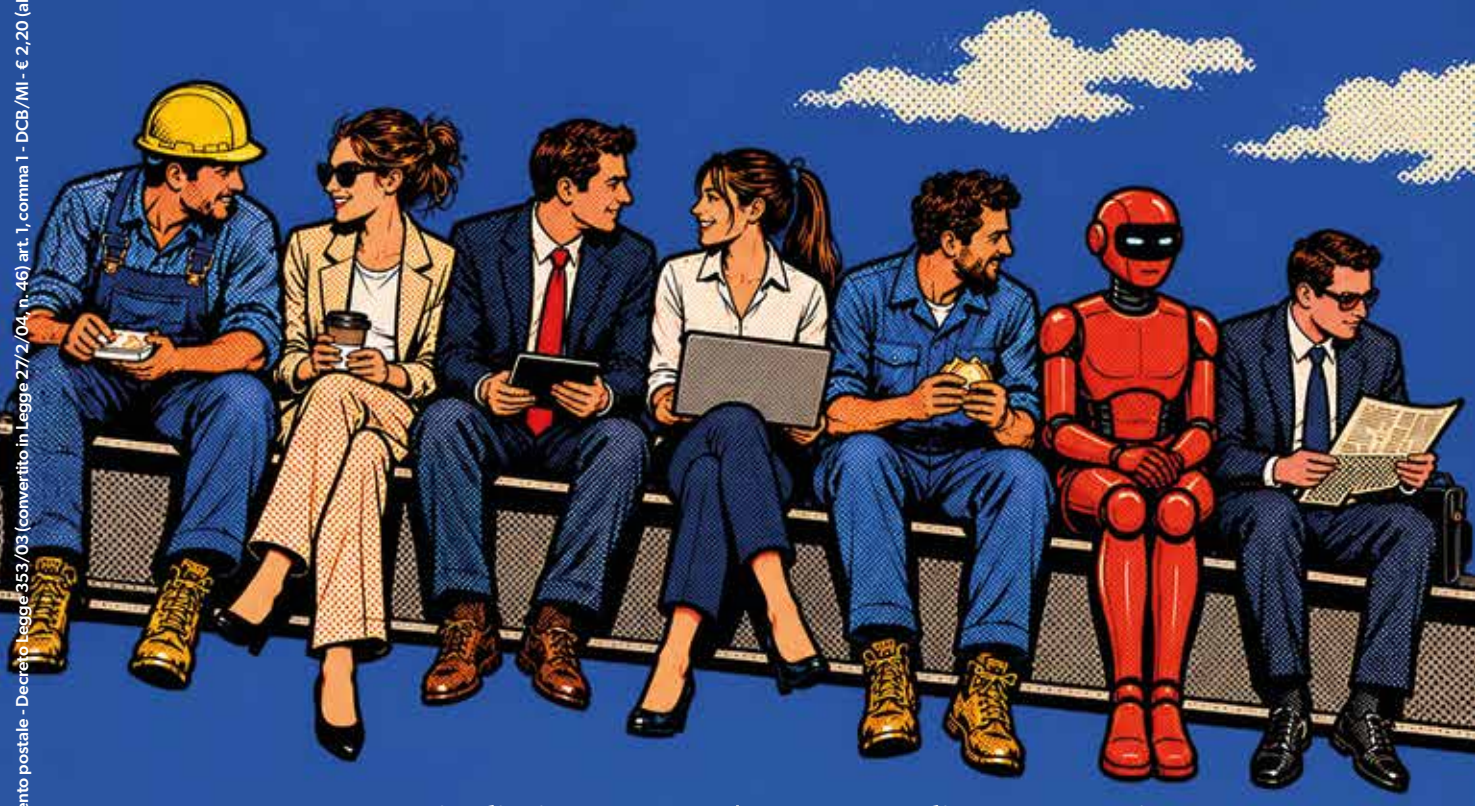
MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

Dirigente

n. 11 novembre 2026

la rivista di MANAGERITALIA

FARE. INSIEME.
IL PUNTO SUL PIANO OPERATIVO



Manageritalia incontra Edoardo Rixi
Italia, hub logistico del Mediterraneo

Bernardino Petrucci
Muoversi è il miglior investimento sulla salute

Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 353/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art. 1, comma 1 - DCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)



Santagostino
LA TUA SALUTE

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/it/direzione-sanitaria

santagostino.it

LA FORZA DI PARTECIPARE

A cura del presidente di Manageritalia



Ogni autunno le assemblee delle associazioni di Manageritalia (13 territoriali e una per gli executive professional) tornano a scandire la vita della nostra Organizzazione. Sono appuntamenti importanti, ma sarebbe riduttivo considerarli soltanto momenti istituzionali, nei quali si affrontano adempimenti statutari e si approvano documenti.

Le assemblee sono, prima di tutto, un'occasione per ritrovarsi. Per incontrare colleghi, condividere esperienze, confrontare idee, costruire nuove relazioni e rafforzare quelle esistenti. Per sentirsi parte di una comunità professionale che trova proprio nella partecipazione una delle ragioni della propria forza. Chi partecipa a un'assemblea non assiste semplicemente alla vita dell'associazione: ne diventa parte attiva. Può conoscere più da vicino ciò che Manageritalia sta facendo, comprendere le ragioni delle scelte, approfondire i progetti in corso e le prospettive future. E, quando lo desidera, portare il proprio punto di vista, contribuire con idee, proposte ed esperienze.

C'è poi un altro aspetto, altrettanto importante. Le assemblee permettono di incontrare persone che condividono responsabilità e sfide professionali, pur operando in realtà differenti. Il confronto arricchisce, apre nuove prospettive e crea opportunità di networking. Anche i momenti conviviali sono parte integrante dell'esperienza: le relazioni nascono dal dialogo, dalla conoscenza reciproca e dal piacere di stare insieme.

Le assemblee, inoltre, non sono appuntamenti separati dall'attualità. Sono occasioni per capire come i cambiamenti economici, sociali e politici incidano sul nostro lavoro e sul futuro delle professioni manageriali. Pensiamo al confronto sulla legge di bilancio, alle politiche fiscali, alla tutela del potere d'acquisto, al welfare e alla previdenza. Manageritalia, direttamente e attraverso Cida, porta proposte e istanze nel dialogo con le istituzioni e con il Governo. Partecipare significa conoscere ciò che sosteniamo, confrontarsi sui risultati e sulle iniziative future, comprendere come la nostra rappresentanza contribuisca alle scelte che riguardano il Paese.

Questo spirito anima anche il Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia, al quale è dedicato il focus di questo numero. Le testimonianze dei colleghi impegnati nei gruppi di lavoro mostrano come competenze ed esperienze condivise diventino progetti e proposte concrete. È dall'ascolto degli associati che prende forza anche la nostra azione di rappresentanza.

Manageritalia, infatti, non è soltanto un sistema di rappresentanza, tutela e servizi. È una comunità di persone, competenze e relazioni che vive attraverso le associazioni territoriali e cresce con la partecipazione di ciascuno.

Vorrei che guardassimo alle nostre assemblee con questo spirito: non come a un appuntamento da assolvere, ma come a un'opportunità da cogliere. Per aggiornarsi, incontrarsi, ascoltare ed essere ascoltati, condividere idee e trascorrere anche qualche ora piacevole insieme.

Partecipare significa rendere più forte Manageritalia, ma anche ricevere qualcosa: nuove conoscenze, nuove relazioni, nuovi stimoli e un più profondo senso di appartenenza. È questo il valore di una comunità: non soltanto ciò che ciascuno può darle, ma anche ciò che ciascuno può trovare nel farne parte.

Perché il futuro non si osserva. Si costruisce insieme.

Viva Manageritalia!

marco.ballare@manageritalia.it

SOMMARIO

Primo piano

PIANO OPERATIVO

6 Il valore dell'ascolto, la forza della partecipazione

9 Idee in movimento

Cida

18 80 anni di storia e uno sguardo al futuro

Manageritalia incontra

23 **Edoardo Rixi**
Italia, hub logistico del Mediterraneo

Manageritalia Next

28 **Andrea Murer intervista Leonardo D'Onofrio**
Le domande dei giovani, l'esperienza dei manager

Manageritalia

32 Rappresentare per fare la differenza

Indagine

34 Reputazione, il capitale invisibile che crea valore

37 **L'opinione di Luca Poma**
Reputazione: per tutti strategica, per troppi non governata

Fisco

40 La grande asimmetria italiana



Management

44 General counsel: il manager che trasforma la complessità in fiducia

50 **Bernardino Petrucci**
Muoversi è il miglior investimento sulla salute

54 Un manifesto per la nuova classe dirigente

56 **L'opinione di Andrea Alemanno**
La fiducia non si eredita

IN COPERTINA

N. 11/2026







Infomanager

FASDAC

75 **AI via le prenotazioni online con il Gruppo San Donato**

MANAGERITALIA

77 **Lucia Canullo alla guida dell'area Quadri nazionale**

ASSIDIR

78 **Polizze dormienti**

CFMT

80 **Corsi di formazione**

81 **Leading from within**

RUBRICHE

16 **Osservatorio legislativo**

48 **ROI to read**

61 **Libri**

63 **Letture per manager**

64 **Lettere**





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 - corso Lodi 106 - 20139 Milano - tel. 3496315340 - www.graphicforge.it

Stampa: Caleidograf srl - via Milano, 45 - 23899 Robbiate (LC) - tel. 039.59053II 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

MANAGERITALIA – Federazione nazionale dirigenti, quadri, executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato

FASDAC – Fondo assistenza sanitaria dirigenti aziende commerciali

Fondo di previdenza Mario Negri

CFMT Centro di formazione management del terziario

Associazione Antonio Pastore

USPI Unione Stampa Periodica Italiana – Associato all'USPI Unione stampa periodica italiana

ADS Accertamenti Diffusione Stampa – Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di novembre 2026 è di 48.006 copie

IL VALORE DELL'ASCOLTO, LA FORZA DELLA PARTECIPAZIONE

Il Piano operativo di Manageritalia: competenze, territori e rappresentanza che crescono insieme

Simone Pizzoglio
vicepresidente Manageritalia e responsabile del Piano operativo 2024-2028

La forza di un'associazione di rappresentanza non si misura solo dai servizi che offre o dagli accordi che firma, ma soprattutto dalla capacità di sapere cosa pensano, vivono e chiedono le persone che rappresenta. Il Piano operativo nasce per questo: non è un adempimento per dare seguito alle mozioni congressuali, ma lo strumento con cui Manageritalia ascolta la propria base e ne trasforma l'esperienza in proposta.
Il Piano si articola in otto cantieri di lavoro: quattro dedicati alle mozioni congressuali e quattro ai temi fondativi. Le attività sono coordinate da otto project leader, a cui va un ringraziamento, e animate da oltre 200 manager provenienti dalle tredici associazioni territoriali e da Manageritalia Executive Professional, quattordicesima associazione del sistema.

ASCOLTARE PER CAPIRE

Il senso di questo lavoro sta qui: raccogliere indicazioni dalla base associativa e usarle per leggere le traiettorie del cambiamento. Quali temi stanno cambiando il lavoro manageriale? Dove si aprono nuovi spazi di rappresentanza? Su quali priorità Manageritalia deve posizionarsi nei prossimi anni? Le risposte non arrivano da un documento programmatico, ma dai manager che queste trasformazioni le vivono in azienda, ogni giorno. Si tratta di fare, ma prima ancora di capire.
I cantieri non sono semplicemente gruppi di lavoro. Sono luoghi di ascolto e di elaborazione condivisa, nei quali Manageritalia incontra le realtà economiche e professionali dei territori e dove i manager contribuiscono all'evoluzione dell'associazione.

IL VALORE DELLE PERSONE E DELLE COMPETENZE

Il cuore del Piano operativo sono le persone che vi partecipano. Dirigenti, quadri ed executive professional di aziende, settori e territori diversi, che mettono a disposizione tempo, esperienza e competenze e portano nel confronto punti di vista differenti. È questa diversità a dare valore al lavoro dei gruppi.
Il valore generato è reciproco. Chi partecipa contribuisce alla crescita di Manageritalia e, al tempo stesso, acquisisce conoscenze, amplia le proprie relazioni professionali e sviluppa una lettura più ampia delle trasformazioni in corso. Il confronto con colleghi di realtà diverse permette di condividere soluzioni e di guardare da più angolazioni le sfide che interessano imprese e professionisti.
Molti descrivono l'esperienza come qualcosa di "introvabile" altrove: crescita professionale e networking qualificato insieme.

DAI SINGOLI CANTIERI A UNA VISIONE COMUNE

Un tratto distintivo del lavoro è il dialogo continuo tra i cantieri. Innovazione, sostenibilità, competenze, welfare, competitività e inclusione sono temi collegati e non

si affrontano per compartimenti stagni. I project leader hanno qui un ruolo centrale: promuovono il confronto, valorizzano i contributi e trasformano idee ed esperienze in progetti e proposte. Le idee maturate in un gruppo diventano patrimonio comune degli altri, e da queste connessioni nascono molte delle proposte e delle iniziative più efficaci.

DAI TERRITORI ALLA FEDERAZIONE

Il Piano operativo è anche uno dei principali strumenti di ascolto di cui dispone Manageritalia, e si sviluppa attraverso la sua struttura di rappresentanza. Le associazioni sono il primo punto di contatto con i manager e con le imprese dei territori; da qui le istanze vengono trasmesse alla Federazione, che le mette a sistema. È partecipazione dal basso: l'evoluzione delle professioni, i bisogni emergenti, le criticità e le opportunità dei diversi contesti economici arrivano da chi li vive, non da un'analisi a tavolino. Le indicazioni che emergono dai gruppi alimentano l'attività di rappresentanza, orientano le scelte

Il Piano operativo non è un adempimento per dare seguito alle mozioni congressuali, ma lo strumento con cui Manageritalia ascolta la propria base e ne trasforma l'esperienza in proposta



associative e rafforzano la capacità di Manageritalia di interpretare i cambiamenti e dare risposte più efficaci ai propri associati.

