



MANAG~~E~~RITALIA

Position Paper

MANAGERIALIZZAZIONE DELLE PMI E POLITICHE DI OCCUPAZIONE

giugno 2026

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. MANAGERIALIZZAZIONE DELLE PMI COME FATTORE STRATEGICO DI COMPETITIVITÀ	7
1.1 Manager e sviluppo aziendale: una correlazione positiva	7
1.2 L'insufficiente managerializzazione delle pmi italiane.....	8
1.3 La domanda di managerialità in italia.....	10
2. IL NODO DELLE COMPETENZE E L'OCCUPABILITÀ.....	12
3. IL CCNL DIRIGENTI DI MANAGERITALIA QUALE ESEMPIO DI APPROCCIO INTEGRATO PER L'OCCUPABILITÀ DEI MANAGER.....	14
3.1 Cfmt: una scuola di formazione dedicata ai dirigenti	15
3.2 Politiche attive: una soluzione contrattuale innovativa	15
3.3 Invecchiamento attivo: una proposta contrattuale per gestire il ricambio generazionale e preservare le competenze	17
4. LE POLITICHE PUBBLICHE PER L'OCCUPABILITÀ.....	17
4.1 Politiche finalizzate all'inserimento di manager in azienda.....	18
4.2 Politiche finalizzate alla formazione.....	20
4.3 Politiche attive	20
4.4 APEC: un esempio internazionale efficace per garantire l'occupabilità dei manager.....	21
5. LA NOSTRA POSIZIONE.....	22
6. LE NOSTRE PRIORITÀ.....	23

Introduzione

a cura di **Tommaso Saso**, Professore di Organizzazione Aziendale e Marketing presso l'Università degli studi G. Marconi

Il tema della managerializzazione delle imprese italiane non riguarda soltanto le politiche del lavoro o la modernizzazione degli assetti organizzativi ma, più in profondità, il modo in cui le organizzazioni costruiscono capacità interpretative, distribuiscono conoscenza e riescono ad affrontare contesti di crescente complessità economica e tecnologica, in altri termini, riguarda la qualità cognitiva del nostro sistema produttivo.

Le scienze dell'organizzazione mostrano da tempo che la crescita dell'impresa non dipende esclusivamente dalla capacità imprenditoriale, che rimane naturalmente decisiva, ma anche dalla presenza di competenze manageriali in grado di sostenere processi di coordinamento, apprendimento e adattamento nel tempo. Edith Penrose aveva già evidenziato, alla fine degli anni '50, come il vero limite alla crescita dell'impresa non fosse soltanto la disponibilità di capitale, bensì la scarsità di risorse manageriali capaci di concepire e governare l'espansione organizzativa e Alfred Chandler avrebbe poi mostrato come lo sviluppo del capitalismo industriale moderno fosse inseparabile dalla formazione di una struttura manageriale professionale stabile, in grado di trasformare l'impresa da organizzazione personale a sistema complesso.

Questa dimensione assume oggi un'importanza ancora maggiore, perché in mercati attraversati da discontinuità tecnologiche, instabilità geopolitiche e trasformazioni rapide dei modelli produttivi, il management non può più essere interpretato come una semplice funzione esecutiva. Il suo ruolo consiste sempre più nel ridurre ambiguità, costruire senso condiviso e rendere governabile l'incertezza. Karl Weick, nella sua teoria del sensemaking, descriveva proprio questa funzione, ovvero la capacità delle organizzazioni di trasformare informazioni frammentarie e contesti equivoci in interpretazioni collettive sufficientemente stabili da consentire l'azione.

Eppure, il sistema produttivo italiano, soprattutto nel tessuto delle piccole e medie imprese, continua a manifestare una storica difficoltà nell'integrare managerialità esterna e competenze organizzative strutturate. Le ragioni non sono esclusivamente economiche o dimensionali, come si pensa comunemente, ma esiste una componente culturale profonda che affonda le proprie radici nella storia industriale italiana. I distretti produttivi del Nord-Est e di molte aree del Centro Italia hanno rappresentato per decenni un modello straordinariamente efficace di sviluppo fondato su prossimità sociale, fiducia interpersonale e relazioni comunitarie ma, proprio quei fattori, che hanno costituito una forza competitiva nella fase espansiva rischiano però, in alcuni casi, di trasformarsi oggi in elementi di rigidità.

La difficoltà nell'aprire la governance a competenze manageriali esterne, la sovrapposizione tra proprietà e direzione aziendale, le complessità delle transizioni generazionali e la lentezza nell'adozione di modelli organizzativi più evoluti, rappresentano questioni ormai note nella letteratura sul "family business" e

sul capitalismo familiare italiano. Giuseppe Berta ha osservato più volte come una parte significativa del capitalismo italiano fatichi ancora a compiere il passaggio da logiche imprenditoriali fortemente personalistiche a strutture organizzative maggiormente istituzionalizzate. Nel breve periodo, la fiducia relazionale rimane spesso efficiente ma nei momenti di discontinuità strategica, tuttavia, può diventare drammaticamente insufficiente.

La transizione verso l'intelligenza artificiale aggiunge ora un ulteriore livello di complessità, con modelli computazionali avanzati che amplificano capacità analitiche e predittive che fino a pochi anni fa apparivano difficilmente accessibili anche a organizzazioni di grandi dimensioni. Ma proprio questa accelerazione rende ancora più centrale la funzione manageriale. Brynjolfsson e McAfee avevano già intuito che l'automazione non avrebbe eliminato il bisogno di management, bensì ne avrebbe modificato profondamente la natura evidenziando che quanto più le attività standardizzabili vengono automatizzate, tanto più diventano decisive le competenze di interpretazione, integrazione, visione sistemica e responsabilità decisionale.

In questo scenario emerge con forza una questione che il dibattito pubblico italiano tende ancora a sottovalutare, perché il mismatch relativo ai profili manageriali e ad alta qualificazione, documentato anche dalle rilevazioni Excelsior, non rappresenta soltanto un problema di incontro tra domanda e offerta di lavoro ma più verosimilmente il sintomo di una fragilità più strutturale, osservando la difficoltà del sistema Paese nel considerare il management come infrastruttura strategica dello sviluppo economico, al pari della ricerca applicata, della digitalizzazione o dell'accesso al credito.

David Autor ha descritto con chiarezza la polarizzazione crescente del mercato del lavoro nelle economie avanzate, da un lato troviamo attività ad alta intensità cognitiva e relazionale e dall'altro mansioni sempre più standardizzate e vulnerabili all'automazione. In un'economia composta prevalentemente da imprese di piccola dimensione e spesso caratterizzata da bassi livelli di managerializzazione, il rischio è che questa transizione venga purtroppo subita più che governata.

Per lungo tempo le politiche del lavoro hanno considerato il lavoro altamente qualificato come un segmento sostanzialmente capace di autoregolarsi e le attenzioni pubbliche si sono concentrate, comprensibilmente, sulle fasce più fragili del mercato del lavoro. Tuttavia, questa impostazione ha contribuito a produrre un ritardo significativo nello sviluppo di strumenti dedicati alle transizioni professionali manageriali e alla valorizzazione delle competenze senior.

Da questo punto di vista, le proposte contenute nel presente Position Paper assumono un significato che va oltre la sola tutela categoriale. L'ipotesi di un'Agenzia per l'occupabilità manageriale, ispirata all'esperienza francese dell'APEC e fondata su una governance bilaterale tra rappresentanze datoriali e organizzazioni manageriali, risponde alla necessità di costruire un'infrastruttura stabile per il matching delle competenze strategiche. Allo stesso modo, il tema dell'invecchiamento attivo e della valorizzazione del management senior apre una questione cruciale per organizzazioni che rischiano di perdere, insieme alle persone, patrimoni di conoscenza accumulati in decenni di esperienza.

La managerializzazione delle PMI italiane non deve quindi essere letta come una semplice evoluzione organizzativa o come un processo di sostituzione dell'imprenditore ma, più realisticamente, come una sfida di integrazione tra cultura imprenditoriale e capacità manageriale. Ed è probabilmente da questa integrazione che dipenderà una parte importante della capacità del sistema produttivo italiano di affrontare le trasformazioni tecnologiche, demografiche e competitive dei prossimi anni.

