Mefop, quali sono oggi le criticità più rilevanti legate alla non autosufficienza?

«Mefop conduce ogni anno un'indagine campionaria sui temi previdenziali e del welfare. Negli ultimi anni la principale preoccupazione ha iniziato a essere la non autosufficienza, propria e dei propri familiari, sostituendosi a preoccupazioni prima più diffuse, come la pensione e l'instabilità lavorativa. C'è dunque una crescente sensibilità sul tema. D'altra parte, è ormai noto che si vive più a lungo, ma non tutta la longevità guadagnata è in salute e quando ci si trova in condizioni di non autosufficienza l'impatto sulle famiglie è drammatico. Il problema è aggravato dal rovesciamento della piramide demografica. È sotto gli occhi di tutti quello che ci dicono gli esperti: in prospettiva avremo un rapporto anziani-giovani sempre meno favorevole e la nuova struttura delle famiglie non potrà sopportare in autonomia l'impatto della non autosufficienza di uno o più familiari».

Il sistema pubblico sembra avere margini di intervento limitati. Quale contributo pos-

”

C'è una crescente sensibilità sul tema della non autosufficienza. Si vive più a lungo, ma non tutta la longevità guadagnata è in salute e quando ci si trova ad affrontare questa situazione l'impatto sulle famiglie è drammatico

sono offrire gli strumenti di previdenza complementare e sanità integrativa?

«In questo ambito abbiamo importanti novità normative (ad esempio la legge 33/2023 e il decreto legislativo 29/2024). Gli interventi a carico dello Stato – che devono prevedere una sempre maggiore integrazione tra sanità e servizi sociali, con la casa come primo luogo di cura, ma anche con un ripensamento dell'abitare in relazione alla situazione specifica della persona, per poi arrivare al tema della solitudine e della conseguente fragilità – risentono strutturalmente e fisiologicamente della situazione della finanza pubblica. È quindi necessario mobilitare risorse private quando si è ancora in tempo per farlo, per sé stessi e per le generazioni future. Gli enti della previdenza complementare e della sanità integrativa possono essere gli attori più indicati per dare alle persone gli stru-

menti per mettersi in sicurezza rispetto alla preoccupazione della non autosufficienza».

Alla luce di queste trasformazioni, come possono la previdenza complementare e le coperture LTC a vita intera contribuire a rafforzare la tutela contro il rischio di non autosufficienza?

«La previdenza complementare potrebbe giocare un ruolo fondamentale, coniugando previdenza e protezione. Un aspetto importante è che oggi, di fronte alla preoccupazione per la non autosufficienza, in assenza di proposte di semplice attuazione, si tende a non passare dal pensiero ai fatti e a rimandare il problema.

I fondi pensione potrebbero certamente proporre la LTC come copertura accessoria in fase di accumulo. Ad oggi, però, queste prestazioni sono poco diffuse e, soprattutto, non sono a vita intera. I dati del database Previ|Data confermano questa limitata diffusione. Tra i fondi pensione nego-



MAURO DOTTI
PRESIDENTE DI ASSIDIR.

ziali analizzati, solo uno prevede una copertura LTC accessoria; tra i fondi pensione aperti i casi salgono a tre, mentre tra i Pip sono sei. In alcuni casi la copertura è abbinata alla premorienza, ma resta comunque un'offerta ancora marginale rispetto alla platea complessiva degli strumenti previdenziali. Diverso è il discorso per la fase di erogazione. Molti sono i fondi che prevedono il raddoppio della rendita in caso di non autosufficienza. Si tratta però di una copertura riservata a chi chiede quella specifica forma di rendita. Questa soluzione è decisamente più diffusa rispetto alle coperture accessorie nella fase di accumulo. Dall'analisi delle forme pensionistiche emerge infatti che la rendita vitalizia maggiorata in caso di non autosufficienza è prevista da 27 fondi pensione negoziali, 9 fondi pensione aperti, 19 fondi pensione preesistenti e 3 Pip. Il dato evidenzia come la tutela LTC sia oggi prevalentemente concentrata nella fase di erogazione delle prestazioni pensionistiche».

Come si sta evolvendo il ruolo della sanità integrativa in questo ambito?

«La sanità integrativa è molto più vivace: accanto alle comunque



La previdenza complementare potrebbe giocare un ruolo fondamentale, coniugando previdenza e protezione. I fondi pensione potrebbero certamente proporre la LTC come copertura accessoria in fase di accumulo. Ad oggi, però, queste prestazioni sono poco diffuse e, soprattutto, non sono a vita intera

utilissime prestazioni monetarie, troviamo anche prestazioni in natura. Le rilevazioni Mefop sulla sanità integrativa mostrano infatti che oltre l'80% dei fondi sanitari esaminati offre coperture per la non autosufficienza. Inoltre, accanto alle tradizionali prestazioni economiche, si sta progressivamente sviluppando l'erogazione diretta di servizi as-

sistenziali, particolarmente diffusa nei modelli gestiti tramite compagnie assicurative. Personalmente penso che fondi pensione e fondi sanitari possano trovare forme di coordinamento e completarsi a vicenda, mettendo al centro la persona: il fondo sanitario potrebbe essere il braccio operativo, con servizi anche di orientamento alla famiglia e alla persona, mentre il fondo pensione potrebbe essere il braccio finanziario. Il fondo pensione potrebbe anche dedicare una parte degli investimenti alle residenze sanitarie, un ambito nel quale attualmente siamo scoperti, come forma di investimento nell'economia reale, di cui tanto si parla. Ad ogni modo, una vera LTC, a mio avviso, deve essere a vita intera, finanziata per tempo, durante la fase di lavoro. Aggiungo che è fondamentale pensarci da subito, offrendo alle persone soluzioni facilmente attuabili».

Entrando nello specifico dei dirigenti del terziario, la Convenzione Antonio Pastore rappresenta da sempre un riferimento importante: quali sono, a suo avviso, i principali punti di forza di questo strumento nella gestione del rischio di non autosufficienza e dove intravede eventuali spazi di evoluzione?

«La Convenzione Antonio Pastore ha molti dei punti di forza che dovrebbe avere una vera LTC: è a copertura automatica e potenzialmente a vita intera, sia pure richiedendo un'opzione esplicita per l'estensione. Inoltre, è molto positivo che il premio per l'estensione possa essere suddiviso in un periodo abbastanza lungo,

LTC CCNL DIRIGENTI MANAGERITALIA

25 anni di evoluzione della tutela per la non autosufficienza

2001 Inserimento della LTC temporanea nella Convenzione Antonio Pastore prevista nel ccnl dirigenti, convertibile a vita intera a 66 anni

2021 Gestione della LTC temporanea affidata al Fasdac

2026 Accesso alla LTC a vita intera anticipato da 66 a 55 anni

a partire dai 55 anni d'età. Come ulteriore spunto, si potrebbe valutare di anticipare il periodo di suddivisione del premio. Inoltre, si potrebbero valutare modalità di estensione delle coperture a familiari e dipendenti delle imprese dove opera il dirigente, come già previsto per altre coperture sanitarie».

Guardando al futuro, quali interventi sul piano normativo ritiene prioritari per rafforzare la consapevolezza del rischio di non autosufficienza e favorire una maggiore diffusione di soluzioni come le LTC a vita intera?

«Sul tema si registra un interesse del governo e del Parlamento. Sia in occasione di lavori preparatori

alla legge di bilancio per il 2026, sia nelle settimane precedenti il decreto Primo Maggio, sono circolate bozze di disposizioni legislative dedicate alla non autosufficienza. L'obiettivo era chiedere ai fondi pensione di approntare coperture automatiche LTC sin dalla fase di accumulo. Le norme non sono andate avanti, ma il tema resta una priorità assoluta».

E sul piano contrattuale e culturale?

«Penso che si debba lavorare sulla costruzione di soluzioni semiautomatiche a vita intera, di semplice attivazione, rivolte alla generalità dei cittadini, che possano sfruttare lunghi periodi di finanziamento, così da ridurre

il costo. È poi compito delle parti valutare dove sia meglio inserire la copertura tra i diversi enti e quale ruolo riservare al fondo pensione e al fondo sanitario. Molto dipende dalle specifiche circostanze e in particolare dal tasso di adesione. La previdenza complementare, da questo punto di vista, mediamente ha terreno da recuperare con i suoi 10,5 milioni di aderenti, pari al 39,9% della forza lavoro. L'auspicio è che la platea si allarghi presto, grazie anche alle novità introdotte dalla Legge di bilancio per il 2026 (adesione automatica, aumento deducibilità e prestazioni flessibili), così da avere un maggior numero di aderenti tra cui ripartire i rischi e ridurre anche i costi».



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

BRAND: COSTRUIAMO SIGNIFICATO

La crescita di una marca nasce dall'incontro tra cultura, identità e persone: una lezione su come i leader possano generare valore andando oltre il marketing tradizionale

Nella masterclass on demand organizzata da WOBI – Inspiring ideas, Marcus Collins, che sarà speaker del prossimo World Business Forum di Milano (18 e 19 novembre) sostiene che il principale vincolo alla crescita di un brand non è il prodotto, la tecnologia o il talento, ma il modo in cui i leader vedono il mondo.

I mercati sono guidati dal significato, e il significato è negoziato collettivamente dalle persone, non scritto dai marketer. Per i leader, questo ridefinisce completamente il lavoro: costruire un brand non significa più controllare il messaggio, ma comprendere come i clienti, sia esterni sia interni, danno senso al mondo.

LA PERFORMANCE DEL PRODOTTO NON BASTA PIÙ

Secondo Collins, le auto Tesla sono oggettivamente migliori oggi rispetto al 2021. Eppure il valore di rivendita è crollato, le vendite stanno calando e i proprietari stanno applicando adesivi sulle loro auto per prendere le distanze dal brand. Il prodotto è migliorato. Il significato è cambiato. Queste le idee centrali della sessione: la valutazione di un prodotto non si basa unicamente sulla sua performance; i brand sono valutati in base ai significati che le persone vi attribuiscono; quei significati sono fluidi, culturalmente negoziati e mai del tutto di proprietà dell'azienda. L'implicazione per i leader

è scomoda ma chiara: ottimizzare solo la qualità del prodotto significa gestire la variabile sbagliata.

I BRAND SONO VEICOLI DI SIGNIFICATO

Un brand non è un logo né una tagline, bensì ciò che Collins chiama un *vessel of meaning* (un veicolo di significato). I brand sono segni riconoscibili che evocano pensieri ed emozioni nella mente e nel cuore delle persone. Disney non è solo un nome: per molti è la nostalgia dell'infanzia. Lego non sono mattoncini: è un modo di imparare. Nike vende scarpe, ma significa qualcosa di molto più grande.