ASCOLTARE SIGNIFICA ANCHE RESTITUIRE

L'ascolto funziona se c'è restituzione, e qui il percorso si apre in due direzioni. Verso l'esterno, il lavoro dei gruppi diventa position paper con cui Manageritalia porta alle istituzioni, alle imprese, alle parti sociali e alle università proposte fondate sull'esperienza dei manager. Sul versante interno, gli eventi territoriali – incontri, tavole rotonde, workshop, convegni pubblici – restituiscono idee e risultati alla base associativa nazionale, anche a chi non ha partecipato ai gruppi. Gli eventi sono occasioni di dialogo in cui i manager associati si confrontano con rappresentanti delle istituzioni, imprenditori, università, stakeholder economici e sociali.

Svolgono tre funzioni. Portano all'esterno idee, proposte ed esperienze maturate nei gruppi e le sottopongono alla verifica di chi osserva gli stessi fenomeni da un'altra posizione. Generano relazioni e iniziative che restano sui territori anche dopo l'evento. E contribuiscono a rafforzare il ruolo di Manageritalia come interlocutore autorevole sui grandi temi dello sviluppo economico e professionale attraverso dichiarazioni di principio.

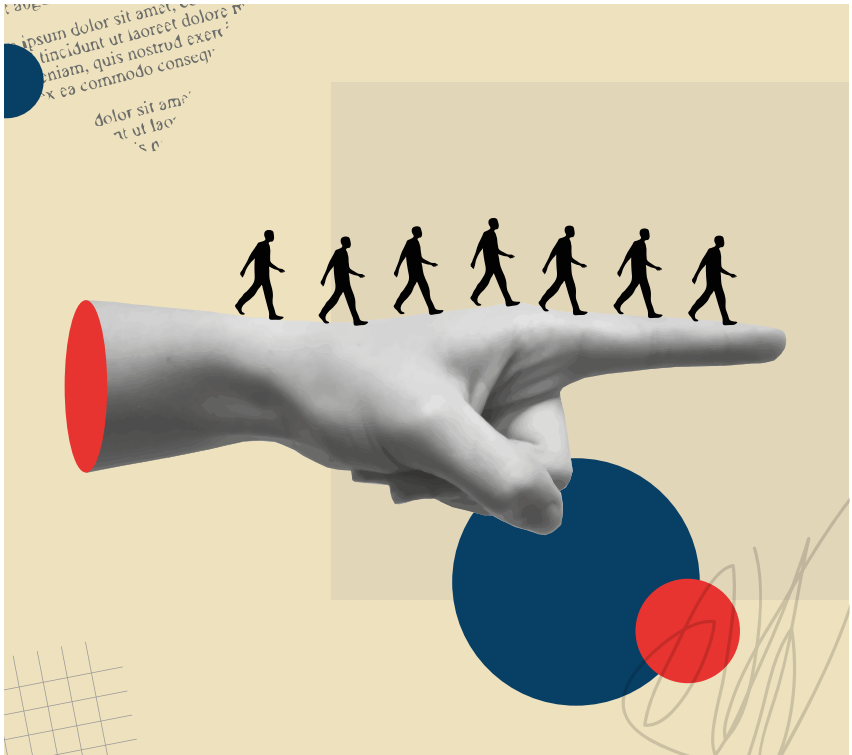
In questo modo il Piano operativo crea un collegamento virtuoso tra territori, associati, governance, istituzioni e stakeholder. Ciascuno offre un contributo e ne trae un beneficio: i territori esprimono istanze e ottengono visibilità e iniziative; gli associati mettono a disposizione competenze e ne traggono crescita professionale e relazioni; la governance riceve indirizzi fondati sull'esperienza di chi lavora nelle imprese; istituzioni e stakeholder trovano un interlocutore che parla a nome di quella esperienza. È un percorso che permette alla Federazione di costruire la propria azione a partire dall'ascolto delle persone che rappresenta e di trasformare quel patrimonio di conoscenze in progettualità, iniziative e rappresentanza.

La forza di Manageritalia sta nelle persone che scelgono di mettere a disposizione tempo e competenze. Il Piano operativo dà a quel contributo una direzione

VERSO IL CONGRESSO 2028

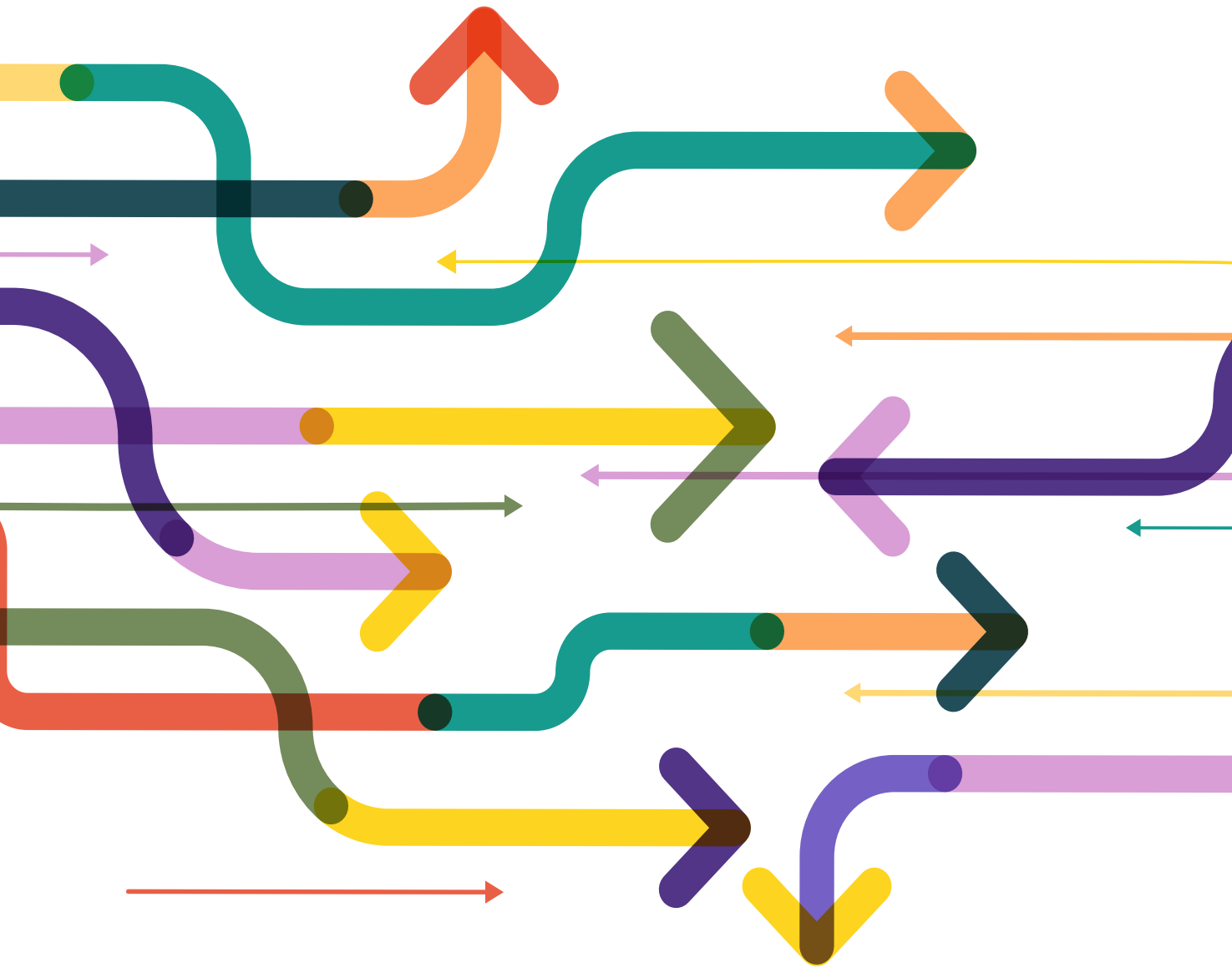
Questo percorso ha una scadenza. Il Piano operativo 2024-2028 è a metà strada. A partire dall'autunno 2027 bisognerà tirare le fila: fare il punto sul lavoro svolto su mozioni e temi fondativi e identificare i temi che Manageritalia porterà al Congresso di giugno 2028. Sarà la verifica più concreta del metodo: le indicazioni raccolte dalla base torneranno alla base sotto forma di nuove mozioni.

La forza di Manageritalia sta nelle persone che scelgono di mettere a disposizione tempo e competenze. Il Piano operativo dà a quel contributo una direzione: ascoltare la base, trasformarne l'esperienza in proposta, restituirla agli stakeholder e agli associati. È questo il lavoro di un corpo intermedio: rappresentare a partire da ciò che ascolta.



IDEE IN MOVIMENTO

Perché partecipare ai gruppi di lavoro del Piano operativo? Lo raccontano i manager che stanno contribuendo a definire progetti, priorità e visioni per il futuro



Abbiamo chiesto ai partecipanti degli otto gruppi di lavoro del Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia di condividere motivazioni, esperienze e insegnamenti maturati in questi primi due anni di percorso. Ecco che cosa ci hanno raccontato.

AI E DIGITALIZZAZIONE DEL LAVORO



Jader Sabbi
Emilia Romagna

Considero l'intelligenza artificiale non una semplice questione tecnologica, ma una scelta di modello di sviluppo. È questa convinzione che mi ha spinto a partecipare al gruppo di lavoro. La sfida è governarne gli impatti e decidere quale lavoro e quali organizzazioni vogliamo costruire, bilanciando efficienza, autonomia, responsabilità e qualità. Il confronto con manager di esperienze diverse mi ha mostrato che lavoro, managerialità e politiche di sistema sono dimensioni inseparabili e che il manager deve guidare culturalmente l'innovazione, assumendosi una responsabilità etica e organizzativa. Da questa esperienza traggo un principio concreto: l'IA deve amplificare talento, competenze e dignità delle persone, non sostituirle o trasformarsi in uno strumento di controllo. Nelle mie scelte valuterò quindi non solo l'efficienza, ma anche la trasparenza, la supervisione umana e l'impatto sui team, promuovendo una leadership consapevole e organizzazioni competitive e sostenibili.

Il Piano operativo offre un'opportunità concreta per guidare la trasformazione digitale dell'ecosistema manageriale italiano: contribuirvi significa orientare l'adozione delle tecnologie emergenti, promuovere una cultura diffusa dell'innovazione e modernizzare i processi decisionali per sostenere la competitività. La contaminazione di competenze e il confronto tra visioni multidisciplinari sono il cuore del nostro gruppo di lavoro. Consolido una visione integrata in cui IA, digitale e leadership strategica lavorano insieme: la collaborazione europea, l'allineamento degli ecosistemi e nuove prospettive di governance sono essenziali per trasformare la tecnologia in impatto reale e guidare progetti complessi con visione.



Umberto Auxilia
Lombardia

L'IA e la robotica umanoide stanno già avendo forti impatti sociali, culturali ed economici e partecipando al Piano operativo posso confrontarmi sulla governance di questo cambiamento, superando letture banali del tema grazie alla pluralità di esperienze, metodologie e visioni. Porto con me la necessità di anticipare gli effetti professionali e personali: capacità e rapidità di adattamento delle persone, dei processi e dei mercati non saranno più facoltative, ma indispensabili. Solo un approccio trasversale alla società e alle imprese consentirà di integrarsi nel cambiamento e guidarlo.

La mia esperienza nella direzione delle risorse umane e della formazione mi ha spinto a interrogarmi sull'impatto dell'IA sul lavoro e sulle persone: per questo ho scelto di partecipare. Quello che stiamo facendo mi ha reso ancora più consapevole di quanto resti da costruire su un tema trasversale a tutto il Piano operativo, anche per tutelare le generazioni future: l'IA dovrebbe occuparsi dell'efficienza operativa, lasciando al manager la responsabilità della relazione e della fiducia. Il confronto con colleghi di formazioni ed esperienze differenti ha rafforzato il valore del lavoro di gruppo, capace di combinare prospettive, stimolare creatività e generare soluzioni innovative. Ne ricavo conoscenze più ampie e nuovi orizzonti professionali.

Vittorio Pettonati
Lombardia



Gianluca Frisone
Liguria



FORMAZIONE CONTINUA E SVILUPPO DELLE COMPETENZE



Andrea Guadalupi
Campania

Ho scelto di partecipare perché la formazione continua è molto legata alla mia esperienza professionale, maturata in oltre venticinque anni di consulenza direzionale. Il confronto con colleghi provenienti da altre associazioni territoriali e la condivisione di esperienze e bisogni diversi rappresentano un arricchimento concreto. Mi resta la forte convinzione che per i manager la formazione permanente sia una leva imprescindibile di valore, soprattutto in un contesto in cui il lavoro cambia rapidamente e la rivoluzione dell'intelligenza artificiale rende necessario aggiornare continuamente le competenze, la visione e la capacità di adattamento.



Bruno Degasperi
Trentino-Alto Adige

Partecipo al Piano operativo perché considero il coinvolgimento dei manager una grande opportunità per attivare l'intelligenza collettiva di Manageritalia. La complessità della nostra professione richiede luoghi in cui mettersi in discussione, confrontarsi e trasformare idee diverse in progettualità condivise, e questa esperienza ha proprio questo obiettivo. Ho scelto il gruppo Formazione perché è il mio ambito professionale e trovo particolarmente stimolante poter condividere prospettive e buone pratiche, rafforzando un approccio orientato alla crescita e al futuro, indispensabile per chi si occupa di apprendimento e sviluppo delle competenze.

Ho scelto di partecipare perché credo nella condivisione e nella contaminazione delle idee: mettere insieme sguardi differenti è essenziale per sviluppare soluzioni realmente innovative. L'esperienza mi ha permesso di conoscere colleghe e colleghi uniti dalla stessa passione e dalla volontà di affrontare una sfida ambiziosa: trasformare profondamente il modo in cui oggi ci si forma e si apprende. Porto con me una partecipazione più attiva alla vita associativa e una sensibilità molto più forte verso le istanze e le esigenze espresse dai territori, elementi che arricchiscono il mio modo di leggere i bisogni e di contribuire ai percorsi di cambiamento.