1. MANAGERIALIZZAZIONE DELLE PMI COME FATTORE STRATEGICO DI COMPETITIVITÀ

Manageritalia è impegnata nel promuovere la managerializzazione delle PMI e delle imprese familiari come leva strategica di crescita e competitività del sistema Paese.

Infatti, le evidenze empiriche e tante ricerche dimostrano che le imprese familiari e le PMI che si aprono alla managerialità, crescono di più, investono maggiormente in innovazione e mostrano livelli superiori di produttività e redditività.

1.1 Manager e sviluppo aziendale: una correlazione positiva

La ricerca “Focus su managerialità e imprese” condotta dall’**Osservatorio del Terziario Manageritalia** ha dimostrato che una maggiore presenza di manager è correlata ad aziende più profittevoli e inclusive.

In particolare, si evidenzia che i settori in cui ci sono proporzionalmente più manager sono quelli in cui ci sono salari medi più alti, i Roa (Redditività del capitale investito) sono più elevati, la quota di mercato media è più alta, la produttività del lavoro è più alta, e le imprese hanno in media più asset.

Per salario medio, produttività del lavoro e asset intangibili un aumento di un punto percentuale nella percentuale di manager per dipendenti in un settore è associato con un aumento di 0,64% del salario medio, del 3,4% per la produttività del lavoro, e di 0,84% per gli asset intangibili.

I coefficienti delle variabili Roa e quota di mercato vanno interpretati come segue: un aumento di un punto percentuale nella percentuale di manager per dipendenti in un settore è associato con un aumento di 0,22 punti percentuali nel Roa medio e con un aumento di 0,65 punti percentuali nella quota di mercato media.

Anche il **XXIV Rapporto sulle medie imprese industriali italiane** (2014-2023) elaborato da Mediobanca e il Centro Studi Tagliacarne mostra come queste imprese (prevalentemente familiari, ma con governance evoluta aperta a figure manageriali) registrino migliori performance: +31,3% produttività del lavoro; +54,9% vendite; +24,2% occupazione.

Le medie imprese italiane hanno registrato una più elevata crescita della produttività del lavoro negli ultimi dieci anni rispetto a quelle tedesche, francesi e spagnole anche se scontano qualche ritardo sull’innovazione in tecnologie strategiche (digitali avanzate e *clean tech*) rispetto alle tedesche e francesi.

Già il **XXII Rapporto**, aveva evidenziato che la qualità del capitale umano è il fattore chiave della competitività e che le imprese che investono in manager, digitale e formazione hanno EBIT margin superiore fino al 61%; maggiore fiducia sul futuro; maggiore capacità di crescita anche in fasi incerte.

Inoltre, le imprese che hanno introdotto strutture manageriali, capitale umano qualificato e modelli organizzativi più evoluti sono quelle che hanno reagito meglio alle crisi e investito di più in innovazione, digitalizzazione, internazionalizzazione.

La **XVII edizione dell’Osservatorio AUB** (Bocconi-AIDAF-EY-UniCredit) che censisce tutte le imprese familiari italiane sopra i 20 milioni di euro di fatturato, è la fonte più autorevole sul tema.

Le imprese che aprono la governance a manager esterni mostrano maggiore crescita dei ricavi (+7,4% annuo); ROE più elevato (+3,5%); maggiori investimenti (+11,5%).

L'Osservatorio sottolinea che la managerializzazione non snatura il family business, ma ne rafforza continuità, solidità e capacità di innovazione.

Come testimoniato da **Cetti Galante**, intervenuta al Seminario di Manageritalia sul tema delle Politiche attive del 7 maggio 2025, il manager è anche un motore di innovazione. La capacità di comprendere le dinamiche del mercato e di rispondere in modo rapido ed efficace alle sue evoluzioni è essenziale per garantire la competitività dell'impresa. La crescita imprenditoriale dipende dalla capacità di adattamento, di presentare nuovi prodotti o servizi, di esplorare nuovi segmenti di mercato. Il dirigente di oggi deve tener conto dell'ambiente interno ed esterno, essere un po' coach dei propri collaboratori e dipendenti, avere un forte senso di motivazione e la certezza di portare valore all'azienda.

Come sottolineato da **Romano Benini**, anch'egli presente al succitato Seminario, il sistema Italia ha bisogno di estendere in tutti i settori la capacità di fare innovazione e qualità, così da rafforzare la produttività. Questo rende necessaria una maggiore presenza delle competenze manageriali, anche per favorire l'aggregazione e le reti tra le piccole e medie imprese, in particolare in settori come i servizi ed il turismo. Ma per farlo, a suo avviso, occorre utilizzare la leva della bilateralità.

1.2 L'insufficiente managerializzazione delle pmi italiane

È noto che l'Italia ha una carenza di presenza e gestione manageriale nelle sue aziende che incide su crescita, produttività e competitività rispetto ai principali partner e competitor europei e mondiali.

I dati elaborati da Manageritalia su fonti INPS riportati nella tabella seguente, rilevano come il numero di manager nel settore privato, benché costantemente cresciuto negli ultimi 15 anni (+12,4%), risulti ancora del tutto esiguo soprattutto se confrontato con quello dei paesi nostri principali competitor.

	Dirigenti settore privato 2024			Variazione 2008/2024			
	totale	uomo	donna	totale	uomo	donna	Dirigenti/totale lavoratori
	n.	%	%	%	%	%	%
Piemonte	10.379	81,00	19,00	-4,1	-13,1	71,5	0,9
Valle d'Aosta	107	77,57	22,43	-12,3	-23,1	71,4	0,3
Liguria	2.782	83,64	16,36	-8,9	-16,4	69,1	0,8
Lombardia	59.696	75,22	24,78	22,7	6,4	129,3	1,8
Trentino-Alto Adige	1.543	88,46	11,54	6,0	0,3	87,4	0,5
Veneto	8.861	82,90	17,10	3,8	-6,1	112,2	0,6
Friuli Venezia Giulia	1.891	84,56	15,44	-0,6	-6,7	53,7	0,6

Emilia - Romagna	10.854	83,64	16,36	2,0	-5,9	78,9	0,8
Toscana	4.662	79,32	20,68	0,2	-12,6	128,4	0,5
Umbria	689	85,78	14,22	-1,1	-7,4	63,3	0,3
Marche	1.264	85,28	14,72	-9,6	-16,8	80,6	0,3
Lazio	21.355	71,07	28,93	17,4	-0,4	109,2	1,4
Abruzzo	938	86,35	13,65	-6,6	-13,9	103,2	0,3
Molise	149	73,83	26,17	25,2	1,9	290,0	0,3
Campania	2.687	83,55	16,45	12,6	1,0	169,5	0,3
Puglia	1.957	73,74	26,26	62,0	29,4	452,7	0,3
Basilicata	209	76,08	23,92	11,2	-8,6	257,1	0,2
Calabria	382	74,61	25,39	-5,4	-17,4	61,7	0,2
Sicilia	1.630	73,07	26,93	2,8	-13,6	111,1	0,2
Sardegna	466	79,40	20,60	-30,2	-35,3	0,0	0,2
Estero	1.200	93,00	7,00	-3,7	-6,9	78,7	12,4
TOTALE	133.701	77,32	22,68	12,4	-1,3	114,0	0,9

Nel settore privato, a fronte di 247mila aziende che hanno un numero di dipendenti superiore a 9 e di 32 mila aziende che hanno un numero di dipendenti superiore a 49, si contano solo 133 mila dirigenti.

In Italia le aziende che occupano almeno un dirigente sono meno di 30 mila; il rapporto dei dirigenti sul totale dei lavoratori dipendenti è pari a 0,9 ovvero si registra meno di un dirigente ogni cento lavoratori, contro i 3 della Germania e i 5 della Francia.

In questi paesi, caratterizzati da una struttura imprenditoriale simile a quella nostrana, l'80% delle imprese familiari si affida a manager esterni contro il solo 30% di quelle italiane

Colmare questo gap è una priorità culturale ed economica ribadita e rafforzata anche nell'ultimo rinnovo del CCNL dei dirigenti del terziario (novembre 2025), che riconosce il ruolo del management come fattore chiave per l'innovazione, la produttività e lo sviluppo sostenibile delle imprese e ne agevola l'ingresso nelle PMI.