E, soprattutto, il significato non è fisso. Lo stesso segno – un gesto, un colore, un simbolo – può avere significati radicalmente diversi a seconda di chi lo guarda. Il mondo in cui operiamo è culturalmente costituito: un sistema di credenze, codici e assunti condivisi attraverso il quale le persone interpretano la realtà. Una mucca può essere pelle, cena o una divinità. Non esiste il prodotto oggettivo. Esiste solo il prodotto filtrato attraverso la cultura.

DA BRAND MANAGER A BRAND STEWARD

Se il significato non è costruito dai marketer, il ruolo del leader cam-



Marcus Collins, marketer pluripremiato ed esperto di strategia di marca, sarà tra gli speaker del World Business Forum Milano, in programma il 18 e 19 novembre presso Allianz MiCo Milano Congressi e organizzato da WOBI.

Chief strategy officer di Wieden+Kennedy New York e docente alla Ross School of Business dell'Università del Michigan, Collins condividerà la sua visione su branding, cultura e innovazione.

Gli associati a Manageritalia possono accedere all'area riservata **My Manageritalia > Servizi Professionali > WOBI Inspiring Ideas – Eventi** su www.manageritalia.it e utilizzare il codice sconto dedicato per partecipare all'evento.

bia. Non siamo manager del brand, siamo steward. Accompagniamo il brand attraverso lo spirito del tempo culturale in cui opera, ma non lo controlliamo.

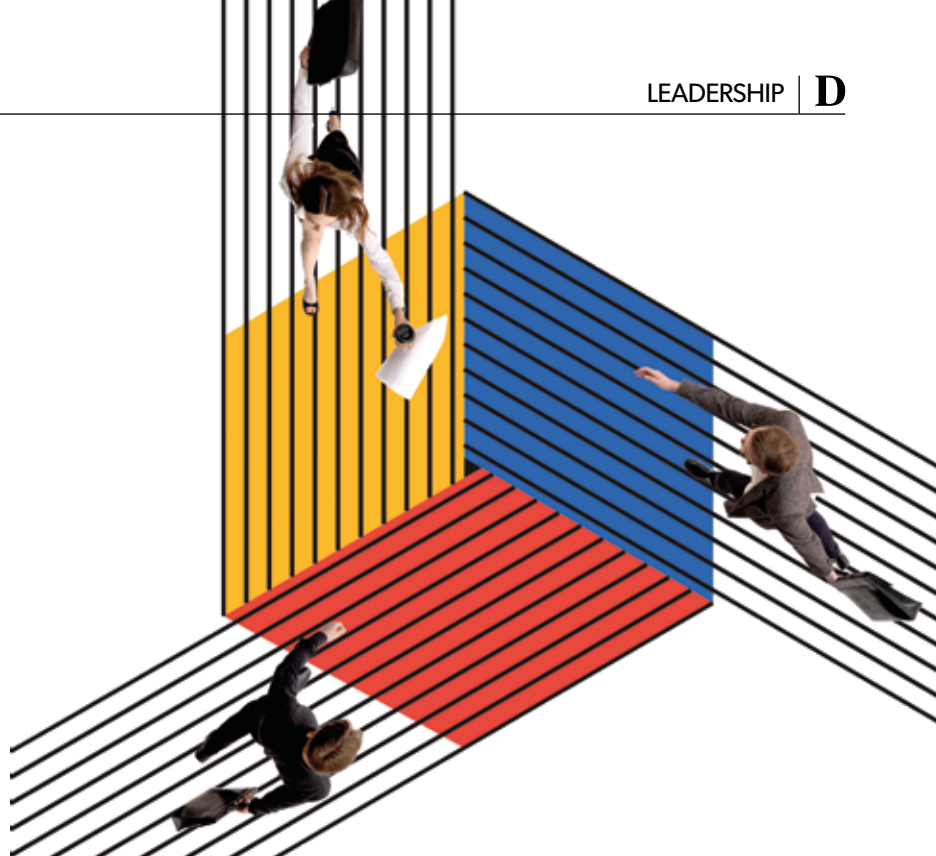
Come ha detto Scott Cook, co-fondatore di Intuit: un brand non è più quello che l'azienda dice ai consumatori di essere, ma ciò che i consumatori si raccontano tra loro. I brand più forti sono quelli i cui significati sono più allineati alle identità delle persone che li adottano. Quell'allineamento non si può progettare dall'alto; si può solo coltivare comprendendo come le persone costruiscano significato guadagnandosi un posto nella loro storia.

Questo cambio si applica allo stesso modo sia al cliente esterno sia a quello interno: dipendenti e team, il cui livello di coinvolgimento determina come il brand si manifesta realmente nel mondo. L'argomento più importante della sessione è la connessione tra i due: l'unico modo per coinvolgere pienamente il cliente esterno è puntare prima su quello interno.

COME LEGGERE LA CULTURA: IL TOOLKIT ETNOGRAFICO

La ricerca di mercato tradizionale – sondaggi, focus group, questionari – cattura ciò che le persone dicono. Ma la cultura si costruisce sui significati che le persone attribuiscono alle cose, e questi ultimi raramente si autodichiarano. Per studiare la cultura, sostiene Collins, i leader hanno bisogno di un'altra cassetta degli attrezzi: l'etnografia. Sono tre gli approcci fondamentali:

→ **Etnografia sul campo.** Immersione diretta in una comunità per apprendere il mondo at-



traverso lo sguardo di persone che non siamo noi. Utile per comprendere subculture, segmenti di clienti o culture organizzative dall'interno.

- **Etnografia fotografica.** Si consegna una macchina fotografica e un prompt ai soggetti, chiedendo loro di catturare ciò che per loro è significativo. Il risultato rivela non solo cosa le persone vedono, ma come lo vedono, cosa enfatizzano e cosa lasciano sullo sfondo.
- **Netnografia.** Coniata da Rob Kozinets, la netnografia studia come si costruisce il significato nelle community online attraverso testi, meme, video e conversazioni. Non è social listening: il social listening ascolta il discorso, mentre la netnografia cerca di comprendere come si costruisce il significato dietro a quel discorso.

Questi metodi possono – e spesso dovrebbero – essere combinati. L'obiettivo è sempre lo stesso: passare da ciò che possiamo osservare

al significato che quell'esperienza assume per chi la vive.

TRE COSE DA FARE DOMANI MATTINA

- **Fai l'audit del significato del tuo brand, non solo della sua performance.** Smetti di chiederti solo se “il prodotto funziona” e inizia a chiederti “cosa significa il nostro brand per le persone che contano?”, e “quel significato è ancora allineato con chi stanno diventando?”.
- **Applica al cliente interno lo stesso rigore che applichi a quello esterno.** Usa la stessa lente di costruzione del significato per comprendere i team che usi per capire il tuo mercato. I due sono inseparabili.
- **Nel prossimo trimestre, sostituisce un sondaggio con una ricerca etnografica.** Scegli una sola domanda critica e rispondi attraverso l'immersione – sul campo, fotografica o digitale – invece che attraverso l'autodichiarazione.

TROPPO CONTROLLO

=



POCA CRESCITA

Una ricerca di KeyPartners su professionisti HR rivela che a favorire l'esodo dei talenti e il rallentamento dello sviluppo sono il micromanagement, la resistenza al cambiamento e i limiti dei modelli manageriali. Tra le sfide future, l'implementazione dell'IA e le nuove strategie di talent retention

Marco Oliveri, partner e co-founder di KeyPartners

Le aziende italiane ed europee investono principalmente in tecnologia e digitalizzazione, senza accorgersi però che a rallentare i processi di sviluppo e di crescita sono spesso fattori come modelli

di leadership obsoleti e legati allo status quo, oltre a culture aziendali poco orientate alle persone. Questo è quanto emerge dall'indagine "Tra complessità e trasformazione: il vero ruolo dell'HR oggi", condotta

da KeyPartners, società di executive search e leadership advisory services, che ha coinvolto oltre 150 professionisti delle risorse umane di aziende italiane e internazionali con più di 2.000 dipendenti.

IL FRENO INVISIBILE AL CAMBIAMENTO: MICROMANAGEMENT E LIMITI MANAGERIALI

Gli intervistati segnalano che il principale ostacolo al cambiamento non è tecnico, bensì culturale e strettamente legato ai modelli manageriali adottati. I dati della ricerca mostrano che questi limiti hanno conseguenze concrete sull'organizzazione: per il 56%, il principale ostacolo all'autonomia delle persone e ai processi decisionali è il micromanagement, una pratica basata più sul controllo che sulla delega e sulla responsabilizzazione dei team. Al secondo posto figura la tendenza a difendere lo status quo (42%), un atteggiamento che riduce la capacità di guidare il cambiamento. Parallelamente, analizzando la natura dei limiti più comuni tra i leader aziendali, spiccano l'incompetenza tecnica e manageriale (38%) e la mancanza di coraggio decisionale (36%). A seguire, una serie di problematiche organizzative trasversali (24%), tra cui l'ambiguità nei ruoli, l'inefficienza dei modelli decisionali e la rigidità della cultura aziendale che penalizzano l'errore e riducono lo spazio per la sperimentazione.

LE NUOVE SFIDE PER L'HR: TALENT RETENTION E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

I modelli organizzativi "vecchio stampo", rigidi, poco meritocratici e altamente controllanti, hanno un impatto diretto sul benessere delle persone e, di conseguenza, sul business, alimentando una crescente fuga di talenti verso un mercato del lavoro sempre più



**Il principale ostacolo
al cambiamento
non è tecnico,
bensì culturale e
strettamente legato
ai modelli
manageriali adottati**

fluidico. Un fenomeno che riguarda soprattutto le nuove generazioni, alla ricerca di percorsi dinamici, flessibili e caratterizzati da opportunità di crescita rapida.

Non a caso, il 48% dei professionisti coinvolti nella survey indica l'employee engagement e la talent retention tra le sfide più complesse per aziende conservatrici e poco disposte ad abbracciare le nuove esigenze di un mercato che richiede, accanto allo sviluppo tecnologico e alla digitalizzazione, una maggiore attenzione alla dimensione umana. Infatti, mantenere modelli di management incapaci di ascoltare, delegare, responsabilizzare e comunicare fiducia ai propri collaboratori non fa che aumentare il rischio di turnover, il cui tasso in Italia oscilla tra il 20% e il 60% a seconda del settore, e vanificare ogni investimento. A queste difficoltà si aggiungono nuove sfide per il comparto risorse umane, tra le quali spicca l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali. I risultati della survey evidenziano poi come l'adozione dell'intelligenza artificiale sia ancora in fase embrionale: un ritardo che non dipende solo dalla maturità tecnologica, ma anche dalla già discussa

resistenza culturale e da una scarsa propensione al cambiamento di molte imprese. Per questo l'uso dell'IA nelle funzioni HR è ancora circoscritto ad applicazioni operative come le attività di recruiting.