Francesca Pasquini
Emilia Romagna



ESG - ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE



Costantino Camerano
Liguria

Ho scelto di partecipare perché credo che i manager abbiano una responsabilità verso il territorio e le nuove generazioni: mettere a disposizione esperienza e competenze mi è sembrato un modo efficace per contribuire allo sviluppo del tessuto economico e sociale locale. Da questa esperienza sto traendo un grande arricchimento umano e professionale, nato dal confronto con persone provenienti da ambiti e percorsi differenti: professionisti senior, imprenditori, manager, giovani talenti e realtà innovative. Porto con me una maggiore capacità di osservare le sfide aziendali da prospettive diverse e la conferma che investire nelle competenze, nella formazione e nelle reti di collaborazione è essenziale per affrontare con successo i cambiamenti economici e professionali.

Vedo nel Piano operativo un'opportunità perché Manageritalia diventi un punto di riferimento sempre più autorevole per i quadri e per la nuova leadership delle imprese italiane. L'esperienza mi permette di rafforzare il senso di appartenenza e superare la prospettiva del singolo associato, comprendendo il valore di condividere obiettivi, contribuire al rinnovamento dell'associazione e costruire insieme risposte capaci di anticipare i cambiamenti del lavoro. Anche sul piano professionale, questa esperienza mi aiuta ad allargare la visione oltre gli aspetti tecnici: ne ricavo una maggiore capacità di ascolto, relazione e sintesi, insieme a uno sguardo più trasversale e strategico per leggere le situazioni da prospettive differenti.

Alessandra D'Amato
Liguria



DIVERSITY AND INCLUSION



Maria Tringali
Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria

Diversità e inclusione non sono semplici dichiarazioni, ma scelte da praticare ogni giorno. Per questo ho deciso di partecipare al gruppo Deia. Una delle soddisfazioni più grandi è stata vedere come da una sensibilità condivisa si possa dare vita a progetti concreti. Lavorando nelle risorse umane vedo ogni giorno come ascolto, fiducia e valorizzazione delle persone possano trasformare le organizzazioni: nella mia professione porto la conferma che la cultura del lavoro evolve quando le persone trovano spazio per riconoscersi e contribuire, e che una leadership capace di unire risultati e cura, competenze e ascolto, visione e responsabilità è più umana e più forte.

GOVERNANCE E RAPPRESENTANZA



Franco Maciariello
Campania

Considero un dovere e un piacere contribuire attivamente alla vita di Manageritalia, mettendo tempo ed energie al servizio degli associati. Durante gli incontri ho costruito relazioni e amicizie arricchenti con colleghi di tutta Italia, rafforzando il mio senso di appartenenza alla comunità e confermando che dalla partecipazione associativa ricevo spesso più di quanto riesca a offrire. Porto nella mia professione un network più ampio e qualificato e un bagaglio di esperienze maturato nel dare risposte concrete, anche a problemi complessi, grazie alla collaborazione. La partecipazione attiva crea quindi valore sul piano professionale, civico e umano.

Ho scelto questo gruppo di lavoro perché credo che la governance sia in una fase di cambiamento: deve confrontarsi con trasformazione digitale, nuovi modelli professionali e sostenibilità, favorendo il dialogo tra management, università, imprese, startup e istituzioni. Sto scoprendo che la rappresentanza può essere uno strumento di innovazione: non solo tutela di interessi consolidati, ma capacità di leggere l'evoluzione del lavoro, coinvolgere nuovi interlocutori e creare spazi di confronto. Nella mia professione, all'incrocio fra innovazione e trasferimento della conoscenza, porto la conferma che anche la tecnologia più avanzata genera valore solo se accompagnata da relazioni, responsabilità e modelli capaci di trasformarla in decisioni e impatto.

Giuseppe Sulpizio
Toscana



In oltre venticinque anni alla guida di aziende e team internazionali, ho sperimentato quanto culture, età, generi e percorsi diversi arricchiscano le decisioni e rendano le imprese più competitive. È per questo che ho scelto di partecipare al gruppo Deia, una comunità che condivide questa convinzione e la traduce in azioni concrete, dalla presenza femminile nei board al dialogo tra generazioni e culture, fino all'accessibilità. Da questo percorso traggo nuovi esempi e una prospettiva più ampia da condividere con le imprese: valorizzare le differenze richiede scelte organizzative precise e la capacità di creare condizioni in cui talenti diversi possano contribuire pienamente, rafforzando organizzazioni e competitività.

Stefania Cimino
Marche



NUOVO PATTO SOCIALE: LAVORO, WELFARE, EQUITÀ



Marco Musacchio
Executive Professional
Veneto

Come executive professional, ho visto nel Piano operativo l'occasione per contribuire a una riflessione strategica sul ruolo di Manageritalia e sulla managerialità del futuro, sempre più autonoma, flessibile e orientata ai risultati. Dai lavori risulta evidente quanto rapidamente stiano emergendo nuove forme di leadership, competenza e lavoro professionale, che meritano attenzione e rappresentanza: confrontando visioni diverse stiamo costruendo una lettura condivisa, a cui seguiranno proposte concrete. Porto con me la consapevolezza che la managerialità sarà sempre meno definita dalla posizione organizzativa e sempre più dalle competenze, dalla capacità di guidare il cambiamento e di generare risultati: una prospettiva preziosa anche per il mio percorso professionale.

Ritengo importante investire su temi ampi e strategici per il futuro non solo di Manageritalia, ma anche del Paese. Mi ha convinto in particolare il coinvolgimento di figure provenienti da tutta l'associazione, con competenze, esperienze professionali e reti di relazioni differenti: questa pluralità arricchisce il modo di affrontare le sfide e aggiunge valore ai progetti. Da questa esperienza traggo un forte senso di coesione e appartenenza, la volontà di raggiungere obiettivi condivisi e di individuare soluzioni innovative con lo sguardo rivolto al futuro. Sul piano professionale, l'esperienza ha rafforzato la mia capacità di mediare tra prospettive diverse e di ricondurre gli spunti di dirigenti esperti a una sintesi coerente, concreta e condivisa.

Manuel Modolo
Veneto



CRESCITA SOSTENIBILE ED



Irene Lamanna
Executive Professional
Puglia, Calabria, Basilicata

Ho scelto di partecipare perché la sostenibilità deve entrare realmente nei processi aziendali e il Piano operativo punta proprio a tradurre i principi Esg in scelte concrete per imprese, persone e territori. Il valore principale del gruppo di lavoro è il confronto tra competenze e punti di vista differenti, indispensabile per leggere insieme ambiente, persone, governance, innovazione e sviluppo economico, trasformando il dialogo in metodi utili. Porto con me la conferma che sostenibilità e competitività non sono alternative: integrare i criteri Esg significa ripensare processi, relazioni con gli stakeholder e sviluppo delle persone. Qualità, sicurezza, digitale e sostenibilità generano valore quando sono governati come un unico sistema e tradotti in decisioni concrete e misurabili.

ECONOMIA DEI SERVIZI

Dal 2009, prima come cofondatore di Make a Change e poi come Manager per il Sociale, sono impegnato nella promozione della sostenibilità. Per questo ho accolto con interesse l'opportunità di contribuire ai lavori del gruppo. L'esperienza mi ha restituito la consapevolezza che Manageritalia vuole essere anche un hub capace di diffondere la cultura della sostenibilità tra gli associati e nelle aziende in cui operano. Porto con me anche il valore di un modo di lavorare autenticamente collaborativo: non ho visto protagonismi inutili, ma persone concentrate sull'obiettivo comune. È una conferma importante, perché anche i temi più complessi diventano affrontabili quando le relazioni sono costruite sull'ascolto, sulla concretezza e sulla volontà di contribuire insieme.

Marco Colnaghi
Lombardia



VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI



Luca Genovese
Executive Professional
Campania

Ho scelto questo gruppo perché credo che il futuro del Paese passi dal rilancio dei territori e dalla valorizzazione delle loro risorse, del capitale umano e delle vocazioni produttive, anche grazie al contributo dei manager. Il confronto con i colleghi del gruppo conferma che il management può essere una leva decisiva di trasformazione, capace di generare valore condiviso per le comunità e le nuove generazioni. Partecipare sta rafforzando il mio senso di appartenenza a Manageritalia e la consapevolezza che fare associazione significhi costruire insieme il futuro, condividendo visioni, metodi ed esperienze. Porto con me nuove idee, energia e una maggiore capacità di ascolto.

Credo che Manageritalia possa collegare concretamente competenze manageriali, istituzioni, imprese e comunità locali. I territori sono luoghi in cui si generano sviluppo, innovazione e qualità della vita, e il Piano operativo mi permette di contribuire a iniziative diverse accomunate dall'obiettivo di sostenerne la crescita. Il confronto all'interno del gruppo mi porta a sviluppare un approccio ancora più aperto e sistemico alla leadership, capace di leggere il contesto, unire strategia e concretezza e costruire alleanze. Il ruolo del manager, infatti, va oltre i risultati aziendali e comprende una responsabilità più ampia verso l'ecosistema in cui opera.

Lara Bolognesi
Lombardia



a cura di Manageritalia

MANAGERITALIA INCONTRA GOVERNO E PARLAMENTO

Le proposte in vista della legge di bilancio

PREOCCUPATI per le continue voci sulla ristrettezza dei conti pubblici, Manageritalia, direttamente per i temi specifici – o per conto di Cida per i temi comuni a tutta la categoria manageriale – ha intensificato il confronto con esponenti del Governo e del Parlamento per chiedere il rispetto degli impegni annunciati e misure che consentano ai lavoratori con redditi superiori a determinate soglie di recuperare il potere d'acquisto perduto.

A settembre abbiamo incontrato il viceministro dell'Economia e delle Finanze, **Maurizio Leo**, al quale abbiamo ribadito la necessità di ridurre la pressione fiscale sul ceto medio nella prossima legge di bilancio, aumentando l'applicazione dello scaglione medio fino a 60.000 euro o, quantomeno, alzando le soglie dei fringe benefit.

Nel corso dell'incontro abbiamo inoltre avanzato ulteriori proposte in materia fiscale: dalla tassazione dei fringe benefit limitata alla sola quota eccedente le attuali soglie di esenzione, pari a 1.000 e 2.000 euro, alla detassazione dei premi di produttività anche per i redditi superiori a 80.000 e inferiori a 150.000 euro, attraverso un sistema di aliquote progressive a partire dal 15%.

Al sottosegretario del Mef, **Federico Freni**, e al presidente della Commissione bilancio della Camera, on. **Giuseppe Mangialavori**, abbiamo presentato la nostra proposta sull'invecchiamento attivo, una misura sperimentale volta a favorire la permanenza sostenibile nel mercato del lavoro e a valorizzare le competenze dei lavoratori senior.

La proposta punta a rafforzare la misura introdotta nel 2025 nel ccnl dei dirigenti del terziario, che consente ai lavoratori prossimi alla pensione di trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Per rendere questa opportunità più concreta ed efficace, abbiamo chiesto di prevedere una forma di agevolazione fiscale a sostegno della riduzione dell'orario di lavoro.

A fine settembre Manageritalia ha poi incontrato l'on. **Gianluca Caramanna**, di Fratelli d'Italia, per approfondire alcune proposte in ambito turistico. In particolare, è stata evidenziata l'importanza di introdurre figure manageriali



IL PRESIDENTE DI MANAGERITALIA, MARCO BALLARÈ, INSIEME AL VICEMINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE, MAURIZIO LEO.



IL PRESIDENTE DI MANAGERITALIA, MARCO BALLARÈ, INSIEME AL PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE BILANCIO DELLA CAMERA, ON. GIUSEPPE MANGIALAVORI.



IL SEGRETARIO GENERALE MANAGERITALIA, MASSIMO FIASCHI, INSIEME ALL'ON. YLENJA LUCASELLI, COMPONENTE DI FRATELLI D'ITALIA DELLA COMMISSIONE BILANCIO DELLA CAMERA.

esperte nella gestione delle destinazioni turistiche all'interno degli assessorati competenti, al fine di rafforzare le capacità di programmazione e gestione strategica dei territori.

Un altro tema centrale del confronto istituzionale è stato il rafforzamento della presenza manageriale nelle micro e piccole imprese. Durante l'incontro con il capo dell'ufficio legislativo del Mimit, consigliere **Giulio Veltri**, Manageritalia ha sollecitato l'avvio di una nuova edizione del Voucher per l'Innovation Manager. Per affrontare le continue trasformazioni del mondo del lavoro e sostenere la competitività delle imprese, è infatti fondamentale poter contare su manager e professionisti in grado di governare il cambiamento, promuovere l'innovazione, accompagnare i processi di digitalizzazione e sostenere la transizione verso modelli di sviluppo più sostenibili. Competenze indispensabili non solo per adattarsi all'evoluzione dei mercati, ma anche per anticipare i cambiamenti, cogliere nuove opportunità e superare gli ostacoli alla crescita.

Nel corso del confronto, Veltri ha sottolineato l'intenzione del Mimit di affrontare alcune criticità particolarmente sentite dalle imprese, a partire dal passaggio generazionale nella proprietà e dal ricambio tra lavoratori senior e junior. Anche in questo ambito, il ricorso a competenze manageriali può rappresentare una leva decisiva per accompagnare le transizioni, valorizzare le professionalità e garantire continuità e sviluppo alle imprese.

Gli stessi temi sono stati al centro dell'incontro con l'on. **Ylenja Lucaselli**, componente di Fratelli d'Italia della Commissione bilancio della Camera.

In tutti gli incontri svolti abbiamo ribadito la necessità di intervenire a difesa della tenuta dei redditi del ceto medio e abbiamo chiesto di non mettere mano al meccanismo perequativo delle pensioni.