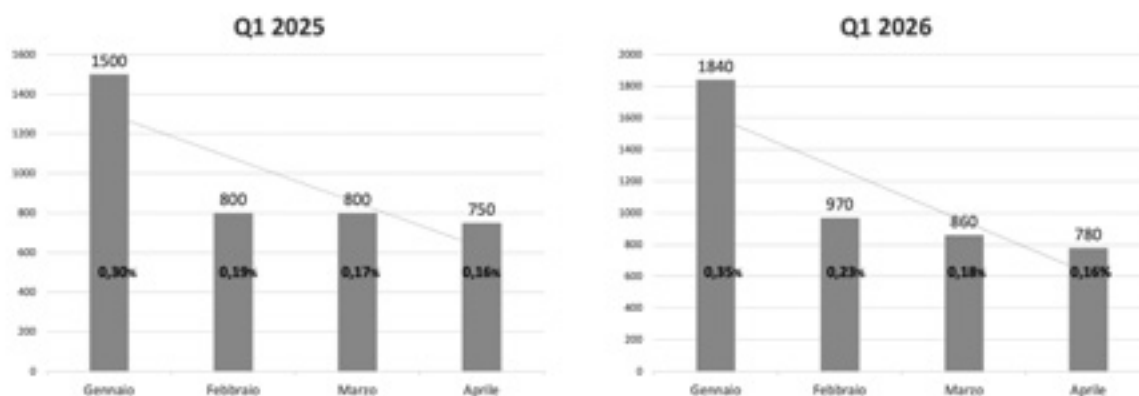
1.3 La domanda di managerialità in Italia

Nonostante l'ancora insufficiente tasso di managerializzazione delle PMI, alcuni dati e trend sembrano indicare come in un contesto in rapida trasformazione, le imprese italiane siano alla ricerca di leader in grado di cavalcare le dinamiche di un mercato in continuo cambiamento e di affrontare le sfide contemporanee con visione e determinazione.

L'andamento del numero dei dirigenti del settore privato evidenzia come la crescita sia costante, in particolare con riferimento al comparto del terziario avanzato: l'Osservatorio di Manageritalia rileva per il 2024 un + 5% rispetto al 2023 dato risultante dalla crescita del 4% degli uomini e da una percentuale doppia (+ 9%) delle donne.

Anche il sistema informativo Excelsior di Unioncamere e Ministero del lavoro sembra confermare che la richiesta di figure manageriali sia in crescita: la tabella riportata di seguito rileva il numero di manager di cui è previsto l'ingresso rilevato con riferimento al primo quadrimestre 2025 e 2026.

Manager previsti in entrata dal Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere-Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali



Si evidenzia che per tutti i mesi nel 2026 la previsione di ingresso di figure manageriali supera il corrispondente dato del 2025.

Per il 45,3% delle imprese permane la difficoltà a reperire personale qualificato, sintomatico anche di un disallineamento tra il sistema formativo e le esigenze del mercato: per le figure manageriali tale difficoltà raggiungerebbe il 59,8%.

L'analisi delle previsioni fabbisogni per il quinquennio 2025-2029 per professione evidenzia che una quota rilevante delle richieste – circa il 39% del totale – riguarderà lavoratori di alto profilo, ossia dirigenti, specialisti e tecnici (tra 1,2 e 1,4 milioni di unità), sia in virtù dell'espansione dell'occupazione sia per la sostituzione di persone in uscita dal mercato del lavoro.

FABBISOGNI PREVISTI NEL PERIODO 2025-2029 PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE

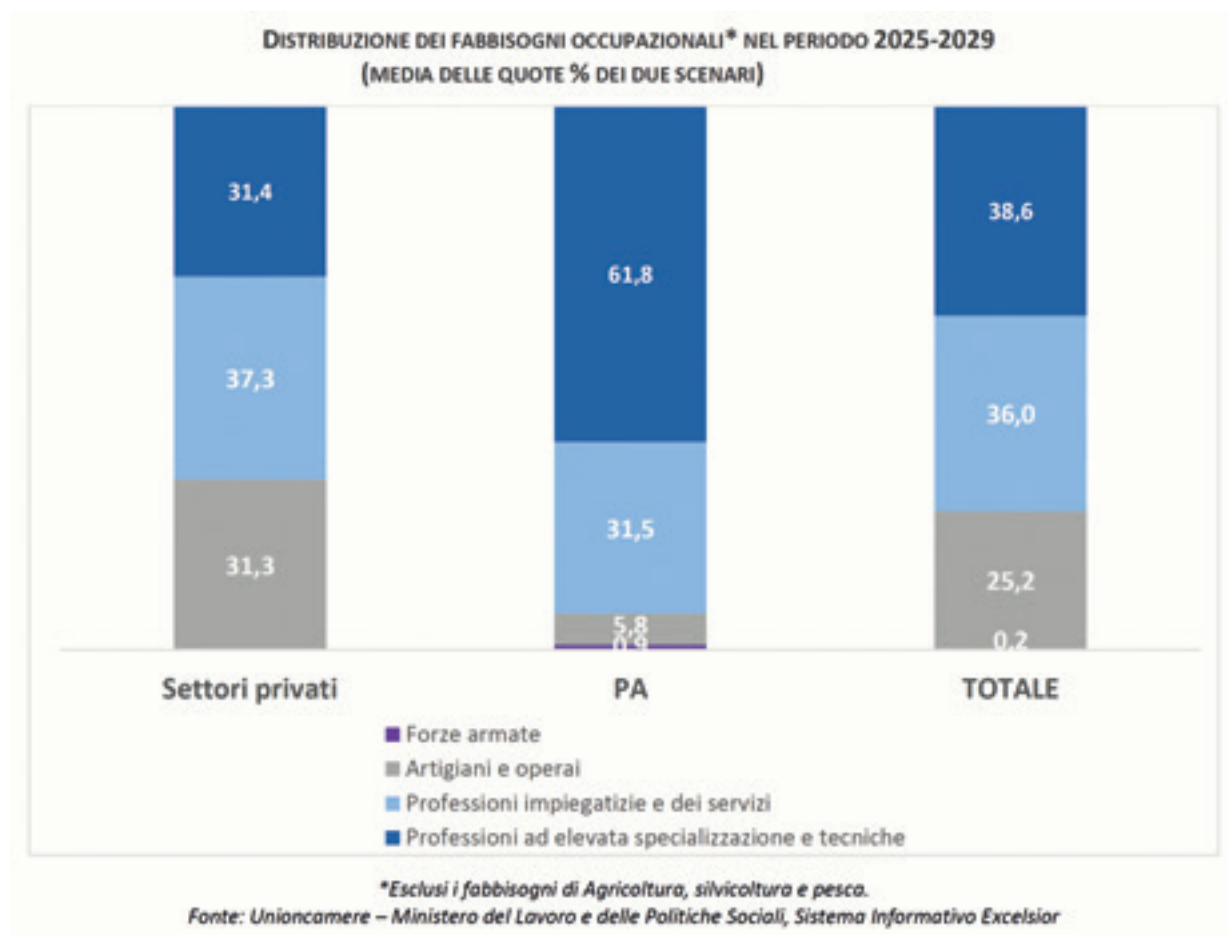
	Fabbisogno totale (v.a.)* 2025-2029		Quote sul totale (%) 2025-2029	
	scenario negativo	scenario positivo	scenario negativo	scenario positivo
TOTALE (esclusa Agricoltura, silvicoltura e pesca)	3.178.100	3.613.400	100,0	100,0
<i>di cui:</i>				
1. Dirigenti	47.300	53.600	1,5	1,5
2. Professioni specializzate	588.400	647.200	18,5	17,9
3. Professioni tecniche	606.600	676.300	19,1	18,8
4. Professioni impiegatizie	475.100	523.000	15,0	14,5
5. Professioni commerciali e dei servizi	659.100	785.600	20,7	21,7
6. Operai specializzati e artigiani	340.500	402.800	10,7	11,1
7. Conduttori di impianti e veicoli a motore	200.000	225.400	6,3	6,2
8. Professioni non qualificate	254.000	292.200	8,0	8,1
9. Forze armate	7.200	7.200	0,2	0,2

**Valori assoluti arrotondati alle centinaia. I totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.*

Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior

La quota rilevante di dirigenti, specialisti e tecnici sul fabbisogno atteso è dovuta in misura significativa dalla domanda proveniente dal settore pubblico (che pesa per quasi il 39% nella media degli scenari sul fabbisogno di queste figure); ad essa però contribuisce in misura rilevante anche il crescente orientamento delle imprese verso personale maggiormente specializzato.