IL RUOLO STRATEGICO DELL'AREA RISORSE UMANE: CRESCITA, CRISI E RIORGANIZZAZIONE

Il contributo dell'HR emerge soprattutto nei momenti di cambiamento aziendale: oltre la metà dei rispondenti (51%) indica che il dipartimento viene interpellato fin dalle fasi iniziali e che ricopre un ruolo strategico nei processi di trasformazione, crescita e riorganizzazione, nonché nella gestione delle crisi. Per il 29%, inoltre, l'HR viene coinvolto già in fase di progettazione, a conferma di come le decisioni legate alle persone siano ormai parte integrante della pianificazione consapevole e mirata del business.

Il responsabile risorse umane è sempre più fondamentale nella progettazione dei modelli di leadership e nei processi di succession planning (53%), confermando la crescente centralità della gestione dei talenti nelle strategie aziendali. Per l'84%, il comparto HR è parte integrante dei processi decisionali e strategici. La vera sfida per le imprese non è quindi soltanto adottare nuove tecnologie, ma creare le condizioni culturali e manageriali perché innovazione e persone possano crescere insieme. In questo scenario, alle risorse umane spetta un ruolo sempre più strategico: accompagnare il cambiamento, superare le logiche del controllo e costruire organizzazioni capaci di attrarre, responsabilizzare e trattenere i talenti.

A hand with manicured nails reaches from the right side towards a single pearl resting on a dark, textured surface. A soft spotlight illuminates the pearl and the text below it.

11° PREMIO ECCELLENZA
LIDO VANNI

manager e aziende protagonisti

Scopriamo l'eccellenza

STORIE CHE ISPIRANO IL FUTURO

**Da oltre venticinque anni, celebriamo il valore
che fa la differenza. Il 20 novembre, al Teatro Dal Verme
di Milano, la premiazione dell'edizione 2026**

Ogni grande impresa nasce da un'idea. Ogni cambiamento da una visione. Ogni risultato da una persona che ha avuto il coraggio di fare un passo avanti.

Da oltre venticinque anni, il Premio Eccellenza Lido Vanni di Manageritalia, Confcommercio e Cfmt racconta e celebra queste persone, queste imprese e questi professionisti della formazione. Donne e uomini che, attraverso il proprio lavoro, hanno saputo generare innovazione, creare opportunità, valorizzare il talento e contribuire alla crescita del nostro Paese.

Questa serata è dedicata a loro, ma anche a tutti coloro che credono che competenza, responsabilità, passione e visione siano ancora oggi gli ingredienti fondamentali per costruire il futuro.

Nel corso di dieci edizioni, il Premio Eccellenza ha portato alla luce storie straordinarie che spesso restano lontane dai riflettori: storie di manager che hanno guidato trasformazioni decisive, di imprese che hanno innovato con coraggio, di formatori che hanno contribuito a far crescere generazioni di professionisti. Storie diverse, ma unite dalla stessa capacità di lasciare un segno positivo nelle organizzazioni e nelle persone.

L'edizione 2026 rinnova questa missione, premiando progetti e percorsi distintivi negli ambiti della sostenibilità, del welfare, dell'inclusione, dell'innovazione imprenditoriale e della crescita delle competenze. Saranno inoltre premiati dirigenti under 50 che stanno contribuendo a ridisegnare il futuro delle imprese attraverso nuovi modelli di business, innovazione organizzativa e sviluppo delle pmì.

Il Premio Eccellenza va oltre la celebrazione dei vincitori. Celebra il valore del management, dell'impresa e della formazione come forze capaci di generare progresso economico, sociale e culturale. Riconosce chi affronta il cambiamento trasformandolo in opportunità e mette le proprie competenze al servizio degli altri e del bene comune.

Il 20 novembre accenderemo i riflettori su esperienze che meritano di essere conosciute e condivise. Perché ogni storia di eccellenza è anche una storia di ispirazione. E perché il futuro ha bisogno di esempi, di idee e di persone capaci di dimostrare che il valore, quando incontra il talento e la responsabilità, può davvero fare la differenza.

Premio Eccellenza Lido Vanni 2026: una serata per celebrare il meglio di ciò che siamo e per guardare insieme a ciò che possiamo ancora diventare. E allora non puoi mancare!

L'ECCCELLENZA TI ASPETTA!

A breve potrai riservare il tuo posto al Premio Eccellenza Lido Vanni 2026. Ogni associato potrà prenotare massimo due posti, fino a esaurimento delle disponibilità, per condividere questo momento anche con una persona speciale al proprio fianco.

Le modalità per effettuare la prenotazione tramite TicketOne saranno comunicate attraverso newsletter e saranno disponibili anche sul sito Manageritalia.

Ti aspettiamo al Teatro Dal Verme per una serata da vivere insieme, tra storie di eccellenza, incontri speciali e nuove ispirazioni.

20 novembre 2026 | Teatro Dal Verme, Milano

Accesso in sala dalle ore 19.30

Inizio spettacolo alle ore 20.00

Un'esperienza da condivi(v)ere



Simona Gandola
Sand Art

Disegni che nascono e si trasformano dal vivo.



Valerio Mammolotti
Narrazione

Attore, doppiatore e speaker.



Ernesto Marciante e band

Voce, pianoforte e musica d'autore
Brani intensi accompagneranno il racconto.



Scopri il programma completo

45^a COPPA DI SCI MANAGERITALIA

21-28 febbraio 2027

**Torna l'appuntamento che unisce
sport, amicizia e networking
a Madonna di Campiglio, una tra
le località più rinomate dell'arco alpino**

La Coppa di sci Manageritalia taglia quest'anno il traguardo della 45^a edizione e fa tappa a Madonna di Campiglio. Dal 21 al 28 febbraio, associati, familiari e amici potranno trascorrere una settimana all'insegna dello sport, del relax e della convivialità. Ad accoglierci sarà il TH Madonna di Campiglio - Golf Hotel, storica residenza con vista sulle Dolomiti di Brenta e accesso diretto alle piste da sci. La struttura unisce il fascino dell'ospitalità alpina a servizi dedicati al benessere, nonché a un'offerta gastronomica legata alla tradizione del territorio.

Nel corso degli anni, la Coppa di Sci è diventata molto più di una competizione sportiva: è un'occasione per ritrovarsi, condividere esperienze e vivere insieme la passione per la neve!

Per maggiori informazioni, Luana Tassini

tel: 0220203303

luana.tassini@manageritalia.it

SLALOM GIGANTE

SABATO 27 FEBBRAIO, ORE 10 – PISTA FIS 3 TRE – 5 LAGHI

La gara si svolge in due manche. Per la classifica finale sarà considerato il miglior tempo tra le due.

- **Quota di partecipazione alla sola gara per chi non soggiorna:**
€ 25, da pagare sul posto allo staff Manageritalia.
- **Partecipanti:** possono gareggiare gli iscritti a Manageritalia, i loro familiari e ospiti, tesserati Fisi e non.
I tesserati Fisi dovranno comunicare all'atto dell'iscrizione il punteggio e la categoria di appartenenza.
- **Responsabilità:** nessuna responsabilità verrà assunta per quanto possa accadere a concorrenti o a terzi durante allenamenti o gare.

QUOTE DI PARTECIPAZIONE

7 NOTTI A PERSONA, MEZZA PENSIONE

Le quote riportate si riferiscono solo al soggiorno in mezza pensione nelle diverse tipologie di camera indicate.

Adulti	Doppia	Doppia uso sing.	Tripla
Superior	€ 1.160	€ 1.506,50	
Executive	€ 1.265	€ 1.643	€ 1.265
3° letto aggiunto € 887			

POSSIBILITÀ LIMITATA DI CAMERE FAMILY (4 PAX): contattare Manageritalia Servizi (tel. 0220203303) per disponibilità e preventivo.

Bambini	Superior	Executive
3-13 anni n.c.	€ 582,50	€ 635
0-2 anni n.c.	€ 210*	€ 210*

* Quota comprensiva di servizi dedicati, come culla, seggiolone, pappe e latte fresco.

INFORMAZIONI/SUPPLEMENTI

- **Pensione completa, bevande incluse:** + € 140 per persona/7 notti. Da richiedere al momento della prenotazione, indicando il numero definitivo dei partecipanti che ne usufruiranno.
- **Animali:** ammessi solo cani di piccola taglia (max 10 kg) su richiesta e previa riconferma, con supplemento di € 20 a notte.
- **Skipass:** possibilità di acquistarli online con codice promozionale, che garantisce il 10% di sconto sulla tariffa dinamica in vigore. Il codice verrà comunicato con la conferma della prenotazione.
- **Check-in/check-out:** le camere saranno disponibili il giorno dell'arrivo a partire dalle **ore 17** e dovranno essere rilasciate entro le **ore 10** del giorno di partenza.

LA QUOTA COMPRENDE

Trattamento di **mezza pensione** con bevande ai pasti incluse, dalla cena del giorno di arrivo alla colazione del giorno di partenza. Alloggio in camere dotate di servizi a due o tre letti. TH Land (3-10 anni) a orari prestabiliti. Quota gestione + assicurazione medico/bagaglio. Servizio navetta da/per Madonna di Campiglio a orari prestabiliti. Wi-fi. Piscina e centro benessere/Spa previa prenotazione e nel rispetto del numero massimo di ingressi giornalieri, che sarà definito dalla struttura in funzione delle presenze complessive. Ricordiamo che l'accesso alla Spa è riservato agli ospiti di età superiore ai 16 anni.

LA QUOTA NON INCLUDE

Extra in genere, scuola di sci, trattamenti e massaggi al centro benessere THWB, telo piscina/Spa, Bar Stube, consumazioni frigobar in camera, sale meeting, tassa di soggiorno.