80 ANNI DI STORIA E UNO SGUARDO AL FUTURO

Alla presenza del Presidente della Repubblica, Cida celebra il suo anniversario consegnando la Carta della dirigenza e delle alte professionalità. Al centro del confronto, ceto medio, giovani, fiducia e crescita del Paese



Da sinistra: PIER TOMMASO MARRA, presidente Sindirettivo Consob; DARIO SACCHI, presidente Saur; MICHELANGELO CHINNI, presidente federazione Terzo settore; GUIDO QUICI, vicepresidente Cida e presidente Federazione Cimo-Fesmed; MASSIMO BIANCO, presidente Fidia; ROMANO MAGRINI, presidente Fenda; TERESA LAVANGA, direttrice Cida; MARCO BALLARÈ, vicepresidente Cida e presidente Manageritalia; STEFANO CUZZILLA, presidente Cida; VALTER QUERCIOLI, presidente Federmanager; ANTONELLO GIANNELLI, vicepresidente Cida e presidente Anp; EDOARDO SCHWARZENBERG, presidente Sindirettivo Banca Centrale; ROBERTO CARUSO, presidente FP-Cida.

Il riconoscimento del Presidente della Repubblica

La presenza del Capo dello Stato ha conferito alla celebrazione degli 80 anni di Cida un valore istituzionale straordinario, ulteriormente rafforzato dalle parole del suo intervento.
Mattarella ha sottolineato il legame tra gli ottant'anni della Repubblica e quelli di Cida, ricordando il contributo della dirigenza alla ricostruzione del dopoguerra, alla modernizzazione del Paese e al consolidamento delle istituzioni democratiche.
Un riconoscimento al ruolo svolto dalle competenze e dalle alte professionalità, ma anche alla responsabilità sociale che la Confederazione ha assunto fin dalle sue origini, andando oltre la tutela degli interessi professionali per contribuire al progresso dell'intera comunità nazionale.
Il Presidente della Repubblica ha richiamato alcune delle battaglie sostenute da Cida, a partire dall'equità fiscale, e le grandi sfide del presente: la coesione sociale, il futuro del lavoro, il ruolo dell'Europa e le trasformazioni introdotte dall'intelligenza artificiale, che devono essere poste al servizio della persona e della sua dignità.
Particolarmente significativo il passaggio in cui Mattarella ha ripreso le parole del presidente Cida Stefano Cuzzilla: «**Competenza come coesione; lavoro come sviluppo; futuro come responsabilità**», riconoscendo in questi principi le ragioni del ringraziamento della Repubblica.
Un messaggio culminato in queste parole conclusive: «**L'Italia ha bisogno del vostro impegno**».



Ottant'anni di storia intrecciata con quella della Repubblica italiana e uno sguardo rivolto alle sfide dei prossimi decenni. È questo il significato della celebrazione degli 80 anni di Cida, la Confederazione italiana dirigenti e alte professionalità, che si è svolta all'Auditorium della Conciliazione di Roma alla presenza del Presidente della Repubblica **Sergio Mattarella** lo scorso 12 ottobre.
Nel suo intervento, Mattarella ha richiamato il valore del contributo offerto dalla dirigenza e dalle alte professionalità alla crescita del Paese, evidenziando il ruolo centrale delle competenze per lo sviluppo economico e sociale della nazione.
Ad aprire la celebrazione sono state le note dell'Inno nazionale di Mameli, eseguito dalla Fanfa-

LA CARTA DELLA DIRIGENZA E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ



Consegnata al Presidente della Repubblica in occasione degli 80 anni di Cida, la Carta rappresenta l'impegno condiviso delle dieci federazioni della Confederazione verso il Paese e le nuove generazioni. Realtà che rappresentano mondi professionali diversi, ma che sono unite da una responsabilità comune, quella di dare una direzione al cambiamento. Eccole: **Manageritalia** (commercio e terziario), **Federmanager** (industria), **FP-Cida** (funzione pubblica), **Cimo-Fesmed** (medici Ssn), **Sindirettivo Banca Centrale** (dirigenza Banca d'Italia e Ivass), **Fidia** (assicurazioni), **Fenda** (agricoltura e ambiente), **Federazione Terzo Settore** (Sanità religiosa), Saur (Università e ricerca), **Sindirettivo Consob** (dirigenza Consob).

Cinque i principi che la guidano

La libertà si governa. La persona è il fine. Il merito è equità. La fiducia si costruisce. Il futuro si guida.

La Carta non vuole essere un documento celebrativo, ma una dichiarazione di responsabilità sul ruolo che dirigenti e alte professionalità sono chiamati a svolgere per la crescita economica, sociale e civile dell'Italia.

Il valore nasce dalle persone

Tra i contributi che accompagnano la Carta, **Marco Ballarè**, presidente Manageritalia e vicepresidente Cida, richiama la centralità della persona come fondamento della creazione di valore. «**Il valore non nasce mai da solo: la funzione della dirigenza non è aggiungere il proprio contributo a quello degli altri, ma moltiplicare quello di ciascuno**».

ra dei Carabinieri. A seguire, un video ha raccontato gli 80 anni di storia della Confederazione. **Teresa Lavanga**, direttrice Cida, ha quindi richiamato alcuni dei passaggi più significativi di questo percorso, dalle origini fino alle sfide del presente.
È stato poi il presidente Cida, **Stefano Cuzzilla**, a richiamare il ruolo svolto dalle competenze nella ricostruzione dell'Italia dopo la guerra e il contributo che la dirigenza è chiamata a dare oggi, in una fase caratterizzata da profonde trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali. «Nel 1946 la competenza fu una delle forze della ricostruzione italiana. Oggi deve aiutarci a governare l'incertezza, ricostruire fiducia e restituire ai giovani la possibilità di credere nel lavoro e nel merito».

UNA CARTA PER IL PAESE

Il momento di maggiore valore simbolico della celebrazione è stato la consegna al Capo dello Stato della "Carta della dirigenza e delle alte professionalità", documento con cui le dieci federazioni che compongono Cida hanno voluto assumere un impegno condiviso nei confronti del Paese.
La Carta si fonda su cinque principi che mettono al centro libertà, persona, merito, fiducia e futuro.
«Non è un documento per ricordare ciò che siamo stati, ma una parola data al Paese su ciò che vogliamo essere», ha spiegato Cuzzilla, sottolineando come il compito della dirigenza non sia limitarsi ad amministrare il presente, ma contribuire a costruire il futuro.

LA QUESTIONE DEL CETO MEDIO

Cida traduce questo impegno in azioni sulle questioni più urgenti per il Paese: la tenuta del ceto medio, le opportunità per i giovani, la piena valorizzazione delle competenze femminili e la capacità del sistema produttivo di tornare a crescere.
Il primo nodo è il ceto medio, considerato non solo una categoria economica, ma il luogo in cui si misura concretamente la possibilità di migliorare la propria condizione attraverso il lavoro, l'impegno e le competenze.
Da qui la richiesta di un sistema fiscale più equo e di politiche che sostengano chi produce reddito e contribuisce alla crescita del Paese.
«Il declino del ceto medio comincia quando una famiglia smette di credere che i propri figli potranno vivere meglio dei propri genitori. È allora che una questione di categoria diventa una questione nazionale», ha osservato Cuzzilla.

I GIOVANI E IL VALORE DEL MERITO

A questo tema si collega quello delle nuove generazioni. Richiamando i dati del Rapporto Cida-Censis, Cuzzilla ha ricordato come otto giovani su dieci dichiarino di voler crescere professionalmente, mentre il 90% ritiene che il merito non sia adeguatamente riconosciuto. «I giovani non ci chiedono di abbassare l'asticella. Ci chiedono di poterla raggiungere».
Un messaggio che richiama la necessità di creare condizioni capaci di valorizzare il talento e di rafforzare la mobilità sociale, restituendo fiducia nelle opportunità offerte dal lavoro e dalla crescita professionale.

FIDUCIA, IL CAPITALE CHE TIENE INSIEME IL PAESE

Accanto al capitale economico e a quello umano, Cida individua nella fiducia una risorsa decisiva per lo sviluppo del Paese.
Cuzzilla l'ha definita un vero e proprio "capitale fiduciario": la capacità di cittadini, imprese e istituzioni di collaborare, investire e affrontare insieme le trasformazioni necessarie. «Un Paese può diventare più ricco e, nello stesso tempo, più fragile, se perde la fiducia che permette a cittadini, istituzioni e imprese di cooperare e investire».

GOVERNARE IL CAMBIAMENTO

Dalla produttività all'innovazione, dalle competenze all'intelligenza artificiale, il presidente Cida ha infine richiamato il ruolo che la dirigenza è chiamata a svolgere in un contesto sempre più complesso.
La tecnologia rappresenta un fattore essenziale di sviluppo, ma non può sostituire la responsabilità delle persone e delle loro decisioni. «La tecnologia è sicuramente l'innesco, ma la differenza la fanno le persone», ha ricordato.
Un messaggio che sintetizza il senso dell'intera celebrazione: guardare al futuro non come a un esercizio di previsione, ma come a una responsabilità da assumere fin da oggi.



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**

Prenota il tuo posto sulla pagina riservata all'evento su TicketOne

Ti aspettiamo 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

L'***evento, riservato agli associati Manageritalia, ha scopo interamente benefico. Ingresso gratuito con donazione libera.***
Scopri il programma completo: bit.ly/PremioEccellenza2026

MANAGERITALIA

Confcommercio

cfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

ITALIA, HUB LOGISTICO DEL MEDITERRANEO

Porti, ferrovie, intermodalità, digitalizzazione e competenze manageriali sono le leve per trasformare la posizione geografica dell'Italia in un vero vantaggio competitivo. Ne parliamo con il viceministro delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Mauro Rocco, responsabile comunicazione e relazioni esterne Manageritalia

Nel contesto delle profonde trasformazioni che stanno ridefinendo le catene globali del valore, la logistica si conferma un'infrastruttura strategica per la competitività del sistema Paese. Porti, interporti, reti ferroviarie e collegamenti intermodali non sono più solo elementi di supporto, ma leve decisive per attrarre investimenti, sostenere l'export e rafforzare il ruolo dell'Italia nel Mediterraneo e negli scambi internazionali. In questo scenario, il potenziamento delle infrastrutture logistiche e il riequilibrio modale verso ferro e mare rappresentano sfide cruciali, insieme alla necessità di semplificare i processi e accelerare la digitalizzazione.
Ne parliamo con il viceministro delle Infrastrutture e dei Trasporti **Edoardo Rixi**, per approfondire lo stato dell'arte della rete logistica italiana e le strategie per renderla più efficiente, sostenibile e competitiva.

MANAGERITALIA INCONTRA

EDOARDO RIXI

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.





Viceministro Rixi, quanto è oggi centrale il sistema logistico per la crescita economica dell'Italia e in che modo può diventare un vero vantaggio competitivo per il Paese?

«La logistica è di fatto un'infrastruttura invisibile che sostiene la competitività dell'intero sistema economico. Un paese che movimenta meglio merci, persone e dati attrae investimenti, esporta di più e cresce più velocemente. L'Italia ha un vantaggio geografico straordinario. Siamo al centro del Mediterraneo e rappresentiamo la naturale porta d'accesso ai mercati europei per molti traffici provenienti dall'Asia, dall'Africa e dal Medio Oriente. Ma la geografia da sola non basta: occorrono infrastrutture moderne, collegamenti efficienti e processi rapidi. Come ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti stiamo lavorando su questo: rafforzare la rete logistica nazionale affinché diventi un fattore di attrattività per le imprese e non un costo aggiuntivo. La logistica deve trasformarsi da elemento di servizio a leva strategica dello sviluppo».

> **L'Italia ha un vantaggio geografico straordinario. Siamo al centro del Mediterraneo e rappresentiamo la naturale porta d'accesso ai mercati europei per molti traffici provenienti dall'Asia, dall'Africa e dal Medio Oriente. Ma la geografia da sola non basta: occorrono infrastrutture moderne, collegamenti efficienti e processi rapidi**

Qual è la fotografia attuale della rete logistica italiana?

«L'Italia dispone di una rete articolata e capillare composta da porti, interporti, aeroporti cargo, terminal ferroviari e piattaforme logistiche che rappresentano un patrimonio di grande valore. Negli ultimi anni sono stati compiuti passi avanti significativi, soprattutto sul fronte degli investimenti infrastrutturali e della digitalizzazione. Tuttavia, permangono differenze territoriali e alcuni colli di bottiglia che limitano il pieno sfruttamento del nostro potenziale. La fotografia attuale è quella

di un sistema che sta evolvendo in fretta. I grandi corridoi ferroviari europei, i collegamenti con i porti, gli investimenti Pnrr e i programmi del Mit stanno contribuendo a costruire una rete più moderna, integrata e resiliente».

Quali sono, a suo avviso, i principali gap infrastrutturali e organizzativi da colmare nel breve periodo?

«Le priorità sono chiare. La prima riguarda l'ultimo miglio ferroviario e portuale: troppo spesso abbiamo infrastrutture importanti che non dialogano in modo efficiente tra loro. La seconda riguarda l'intermodalità: dobbiamo rendere più semplice il passaggio delle merci dalla nave al treno e dal treno alla strada. La terza riguarda la semplificazione amministrativa: le imprese chiedono tempi certi e procedure più snelle. Ridurre la burocrazia significa aumentare immediatamente la competitività del sistema. Infine, occorre accelerare la digitalizzazione dei processi logistici, affinché i dati accompagnino le merci lungo tutta la filiera».

Il sistema portuale italiano è sempre più strategico nel commercio internazionale: come può l'Italia rafforzare il proprio ruolo nel Mediterraneo e competere con i grandi hub europei?

«I porti italiani stanno vivendo una fase di forte rilancio. Oggi la competizione non si gioca più soltanto sulla qualità delle banchine, ma sulla capacità di offrire una filiera logistica completa ed efficiente. Per questo il ministero sta investendo nell'accessibilità ferroviaria ai porti, nel potenziamento delle infrastrutture, nell'elettrificazione delle banchine e nella digitalizzazione. L'obiettivo è trasformare i porti italiani in piattaforme logistiche integrate capaci di servire rapidamente i mercati europei. Le dinamiche geopolitiche e il crescente peso del Mediterraneo nei traffici globali rappresentano una grande opportunità che l'Italia deve cogliere con visione e pragmatismo».