Come mostra la figura sotto, le professioni ad elevata specializzazione e tecniche hanno un peso che varia notevolmente a seconda che si tratti dei settori privati o del comparto pubblico: nel primo la quota si attesta intorno al 31%, mentre per la PA raggiunge quasi il 62% del fabbisogno di dipendenti pubblici. I profili intermedi, ossia impiegati e professioni commerciali e dei servizi, rappresenteranno poco più di un terzo del fabbisogno complessivo, per un ammontare di circa 1,1-1,4 milioni di lavoratori (il 36% del totale), mentre il fabbisogno stimato di operai, sia specializzati sia conduttori di impianti, varierà tra 541mila e 654mila unità, pari a circa il 17% del totale. Si stima, infine, che i prossimi cinque anni vedranno anche la richiesta di 254-292mila lavoratori non qualificati, con un peso attorno all'8%.



In questo scenario, LHH – piattaforma internazionale che fornisce soluzioni HR – ha condotto un’analisi approfondita sulle ricerche di nuovi dirigenti da parte delle aziende, effettuate nel corso del 2023, sia a livello nazionale sia locale, stilando una top 20 di questi job title.

In cima svetta la figura del Sales Manager, seguita dal Finance Manager, l’IT Manager, il Plant Manager e, sebbene al penultimo posto, il Sustainability Manager, frutto del sempre maggior interesse delle realtà imprenditoriali a occuparsi di tematiche legate agli ambiti ESG e sostenibilità.

Approfondendo l’analisi e guardando ai dati regionali, la Lombardia si conferma un polo attrattivo della forza lavoro del Bel Paese. È qui infatti dove si riscontra il numero maggiore di ricerche aziendali (51%), specialmente a Milano (35% delle ricerche totali), ma anche a Brescia (4%) e Monza Brianza (3%). Tra le regioni con più ricerche avviate, al secondo posto si colloca il Lazio (11%) – con una concentrazione nella capitale (11%). Seguono il Veneto (8%) e il Piemonte (6%), dove spicca il capoluogo Torino (4%).

2. IL NODO DELLE COMPETENZE E L'OCCUPABILITÀ

Manageritalia evidenzia da tempo che uno dei principali fattori che limita la competitività del Paese risieda nel profondo disallineamento tra le competenze disponibili e i fabbisogni espressi dalle imprese, una criticità strutturale che incide direttamente sulla capacità di crescita e di innovazione del sistema produttivo.

In questo contesto, gli investimenti in formazione continua, così come in percorsi strutturati di *upskilling* e *reskilling*, assumono una valenza strategica: non si tratta soltanto di strumenti funzionali a garantire

l'occupabilità dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita professionale, ma di leve decisive per sostenere la competitività delle imprese e accompagnarne i processi di trasformazione, anche alla luce delle transizioni digitale, ecologica e demografica.

Angelo Irano, partecipando al Seminario sul tema delle Politiche attive di Manageritalia del 7 maggio 2025, ha affermato che in questo scenario l'utilizzo degli strumenti di AI possono rappresentare, se correttamente agiti, una straordinaria leva capace di "elevare le capacità umane".

L'utilizzo dell'IA generativa può rappresentare uno strumento strategico per affrontare le trasformazioni digitali, sociali ed economiche: per farlo, egli sottolinea come sia imprescindibile investire nello sviluppo delle c.d. meta-competenze come pensiero critico, creatività, resilienza, empatia e apprendimento continuo, che devono essere sviluppate attraverso esperienze concrete e non solo formazione tradizionale.

Angelo Irano pone l'accento anche sull'evidenza che nelle imprese già oggi convivono da 4 a 5 generazioni di lavoratori chiamati ad interagire fra di loro e con sistemi di "intelligenza artificiale agentica": ne consegue che la presenza di figure manageriali diventa una necessità se si vuole riuscire a gestire la complessità favorendo la creatività, l'innovatività e la proattività del fattore umano.

In una fase storica in cui l'evoluzione delle tecnologie rende obsolete le competenze meramente esecutive, va pertanto sostenuta la capacità di promuovere la capacità umana di selezionare ed interpretare i dati e i fenomeni, così come la funzione manageriale di organizzare e gestire processi decisionali e team di lavoro. Con l'AI agentica, continua Angelo Irano, vi è l'opportunità di ridefinire l'umano in modo più ricco — come regista di intelligenze molteplici, come architetto di relazioni intelligenti, in una cultura del "fare insieme" umano-agente.

Si tratta di un vero e proprio cambio di paradigma, che prevede da un lato una estensione dell'area delle competenze manageriali e dall'altro una adeguata riforma dei contenuti degli interventi di riqualificazione e di formazione.

A tale proposito, il Rapporto 2025 "Generative AI and Jobs" dell'**ILO** evidenzia che l'AI generativa trasformerà il lavoro più che sostituirlo, e che le competenze umane, le soft skills, saranno cruciali per adattarsi. Le aziende dovranno rivedere ruoli e organizzazione del lavoro, con attenzione alla formazione continua e alla leadership inclusiva.

Per adeguare gli assetti manageriali alla trasformazione del lavoro dovuto all'ingresso dell'AI **Cetti Galante** sostiene che non occorre tanto preoccuparsi dell'assimilazione di competenze tecniche, che si acquisiscono con la formazione, quanto piuttosto delle competenze soft, la capacità predittiva e di cambiamento rapido dell'organizzazione del lavoro, il cambiare continuo degli stili di leadership, di competenze e ruoli. Non esistono più i piani quinquennali, occorre navigare a vista.

In tal senso anche le "Linee guida per l'implementazione dell'IA nel mondo del lavoro" 2025 del **Ministero del Lavoro** sottolineano che l'adozione dell'AI richiede un cambiamento profondo nei modelli organizzativi e manageriali, enfatizzando formazione soft, leadership adattiva e governance etica.

Sotto questo profilo **Giulio Bertazzoli**, che ha partecipato al Seminario di Manageritalia del 7 maggio 2025, ha richiamato l'attenzione su come il cambiamento continuo degli scenari economici e la necessità per i manager di prendere decisioni repentine impattino sulla pianificazione strategica e il raggiungimento degli obiettivi (MBO).

A corroborare tale posizione interviene anche l'**OCSE** che nel rapporto *Employment Outlook* evidenzia come l'incertezza economica e i rischi globali – inflazione persistente, instabilità geopolitica e tensioni commerciali – spingano le imprese ad adottare modelli decisionali più agili e flessibili per salvaguardare la produttività e raggiungere gli obiettivi di performance.

In un contesto segnato dalla transizione digitale ed ecologica, le competenze richieste evolvono con crescente velocità, rendendo necessario un aggiornamento costante, non solo tecnico ma anche manageriale e relazionale. La formazione, in questa prospettiva, non può più essere considerata un intervento accessorio o episodico, ma deve essere pienamente integrata all'interno di una visione evoluta del welfare e delle politiche attive del lavoro.

Per le figure manageriali la formazione continua diviene fattore determinante per garantire la propria occupabilità: essa non costituisce soltanto uno strumento di qualificazione professionale, ma una leva essenziale per mantenere la propria spendibilità nel mercato del lavoro, facilitando processi di ricollocazione e adattamento a nuovi ruoli.

In questo senso, l'aggiornamento continuo consente di valorizzare l'esperienza accumulata, integrandola con competenze innovative e digitali. La formazione rappresenta un elemento strutturale delle politiche attive del lavoro, orientato allo sviluppo permanente delle competenze lungo tutto l'arco della vita professionale, un diritto/dovere del manager che deve essere supportata da strumenti efficaci e da un sistema integrato che coinvolga tutti gli attori istituzionali e sociali.

In questa prospettiva, investire nella formazione continua dei senior significa non solo rafforzarne l'occupabilità, ma anche mettere a disposizione delle imprese competenze strategiche, capacità di mentoring e trasferimento di know-how, contribuendo così alla competitività del sistema produttivo nel suo complesso.

Essa rappresenta infatti un elemento essenziale per rafforzare la qualità del lavoro, favorire l'attrattività delle organizzazioni, sostenere la mobilità professionale e prevenire fenomeni di espulsione dal mercato del lavoro. Ne deriva la necessità di un approccio sistemico, capace di valorizzare l'investimento sul capitale umano come fattore abilitante dello sviluppo economico e sociale.