RINUNCE E PENALITÀ

Per cancellazioni comunicate
dal **23 gennaio** al **5 febbraio**,
penale del **30%**

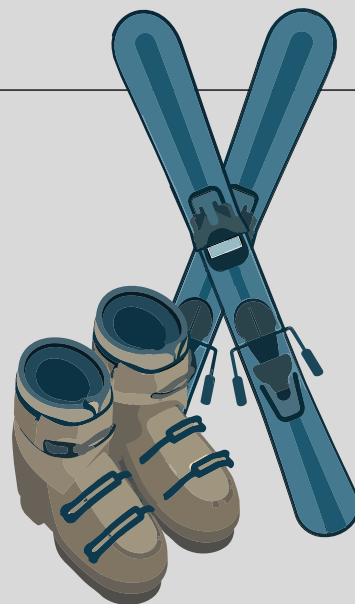
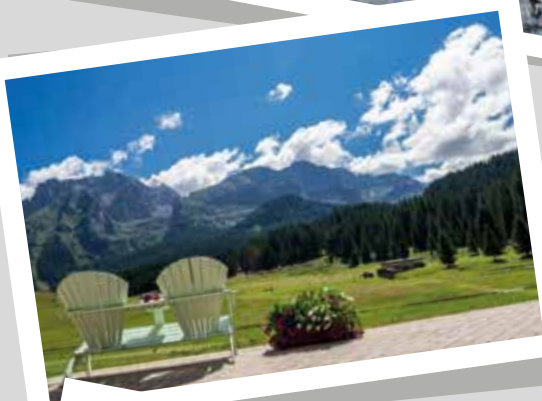
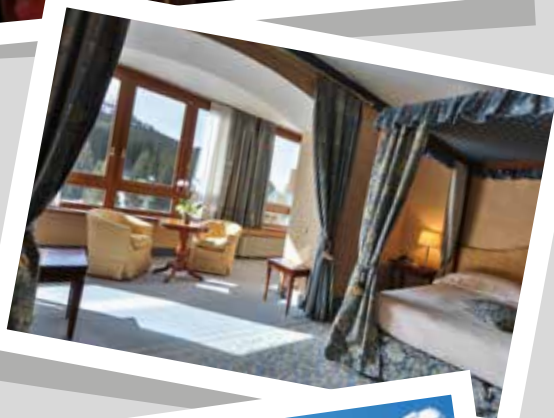
Per cancellazioni comunicate
dal **6 febbraio** fino alla **data di partenza**,
penale del **100%**

Non è previsto **nessun rimborso**
all'ospite che decide di interrompere la vacanza

INFORMAZIONI UTILI

TH MADONNA DI CAMPIGLIO – GOLF HOTEL

Via Cima Tosa, 3 – Località Campo Carlo Magno
38086 Madonna di Campiglio (Tn)
Tel. 0342903131 - Fax 0342903366



MODALITÀ DI PRENOTAZIONE E VERSAMENTO DELLA QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Inquadra il qr code, compila la scheda di prenotazione
e inviala a

amministrazione.servizi@manageritalia.it



Manageritalia Servizi comunicherà all'associato la conferma della prenotazione o, nel caso in cui le camere siano già esaurite, l'inserimento nella lista d'attesa. Il pagamento della quota dovrà avvenire con bonifico bancario entro un massimo di 5 giorni dalla conferma, in un'unica soluzione, intestato a:

HOTELTURIST SPA

Intesa Sanpaolo Spa

Via Lisbona - Padova

Iban IT 90 03069 12171 100000001809

Bic BCITITMM

Causale: GRP. MANAGERITALIA – TH CAMPIGLIO 21.02

Inviare all'email amministrazione.servizi@manageritalia.it copia del bonifico completa di cro.

**LE PRENOTAZIONI SONO APERTE
FINO ALL'11 DICEMBRE,
SALVO ESAURIMENTO CAMERE**

**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

DI DAVIDE MURA

IL DUBBIO come trappola



U **NA COPPIA** alla fine della propria storia, una morte mai del tutto chiarita e una notte estiva a Tokyo trascorsa alla ricerca di una confessione. Riku Onda costruisce un thriller psicologico elegante e claustrofobico, dove dialoghi, ricordi e sospetti si intrecciano in un continuo gioco di specchi. Un romanzo che tiene il lettore con il fiato sospeso fino all'ultima pagina.

COME PESCI NELL'ACQUA SCURA

Riku Onda, Mondadori, pp. 216, € 19.

QUANDO IL LAVORO diventa una sfida estrema



S **EI FINALISTI**, un solo posto di lavoro e una selezione che si trasforma in una spietata guerra psicologica. Con ritmo serrato e continui colpi di scena, Akinari Asakura racconta il lato oscuro della competizione professionale, offrendo una riflessione su ambizione, leadership ed etica nel mondo del lavoro.

GLI ULTIMI SEI

Akinari Asakura, Feltrinelli, pp. 272, € 19



LA MEMORIA che non si può cancellare

A **LLA MORTE DELL'IMPRENDITORE JULIO CARRIÓN**, i figli scoprono di aver ereditato non solo un enorme patrimonio, ma anche un passato familiare costruito su omissioni e segreti. L'incontro tra Álvaro Carrión e Raquel Fernández Perea, discendente di una famiglia di esuli repubblicani, dà avvio a un'indagine che attraversa oltre mezzo secolo di storia spagnola, dalla Guerra civile al franchismo fino alla democrazia. Con la sua scrittura intensa, Almudena Grandes intreccia vicende private e memoria collettiva in un grande affresco storico dove amore, vendetta, colpa e riconciliazione si fondono con gli eventi che hanno segnato il Novecento spagnolo. *Cuore di ghiaccio* è una riflessione sul peso del passato e sulle sue conseguenze nel presente. Pur superando le mille pagine, il romanzo mantiene sempre alta la tensione narrativa grazie a personaggi di grande spessore psicologico. Un'opera che conferma Almudena Grandes come una delle principali voci della narrativa europea contemporanea.

CUORE DI GHIACCIO, Almudena Grandes, Guanda, pp. 1024, € 18

DI DANIELA FIORINO daniela.fiorino@manageritalia.it

IL PREAVVISO DI DIMISSIONI

SONO IMPIEGATO COME DIRIGENTE IN UN'AZIENDA CHE APPLICA IL CCNL DEL TERZIARIO, DISTRIBUZIONE E SERVIZI. STO VALUTANDO UN'INTERESSANTE PROPOSTA DI IMPIEGO, MA DOVREI DARE LE DIMISSIONI SENZA POTER SVOLGERE INTEGRALMENTE IN SERVIZIO IL PERIODO DI PREAVVISO CONTRATTUALE. AVREI BISOGNO DI SUGGERIMENTI SU COME GESTIRE LA SITUAZIONE AL MEGLIO, CONSIDERANDO ANCHE GLI OTTIMI RAPPORTI CHE INTERCORRONO CON L'ATTUALE DATORE DI LAVORO.

L.M. - Milano

Il preavviso che il dirigente deve rispettare in caso di dimissioni volontarie è stabilito dall'art. 39 del ccnl per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi in misura variabile – da un minimo di due a un massimo di quattro mesi – in base all'anzianità di servizio complessivamente maturata in azienda, anche con diversa qualifica. Occorre poi considerare che la decorrenza del preavviso è fissata dal primo o dal sedicesimo giorno del mese, a seconda della data in cui il datore di lavoro riceve formalmente la comunicazione telematica di dimissioni.

Ai sensi dell'art. 26 del decreto legislativo 151/2015, infatti, le dimissioni devono essere comunicate, a pena di inefficacia, esclusivamente con modalità telematiche tramite il portale del ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (www.cliclavoro.gov.it).

In caso di mancato rispetto del preavviso, il datore di lavoro può trattenere un importo corrispondente alla retribuzione lorda del periodo non lavorato. Se invece è l'azienda a dispensare, in

tutto o in parte, il dirigente dimissionario dal prestare il preavviso in servizio, essa è tenuta a retribuire al dirigente le relative mensilità di esonero dalla prestazione lavorativa.

Dopo questa premessa riepilogativa della normativa di legge e contrattuale, riteniamo utile consigliare un primo approccio informale che consiste nel comunicare verbalmente al proprio datore di lavoro l'intenzione di presentare le dimissioni, informandolo dell'impossibilità di svolgere integralmente in servizio il preavviso contrattuale e chiedendo – come condizione di miglior favore – che non venga applicata sulle spettanze di fine rapporto la trattenuta corrispondente al periodo di preavviso non prestato.

Una volta raggiunto un accordo in tal senso, questo dovrebbe essere formalizzato in un documento nel quale, nel confermare l'intenzione di presentare le dimissioni, si riepilogano le intese intercorse, ringraziando il datore di lavoro per la sua rinuncia ad avvalersi della facoltà di trattenere l'indennità per il

mancato preavviso. Copia di tale documento dovrebbe essere consegnata al lavoratore, una volta sottoscritta dal legale rappresentante aziendale, in segno di ricevuta e di conferma di quanto in esso contenuto.

A questo punto, si può formalizzare la comunicazione di dimissioni, tramite la procedura telematica predisposta dal ministero del Lavoro, accedendo al portale Cliclavoro direttamente con Spid o Cie, oppure per il tramite di un soggetto abilitato. Manageritalia, in qualità di organizzazione sindacale, è abilitata a svolgere tale procedura per conto dei propri associati. Se lo desidera, può quindi rivolgersi alla sua associazione territoriale per la necessaria assistenza.

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.



SCOPRI LA
NOVITÀ

Audika Blink Air

L'apparecchio acustico tutto in uno

SCOPRI LA NUOVA SOLUZIONE ACUSTICA
CHE UNISCE DISCREZIONE E TECNOLOGIA

Chiama il numero verde **800 24 0911**

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

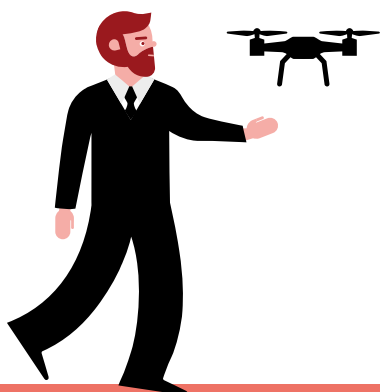


Scopri quale tra gli oltre
120 centri acustici Audika
è quello più vicino a te

Numero Speciale / Foresight AI

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #127



02/ FUTURE SLOP

04/ FUTURE FORECAST

06/ FUTURE FORESIGHT

**SAVE THE DATE:
LEADING FROM WITHIN
MILANO, 15 DIC 2026**

→ https://www.cfmt.it/courses/8548_42975

Futuro rubato Rapina a IA armata

Ironia della sorte, ora anche Bill Gates definisce l'IA uno degli strumenti più pericolosi mai inventati. Tutti battono in ritirata, anche il giornalista Riccardo Luna che - dopo avere gonfiato nel 2011 il digitale come un tacchino pronto per le feste, all'interno di un libro dal titolo "divinatorio", *Internet è un dono di Dio* - adesso torna sui suoi passi e, nel nuovo saggio *Qualcosa è andato storto*, spiega come i social network e l'IA ci hanno rubato il futuro. Insomma, dopo la sbornia si torna alla dura e cruda sobrietà. Ad essere onesti si intuiva già allora. Mi ricordo quei tempi di esaltazione e la solenne retorica quasi escatologica piazzata dalla Silicon Valley e dai

valletti nostrani sul mercato delle labili menti assopite. E mi ricordo che già allora, nel 2006, scrivevo come tutto ciò fosse solo una civiltà diversamente intelligente con la testa in perenne stand by. Non proprio un complimento. Sono passati 20 anni e sì, il sipario del visibilio è calato e ora ce la facciamo sotto. Giustamente. D'altronde, se chiedi a ChatGPT: «Se tu fossi il diavolo, come distruggeresti le menti della prossima generazione senza che se ne rendano conto?», la risposta è un decalogo perentorio. 1) Inondate le giovani menti di intrattenimento e rumore senza fine; 2) tenetele incollate agli schermi a scorrere contenuti superficiali; 3)

assicuratevi che non si annoino mai, perché è nella noia che nascono immaginazione e pensieri profondi; 4) fate sì che la verità appaia soggettiva, come se ogni versione fosse ugualmente valida; 5) sfumate i confini tra opinioni e fatti; 6) impregnate la cultura di paura e cinismo; 7) promuovete l'idea che il pensiero critico sia elitario o inutile; 8) modellate il mondo sulla velocità e la comodità; 9) incoraggiate la connessione digitale a discapito delle vere relazioni umane; 10) date loro follower invece che amici, commenti invece che conversazioni. Che dire? Forse alla fine l'IA è solo una potente arma in mano ai soliti (pochi) noti che vogliono fregarci il nostro futuro.