Il riequilibrio modale è una priorità europea: quali interventi concreti sono previsti per incentivare il trasporto ferroviario e marittimo come alternative al trasporto su gomma?

«La sostenibilità ambientale e l'efficienza economica passano da una maggiore quota di trasporto ferroviario e marittimo. Stiamo investendo nel potenziamento delle linee merci, nei terminal intermodali e nei collegamenti ferroviari con porti e interporti. Parallelamente, continuiamo a sostenere strumenti di incentivazione che favoriscono il trasferimento delle merci dalla strada al ferro e al mare. Non si tratta di penalizzare l'autotrasporto, che resta essenziale, ma di costruire un sistema integrato in cui ogni modalità di trasporto svolga il ruolo più efficiente».

Quali politiche sono necessarie per rendere più efficiente e competitivo il trasporto ferroviario delle merci, spesso percepito come meno flessibile rispetto alla strada?

«Il trasporto ferroviario deve diventare più affidabile, più competitivo e più semplice da utilizzare. Occorre aumentare la capacità della rete, ridurre le interferenze con il traffico passeggeri e migliorare le connessioni con i nodi logistici. Stiamo inoltre lavorando per favorire una maggiore interoperabilità europea, elemento fondamentale per un paese esportatore come l'Italia. La sfida è garantire servizi regolari, tempi certi e costi competitivi. Quando queste condizioni si realizzano, il mercato risponde positivamente».

Digitalizzazione e semplificazione burocratica sono temi chiave: a che punto è l'Italia nell'implementazione di una logistica digitale e interoperabile?

«Negli ultimi anni abbiamo registrato progressi importanti. Grazie agli investimenti del Pnrr gestiti dal Mit, sono stati accelerati i processi di digitalizzazione della catena logistica, con l'estensione dei *Port community system*, lo sviluppo della Piattaforma logistica nazionale e il sostegno a oltre 1.200 imprese per progetti di innovazione digitale. La direzione è quella giusta: meno carta, più interoperabilità e maggiore condivisione dei dati tra operatori pubblici e privati. La digitalizzazione non è soltanto innovazione tecnologica. È uno strumento per ridurre tempi, costi e inefficienze, migliorando concretamente la competitività delle imprese».

Come vede il ruolo dei manager nella crescita economica del Paese e nella competitività delle aziende? Spesso le aziende della logistica sono piccole: come



spingerle a una maggiore managerializzazione?

«La managerializzazione rappresenta una delle sfide più importanti per il futuro del settore. Molte imprese della logistica sono realtà familiari che hanno costruito il proprio successo grazie alla competenza imprenditoriale. Oggi però la complessità dei mercati richiede nuove competenze: gestione dei dati, internazionalizzazione, sostenibilità, innovazione tecnologica. Il manager non sostituisce l'imprenditore. Lo affianca nel percorso di crescita. Dobbiamo favorire l'incontro tra competenze manageriali e tessuto produttivo, soprattutto nelle pmi, affinché possano affrontare con maggiore forza le sfide della competizione globale».

Manageritalia ha da poco rinnovato il contratto dei dirigenti dei trasporti, della logistica e delle agenzie marittime mettendo al centro welfare, parità di genere, genitorialità e passaggio generazionale e facilitando l'ingresso dei manager nelle pmi. Cosa pensa di questi risultati e come implementarli per favorire il ricorso a una maggiore managerialità nelle imprese?

«Ritengo positivo che il rinnovo contrattuale abbia posto al centro temi come welfare, parità di genere, sostegno alla genitorialità e valorizzazione delle competenze. Sono aspetti che incidono direttamente sulla capacità delle imprese di attrarre e trattenere talenti. È anche importante l'attenzione riservata all'ingresso dei manager nelle pmi. Per molte aziende il salto dimensionale passa proprio attraverso l'acquisizione di competenze manageriali avanzate. Investire sulle persone significa investire sulla competitività del sistema economico nel suo complesso».

In un contesto globale segnato da tensioni geopolitiche e ridefinizione delle catene di approvvigionamento, quale ruolo può giocare l'Italia come piattaforma logistica nel Mediterraneo?

«Le tensioni internazionali stanno modificando in profondità le catene globali del valore. In questo scenario, l'Italia punta a diventare uno dei principali hub logistici europei. Abbiamo una posizione geografica unica, una rete portuale diffusa e un sistema produttivo fortemente orientato all'export. La sfida consiste nel trasformare questi vantaggi naturali in vantaggi competitivi concreti attraverso infrastrutture efficienti, connessioni rapide e procedure semplificate. Se sapremo completare questo percorso, il nostro Paese potrà assumere un ruolo centrale nei nuovi equilibri logistici del Mediterraneo».

Guardando ai prossimi 5-10 anni, quali sono le priorità strategiche per trasformare la logistica italiana in un'infrastruttura realmente al servizio dello sviluppo del sistema Paese?

«Gli obiettivi del Mit sono chiari. La prima priorità è completare le grandi opere infrastrutturali strategiche già avviate. La seconda è rafforzare l'intermodalità, collegando in modo sempre più efficiente porti, ferrovie, interporti e reti stradali. La terza riguarda la digitalizzazione dell'intera filiera logistica, affinché informazioni e merci viaggino con la stessa velocità. Infine, dobbiamo investire nel capitale umano. Nessuna infrastruttura può esprimere il proprio valore senza competenze adeguate».

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 PagoDIL

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:

Fasi · FasiOpen · FASDAC · Previmedical · PRO.GE.SA · PRONTO-CARE · WELL WORK · Cooperazione Salute · FASCHIM · UniSalute · BLUE ASSISTANCE · MyAssistance · Edenred · ADE

MANAGERITALIA NEXT

Il mondo del lavoro cambia rapidamente e per chi vi si affaccia oggi non è sempre facile orientarsi. Le informazioni non mancano: online si trovano consigli, suggerimenti e contenuti di ogni tipo. Più raro è, invece, avere l'opportunità di confrontarsi direttamente con chi quel mondo lo vive ogni giorno, prendendo decisioni, guidando persone, affrontando responsabilità e cambiamenti continui.

È da questa esigenza che nasce Manageritalia Next, il nuovo format di Manageritalia che mette in dialogo le generazioni: da una parte, giovani che portano domande, aspettative e punti di vista sul futuro del lavoro; dall'altra, manager che mettono a disposizione esperienza, conoscenze e una rete di relazioni costruita nel corso della propria carriera. L'iniziativa si sviluppa attraverso articoli e interviste in cui sono proprio i giovani professionisti a fare le "domande scomode", mentre i manager sono chiamati a dare risposte concrete. In questo numero inauguriamo il percorso con l'intervista di Andrea Murer, laureando in Economia e Management, a Leonardo D'Onofrio, ceo & co-founder di eGroup.

LE DOMANDE DEI GIOVANI, L'ESPERIENZA DEI MANAGER

Parte il nuovo format di Manageritalia che mette a confronto aspettative, visioni e percorsi professionali di generazioni diverse

Parto da un tema molto discusso: oggi i giovani sembrano concentrarsi quasi esclusivamente su elementi come work-life balance, benefit e ambiente di lavoro, talvolta più che sul contenuto della professione stessa. È una tendenza che riscontri anche tu?

«Sì, è una tendenza molto diffusa. Oggi work-life balance, ambiente, flessibilità e senso del lavoro non sono più aspetti marginali: spesso sono al centro delle scelte dei ragazzi. Naturalmente, dipende anche dal punto di partenza: se vivi ancora con la famiglia, la componente economica può pesare meno; se devi pagarti un affitto, lo stipendio resta fondamentale. Ma in generale smart working, mission aziendale, impatto e valori condivisi sono diventati elementi decisivi. Se un'azienda non offre flessibilità o non comunica una direzione chiara, rischia di essere meno attrattiva sul mercato dei talenti».

Quando valuti un giovane da inserire in azienda, quali competenze cerchi? Oggi è difficile costruire un curriculum davvero distintivo, soprattutto in ambiti molto standardizzati come economia o finanza. Che cosa può fare la differenza?

«Credo ci sia una grande illusione creata dal mondo accademico: pensare che voti perfetti e un percorso lineare garantiscano automaticamente qualcosa in più. In realtà, se hai seguito lo stesso per-



corso di tanti altri, rischi di essere percepito come uno dei tanti. Per distinguersi servono due cose: integrare la formazione con lingue, corsi, esperienze parallele, lavoro e saper raccontare bene ciò che si è fatto. Conta molto anche la cura del curriculum: se è impaginato male o contiene errori grammaticali, manda un segnale negativo. Oggi, anche grazie agli strumenti di intelligenza artificiale, non ci sono più scuse per presentarsi con un cv poco curato».

> Per distinguersi non bastano voti perfetti, ma è necessario integrare la formazione con lingue, corsi, esperienze parallele, lavoro e saper raccontare bene ciò che si è fatto

Quindi, oltre alle competenze tecniche, guardi molto anche a quelle comportamentali: spirito imprenditoriale, curiosità, voglia di fare, capacità di relazione...?

«Assolutamente sì. Mi interessa che una persona abbia fatto qualcosa, anche se magari lo considera piccolo o poco importante: una pagina social, un progetto personale, un e-commerce, una campagna online. Sono esperienze

INTERVISTA



ANDREA MURER, LAUREANDO IN ECONOMIA E MANAGEMENT



LEONARDO D'ONOFRIO, CEO & CO-FOUNDER DI eGROUP

che insegnano tantissimo. In molti lavori, aver sperimentato concretamente vale più del solo percorso accademico. Naturalmente ci sono ambiti, come la medicina, in cui la preparazione tecnica resta imprescindibile; ma in tanti altri contesti la capacità di mettersi in gioco è determinante».

Che ruolo ha oggi la laurea? È ancora un elemento centrale o rischia di diventare solo un filtro iniziale?

«Non direi che la laurea non serve più. Per me quello universitario resta un percorso importante perché implica disciplina, organizzazione, capacità di affrontare esami e prove. La metterei però sullo stesso piano delle esperienze pratiche. Se una persona arriva con una buona laurea e, in più, ha fatto progetti, lavori o attività parallele, a 22 o 23 anni dimostra già una visione matura. Se manca una delle due componenti, il profilo può risultare meno completo, anche se tutto è recuperabile».

Dal punto di vista dei giovani che entrano in azienda, che cosa cercano oggi in un manager o in un mentore?

«Credo che siamo in un momento storico in cui il conflitto tra manager e nuove generazioni è molto forte. Da un lato c'è una cultura del lavoro molto orientata al sacrificio, alla carriera e alla presenza; dall'altro ci sono ragazzi che vogliono fare cose significative, tornare a casa soddisfatti e non vivere solo per lavorare. Un giovane cerca un modello: una persona da cui sentirsi ispirato, che lo faccia crescere e con cui possa immaginare un percorso. Per questo non basta essere imprenditori o soci: bisogna saper gestire le persone, essere leader, premiare nel modo giusto e creare fiducia».

> **Un giovane cerca un modello: una persona da cui sentirsi ispirato, che lo faccia crescere e con cui possa immaginare un percorso**

Parliamo del tuo lavoro. eGroup si occupa di contenuti e comunicazione, soprattutto verso i giovani. Noti differenze tra generazioni nel modo di informarsi? Cambiano i canali, la forma dei contenuti, il rapporto con l'approfondimento...?

«Alcune differenze ci sono, ma meno nette di quanto si pensi. I giornali tradizionali e i telegiornali sono sempre meno centrali per gli under 50, mentre i social sono ormai trasversali: raggiungono persone dai 18 ai 60 anni e oltre. La vera differenza sta nel linguaggio e nella capacità di adattarsi alle piattaforme: podcast, YouTube, newsletter e contenuti verticali stanno crescendo perché permettono anche approfondimento. Chi comunica deve studiare i canali, capirne le regole e non pensare che basti esserci. In generale, non credo si debba parlare "ai giovani" in un modo e agli adulti in un altro: bisogna parlare in modo contemporaneo. Sui social il linguaggio deve essere adatto alla piattaforma, non replicare quello della televisione o della comunicazione istituzionale tradizionale. Oggi siamo in una guerra dell'attenzione: competiamo con Netflix, con i giornali, con lo sport, con qualunque altro contenuto. Per questo bisogna catturare subito l'interesse, offrire valore e dare alle persone un motivo chiaro per seguirci».

In questa competizione continua per l'attenzione, come si può restare efficaci senza abbassare il livello dell'informazione e senza rinunciare a un'etica della comunicazione?

«Il rischio esiste: alcune realtà inseguono like e attenzione anche a costo di banalizzare o forzare le notizie. Credo però che ci sia spazio per contenuti verticali, seri e approfonditi. Se qualcuno vuole capire un tema in profondità, oggi ha molti più strumenti di prima: video YouTube lunghi, newsletter, piattaforme come Substack, creator e giornalisti specializzati. Nei prossimi anni vincerà chi avrà la fiducia delle persone. Meglio avere una community più piccola ma fedele, che riconosce affidabilità e valore, che numeri enormi ma poco qualificati».

Parliamo di intelligenza artificiale applicata ai video. Quali opportunità o limiti vedi?

«Credo che quando l'IA prova a imitare troppo la realtà, soprat-

tutto gli esseri umani, il risultato possa risultare disturbante. Invece, se la si usa con un linguaggio visivo dichiaratamente diverso, può diventare interessante. La difficoltà non è creare cinque secondi di video, ma costruire un racconto di tre minuti con coerenza, storytelling e qualità autoriale. Le aziende sono ancora caute: pesano temi come sostenibilità, uso dei dati e impatto sul lavoro creativo. Ma le opportunità sono molte, soprattutto per chi sa integrare strumenti, competenze artistiche e visione».

Più in generale, credi che l'intelligenza artificiale possa diventare un supporto al lavoro umano o rischia di sostituire molte persone in tempi troppo rapidi?