3. IL CCNL DIRIGENTI DI MANAGERITALIA QUALE ESEMPIO DI APPROCCIO INTEGRATO PER L'OCCUPABILITÀ DEI MANAGER

Manageritalia da sempre è impegnata nel cogliere ed interpretare i segnali provenienti non solo dal contesto socioeconomico, ma anche dalla propria base associativa, affinché anche attraverso la contrattazione collettiva si possano formulare proposte per trovare soluzioni condivise a istanze emergenti.

Grazie a questa visione oggi il CCNL dirigenti sottoscritto da Manageritalia e Confcommercio rappresenta un esempio virtuoso di approccio integrato basato su due pilastri finalizzato a preservare l'occupabilità dei manager.

Il primo pilastro è rappresentato dalla formazione (CFMT), il secondo dal programma di politiche attive: a questi, con il rinnovo del CCNL siglato il 05/11/2025 se ne è affiancato, in via sperimentale, un terzo che mira ad accompagnare i lavoratori che si trovano nella fase più prossima al pensionamento e a non disperderne le competenze a vantaggio delle aziende.

3.1 Cfmt: una scuola di formazione dedicata ai dirigenti

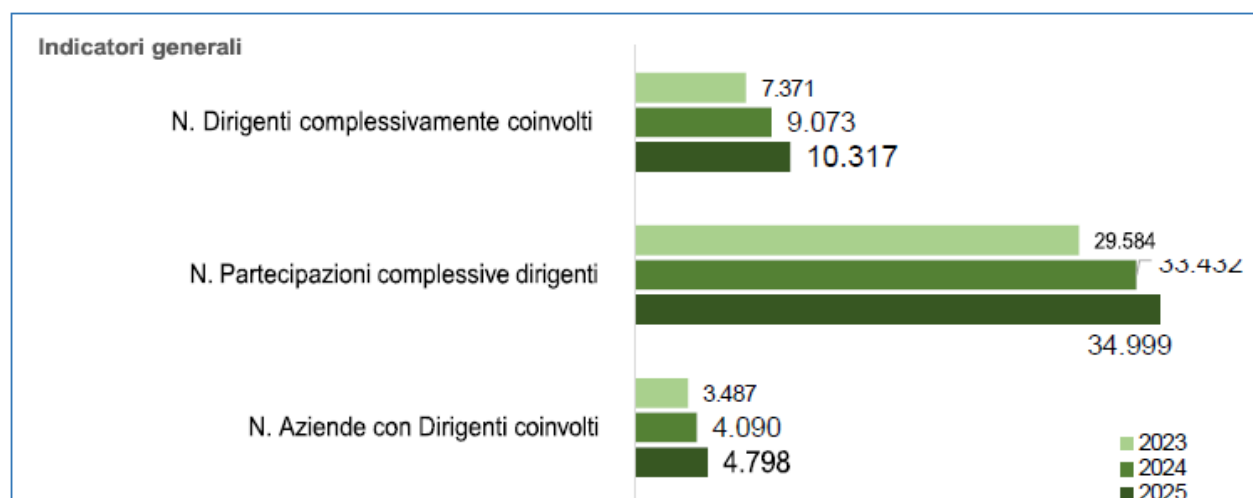
Il Centro di Formazione del Management del Terziario (CFMT) è stato costituito nel 1994 da Manageritalia e Confcommercio con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e, di conseguenza, la competitività delle aziende.

Nel corso degli anni esso ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi e rappresenta oggi un centro di eccellenza capace di accompagnare il dirigente lungo l'intero arco della vita professionale: dalla crescita delle competenze (Formazione), alla gestione delle discontinuità di carriera (Politiche attive), fino alla tutela del benessere personale e familiare (Piattaforma di welfare).

Sul piano della formazione, come evidenziato nella seguente figura, nel 2025 ben 10.317 dirigenti hanno partecipato alle attività formative sincrone e asincrone proposte dal CFMT, numero in costante crescita dal 2023: aumenta anche la partecipazione complessiva alle attività formative (il dato contempla i dirigenti che hanno partecipato a più di una attività) evidenziando una continuità nella fruizione dei servizi da parte dei dirigenti aderenti.

Nel 2025 sono state inoltre 4.798 le aziende i cui dirigenti hanno preso parte alle iniziative del CFMT, rispetto alle 4.090 del 2024 (+17,3%). Il dato segnala un ampliamento della base aziendale coinvolta, con una presenza crescente anche tra le medie e piccole imprese del Terziario.

Tutti questi dati confermano come la formazione continua rappresenti un elemento ormai imprescindibile per chi ricopre ruoli manageriali.



3.2 Politiche attive: una soluzione contrattuale innovativa

I percorsi di politiche attive forniti dal servizio pubblico nazionale, purtroppo, per contenuti e finalità risultano non adeguati a supportare figure professionali altamente qualificate quali quelle manageriali.

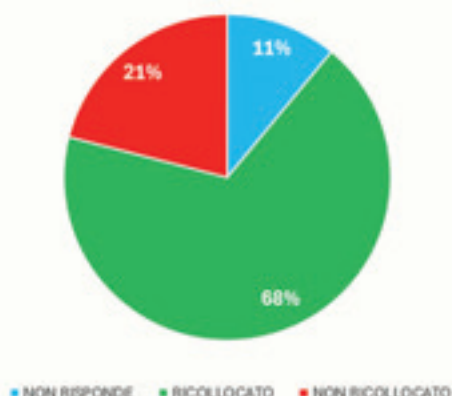
Per dare una risposta alla necessità di trovare percorsi di ricollocazione dei propri dirigenti, Manageritalia ha dapprima costituito XLabor, la divisione per il mercato del lavoro manageriale dell'associazione.

Nel 2021, in via del tutto sperimentale, Manageritalia e Confcommercio, in occasione del rinnovo, hanno

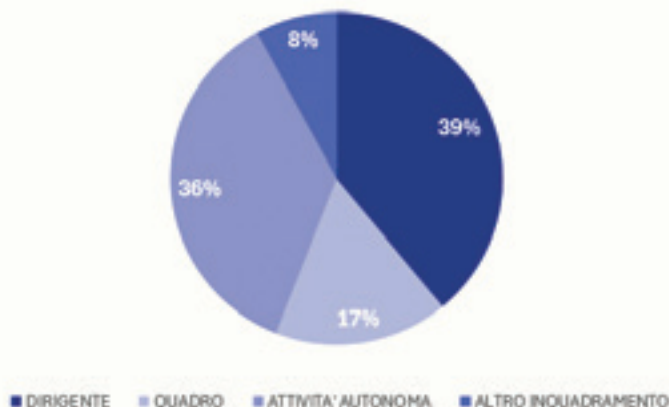
previsto l'inserimento nel CCNL di un percorso di politiche attive la cui gestione è stata demandata al CFMT con il supporto di XLabor.

I risultati degli ultimi 3 anni sono piuttosto confortanti: il 68% di coloro che hanno partecipato al percorso ha trovato una nuova occupazione: di questi il 75% si è ricollocato nuovamente in una funzione manageriale (il 39% come dirigente e il 36% come quadro).

**RICOLLOCATO IL 68%
DI CHI HA TERMINATO IL PERCORSO**



**TIPOLOGIA
DI RICOLLOCAZIONE**



Secondo una ricerca realizzata da INTOO, una delle principali Società di Outplacement appartenente ad AISO, la domanda di manager, anche appartenenti alla fascia con età superiore a 50 anni, è in crescita: come evidenziato nella tabella in calce, al termine dei percorsi di outplacement la maggior parte dei dirigenti trova sempre più impiego in aziende con un numero di dipendenti inferiore a 500.

TIPOLOGIA AZIENDE				
	2024 provenienza	2024 destinazione	1° sem 2025 provenienza	1° sem 2025 destinazione
Multinazionali	60%	29%	62%	26%
Grandi Italiane (> 500)	27%	21%	25%	17%
Medie (< 500)	11%	48%	12%	57%
Pubblico/Municipali	2%	2%	1%	-

È, quindi, del tutto evidente l'importanza di attivare programmi strutturati di politiche attive capaci di favorire l'*employability* delle figure manageriali preservandone le competenze e le professionalità da mettere a disposizione delle imprese per favorirne la crescita.