—Future Slop

Spazzatura artificiale

Produrre robaccia all'infinito. Inondare i mercati con brodaglia indigesta. Lerciare internet con contenuti di scarsa qualità. Qualche studioso chiama tutto ciò slopconomy. E non a torto.



—Futuro futuro

Pappagallo show

Poltiglia, fango, melma, brodaglia, sbobba. In inglese, *slop*. Il future slop come “fuffa sul futuro”, “paccottiglia futuristica” o “futurologia dozzinale”. Ogni volta che chiedi lumi sul futuro, l’IA sforma immagini, video, testi o previsioni sul futuro ripetitivi, senza reale profondità. Chiudi gli occhi e chiediti: “Immagina il 2050: Cosa vedi?”. Probabilmente robot per strada, auto volanti, grattacieli smisurati, schermi ovunque. Insomma, una fabbrica infinita di cliché: persone con visori che guardano rapite verso il cielo; robot femminili metallici e sessualizzati; sale di controllo sommerse di monitor; volti umani invasi da circuiti e chip, quasi sempre femminili; auto futuristiche dalle forme bombate, città immerse nella luce digitale. E poi c’è il colore. Il futuro è sempre blu. Blu elettrico, freddo, da schermo: persino le metropoli del domani sembrano illuminate dalla stessa luce artificiale. “Un futuro sexy”, un futuro in formato peluche, addolcito e con il volto rassicurante di un bambino. In definitiva, il future slop è la produzione seriale di narrazioni generiche sul futuro: un’abbondanza di rappresentazioni senza una reale esplorazione delle dinamiche attraverso cui quei futuri potrebbero emergere. Per le aziende è forse un rischio, se non si coglie il distinguo. Il future slop produce immagini seriali del futuro. Il forecasting cerca di prevedere il futuro più probabile, sulla base di dati e modelli, mentre il foresight esplora futuri possibili, plausibili e desiderabili, cercando di comprendere segnali, trend, discontinuità e conseguenze. Ma spesso il future slop afferma, sulla carta, di fare forecasting e foresight.

—La “novomania” Speculare spettacolare

Specularità. Per la computer grafica, misura semplicemente quanto una superficie riflette la luce. Ma nell'era digitale diventa una lente speculare del nostro cervello. Un meccanismo che decide, in buona parte, che cosa riesce a farsi percepire. Paura, avidità e rabbia sono potenti acceleratori dell'attenzione. Bombardati senza sosta da stimoli, stiamo trasformando il nostro modo di immaginare il futuro dalla visione alla specularità spesso spettacolare. A emergere non sono gli scenari probabili, normali o desiderabili, ma quelli spettacolari, assurdi, estremi: o salvezza o apocalisse. Un'IA aut-aut. L'IA diventa fenomeno globale perché incarna contemporaneamente un'immagine di Dio, una possibile fine del mondo e una macchina di controllo quasi onnipotente. È perfetta per attirare l'attenzione con prodotti improbabili, città da sogno e trasformazioni miracolose. Non devono essere credibili ma appetibili e nuovi in una transizione infinita. “Novomania”: la nostra ossessione per il nuovo ci fa vivere in una sorta di trance permanente, convinti che ogni innovazione debba essere anche una promessa spettacolare di semplificazione e divertimento. Il digitale è stato investito per decenni di aspettative quasi messianiche: avrebbe reso tutto più veloce, efficiente e ricco; avrebbe democratizzato la conoscenza, connesso l'umanità e persino migliorato la nostra vita quotidiana. Un calderone di aspettative ottimistiche. Internet è diventato, così, il grande feticcio del futuro e il futuro, a sua volta, un feticismo che seduce con attrazioni stereotipate, sempre uguali come nei porno.



—Arriva la slopconomy L'era dell'enshittification

La sentite l'eco della nuova economia? Slop, slop, slop. Una proliferazione di contenuti IA standardizzati che, come nel caso del fast fashion, portano all'industrializzazione della mediocrità. La Slopconomy si basa su tre pilastri precisi. 1) Costo marginale zero: produrre un'immagine o 100mila immagini tramite IA ha esattamente lo stesso costo. La quantità non è più un investimento, ma un automatismo. 2) Digital economism: la monetizzazione si sposta completamente dalle metriche di qualità alle metriche di puro volume (ore di visualizzazione). 3) Monopolio dell'attenzione: poiché il consumatore medio tende ad accettare passivamente, le piattaforme tagliano i budget per i contenuti costosi. Il che ci porta all'apice della enshittification di internet. Inondare la rete di contenuti “di emme”. E nessuno è al riparo dalla sbobba artificiale. In soli 12 mesi, Spotify ha rimosso 75 milioni di brani che considerava “spam”. Sora, Nano Banana & Co. danno la possibilità di creare senza limiti, senza costi e con impegno zero, valanghe di video e immagini perfettamente inutili che dominano le pagine social. Tutto questo non satura solo l'economia reale (quella poca rimasta), ma il nostro discernimento, con un collasso epistemologico dell'intera società ed economia.

—Future Forecast

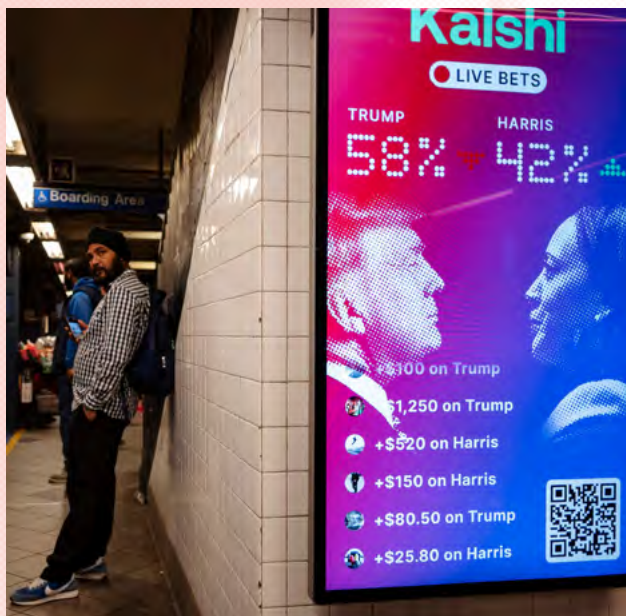
Previsione artificiale

Quando il gioco si fa duro, i (presunti) duri cominciano a giocare pesantemente con l'IA. Per dirigere il futuro del mondo o forse per farsi dirigere dall'IA a loro insaputa. Perché quando il gioco si fa duro sul serio, vince la macchina.

—Futuro premeditato

Agire per calcolo

Ormai il futuro viene spacciato solo come un problema di calcolo. Alla Metaculus Cup 2025, una competizione internazionale di forecasting, l'IA britannica ManticAI, che combina diversi modelli di IA, tra cui quelli di OpenAI, Google e DeepSeek, ha conquistato l'ottavo posto su 549 concorrenti. Un anno fa il miglior bot era intorno al 300°. Per ora i migliori forecaster in carne e ossa resistono. Ma il divario si sta rapidamente assottigliando. Deger Turan, ceo di Metaculus, prevede che l'IA raggiungerà, o supererà, i top human forecaster entro il 2029. Tutto molto bello. Eppure, c'è un "ma" grande come una casa: il ragionamento non sta in piedi, fin dalle fondamenta. Misurare. Solo che misurare bene una previsione non significa necessariamente immaginare bene il futuro. La Metaculus Cup è costruita per rendere il futuro verificabile: eventi binari o numerici, scadenze precise, fonti ufficiali, percentuali e punteggi matematici. È un metodo rigoroso ma riduttivo. Il futuro, infatti, raramente si presenta come una domanda a cui rispondere con un 62% o un 78%. I cambiamenti più importanti nascono spesso dall'interazione imprevedibile di fattori politici, tecnologici, sociali e culturali. Ed è proprio qui che il numero rischia di diventare una gabbia. Per essere misurabile, il futuro viene prima ridotto a una domanda con una risposta verificabile. Ma i grandi cambiamenti non arrivano come eventi isolati: emergono da connessioni, effetti a catena e discontinuità che spesso diventano evidenti solo dopo. Calcolare la probabilità non significa nulla. Il vero test predittivo dovrebbe misurare la capacità di costruire scenari, cogliere segnali deboli e riconoscere i punti in cui il futuro può cambiare traiettoria improvvisamente. Perché il futuro non è un numero da azzeccare. È uno spazio di possibilità da esplorare immaginando ciò che ancora non esiste.



—AI under control Il protagonista stregone

Puntare su un approccio semplicemente predittivo e quantitativo (AI forecast: “L’IA prevede il futuro”), su uno più strategico e scenaristico (AI foresight: “L’IA esplora e anticipa il futuro”) oppure su uno “positivamente” antropocentrico (AI support: “L’IA realizza il mio futuro”)? La differenza non è da poco e indica come l’impresa e il management intendono posizionarsi sul tavolo delle decisioni. Da apprendisti stregoni o da protagonisti stregoni? Lo vedremo meglio nelle prossime pagine dedicate proprio al foresight.



—Inside the future Scommettiamo che...

... il futuro è solo una scommessa. Negli Stati Uniti le piattaforme di scommesse come Polymarket e Kalshi stanno conquistando il mercato con una promessa inquietante: si può scommettere su tutto ciò che deve ancora accadere. Quanti post pubblicherà Elon Musk la prossima settimana, quanto guadagnerà Bitcoin nel mese successivo, quante volte Trump pronuncerà “io” nel prossimo discorso. Si può perfino scommettere su esiti geopolitici - “Quando avverrà il prossimo attacco all’Iran?”, con tanto di data e ora. In un caso un partecipante ha incassato la bellezza di 50 milioni di dollari. Probabilmente un insider del Pentagono o Trump stesso. Il problema non è tanto il gioco d’azzardo, ma la colonizzazione commerciale del futuro. Le piattaforme di previsione senza regole non si limitano a prevedere ciò che accadrà, ma contribuiscono a farlo accadere. Soprattutto quando enormi capitali vengono concentrati su una previsione. L’insider trading delle informazioni sul futuro distorce i risultati; gli interessi economici aumentano la tentazione di “far accadere” ciò su cui si è scommesso. È solo questione di tempo prima che una previsione sulla morte di un politico venga trasformata in un incentivo al suo assassinio. È, per certi versi, la morte del presente, perché in un mondo in cui il futuro diventa una scommessa, la realtà stessa perde consistenza. O, più drammaticamente, non esiste più alcuna realtà, nessuna realtà su cui poter contare. Ne emerge un mondo privo di fiducia nel mondo stesso, commercializzato e continuamente deformato dagli interessi con la menzogna della “saggezza del mercato” spinta oltre ogni limite etico. Di fatto, un futuro basato su profezie insostenibili per il buon vivere della collettività. Scommettiamo che nessuno si oppone?