«Penso entrambe le cose. L'IA offre grandissime opportunità, soprattutto ai ragazzi che la sanno usare: oggi un ventenne, con gli strumenti giusti, può fare cose che fino a pochi anni fa richiedevano team interi. Però la velocità del cambiamento è impressionante e rischia di travolgere molte professioni. Non penso che debba spaventarci in assoluto: nella storia l'uomo si è sempre evoluto con le nuove tecnologie. Ma questa volta il ritmo è diverso. Chi porta valore aggiunto, creatività, relazioni, capacità imprenditoriale e adattamento resterà centrale. Chi si limita a compiti ripetitivi rischia di essere sostituito molto rapidamente».

In chiusura, cosa suggeriresti alle associazioni di categoria che vogliono coinvolgere nuove generazioni di manager e imprenditori?

«Proverei prima di tutto a cambiare narrazione. Trovo limitante continuare a usare l'etichetta "giovani" per imprenditori o manager che magari guidano aziende importanti. Se un founder under 40 ha costruito un unicorno o un'impresa di grande valore, non va messo in una categoria separata solo per età: va considerato al tavolo con gli altri. Questo è il primo passo per far sentire nuove generazioni di professionisti e imprenditori parte piena del sistema, non una sua appendice».





RAPPRESENTARE PER FARE LA DIFFERENZA

La forza invisibile che tutela oggi e costruisce il domani di dirigenti, quadri ed executive professional

Quando si parla di Manageritalia si pensa subito ai servizi, alla formazione, al welfare, alla previdenza, alla sanità integrativa o alle opportunità di networking. Tutti aspetti importanti. Ma c'è qualcosa che viene prima di tutto questo e che rende possibile gran parte del valore che gli associati ricevono ogni giorno: la rappresentanza. Una funzione spesso silenziosa, lontana dai riflettori, ma capace di incidere concretamente sulla vita professionale e personale di dirigenti, quadri ed executive professional.

Perché rappresentare significa trasformare migliaia di esperienze individuali in una voce collettiva forte, credibile e ascoltata. Vuol dire collegare chi ogni giorno guida persone, progetti e organizzazioni con i luoghi in cui si decidono le regole del lavoro, le politiche economiche e le scelte che influenzano il futuro del Paese.

DALL'ASCOLTO AL CAMBIAMENTO

"La rappresentanza non nasce nei palazzi delle istituzioni." Si sviluppa tra le persone, nelle associazioni territoriali, nelle assemblee e negli incontri con gli associati, nelle esperienze quotidiane di chi vive il cambiamento sulla propria pelle. È lì che emergono i temi che contano davvero: il potere d'acquisto delle famiglie, l'evoluzione delle competenze, il welfare, le pensioni, l'impatto delle nuove tecnologie, le opportunità e le criticità del mercato del lavoro.
Manageritalia raccoglie queste istanze, le trasforma in proposte e le porta sui tavoli dove si prendono le decisioni. È un percorso che parte dall'ascolto, diventa azione e genera risultati.

QUANDO LA RAPPRESENTANZA DIVENTA CONTRATTO

La forma più concreta della rappresentanza è quella contrattuale. Dietro ogni rinnovo contrattuale c'è molto più di una trattativa economica. C'è il tentativo di dare risposte alle sfide di oggi e affrontare quelle di domani.
Parlare di contratto significa parlare di welfare, previdenza, formazione continua, politiche attive, tutela nelle transizioni professionali e valorizzazione delle competenze. Significa costruire strumenti che aiutino chi guida il cambiamento ad affrontarlo con maggiore sicurezza e serenità.
Molte tutele oggi considerate naturali sono in realtà il risultato di decenni di rappresentanza: la sanità integrativa, la previdenza complementare, i percorsi di aggiornamento professionale e i sistemi di welfare che migliorano la qualità della vita delle persone e delle loro famiglie.
Conquiste nate per una categoria, ma che spesso hanno finito per influenzare positivamente altri contratti, settori e contesti. Perché una buona rappresentanza genera valore che si diffonde ben oltre i propri confini.

COSTRUIRE IL CONTESTO, NON SOLO DIFENDERE GLI INTERESSI

C'è poi una rappresentanza meno visibile ma altrettanto importante: quella istituzionale.
Le opportunità di manager e professionisti non dipendono soltanto dal contratto, ma anche dal fisco, dalla previdenza, dalle politiche per il lavoro, dagli investimenti in formazione, innovazione e sviluppo.
Per questo Manageritalia dialoga con Governo, Parlamento, istituzioni nazionali e territoriali, amministrazioni locali, università, imprese e business community. Attraverso la propria azione e quella svolta insieme a Cida porta il punto di vista del management sui grandi temi che riguardano il futuro del lavoro e della crescita del Paese.
L'obiettivo è mettere competenze ed esperienza al servizio di soluzioni capaci di rafforzare la competitività delle imprese, migliorare la qualità del lavoro e contribuire allo sviluppo economico e sociale.

DALLE PENSIONI ALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

La rappresentanza diventa concreta ogni volta che un problema collettivo trova una risposta. Quando si difende il potere d'acquisto di retribuzioni e pensioni. Quando si rafforza la previdenza complementare. Quando si contrastano forme di dumping contrattuale che penalizzano lavoratori e imprese sane. Quando si promuove il riconoscimento di nuove professionalità o si affrontano le sfide poste dall'intelligenza artificiale e dalla trasformazione digitale.
Dietro ciascuna di queste azioni c'è una convinzione forte: il management non deve limitarsi a subire le trasformazioni in atto, ma contribuire a guidarle.

UNA FORZA CHE CRESCE NEI TERRITORI

La rappresentanza vive anche nei territori. È nelle città, nelle camere di commercio, nelle imprese, nelle università, nei luoghi dell'innovazione e del confronto che si sviluppano relazioni, si intercettano bisogni e si costruiscono opportunità.
Le associazioni territoriali di Manageritalia svolgono un ruolo fondamentale perché sono il punto di incontro tra persone, imprese e istituzioni. Raccolgono esperienze, individuano priorità e contribuiscono a trasformare esigenze locali in proposte di rilevanza nazionale.
È da questa vicinanza che nasce una rappresentanza credibile, capace di comprendere la realtà e di incidere realmente su di essa.

UNA COMUNITÀ CHE CONTA

In un mondo sempre più complesso, le competenze individuali sono fondamentali, ma spesso non bastano.
Serve una comunità capace di ascoltare, unire, interpretare e portare la propria voce nei luoghi dove si decidono le regole che influenzano il lavoro, l'economia e la società.
Questo è il significato più autentico della rappresentanza.
Non limitarsi a difendere interessi, ma trasformare competenze, esperienza e responsabilità in una forza collettiva capace di generare valore per le persone, per le imprese e per il Paese.
Perché rappresentare significa esserci. Significa dare voce a chi crea valore ogni giorno. Significa contribuire a costruire un futuro migliore non solo per dirigenti, quadri ed executive professional, ma per tutti coloro che credono nel lavoro, nella crescita e nel progresso.
In una parola, significa fare la differenza.

REPUTAZIONE, IL CAPITALE INVISIBILE CHE CREA VALORE

I manager ne riconoscono il ruolo strategico per la fiducia dei clienti e l'attrazione dei talenti, ma poche aziende dispongono di strutture e risorse dedicate. Nell'era dell'intelligenza artificiale e della disinformazione cresce la necessità di un presidio costante e di una gestione preventiva del rischio reputazionale

La reputazione è uno degli asset più importanti per un'impresa: costruisce fiducia, rafforza le relazioni con clienti e stakeholder, attrae talenti e contribuisce alla competitività. Eppure, proprio mentre intelligenza artificiale, fake news e social media moltiplicano i rischi, molte aziende italiane continuano a gestirla senza strutture, procedure e risorse adeguate.

È quanto emerge dalla ricerca condotta da AstraRicerca per Manageritalia su oltre 1.100 dirigenti d'impresa, al centro dell'incontro "Il fattore reputazionale. Gestire il rischio, guidare la fiducia nell'epoca dell'IA", organizzato a Roma da Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria il 22 settembre, presso gli spazi di Cfmt – Centro di formazione management del terziario.

Ad aprire i lavori **Tommaso Saso**, presidente dell'associazione, che ha presentato i principali risultati dell'indagine.

«La reputazione non riguarda più soltanto la comunicazione, ma è un fattore di competitività e di gestione del rischio. I manager ne riconoscono il valore, ma resta una distanza troppo ampia tra consapevolezza e organizzazione. Nell'epoca dell'IA e della disinformazione occuparsene soltanto quando arriva una crisi significa essere già in ritardo: la fiducia si costruisce prima, con comportamenti coerenti, ascolto, competenze, relazioni solide e strategie professionali di comunicazione e pr. Una reputazione richiede anni per essere costruita, ma oggi può essere messa in discussione in poche ore».

CONTA PIÙ CIÒ CHE SI FA DI CIÒ CHE SI DICE

Per i dirigenti del terziario la reputazione è anzitutto una questione di condotta. La coerenza tra ciò che un'impresa dichiara e ciò che fa è al primo posto tra i fattori che la determinano (71,9%), seguita dal trattamento dei dipendenti e dal clima interno (58,4%), dal comportamento etico verso gli stakeholder (49,2%) e dalla qualità di prodotti e servizi (48%). Complessivamente, l'86,6% dei manager riconduce la reputazione ad almeno una dimensione etica, mentre solo il 29,4% la lega all'impegno sociale o alle relazioni con istituzioni e territorio. Per il management, quindi, la reputazione è soprattutto il risultato di come un'impresa si comporta, più che di come si racconta.

FIDUCIA, TALENTI E RELAZIONI

Il valore della reputazione emerge anche dagli effetti sull'attività aziendale: per l'80,5% dei manager ha un forte impatto sulla fiducia e fidelizzazione dei clienti, mentre per il 78,4% sull'attrazione dei talenti.

L'incidenza scende al 44,4% sulla possibilità di applicare prezzi premium e al 42,1% sulla velocità delle trattative b2b. La reputazione appare quindi percepita soprattutto come una sorta di "licenza a operare": un fattore che permette alle imprese di essere scelte, attrarre persone, costruire relazioni e finanziarsi.

UN PATRIMONIO SEMPRE PIÙ VULNERABILE

Nel nuovo ecosistema digitale la reputazione è anche un patrimonio sempre più esposto. Fake news, contenuti manipolati, at-

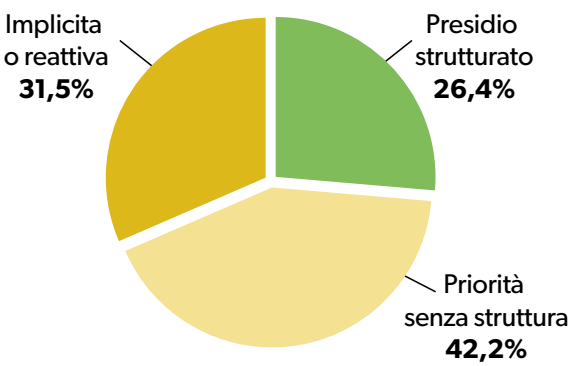


tacchi online e disinformazione possono diffondersi in poche ore. Inoltre, gli strumenti di intelligenza artificiale generativa rendono più semplice produrre testi, immagini, audio e video falsi o difficili da distinguere da quelli autentici. In questo scenario, la reputazione non può essere gestita solo quando esplode una crisi: servono un presidio costante e una strategia continuativa di comunicazione e relazioni pubbliche, capaci di costruire autorevolezza, relazioni con media e stakeholder e canali credibili attraverso i quali far sentire la propria voce.

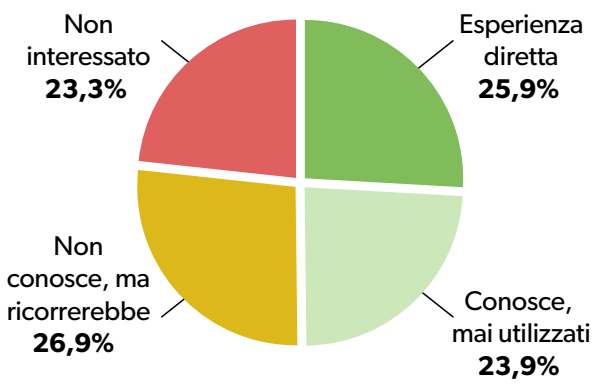
DALLA CONSAPEVOLEZZA ALL'ORGANIZZAZIONE

È proprio sul passaggio dalla consapevolezza all'organizzazione che emergono le maggiori criticità. Solo l'11,3% delle aziende dispone contemporaneamente di una funzione dedicata alla reputazione e di un budget specifico, mentre il presidio strutturato si ferma al 26,4%. Nel 42,2% dei casi la reputazione è considerata una priorità riconosciuta, ma priva di struttura e risorse. Inoltre, nel 49,4% delle imprese la responsabilità è concentrata sul vertice e nel 19,3% non è formalmente definita.
Soprattutto, il 45,6% dei dirigenti non ha mai incontrato procedure scritte per la gestione delle crisi reputazionali nelle aziende in cui ha lavorato. Eppure, il 36,6% si considera preparato ad affrontarne una. Anche sui tempi emerge una contraddizione: il 72,5% ritiene che la prima risposta pubblica debba arrivare entro 24 ore, ma per il 41,3% la strategia strutturata può arrivare molto più tardi. Il rischio è intervenire senza avere prima stabilito cosa dire e come agire nel medio periodo. Una crisi, invece, richiede responsabilità, procedure, monitoraggio e strategie definite prima dell'emergenza.