Proprio con questa convinzione e valutati i risultati conseguiti, Manageritalia e Confcommercio in occasione del rinnovo siglato il 05/11/2025 hanno deciso di rendere strutturale questo percorso nell'ambito del CCNL, potenziandolo ulteriormente e allargando la platea dei potenziali fruitori.

3.3 Invecchiamento attivo: una proposta contrattuale per gestire il ricambio generazionale e preservare le competenze

Il progressivo allungamento della vita lavorativa delle persone, da un lato, e la necessità di favorire il ricambio generazionale senza disperdere competenze, dall'altro, sono tematiche che stanno sempre più caratterizzando il dibattito su quali strumenti sia necessario mettere in campo per gestire le evoluzioni del lavoro in atto.

Nell'ambito del rinnovo del 5 novembre 2025 è stata introdotta una norma sperimentale volta a reinserire in azienda dirigenti senior, il cui rapporto di lavoro sia cessato per un qualsiasi motivo, attraverso un contratto a termine, anche a tempo parziale, cui si applicano agevolazioni di tipo contributivo, che prevede lo svolgimento di funzioni di accompagnamento e mentorship: le agevolazioni sono riservate a contratti stipulati con dirigenti la cui età anagrafica fino a tre anni inferiore rispetto all'età pensionabile di vecchiaia, attualmente pari a 67 anni.

È un modo intelligente per trasformare l'ultima fase della carriera in un valore aggiunto, creando nuove figure professionali dedicate proprio alla crescita organizzativa.

Questo approccio non solo permette a chi lo desidera di restare attivo più a lungo, ma favorisce un vero ricambio generazionale di qualità: i giovani non vengono "sostituiti" ai senior, ma crescono grazie a loro, assorbendo in pochi anni una quantità di competenze che altrimenti richiederebbero decenni. E il dirigente senior contestualmente accetta, dietro alcune garanzie, di cambiare ruolo, con l'impegno di trasmettere le proprie competenze, non in qualità di consulente, ma permanendo in un contesto organizzato e strategicamente costruito nel tempo dall'azienda.

Su questo tema Manageritalia ha altresì elaborato e sottoposto al Ministero del lavoro una proposta normativa per l'introduzione, a partire indicativamente dai 64 o 65 anni e su base esclusivamente volontaria, di uno strumento di transizione dal lavoro pieno al lavoro ridotto, fondato su quattro elementi: mantenimento del rapporto di lavoro subordinato; trasformazione del rapporto da full-time a part-time; durata a tempo determinato con garanzia di continuità per il periodo concordato; chiara finalizzazione organizzativa del ruolo senior, anche in funzioni di mentoring, tutoraggio, affiancamento, trasferimento di competenze o presidio di attività ad alto valore aggiunto ma a minore intensità operativa. Si prevede altresì una agevolazione fiscale da applicarsi in caso di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale.

4. LE POLITICHE PUBBLICHE PER L'OCCUPABILITÀ

Negli ultimi anni, grazie anche alle campagne di sensibilizzazione attivate da Manageritalia unitamente a Federmanager e CIDA, si sta gradatamente affermando presso il decisore pubblico la convinzione che la presenza di un dirigente abbia implicazioni sulla capacità delle aziende, principalmente delle PMI, di crescere in maniera sostenibile e produrre risultati.

Questo ha consentito di dare vita a misure di intervento volte a favorire da un lato l'inserimento di manager in azienda, per lo più attraverso incentivi concessi alle imprese, dall'altro a preservare le competenze manageriali, attraverso percorsi di supporto alla formazione.

Le esperienze ormai maturate in questi anni rendono, tuttavia, oggi più che mai necessario favorire interventi volti a consolidare gli interventi di maggior successo, rendendo complementari, laddove possibile, quelli di matrice pubblica e quelli di matrice contrattuale, anche al fine di rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse disponibili (esempio Fondo Nuove competenze, Fondir, CFMT e fondi regionali).

4.1 Politiche finalizzate all'inserimento di manager in azienda

Analizzando a ritroso negli anni si possono individuare alcune positive esperienze di politiche pubbliche finalizzate a favorire la managerializzazione delle imprese.

Per prima citiamo il provvedimento contenuto nell'art. 20 della Legge 266/97 che prevedeva la concessione di una forma di decontribuzione del 50% per le PMI sotto i 250 dipendenti che assumevano dirigenti disoccupati: la norma in dieci anni ha consentito l'innesto di migliaia di manager in piccole realtà produttive, ma purtroppo subì i tagli lineari del Governo Monti e dal 2012 non è stata più rifinanziata.

Successivamente, a partire dal 2019 sono stati emanati provvedimenti per la concessione alle imprese di voucher finalizzati all'inserimento di figure manageriali specializzate (*export manager* e *innovation manager*).

La misura c.d. dell'*Innovation Manager* (introdotta nel 2019 e replicata nel 2023) ha avuto grande successo tra le imprese ed è stata accolta con favore anche dai nostri iscritti, come testimoniato dalla seguente tabella che riporta i dati relativi all'edizione del 2023: ben 94 manager tra quelli iscritti a Manageritalia sono stati richiesti dalle aziende approfittando di un'opportunità occupazionale in più.

DETTAGLIO INNOVATION MANAGER	N.
Totale manager selezionati da XLabor/Manageritalia	600
Totale manager risultati idonei	511
Totale manager che hanno dichiarato l'appartenenza a Manageritalia	384
<i>di cui</i>	
Manager operanti in proprio	313
Manager operanti tramite società di consulenza	94
Totale Manager indicati in istanza soggetto proponente	94
<i>di cui</i>	
Manager operanti in proprio	54
Manager operanti tramite società di consulenza	40

Fonte XLabor e Mise 2024

Nonostante la misura dell'Innovation Manager abbia avuto un rilevante successo, come testimoniato dalle 4.000 imprese che ne hanno fatto richiesta esaurendo velocemente le risorse messe a disposizione dal Governo (75 milioni di euro), essa non è stata più replicata negli anni seguenti, come se la necessità di supportare processi di innovazione e di crescita delle PMI si fosse esaurita.

Solo a livello territoriale le istituzioni hanno creduto nella valorizzazione della componente manageriale come leva di sviluppo e crescita delle aziende locali, come attestano i Protocolli firmati da Manageritalia di cui di seguito forniamo un panorama riassuntivo.

Regione Lazio

La Regione, in attuazione del Protocollo siglato nel giugno 2024, con bando emanato a dicembre 2025 ha stanziato 5 milioni di euro per agevolare l'inserimento di manager disoccupati (dirigenti, quadri e professionali) nelle PMI attraverso due linee di intervento.

La linea A – voucher assunzioni: prevede la concessione all'impresa di un voucher per l'assunzione di un manager con inquadramento di quadro o dirigente e con contratto di lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato o determinato di almeno 12 mesi.

La linea B – voucher consulenze: prevede la concessione all'impresa di un voucher per l'acquisto di servizi di consulenza manageriale della durata di almeno 12 mesi.

Regione Lombardia

A rafforzamento del sistema contrattuale di politiche attive la Regione Lombardia ha stanziato a fine 2023 risorse per complessivi 10 milioni di euro per l'erogazione di due tipologie di voucher, uno per l'acquisto di servizi di outplacement e l'altro per la formazione specialistica.

La misura è stata più volte rifinanziata fino a maggio 2025. In tutto a marzo dell'anno scorso erano state presentate 66 domande di finanziamento e di queste risultano 56 ammesse a finanziamento e sono state presentate 27 domande di liquidazione, che attestano la ricollocazione di 13 partecipanti.

A marzo 2025 a fronte di un nuovo stanziamento di 1,5 milioni di euro risultavano prenotati voucher per 345 mila euro, permanendo sulla misura rimane un'ampia disponibilità finanziaria per accogliere ulteriori domande: nel frattempo Manageritalia, con Federmanager e le rispettive controparti, hanno presentato proposte migliorative per la riedizione della misura.

Regione Friuli Venezia Giulia

La giunta della Regione FVG il 19 settembre 2025 ha deliberato la concessione di incentivi alle micro e piccole imprese per: 1) l'acquisizione di servizi di Temporary manager e/o assunzione di dirigenti o quadri finalizzati a supportare le strategie di consolidamento e sviluppo dell'impresa; 2) la partecipazione da parte degli amministratori e/o dei lavoratori a programmi di alta formazione manageriale.