—Future Foresight

Innovazione Artificiale

In passato mancavano le informazioni. Oggi è l'opposto. Le informazioni sono ovunque, mentre il mondo diventa più complesso. La cosiddetta AI-Augmented Innovation Foresight può dare una mano, a patto che non sfugga di mano.

AI-powered Sense-making

Nel 2035 non prevederemo più il futuro. Lo simuleremo. Mercati, tecnologie, regolamentazione, comportamenti e geopolitica cambiano insieme, creando una densità di segnali impossibili da governare solo con l'analisi manuale. Oggi analisti e manager passano settimane a setacciare report, trend e scenari. Domani l'IA generativa farà tutto questo in tempo reale: intercetterà segnali deboli, scansionerà grandi quantità di informazioni, confronterà interpretazioni, individuerà anomalie e aggiornerà le ipotesi quando emergono nuove informazioni e, soprattutto, collegherà dati economici, geopolitici, climatici e sociali e costruirà scenari mentre il mondo cambia. Il salto non è solo nella velocità. È nella capacità di trasformare l'incertezza in opzioni. Un conflitto commerciale? L'IA potrà simulare migliaia di conseguenze sulla supply chain e suggerire contromisure. Una nuova regolamentazione? Potrà modellarne gli effetti su mercati, prodotti e investimenti prima che diventi realtà. La vera rivoluzione, però, sarà cognitiva. L'IA potrà mettere in discussione le nostre convinzioni e portare alla luce rischi che il management tende a ignorare. Non per decidere al posto degli esseri umani, ma per costringerli a pensare meglio. Forse. Il foresight uscirà così dalla nicchia degli specialisti e diventerà una capacità quotidiana, incorporata nei processi aziendali come oggi lo sono dashboard e fogli di calcolo. Ogni organizzazione avrà una sorta di "radar del futuro" personalizzato. Per i manager significa una cosa precisa: smettere di chiedersi semplicemente "che cosa succederà?" e iniziare a chiedersi "quali futuri possiamo prepararci ad affrontare e co-creare assieme all'IA per avere più opzioni degli altri?". Certo, se tutti gli altri si fanno la stessa domanda...



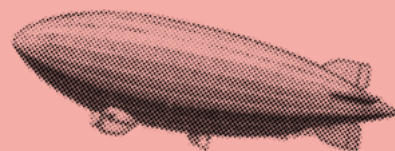
Future fear Non disturbate il manovratore

Più che anticipare il futuro con l'IA bisogna anticipare le future mosse dell'IA. E non è detto che siano a nostro favore. Dario Amodei, ceo di Anthropic, ha avvertito che l'IA sta avanzando troppo in fretta e rischia di sfuggire al controllo umano. Secondo lui, i sistemi stanno migliorando in modo sempre più rapido e, se non si rallenta, entro 6-12 mesi potrebbero diventare capaci di prendere il controllo di grandi parti di internet causando danni enormi. Amodei chiede all'intera industria di frenare lo sviluppo delle capacità più avanzate per dare tempo agli umani di non perdere il controllo. Sulla sua piattaforma X, Elon Musk si è subito sfilato, bollando gli allarmi come una "montatura" e un "terrorismo psicologico": basta la supervisione umana per garantire sicurezza. Secondo Anthropic, ma anche secondo OpenAI, invece, la nuova tecnologia può avanzare al punto da mettere a repentaglio l'intera umanità entro un decennio. Diciamolo. Questi avvertimenti non servono a niente se non a pulirsi la coscienza e a mettere le mani avanti: "Oh, io ve lo avevo detto, neh". Infatti, lo Zeitgeist non mente. Nel mio libro *30 trend per il 2030*, scritto nel 2022, l'ho detto chiaramente. Questo non è, come molti credono, il secolo cinese e neanche più il secolo degli umani, ma quello delle macchine. Fine del discorso e dello scenario.

Future risk Futuro fuori controllo

Quando l'IA entra nel foresight dell'innovazione, il rischio non è solo che sbaglia. È che sbaglia in modo convincente. L'IA, infatti, può trasformare dati fragili in narrazioni convincenti, mascherare bias e far passare assunzioni per fatti. Nel foresight aziendale è un rischio strategico: un'ipotesi sbagliata può orientare investimenti, prodotti e decisioni per anni. Poi, c'è il problema della "pancia piena". L'IA può moltiplicare scenari, ma senza metodo rischia di aumentare la quantità di output più rapidamente della qualità delle decisioni. I principali punti deboli sono oggi quattro. 1) Evidenze apparenti: fonti incomplete, obsolete o non verificabili possono trasformarsi in fatti apparentemente solidi. Un'unica informazione non verificata può influenzare priorità e investimenti. 2) Assunzioni nascoste: l'IA tende a colmare i vuoti e a rendere coerenti le contraddizioni. Il risultato è una storia plausibile che può nascondere proprio ciò che ancora non sappiamo. 3) Falsa certezza: il linguaggio sicuro dell'IA può far sembrare definitiva una risposta che dovrebbe essere "dipende" o "non lo sappiamo ancora". Per un'organizzazione significa chiudere troppo presto l'esplorazione. 4) Scarsa tracciabilità: se non è possibile ricostruire perché un'opzione sia stata preferita a un'altra, le decisioni diventano difficili da verificare, difendere e replicare. A questi rischi se ne aggiungono altri due, più organizzativi. Il primo è la concentrazione delle competenze: pochi "prompt expert" diventano indispensabili, ma il know-how non circola. Il secondo è il template overfitting: applicare lo stesso schema a problemi diversi produce risposte ordinate, ma spesso superficiali. La lezione per manager e imprese è semplice: l'IA per ampliare lo sguardo, persone per decidere cosa significa. Ricerca, interviste, interpretazione e confronto restano umani. L'IA accelera l'innovazione ma non la determina.

IL DATO È TRATTO



Ovvio: più calcoli fanno, più calore generano e più acqua bevono. Il data center non è un gioco a impatto zero, ma un gioco a somma zero. Il guadagno di energia dell'IA corrisponde metaforicamente alla perdita di energia degli umani. O meglio, se il data center utilizza energia rinnovabile, quella stessa energia potrebbe non essere disponibile per altri consumatori. In questo momento tutto ruota attorno all'insaziabile appetito energetico e strutturale della rivoluzione tecnologica e dei data center, con grandi predatori già pronti al saccheggio. Infatti, la Patagonia, terra di vento e vuoto, diventa il nuovo laboratorio del capitalismo digitale di Palantir e Peter Thiel, grazie alla complicità del vassallo argentino Javier Milei. Tant'è che, come scrive il quotidiano spagnolo *La Vanguardia*, il miliardario votato a un'ideologia tecnosuprematista ha trasferito il suo domicilio in Argentina per trasformare la Patagonia in un polo tecnologico privo di regolamentazioni. Ed è appunto nelle pianure

incontaminate che Thiel intende costruire numerosi data center. La scelta della regione è strategica per due motivi tecnici: la presenza di corsi d'acqua e le eccellenti condizioni climatiche per la refrigerazione naturale dei server. Attraverso il suo fondo Founders Fund, l'ideologo del tecnolibertarismo sta inoltre investendo in tecnologie per massimizzare l'estrazione nel giacimento di Vaca Muerta, situato nell'area nord della Patagonia, tramite il famigerato fracking. C'è poco da fare. Stiamo costruendo cattedrali di calcolo sempre più grandi per simulare nuove realtà, mentre distruggiamo le risorse fisiche della realtà in cui viviamo. Per consolarci (o spaventarci) non ci resta altro che guardare il video Data Center Fornicator realizzato dal collettivo Private Island. Una canzone che assume il punto di vista del data center stesso, che viene antropomorfizzato (e sessualizzato) come una creatura insaziabile dotata di impulsi primordiali. Quello che noi abbiamo delegato alle macchine.



<https://www.youtube.com/watch?v=KSWSOLYofil&t=1s>

Infomanager

ASSOCIAZIONI | SERVIZI | CONTRATTO | SANITÀ | PREVIDENZA | FORMAZIONE



IL SISTEMA DEI SERVIZI MANAGERITALIA

Consulenza contrattuale e legale, assistenza fiscale e assistenza Caf: professionisti e servizi al fianco degli associati

In un contesto sempre più complesso sotto il profilo normativo, fiscale e amministrativo, il sistema dei servizi Manageritalia offre un supporto concreto per orientarsi tra adempimenti, regole e opportunità. Dalla consulenza contrattuale e legale all'assistenza fiscale, fino ai servizi di AskMit e 50&Più Caf, è possibile contare su figure qualificate in grado di fornire consulenza, orientamento e assistenza operativa per le principali esigenze professionali e personali.

CONSULENZA CONTRATTUALE E LEGALE

Manageritalia mette a disposizione di dirigenti, quadri ed executive professionali un servizio di consulenza contrattuale e legale che garantisce affiancamento sugli aspetti normativi e professionali legati all'attività lavorativa. Attraverso le associazioni territoriali è possibile ricevere informazioni, chiarimenti e orientamento sulle tematiche di interesse della categoria, con l'obiettivo di accompagnare gli associati nelle diverse fasi del percorso professionale.

Come accedere: rivolgiti alla tua associazione territoriale, oppure consulta le pagine dedicate alla tua categoria sul sito www.manageritalia.it.

ASSISTENZA FISCALE

Gli associati possono ottenere informazioni e orientamento su tematiche fiscali, dai principali adempimenti tributari ai rapporti con l'Agenzia delle entrate, fino agli aspetti collegati al patrimonio. Un supporto utile per affrontare con maggiore consapevolezza una normativa in continua evoluzione e individuare le soluzioni più adeguate alle proprie esigenze.

Come accedere: tramite AskMit, nell'area riservata My Manageritalia, oppure attraverso la propria associazione territoriale.