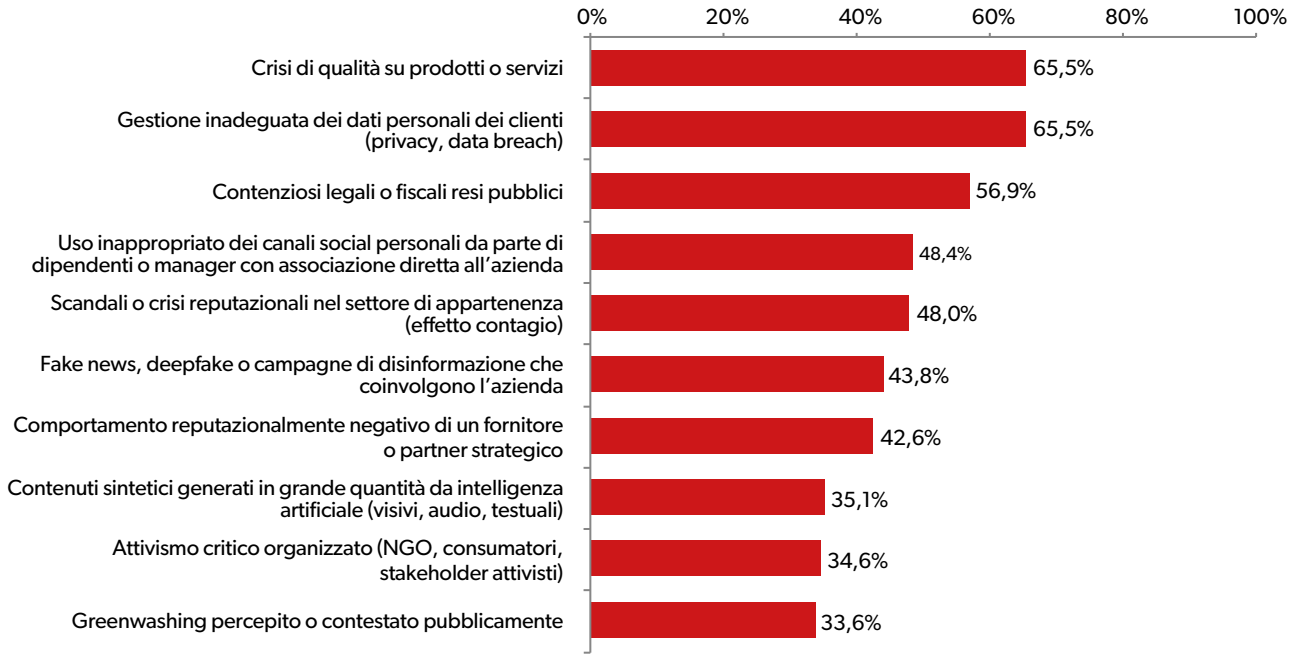
REPUTAZIONE COME OBIETTIVO STRATEGICO



RAPPORTO CON GLI ESPERTI DI CRISIS MANAGEMENT



I RISCHI PER LA REPUTAZIONE AZIENDALE (MOLTO + ABBASTANZA ALTO)



DAI NUMERI ALLE ESPERIENZE CONCRETE

Dai numeri si è passati alle esperienze concrete grazie alla tavola rotonda che ha messo a confronto case history e testimonianze di chi ha vissuto o analizzato direttamente dinamiche reputazionali complesse. Sono intervenuti **Marco Astorri**, imprenditore e founder di Bio-On; **Lorenzo Castelli**, co-founder & managing director di Alchimia Investments; **Giorgia Grandoni**, docente e ricercatrice presso il centro studi Reputation Management; **Luca Poma**, professore di Reputation Management all'Università Lumsa di Roma (vedi intervista a fianco); **Carmine Rotondaro**, ceo di Philipp Plein, già tax & real estate director Worldwide del Gruppo Kering; **Fabrizio Sisti**, direttore amministrazione e finanza di Romana Diesel.



Da sinistra: Giorgia Grandoni (Centro Studi Reputation Management); Marco Astorri (Bio-On); Enrico Pedretti (Manageritalia); Lorenzo Castelli (Alchimia Investments); Tommaso Saso (Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria); Luca Poma (Università Lumsa di Roma); Maria Antonietta Mura (Cfmt); Armando Panvini (Manageritalia).

Il confronto ha mostrato, attraverso esperienze reali, quanto preparazione, tempestività, capacità di ascolto e qualità delle relazioni costruite nel tempo possano fare la differenza quando la reputazione viene messa alla prova.



REPUTAZIONE: PER TUTTI STRATEGICA, PER TROPPI NON GOVERNATA

Luca Poma, professore di Reputation Management all'Università Lumsa di Roma e consulente per brand italiani e multinazionali, commenta i risultati della ricerca e analizza il divario tra l'importanza attribuita alla reputazione e la capacità delle imprese di governarla.

Come esce la reputazione dall'indagine?

«Un vecchio proverbio romano recita: "Tutti la vonno e nisuno se la piglia". Era un'ironia su donna Camilla, sorella di Papa Sisto V, la quale ebbe tantissimi pretendenti altolocati ma finì per non sposare nessuno, obbligata poi a ritirarsi in convento. Dopo 25 anni di professione e 15 di lavoro accademico, non nascondo una certa disillusione: tutti si riempiono la bocca del tema "reputazione", che pare essere in cima all'agenda dei brand, ma solo il 26% ha presidi strutturati per difenderla e solo il 15% un budget dedicato. Mi pare allora che i dati denuncino un'evidente criticità e un problema culturale: le aziende finiscono per occuparsi di reputazione – tardi e male – solo quando essa va in crisi».

La reputazione è associata soprattutto alla coerenza tra ciò che un'azienda dichiara e ciò che realmente fa. È il segnale che siamo entrati nell'era della reputazione come credibilità e non più come immagine?

«Fosse pur ora, la letteratura lo sostiene da almeno un decennio. Gli unici che paiono non averlo capito sono i brand, che continuano a pensare che per costruire buona reputazione basti una campagna di influencer marketing azzeccata o un buon piano marketing».

Perché le imprese italiane continuano a sottovalutare la governance della reputazione?

Perché in Italia siamo relativamente bravi nella gestione dell'emergenza, quindi si pensa di poter "tacconare" se e quando deflagra il problema. Peccato che, così facendo, si arrivi del tutto impreparati all'ora X: la gestione della reputazione, specialmente quando essa va in crisi, è una faccenda assai complessa e specialistica che, nel contempo, richiede risposte tanto rapide quanto efficaci. Non si può improvvisare».

Poco più di un terzo delle aziende si sente preparato ad affrontare una crisi reputazionale e molte non hanno procedure scritte né competenze specialistiche. Siamo di fronte a un eccesso di fiducia o a una pericolosa sottovalutazione dei rischi?

«La seconda, se consideriamo i danni giganteschi in termini di distruzione di valore generati dalle crisi reputazionali».



Tra i nuovi rischi reputazionali compaiono disinformazione, contenuti generati dall'IA e manipolazione online. Quale sarà, secondo lei, la principale sfida che le imprese dovranno affrontare nei prossimi cinque anni?

«L'IA è sicuramente un tema enorme, specie se combinata con la possibilità di anonimato online offerta dai social, ai quali i governi hanno lasciato intere praterie non regolamentate, obbedendo ai diktat dei grandi fondi Usa per i quali conta solo il profitto e non la tutela sociale. Oggi un malintenzionato, o anche un bot, può aprire un account anonimo su un provider svizzero e attivare un'utenza su Reddit, social americano relativamente poco diffuso in Europa ma che concorre grandemente alla definizione dei risultati che l'IA restituisce agli utenti quando interrogata, e aprire un thread nel quale sostiene che lei che mi sta intervistando è un pedofilo. A chi farà causa lei? Come rintraccerà l'autore originale della campagna diffamatoria? Mentre lei cercherà ancora di capire cosa sta succedendo, le varie IA inizieranno a restituire risultati che riprendono quella falsa accusa, alimentandola ulteriormente. E questo rischio è vivo anche per i brand: si pensi alla possibilità per aziende concorrenti di costruire a tavolino campagne di "black pr" per mettere in crisi un leader di mercato. Ho già gestito problemi reputazionali di questo tipo, è una nuova frontiera alla quale bisognerebbe prepararsi. Peccato che i brand non siano pronti a gestire neppure le crisi reputazionali tradizionali, figuriamoci quelle generate con l'aiuto dell'IA».

Molte aziende investono tantissimo nel raccontare la propria reputazione e molto meno nel costruirla. È questa, oggi, la principale fragilità della reputazione in Italia?

«Nell'antica Roma, la Virtus è una divinità che, insieme a Honos, viene venerata in un tempio dedicato a entrambe. Ma per arrivare nell'area del tempio dedicata all'onore, bisogna camminare nell'area dedicata alla virtù: quindi prima dovrebbe venire il "fare bene", solo dopo il "raccontarlo"».

La ricerca conclude che il problema delle aziende italiane non è la consapevolezza ma l'infrastruttura manageriale: sappiamo che la reputazione conta, ma non siamo attrezzati per gestirla. Qual è il primo passo concreto che un ceo o un direttore generale dovrebbe compiere domani mattina per colmare questo divario?

«Primo, mappare il rischio, perché senza mappa in montagna ci si perde, quindi senza consapevolezza non si va da nessuna parte. Da tre anni abbiamo messo a punto e distribuito sul mercato un assessment reputazionale che si chiama "Company Checkup": il primo esame che si fa nei checkup è l'emocromo, per capire i valori del sangue, ed è lo stesso approccio che dobbiamo avere per la reputazione, comprendere quali sono i rischi prospettici e come mitigarli, attrezzandoci per tempo per essere pronti, efficaci e resilienti in caso di attacchi e di crisi. Secondo: procedure, procedure, procedure. Il genio creativo italiano è sicuramente un valore, ma, stante la quantità di variabili in gioco, da solo non basta. Quando si è vittima di una crisi reputazionale le certezze vacillano e in assenza di procedure si rischiano errori non recuperabili. Terzo, formazione, perché la cultura d'impresa va fatta maturare su queste tematiche, affinché le persone dell'azienda si muovano, all'occorrenza, come un'orchestra e non come voci singole e dissonanti. Prepararsi al peggio è saggio. È l'atteggiamento del manager e dell'imprenditore, che applicano nella gestione dell'impresa, per citare il nostro bellissimo codice civile, "la diligenza del buon padre di famiglia". Non c'è miglior anticorpo per evitare che succeda qualcosa di brutto che essere pronti a ogni evenienza. Nel mondo aziendale anglosassone questi principi vengono dati per scontati, da noi c'è ancora molta strada da fare».

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 GRANDE ASIMMETRIA ITALIANA

Dichiarazioni dei redditi, fisco e welfare: il rapporto di Itinerari Previdenziali realizzato con Cida - Confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità mostra chi sostiene realmente il sistema

Il totale dei redditi prodotti nel 2024 e dichiarati nel 2025 ai fini Irpef è stato pari a 1.076 miliardi di euro, generando un gettito di 216,24 miliardi. A fronte di oltre 42,8 milioni di dichiaranti e 34,1 milioni di contribuenti che hanno versato almeno un euro di imposta, emerge un dato destinato a far discutere: circa 8 milioni di contribuenti con redditi superiori a 35mila euro lordi annui sostengono da soli il 65% dell'intera Irpef.

Sul versante opposto, circa 24,8 milioni di italiani non dichiarano redditi o ne dichiarano così pochi da contribuire in misura minima al finanziamento della fiscalità generale. È il dato che emerge dall'ultimo Osservatorio sulle entrate fiscali di Itinerari Previdenziali, presentato a settembre al Cnel nel corso delle celebrazioni per l'80° anniversario di Cida.

Un quadro complesso e soprattutto distante da quella narrazione che vuole tutti gli italiani oppressi dalle tasse, che dovrebbe quantomeno invitare a riflettere i media, i sindacati tradizionali e la classe politica sull'equità e la sostenibilità del sistema di protezione sociale del Paese. E Manageritalia, insieme a Cida, richiama da anni l'attenzione su queste distorsioni e sulla necessità di una riflessione più approfondita sull'equità del sistema fiscale, spesso al centro del dibattito pubblico.

CHI FINANZIA IL WELFARE?

Nel 2024 la spesa per le principali funzioni di welfare ha raggiunto livelli molto elevati: 138,33 miliardi per la sanità; 180,5 miliardi per l'assistenza sociale; 13,5 miliardi per il welfare degli enti locali. Per finanziare queste sole tre voci sono stati necessari 325,27 miliardi di imposte dirette, oltre ad almeno 7 miliardi di imposte indirette. In sostanza, il finanziamento del sistema di welfare assorbe quasi completamente il gettito delle principali imposte pagate dai contribuenti.

LA DISTRIBUZIONE DEL CARICO FISCALE

L'analisi delle dichiarazioni dei redditi evidenzia una forte concentrazione del prelievo.

I contribuenti con redditi fino a 29mila euro rappresentano il 69,78% del totale, ma versano soltanto il 21,33% dell'Irpef complessiva, pari a circa 46 miliardi di euro.

Nel dettaglio: quasi 8 milioni di persone con redditi fino a 7.500 euro pagano mediamente 27 euro di Irpef all'anno; oltre 7,4 milioni con redditi tra 7.500 e 15mila euro versano mediamente 282 euro; 4,79 milioni di contribuenti tra 15 e 20mila euro dichiarati pagano mediamente 1.773 euro. Per questa fascia di popolazione il contributo fiscale medio risulta inferiore al costo sanitario pro capite, che nel 2024 era pari a 2.347 euro.

Dall'altra parte, i contribuenti con redditi superiori a 35mila euro rappresentano appena il 18,78% del totale, ma finanziano



il 65% dell'Irpef. Considerando anche chi dichiara tra 29mila e 35mila euro, il 30,22% dei contribuenti sostiene il 78,67% dell'imposta complessiva.