Provincia di Trento

La provincia di Trento a novembre 2024 ha deliberato la concessione di un incentivo finalizzato a sviluppare competenze nelle aree di specializzazione intelligente delle PMI con il coinvolgimento di un manager.

Il manager deve essere una figura professionale altamente qualificata, possedere esperienza professionale almeno quinquennale e competenze avanzate nella gestione di progetti finalizzati alla crescita della

competitività delle imprese. La misura prevede un contributo massimo di 150 mila euro per il pagamento del costo lordo della retribuzione del manager, che deve essere assunto con contratto a tempo indeterminato o determinato di durata pari almeno a due anni, con inquadramento non inferiore alla qualifica di quadro.

Lo stesso Angelo Irano ha evidenziato come incentivi finalizzati alla managerializzazione delle imprese non dovrebbero essere intesi come una forma di protezione dei dirigenti, ma bensì come una leva di trasformazione per risolvere il paradosso tutto italiano che vede da una parte un patrimonio di competenze manageriali che rischia di essere disperso (anche per effetto delle crisi aziendali che non riescono a stare dietro alle trasformazioni) e dall'altro tantissime PMI che non riescono ad evolvere, per mancanza di visione organizzativa e di metodo.

4.2 Politiche finalizzate alla formazione

Il Fondo Nuove Competenze consente alle aziende di finanziare la formazione dei dipendenti, rimborsando le ore di lavoro dedicate all'aggiornamento professionale senza costi aggiuntivi.

Il Fondo permette alle imprese di rimodulare temporaneamente l'orario di lavoro dei dipendenti, destinando parte delle ore a percorsi formativi. Lo Stato rimborsa interamente il costo delle ore di formazione, inclusi i contributi previdenziali, mentre l'azienda continua a corrispondere la retribuzione normale dei lavoratori.

L'obiettivo è favorire *reskilling* e *upskilling* in settori strategici come digitale, sostenibilità, innovazione organizzativa e integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi produttivi

Questo strumento si configura come un tassello coerente e significativo di una strategia più ampia, volta a promuovere l'aggiornamento continuo delle competenze e a sostenere l'adattabilità di lavoratori e imprese.

Tuttavia, affinché tali strumenti possano esprimere appieno il loro potenziale, è indispensabile rafforzarne l'integrazione con le politiche formative e industriali, nonché con i sistemi di istruzione e formazione.

Solo attraverso una stretta collaborazione tra imprese, sistema educativo e istituzioni sarà possibile costruire un ecosistema in grado di anticipare i fabbisogni professionali, ridurre il mismatch di competenze e accompagnare in modo efficace le trasformazioni del mercato del lavoro.

4.3 Politiche attive

Per decenni la risposta della politica e delle istituzioni alla disoccupazione si è concentrata sugli ammortizzatori sociali, senza investire sulle politiche attive: in questo senso l'Italia ha avuto un ritardo decennale nel passare da politiche risarcitorie ad interventi promozionali, che sta affrontando solo in questi anni, anche se attraverso una governance tra Stato e regioni che evidenzia una certa disomogeneità.

Con il Piano nazionale di ripresa e resilienza dell'Italia è stata avviata un'azione di riforma per riqualificare i servizi di politica attiva del lavoro che ha dato vita al programma **Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL)**. La dotazione finanziaria iniziale del Programma è di 4,4 miliardi di euro da investire nelle competenze dei lavoratori nel quinquennio 2021-2025.

Il Programma si rivolge prioritariamente alle persone in cerca di occupazione percettori di un ammortizzatore sociale o di una misura di sostegno economico di integrazione al reddito sottoposti a condizionalità, ma anche ai lavoratori fragili e disoccupati con minori chance occupazionali senza sostegno al reddito. Il programma GOL è stato poi implementato adottando misure le cui applicabilità e il cui accesso sono stati estesi a tutte le persone, indipendentemente dalle particolari caratteristiche individuali o gruppi sociali.

Dal 2023 è stato istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il **Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa (SIISL)**, realizzato dall'INPS, con il quale si è dato vita, fra gli altri, ad una piattaforma che ha il compito di agevolare la ricerca del lavoro, nonché d'individuare le attività formative più utili alla collocazione/riqualificazione dei beneficiari.

Alla piattaforma si devono iscrivere tutti i beneficiari di misure di inclusione sociale, ma l'accesso è aperto da un lato a tutti coloro che cercano lavoro o vogliono migliorare le proprie competenze, dall'altro a chi è alla ricerca di competenze e offre opportunità di impiego.

Nell'ambito della piattaforma l'INPS ha implementato strumenti come il Consulente Virtuale Intelligente e l'Affinity Score, basati su IA generativa e machine learning, per migliorare l'efficacia delle politiche attive.

Oggi, quindi, il sistema di politiche del lavoro italiano ha carattere generale ed inclusivo, e si rivolge genericamente ad un ampio spettro della popolazione, senza fare distinzioni tra diverse categorie o segmenti della forza lavoro.

Questo approccio di tipo "universalistico", tuttavia, risulta inadeguato proprio in considerazione delle differenze esigenze che manifestano persone dotate di competenze diverse e dei mercati del lavoro a cui tali competenze si possono rivolgere (per il reinserimento di un soggetto qualificato sarà necessario un percorso differente da quello necessario a reinserire un soggetto privo di qualifiche).

Tale affermazione è ancor più vera in relazione alle azioni che devono riguardare il reinserimento di profili altamente qualificati quali sono quelli manageriali.

Con riferimento agli incentivi forniti alle imprese per favorire l'occupazione, questi dovrebbero essere concepiti in modo selettivo, finalizzati a supportare le aziende che danno concreti segnali di crescita e di sviluppo.

Occorre, quindi, oggi far evolvere il sistema di politiche attive differenziandole in funzione delle specifiche categorie di lavoratori.

La strada più opportuna, sostiene Angelo Irano, potrebbe essere quella di utilizzare l'esperienza europea del "*Pact for skills*", un patto sulle competenze diretto a mobilitare e incentivare attori pubblici e privati ad intraprendere azioni concrete per il miglioramento delle competenze e la riqualificazione delle persone in età lavorativa, mettendo in comune gli sforzi attraverso partenariati per creare degli ecosistemi in cui ciascun soggetto faccia la sua parte in maniera coordinata con gli altri.

4.4 APEC: un esempio internazionale efficace per garantire l'occupabilità dei manager

Nel 1966 in Francia venne costituita l'**APEC (L'Association pour l'emploi des cadres)** associazione il cui scopo preciso era quello di migliorare il funzionamento del mercato del lavoro dirigenziale.

L'associazione, da un lato sostiene e consiglia i dirigenti durante tutta la loro carriera professionale, nonché i giovani laureati dell'istruzione superiore, dall'altro offre alle aziende servizi per ottimizzare le assunzioni e la gestione delle competenze interne.

Attraverso l'osservatorio per l'occupazione dei dirigenti, l'APEC analizza e anticipa i cambiamenti e le principali tendenze del mercato, delle professioni e dei settori: con la riforma della formazione professionale dal 2015 è stata riconosciuta come uno dei 5 attori nazionali nella consulenza per lo sviluppo professionale.

L'APEC è un'associazione "mista" alla cui governance partecipano equamente 5 membri in rappresentanza dei datori di lavoro e 5 in rappresentanza delle Associazioni sindacali dei dirigenti e dei quadri del settore privato.

È finanziata con una contribuzione a carico sia dei 3,7 milioni di *cadres* privati francesi che dei datori di lavoro: tale contribuzione è obbligatoria per legge, ma l'entità è decisa dalle parti (nel 2025 sarà pari allo 0,06% della remunerazione annuale, di cui lo 0,036% a carico del datore di lavoro e lo 0,024% per il *cadre*).

Pur essendo un'associazione privata essa svolge un servizio collettivo supportando l'occupabilità dei manager e delle alte professionalità francesi: a riconoscimento di tale ruolo, l'Agenzia sigla periodicamente con il Ministero del lavoro francese una convenzione (l'ultima è stata siglata a settembre 2021 e scadrà nel 2026) che le riconosce il mandato di servizio pubblico a favore di manager e giovani usciti dagli studi superiori.