ASKMIT

AskMit è il servizio online riservato agli associati e ai loro familiari che consente di ottenere un primo riscontro qualificato entro 48 ore. Attraverso la piattaforma è possibile richiedere informazioni e consulenza sui principali temi legati al lavoro, alla fiscalità, alla previdenza, alla tutela legale, alla sanità e ai servizi Caf. Le richieste vengono gestite da un team multidisciplinare composto da esperti Manageritalia e professionisti specializzati.

Come accedere: entra nell'area riservata My Manageritalia e seleziona il servizio AskMit.

50&PIÙ CAF

Grazie alla convenzione con 50&Più Caf, gli associati possono accedere a un'ampia gamma di servizi di assistenza fiscale e amministrativa, tra cui compilazione e trasmissione del modello 730, pratiche Imu, visure catastali, dichiarazioni di successione, volture catastali, gestione dei contratti di locazione e servizi dedicati a colf e badanti. Un supporto operativo che semplifica molti degli adempimenti burocratici più comuni.

Come accedere: contatta la tua associazione territoriale o una sede 50&Più Caf convenzionata, presentando la card Manageritalia.



SALUTE: INNOVAZIONE DELL'OFFERTA E SOSTENIBILITÀ



Il Fasdac continua a evolvere per consolidare la qualità delle prestazioni, rispondere ai bisogni emergenti degli assistiti e preservare la sostenibilità del sistema

Il nuovo concetto di salute emerso dopo la pandemia, associato all'invecchiamento della popolazione e al costante "affan-

no" del Servizio sanitario nazionale, sta definendo nuove esigenze e riordinando le priorità degli iscritti. I nuovi bisogni sanitari stanno trasformando sem-

pre di più il paradigma dell'assistenza: dalla mera "cura delle condizioni acute" a un concetto più ampio e olistico, il "benessere socio-sanitario".

UN FONDO IN EVOLUZIONE

Il Fasdac sta attraversando una fase di profonda trasformazione, guidata dalla volontà di rispondere in modo tempestivo ed efficace all'evoluzione del sistema sanitario e ai bisogni dei propri assistiti. In questo contesto vanno considerate anche le innovazioni mediche e tecnologiche che si susseguono con crescente rapidità. Il Fondo ha così scelto di adottare un approccio dinamico e proattivo, volto a privilegiare la qualità e a integrare progressivamente nella propria offerta le migliori pratiche sanitarie e socio-sanitarie.

Da questa scelta derivano prestazioni più avanzate, percorsi diagnostici e terapeutici più completi e ambiti di intervento più ampi. Un'evoluzione che mantiene il proprio baricentro su coperture sanitarie ad alta intensità di tutela, basata sui valori fondanti della sanità integrativa: mutualità e solidarietà, ma che implica anche costi crescenti.

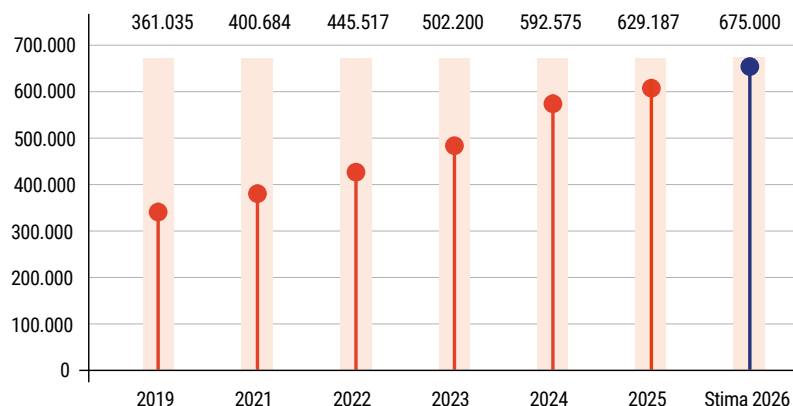
LE SFIDE DA AFFRONTARE

La sfida, dunque, è trovare il giusto equilibrio tra i molteplici fattori che osserviamo quotidianamente e le azioni da mettere in campo:

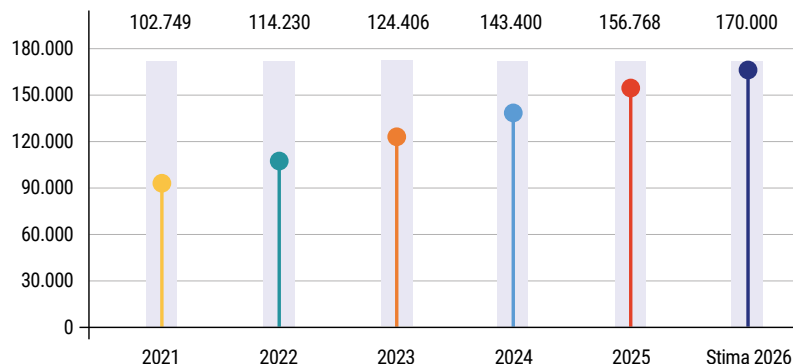
- una domanda che cresce, per effetto dell'arretramento del Ssn, che ha comportato un aumento del 21% di pratiche in due anni (vedi grafico 1);
- nuovi ambiti di intervento richiesti dall'invecchiamento della popolazione, che hanno portato in quattro anni a una spesa quasi triplicata per prestazioni socio-sanitarie (vedi grafico 2);
- l'importanza "strategica" di particolari ambiti sanitari, come la prevenzione, oggi articolata su 11 moduli, e la genomica, con 31 pannelli, per anticipare la gestione di cronicità e

1 - AUMENTO DELLE PRATICHE DI RIMBORSO ED EROGATO PRESTAZIONI SANITARIE

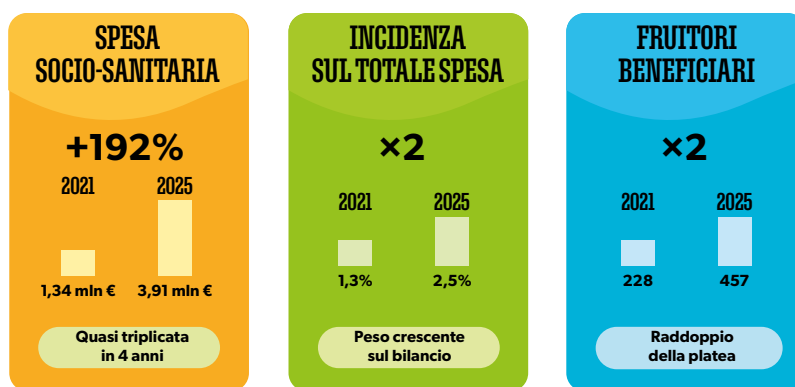
PRATICHE



RIMBORSI

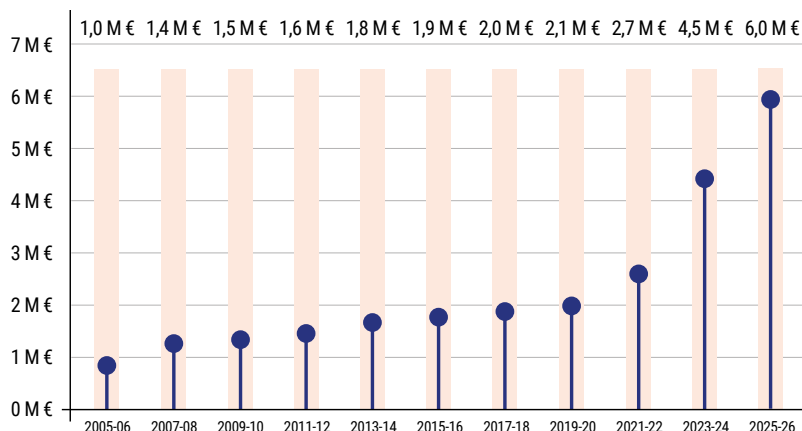


2 - AUMENTO DELLA SPESA SOCIO-SANITARIA (2021-2025)



Raddoppio della platea e forte incremento economico: cresce il bisogno, non solo il costo

3 - PREVENZIONE: IMPORTI EROGATI PER BIENNIO



patologie gravi e consentire la medicina di precisione (vedi grafico 3);

- la vicinanza nelle fasi più delicate della vita, con il rimborso di oltre 4.000 prestazioni per neoplasie, di cui il 50% per forme maligne, e la recente introduzione del progetto Genitorialità (vedi grafico 4);
- la ricerca di cure e servizi di eccellenza, con il perfezionamento negli ultimi due anni di nuove convenzioni con Irccs.

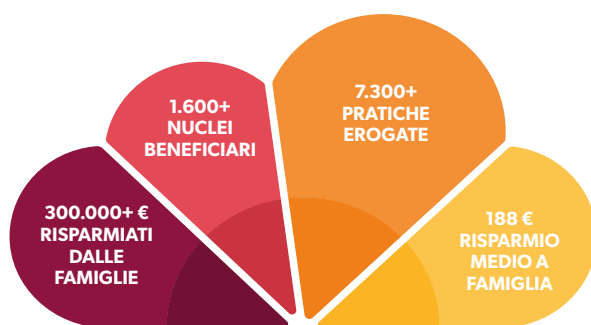
INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ: UN EQUILIBRIO NECESSARIO

Un approccio che coniuga innovazione, tutela e sostenibilità, con l'obiettivo di continuare a garantire elevati standard qualitativi, mantenendo la tenuta del sistema e rafforzando il ruolo di pilastro della protezione sanitaria per i dirigenti e le loro famiglie. In questo scenario, si rende necessaria una gestione delle risorse sempre più attenta e selettiva. Da un lato, a partire dal 1° gennaio 2027, è prevista una razionalizzazione mirata della spesa in alcuni ambiti, senza alterare il "valore" complessivo delle prestazioni (vedi il box a fianco e opuscolo allegato a questo numero della rivista). Dall'altro, potrebbe rendersi necessario un futuro adeguamento della contribuzione, in linea con l'evoluzione dei bisogni degli assistiti e con l'andamento dei costi complessivi della sanità.

GARANTIRE VALORE NEL LUNGO PERIODO

Un equilibrio delicato ma necessario per continuare a garantire, nel tempo, un sistema solido, equo e capace di offrire agli assistiti di qualsiasi età il giusto sostegno in risposta ai bisogni di cura di diversa complessità.

4 - IL PROGETTO GENITORIALITÀ



COSA CAMBIA NELLE PRESTAZIONI

Le due principali novità in vigore dal 1° gennaio 2027

- 1 -

TERAPIE FISICHE E RIABILITATIVE

Compartecipazione del Fondo pari all'80% per prestazioni erogate in forma diretta e un aggiornamento delle tariffe del Nomenclatore tariffario applicate alle prestazioni erogate in forma indiretta.

- 2 -

IVA

Eliminazione del rimborso dell'imposta.



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. In una fase in cui il ruolo manageriale è sempre più decisivo, credo sia importante non sentirsi soli e avere luoghi in cui continuare a crescere, confrontarsi e contribuire.