La convenzione affida all'Associazione la creazione di percorsi e servizi che, attraverso attività di orientamento, riorientamento e placement, supportino i manager e i giovani diplomati durante le fasi di preparazione e crescita professionale, garantendone in tal modo la messa in sicurezza della carriera, secondo il principio per cui i manager si devono preoccupare della propria occupabilità durante tutta la vita lavorativa e non solo nel momento di difficoltà.

5. LA NOSTRA POSIZIONE

Manageritalia ritiene che la strategia di sviluppo del nostro Paese non possa più prescindere da un processo di rafforzamento delle PMI che ne costituiscono l'ossatura produttiva: visione strategica, spinta all'innovazione, coordinamento e gestione delle risorse sono competenze di cui le aziende devono necessariamente dotarsi per poter essere competitive.

Occorre **garantire una maggiore presenza di manager nelle PMI**, favorendo la diffusione di una più ampia cultura manageriale ed incentivando l'inserimento di manager selezionati in funzione delle specifiche competenze.

Occorre altresì dare vita ad uno **strumento di politiche attive moderno** che rappresenti un polo unico per la crescita professionale di manager, aggregatore della domanda e dell'offerta di competenze manageriali.

È indispensabile **razionalizzare tutte le risorse** e le forme di investimento presenti a livello nazionale, a livello contrattuale e territoriale **per la formazione** e l'aggiornamento delle competenze dei manager: Fondo Nuove competenze, Fondir, CFMT e fondi regionali.

6. LE NOSTRE PRIORITÀ

- **Promuovere**, attraverso un'azione di sistema che faccia leva sul ruolo della bilateralità e del rapporto pubblico-privato, **la creazione di un "ambiente nazionale di riferimento"** capace di rilevare e definire le differenti competenze manageriali necessarie per lo sviluppo delle imprese.
- **Definire un sistema strutturato e permanente di incentivi** per favorire l'inserimento di figure manageriali nelle imprese, con particolare attenzione a quelle di piccole e medie dimensioni.
- **Definire una misura dedicata ai lavoratori c.d. senior** che, sulla scorta di quanto previsto nella norma sull'invecchiamento attivo del CCNL dirigenti, favorisca la trasformazione, su base volontaria, del rapporto di lavoro da full time a part time attraverso agevolazioni fiscali sul reddito da lavoro così trasformato.
- **Creare un Ente dedicato all'occupabilità dei manager:** sulla scorta della ormai pluriennale esperienza di successo francese, si potrebbe dare vita a un Ente (Associazione e/o Agenzia) per l'occupabilità dei manager (intesi come dirigenti, quadri e alte professionalità) che diventi un operatore nazionale di riferimento per le imprese private per mettere a sistema la relazione tra domanda e offerta di competenze manageriali.

L'Ente rappresenterebbe quindi un polo unico dedicato alla crescita professionale dei manager che attraverso un insieme di politiche, strumenti e servizi tra loro complementari e coerenti (c.d. *workfare*) sia in grado di supportarne l'occupabilità durante tutto l'arco della vita professionale.

Esso fornirebbe anche un insieme di servizi rivolti alle aziende, per dotare il sistema imprenditoriale delle migliori capacità manageriali in ogni settore: sotto quest'ultimo profilo l'Ente si occuperebbe non solo dell'adeguamento sistematico dei profili manageriali alle necessità delle imprese ma anche del *matching* tra domanda e offerta manageriale.

Verrebbe in tal modo abbandonato il modello basato sulla fedeltà, dove i manager sono assunti sulla base di contatti personali o familiari, la loro performance non è valutata in modo formale e la retribuzione è legata alla qualità del rapporto con la proprietà: questo sistema non aiuta a rendere più giusto ed efficiente l'economia ed il lavoro e favorisce la fuga all'estero dei talenti manageriali.

L'Ente, inoltre, offrirebbe i propri servizi ai giovani laureati che si avvicinano al mercato del lavoro e hanno bisogno di una guida per l'orientamento e l'inserimento professionale e potrebbe altresì avviare percorsi di affiancamento ai giovani da parte dei manager nell'avvio di attività imprenditoriali.

L'Ente potrebbe essere obbligatoriamente finanziato, attraverso modifica della legge n. 388/2000, con una quota definita del contributo dello 0,30% già oggi versato dalle aziende ai Fondi interprofessionali di formazione continua per i dirigenti e quadri: la restante quota del contributo continuerebbe ad essere versata dall'INPS ai suddetti Fondi che manterrebbero la propria funzione di promozione della formazione continua di dirigenti e quadri.

Manageritalia e Confcommercio potrebbero poi accordarsi per attribuire all'Agenzia una quota del contributo che il CCNL destina al CFMT per le politiche attive.

Come per l'APEC, la *governance* sarebbe affidata ad un organo che veda la presenza paritetica delle organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori già presenti nei Fondi di formazione interprofessionale per i dirigenti e quadri.

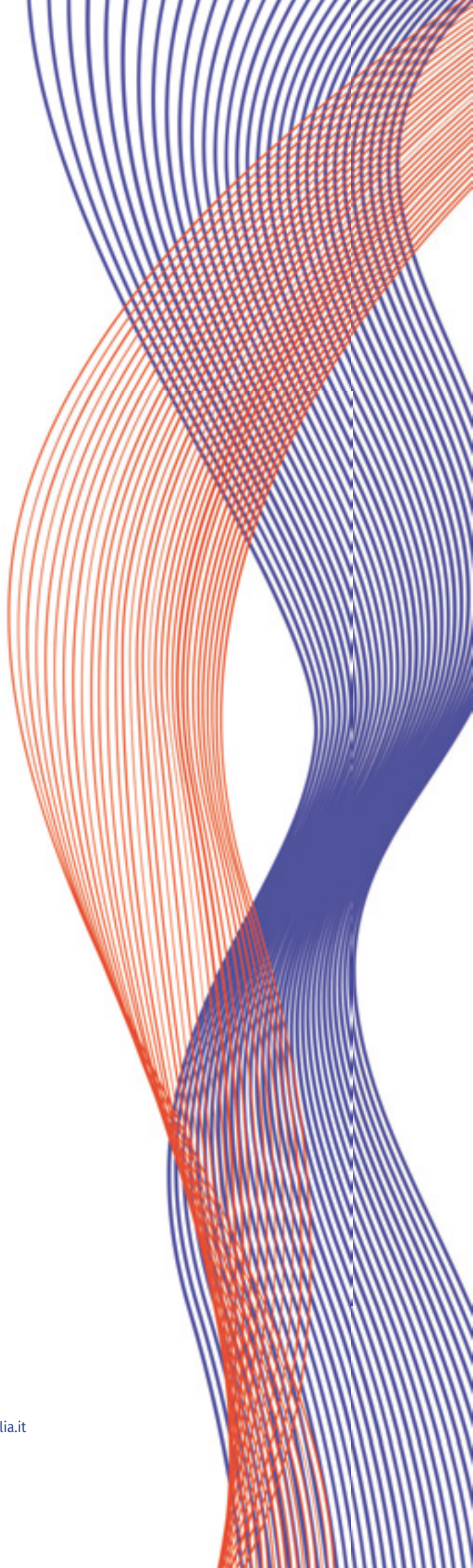
L'Ente, infine, svolgerebbe anche la funzione di Osservatorio del mercato del lavoro manageriale e dei mestieri futuri.

I contenuti del presente Position Paper sono stati elaborati dal gruppo di studio di Manageritalia composto da:

- **Monica Nolo**, vicepresidente
- **Massimo Fiaschi**, segretario generale
- **Valeria Pistolese**, responsabile rapporti istituzionali
- **Carla Panizza**, responsabile area analisi e ricerche istituzionali

Ringraziamo per avere contribuito al presente lavoro:

- **Romano Benini**, consulente per le politiche del welfare del Ministro del lavoro e politiche sociali.
- **Giulio Bertazzoli**, senior advisor Talent Solutions ManpowerGroup
- **Cetti Galante**, ceo and practice area leader Outplacement & Employability Intoo.
- **Angelo Irano**, responsabile area Nuovi Servizi per il Lavoro Sviluppo Lavoro Italia.
- **Tommaso Saso**, professore straordinario di Organizzazione aziendale e Marketing Università degli studi Guglielmo Marconi.



MANAGERITALIA

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

CONTATTI

Tel. 06 684016

manageritalia@manageritalia.it

www.manageritalia.it

Via Orazio 31, 00193 Roma