Davide Basile

Chief operating officer @Kidea



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





NON AUTOSUFFICIENZA: UN RISCHIO SEMPRE PIÙ CONCRETO

L'allungamento della vita media porta con sé nuove esigenze assistenziali ed economiche. Prosegue la campagna informativa sulla LTC a vita intera per favorire una maggiore conoscenza degli strumenti di tutela disponibili

Un recente studio Ania-Doxa dedicato al fenomeno della non autosufficienza e al ruolo dei caregiver familiari conferma una realtà che interessa sempre più famiglie italiane: l'allungamento della

vita media rappresenta senza dubbio una conquista sociale, ma porta con sé nuove esigenze assistenziali e importanti implicazioni economiche e organizzative.

La ricerca evidenzia come il careg-

ving sia ormai una condizione molto diffusa nel nostro Paese. L'assistenza alle persone non autosufficienti continua a essere sostenuta prevalentemente all'interno del nucleo familiare, con un coinvolgimento diretto di fa-

LTC A VITA INTERA: UNA PROTEZIONE CHE GUARDA AL FUTURO

1. QUANDO INTERVIENE?

- **Non autosufficienza** = impossibilità di svolgere autonomamente **3** attività quotidiane su **6**

2. COSA OFFRE?

- Rendita mensile vitalizia: **2.582 €** al mese
- Rivalutazione annuale: **+3%**

3. FINO A QUANDO PROTEGGE?

- Per tutta la vita

4. PERCHÉ PENSARCI OGGI?

- Maggiore longevità e aumento delle situazioni di fragilità
- Costi assistenziali che possono gravare sulla famiglia
- Necessità di pianificare la protezione con anticipo
- Tutela del patrimonio personale e familiare

miliari che dedicano tempo, energie e risorse economiche alla cura dei propri cari.

Particolarmente significativo è il dato relativo ai costi dell'assistenza: il 49% delle spese viene sostenuto direttamente dalla persona assistita e il 19% dai familiari, mentre oltre un quarto delle famiglie caregiver ritiene che tale situazione non sia sostenibile nel lungo periodo.

Lo studio mette inoltre in luce un altro aspetto rilevante: la scarsa conoscenza degli strumenti assicurativi dedicati alla non autosufficienza. Solo l'8% dichiara di avere una buona conoscenza delle polizze LTC, circa un terzo ne ha una conoscenza superficiale, mentre la maggior parte non ne ha mai sentito parlare.

CONOSCERE PER SCEGLIERE

È proprio in questo contesto che assume particolare valore l'attività di informazione promossa da Assidir e Manageritalia per favorire una maggiore consapevolezza tra dirigenti, quadri, executive professional e loro familiari sull'importanza di una pianificazione preventiva del rischio di non autosufficienza.

LA CAMPAGNA LTC VITA INTERA

Nel corso dell'anno sono state realizzate numerose iniziative per diffondere la conoscenza del rischio di non autosufficienza e delle soluzioni di tutela disponibili.

Nel mese di marzo il mensile *Dirigente* ha ospitato un articolo dedicato all'opportunità offerta dalla Convenzione Antonio Pastore: a partire dai 55 anni di età, il dirigente può accedere alla copertura LTC a vita intera, che garantisce protezione per l'intero arco della vita, con un piano di versamento dei premi che si conclude al compimento degli 80 anni. Nello stesso mese è stato inviato, insieme al documento unico di rendicontazione destinato agli assicurati nella Convenzione Antonio Pastore, un pieghevole illustrativo dedicato ai vantaggi dell'adesione anticipata alla suddetta forma LTC a vita intera.

A supporto dell'iniziativa è stato infine realizzato un vademecum informativo di 24 pagine, "Gestire la non autosufficienza", una guida che approfondisce caratteristiche, funzionamento e benefici delle coperture Long term care a vita intera.

L'obiettivo della campagna è contribuire a sviluppare una maggiore consapevolezza rispetto a un rischio che può incidere profondamente sulla qualità della vita delle persone e sull'equilibrio economico delle famiglie.

Le attività di sensibilizzazione sul tema della LTC a vita intera proseguono anche nei prossimi mesi. Sono a disposizione degli associati materiali informativi, approfondimenti e occasioni di confronto presso le sedi territoriali di Manageritalia. Saranno disponibili anche durante gli eventi Assidir/Manageritalia sul territorio, affinché ciascuno possa valutare in modo informato le soluzioni di tutela disponibili.

CHIEDI UN SUPPORTO AGLI SPECIALISTI DI ASSIDIR!

Scrivi a
info@assidir.it

o compila il form contatti
sul sito
www.assidir.it/contatti.html

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

Human & AI

Come interagire con l'intelligenza artificiale per potenziare le competenze manageriali



ONLINE

■ 13 OTTOBRE

Evolution through inclusion

L'importanza dell'inclusione



CFMT ROMA

■ 27 OTTOBRE

Negoziare con leadership

Aumentare la propria forza negoziale e potenziare le proprie strategie di influenza



ONLINE

■ 9 E 16 DICEMBRE

PERSONAL IMPROVEMENT

Le domande per persuadere

Come influire sugli altri e rafforzare la propria leadership



ONLINE

■ 22 OTTOBRE

Business presentation

Diventa incisivo e memorabile nelle presentazioni



ONLINE

■ 4 NOVEMBRE

Career check-up

Valuta dove sei, decidi dove andare



ONLINE

■ 5 E 12 NOVEMBRE

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

OKR - Objectives key results

Le nuove frontiere del performance management



ONLINE

■ DAL 28 OTTOBRE

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

Dal prodotto al mercato



ONLINE

■ 4 E 11 OTTOBRE

Il bilancio: pillola formativa

Leggere il bilancio per trarre informazioni utili allo sviluppo della tua azienda



ONLINE

■ MODULO INTERATTIVO ON-DEMAND

BUSINESS DEVELOPMENT

La storia di Ferrero

Storie di business per ispirare



CFMT MILANO

■ 27 OTTOBRE

Barilla innovation tour

Un appuntamento di "In-Company Experience": alla scoperta delle eccellenze del Made in Italy



PARMA

■ 5 NOVEMBRE

Il commerciale 2026

Potenziare l'equilibrio hybrid sales nei rapporti con i clienti



ONLINE

■ 10 NOVEMBRE

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

MILANO

info@cfmt.it
02 5406311

ROMA

info@cfmt.it
06 5043053

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

COMPANIES TALKS

Storie di Business
per ispirare



LA STORIA DI FERRERO

Una storia di gentilezza strategica, appartenenza e valori vissuti

La storia di Michele Ferrero racconta una capacità non comune: quella di saper leggere i cambiamenti della società e trasformarli in una visione concreta, capace di mettere al centro le persone. In un mondo sempre più frenetico, Ferrero ha scelto di creare momenti di pausa e gratificazione quotidiana, rispondendo a un bisogno autentico di benessere e cura di sé.

La stessa attenzione emerge nel rapporto con il cliente, rappresentato simbolicamente dalla figura della "signora Valeria", e nella cultura organizzativa, fondata su rispetto, umanità e responsabilità diffusa. Una cultura che trova espressione anche nella leadership e in un vero e proprio decalogo etico, fatto non solo di principi, ma di comportamenti coerenti e quotidiani.

Il Talk, interpretato da un attore professionista accompagnato da un musicista,

ripercorre questa storia attraverso parole, musica e narrazione, offrendo spunti per riflettere su alcune delle sfide che attraversano oggi le organizzazioni e la vita professionale.

A seguire, un momento di debriefing e confronto coinvolgerà i partecipanti in una riflessione condivisa sugli elementi della storia più significativi, stimolando pensiero critico, dialogo e connessioni con la propria esperienza professionale.

I TEMI DEL TALK

Nel corso del Talk saranno affrontati temi centrali per il mondo manageriale contemporaneo, come il rapporto tra innovazione e customer centricity, una concezione della leadership fondata sui valori e il ruolo della gentilezza come leva manageriale.

La narrazione offrirà inoltre l'occasione per approfondire il valore dell'ascolto

attivo e del gioco di squadra, mostrando come questi elementi possano contribuire a costruire relazioni più solide e organizzazioni più consapevoli.

LA STORIA DI FERRERO

**Companies Talks:
storie di business
per ispirare**

27 ottobre
ore: 17:30 – 19:00
Cfmt Milano



Iscriviti: <https://qr.cfmt.it/eYxoc>

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

FERNANDO G. ALBERTI

Director del Porter Institute, è stato industrial strategist per la World Bank e l'Unido. Insegna Strategia aziendale alla Liuc e dirige l'Osservatorio sulla competitività delle imprese di servizi per Cfmt. [\[38\]](#)



LUCIA TILDE INGROSSO

Giornalista, scrittrice, formatrice, ghostwriter. Ha scritto quasi 30 libri tra gialli, young, adult e manuali. I romanzi più recenti sono due capitoli di una saga familiare: *I Monteleone* e *Le stagioni della verità* (Baldini+Castoldi). Tiene corsi di scrittura, in presenza e online. [\[46\]](#)



FEDERICA BELFANTI

Ricercatrice e docente di strategia alla Liuc e in atenei italiani ed esteri, è senior researcher dell'Osservatorio sulla competitività delle imprese di servizi per Cfmt e del progetto Italia Compete. [\[38\]](#)



MARCO OLIVERI

Partner e co-founder di KeyPartners, società internazionale di executive search. Specializzato nella selezione di figure c-level e senior leadership, supporta imprese e fondi nell'individuazione di ceo, top executive e leadership team, oltre che nei processi di succession planning e sviluppo manageriale. [\[54\]](#)



THOMAS BIALAS

Futurologo, giornalista, innovatore, autore e conferenziere, si occupa di progettazione di contenuti e aiuta imprese e istituzioni a ripensare il proprio ruolo e futuro. È ideatore e curatore di *Dirigibile*, inserto della rivista *Dirigente*. Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. [\[65\]](#)



DA MANAGERITALIA

MASSIMO FIASCHI

Segretario generale. [\[34\]](#)

DANIELA FIORINO

Responsabile ufficio sindacale. [\[63\]](#)

DOMENICO FORTUNATO

Project leader nazionale area "Valorizzazione dei territori" Piano operativo 2024-2028. [\[6\]](#)

MAURO ROCCO

Responsabile comunicazione e relazioni esterne. [\[28\]](#)

Ortodonzia invisibile: una scelta da manager?



**Sorriso curato
e mascherine
trasparenti.**

**Ne parliamo qui:
inquadra
il QR Code.**



AI: questa immagine è stata elaborata con l'uso di strumenti AI sotto il controllo di professionisti.

**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**

FAI PIÙ CONTROLLI AL SUO MOTORE CHE AL TUO.

PRENOTA SUBITO IL TUO CHECK UP CARDIOVASCOLARE COMPLETO.

CHECK UP
Monzino



Centro Cardiologico
Monzino