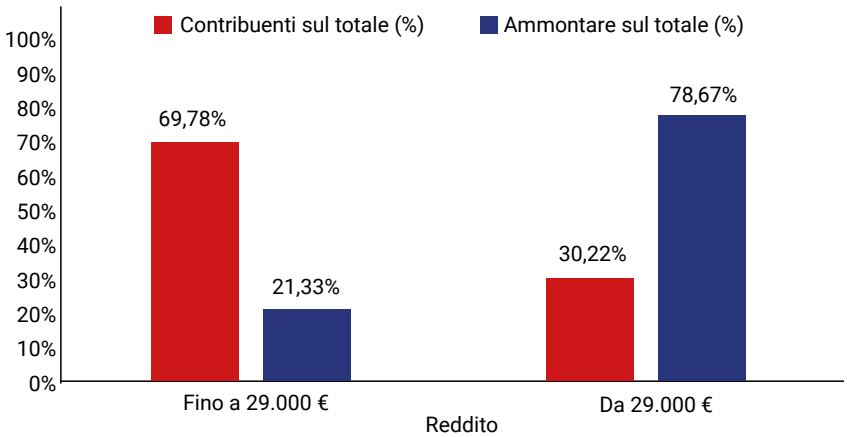
I REDDITI PIÙ ELEVATI

Particolarmente significativa e preoccupante risulta la fotografia delle fasce di reddito più alte.
Complessivamente, i contribuenti con redditi superiori a 100mila euro sono poco più di 745mila, l'1,75% del totale, ma finanziano il 22,25% dell'Irpef.
I contribuenti che dichiarano oltre 300mila euro lordi annui sono appena 58.939, di cui 58.700 versanti, pari allo 0,14% della popolazione italiana. Da soli versano 14,03 miliardi di euro, il 6,49% dell'intera Irpef nazionale. Un importo superiore a quello versato complessivamente da 27,8 milioni di cittadini con redditi inferiori a 20mila euro, che nel loro insieme contribuiscono per 10,84 miliardi.

IL CASO DI DIPENDENTI E PENSIONATI

L'indagine smonta anche alcuni luoghi comuni sulla distribuzione del prelievo fiscale.
Tra i lavoratori dipendenti, il 61,4% dichiara meno di 26mila euro e contribuisce per il 12,64% dell'Irpef della categoria. Al contrario, il 29,96% con redditi superiori a 29mila euro sostiene il 79,66% del gettito.
Ancora più marcata la situazione tra i pensionati: il 66% dichiara meno di 26mila euro e versa il 26,64% dell'Irpef, mentre il 16,4% con redditi superiori a 35mila euro contribuisce per quasi il 50% dell'imposta pagata dalla categoria.
«Ora è indubbio che resti fondamentale abrogare la flat tax

DISTRIBUZIONE DEL CARICO FISCALE (2024)



Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate 2026 dedicato alle dichiarazioni dei redditi ai fini Irpef, Itinerari Previdenziali.

IRPEF VERSATA DAI CONTRIBUENTI (2024, MIGLIAIA DI EURO)

Classi di reddito complessivo in euro	Numero contribuenti	Dettagli						Imposta media per cittadino
		Numero versanti	Ammontare Irpef (€)	% sul totale	Media per contribuente	N. abitanti corrispondenti	% sul totale contribuenti	
zero o inferiore	1.148.697	4	–15	0%	0	1.580.565	2,68%	0
da 0 a 7.500	6.820.135	2.021.341	213.097	0,10%	31	9.384.255	15,92%	23
Fino a 7.500 compresi	7.968.832	2.021.345	213.082	0,10%	27	10.964.820	18,60%	19
da 7.500 a 15.000	7.426.239	5.311.066	2.090.533	0,97%	282	10.218.232	17,34%	205
da 15.000 a 20.000	4.793.797	4.426.804	8.501.161	3,93%	1.773	6.596.089	11,19%	1.289
da 20.000 a 26.000	6.650.736	6.507.713	21.840.013	10,10%	3.284	9.151.169	15,53%	2.387
da 26.000 a 29.000	3.053.842	3.006.430	13.477.507	6,23%	4.413	4.201.974	7,13%	3.207
da 29.000 a 35.000	4.899.564	4.848.590	29.567.515	13,67%	6.035	6.741.620	11,44%	4.386
da 35.000 a 55.000	5.367.761	5.326.563	52.682.935	24,36%	9.815	7.385.842	12,53%	7.133
da 55.000 a 100.000	1.926.533	1.910.946	39.751.629	18,38%	20.634	2.650.839	4,50%	14.996
da 100.000 a 200.000	601.622	597.357	26.245.407	12,14%	43.624	827.810	1,40%	31.705
da 200.000 a 300.000	90.098	89.558	7.844.357	3,63%	87.065	123.972	0,21%	63.275
sopra i 300.000	58.939	58.700	14.027.852	6,49%	238.006	81.098	0,14%	172.974
Totale	**42.837.963**	**34.105.072**	**216.241.991**	**100%**		**58.943.464**	**100%**	

L'ammontare Irpef indicato in tabella è pari alla somma dell'Irpef ordinaria e delle addizionali regionali e comunali, al netto delle detrazioni (pari a 79,683 miliardi) e al netto del Tir. I dati qui riportati fanno riferimento al database MEF relativo ai contribuenti per reddito complessivo.
Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate 2026 dedicato alle dichiarazioni dei redditi ai fini Irpef, Itinerari Previdenziali.

che, oltre a presentare profili di incostituzionalità, alimenta senza dubbio fenomeni di sommerso – spiega Brambilla – ma le cifre dimostrano che la diffusa convinzione secondo cui siano i lavoratori dipendenti a pagare le tasse non è totalmente vera. È vero che i lavoratori dipendenti pagano le tasse ma, come dimostra la scomposizione per fasce di reddito, si tratta soprattutto di quadri, funzionari e dirigenti».

ASSISTENZA E ISEE

Un altro elemento evidenziato dalla ricerca riguarda la crescente espansione dell'assistenza.
Nel 2025 oltre 10,3 milioni di nuclei familiari hanno presentato la Dsu per ottenere l'Isee.
Considerando una media di 2,9 componenti per nucleo, si tratta di oltre 29 milioni di persone che accedono a benefici o agevolazioni. Parallelamente, la spesa assistenziale finanziata dalla fiscalità generale è passata dai 73 miliardi del 2008 ai 180,5 miliardi del 2024.

Cifre che descrivono la parabola di uno strumento pensato per le vere fragilità, ma oggi divenuto di massa e spesso inefficiente, in assenza di controlli e prove dei mezzi meno facilmente aggirabili. Secondo lo studio, questi numeri rendono necessaria una riflessione sull'efficacia degli strumenti di sostegno e sulla capacità di indirizzare le risorse verso le situazioni di reale bisogno.

Una profonda revisione dell'Isee e la messa a punto di una banca dati centralizzata dell'assistenza sembrano le vie lungo le quali limitare fenomeni di elusione fiscale, consentendo allo Stato di aiutare in maniera più mirata ed efficace solo quanti si trovano in una condizione di reale bisogno.

«Serve un nuovo patto tra fisco e welfare: riportare l'Isee alla sua funzione originaria, costruire una banca dati unica per sapere chi riceve cosa e concentrare le risorse sulle reali condizioni di bisogno. E ogni recupero strutturale dall'evasione deve tradursi, per quanto possibile, in un minor carico su lavoro e redditi regolarmente dichiarati. Dobbiamo passare a un welfare responsabile, che protegga le fragilità ma favorisca lavoro e autonomia: non nuove tasse sugli stessi contribuenti, ma più contribuenti chiamati a fare la propria parte», dice il presidente Cida **Stefano Cuzzilla**.

UNA QUESTIONE DI SOSTENIBILITÀ

La ricerca pone quindi una questione centrale per il futuro del Paese: la sostenibilità di un modello che concentra il finanziamento del welfare su una quota relativamente ridotta di contribuenti. I numeri mostrano una forte asimmetria tra chi beneficia dei servizi finanziati dalla fiscalità generale e chi contribuisce in misura prevalente al loro sostegno economico. Una realtà che impone una riflessione sul rapporto tra equità, contrasto all'evasione, assistenza e valorizzazione del lavoro regolarmente dichiarato.

Più che una contrapposizione tra ricchi e poveri, la sfida sembra essere quella di allargare la base contributiva, migliorare l'efficacia del welfare e costruire un sistema nel quale solidarietà e sostenibilità possano procedere insieme.



GENERAL COUNSEL: IL MANAGER CHE TRASFORMA LA COMPLESSITÀ IN FIDUCIA

Dalla gestione del rischio alle decisioni strategiche: il ruolo del general counsel si amplia e diventa sempre più centrale nel governo dell'impresa. Se ne è parlato a Milano in un confronto promosso da The General Counsels' Association, con la partecipazione di Manageritalia

Non è più soltanto il professionista chiamato a interpretare norme, verificare contratti o intervenire quando emerge un problema legale: il general counsel è oggi uno dei protagonisti della governance aziendale, un manager capace di leggere la complessità, anticipare i rischi, accompagnare le decisioni strategiche e contribuire alla costruzione della fiducia dentro e fuori l'impresa.

È questo il messaggio emerso il 17 settembre a Milano in occasione dell'incontro "Il general counsel in Italia - Manager. Regista della governance. Custode della fiducia", organizzato da The General Counsels' Association (GCA), che ha riunito general counsel, manager, avvocati d'impresa e rappresentanti del mondo imprenditoriale per confrontarsi sull'evoluzione di una funzione che negli ultimi anni ha ampliato il proprio perimetro di azione.

Al confronto ha partecipato anche **Massimo Fiaschi**, segretario generale di Manageritalia, testimoniando l'attenzione dell'Organizzazione verso una figura sempre più rilevante nella managerialità contemporanea.

DAL PRESIDIO LEGALE ALLE DECISIONI STRATEGICHE

Il punto di partenza è un cambiamento ormai evidente. In uno scenario segnato da crescente complessità normativa, trasformazione digitale, intelligenza artificiale, cybersecurity, sostenibilità e nuovi rischi reputazionali, il general counsel è chiamato a conoscere il business, dialogare con il vertice, gestire persone e risorse, valutare rischi e opportunità e contribuire direttamente alle scelte che determinano il futuro dell'organizzazione.

Una trasformazione confermata anche dal white paper realizzato da GCA e presentato nel corso dell'incontro. L'indagine fotografa una funzione ormai pienamente inserita nei processi manageriali delle imprese: il 91% dei general counsel coinvolti nel sondaggio gestisce un budget, l'87% guida un team e il 51% dichiara un'elevata autonomia decisionale. Quasi uno su due risponde direttamente all'amministratore delegato e, considerando anche presidente e direttore generale, la prossimità ai vertici riguarda il 62% del campione.

I numeri descrivono una realtà precisa: il general counsel è già, nei fatti, un manager, anche se non sempre è riconosciuto come tale nell'inquadramento dirigenziale. Il suo contributo non si esaurisce nell'individuare ciò che si può o non si può fare, ma nel costruire soluzioni capaci di tenere insieme obiettivi di business, legalità, sostenibilità, reputazione e interessi degli stakeholder.

«Il white paper mostra come il general counsel sia sempre più vicino ai processi decisionali dell'impresa e capace di leggere problemi

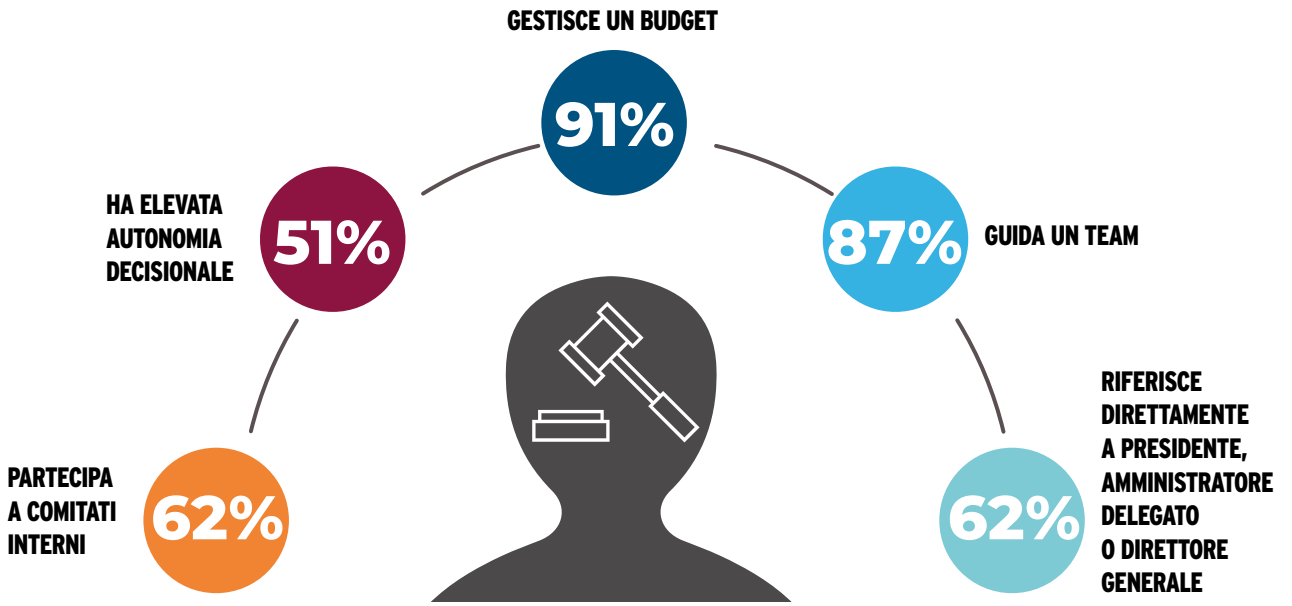
complessi oltre la sola dimensione giuridica. È una funzione dalla crescente valenza manageriale. La sfida è consolidarne il ruolo nella governance e nelle decisioni strategiche e rendere queste competenze accessibili anche alle imprese di medie dimensioni», ha ribadito **Francesco Roberto Wembagher**, presidente GCA.
«Essere manager non significa soltanto possedere una competenza tecnica specialistica – ha specificato Fiaschi – ma saper leggere il contesto, comprenderne le evoluzioni, assumersi responsabilità e tradurre la complessità in decisioni e soluzioni concrete. Da questo punto di vista il general counsel non può più essere considerato semplicemente l'esperto legale al quale rivolgersi quando emerge un problema: è un partner strategico dell'imprenditore e del management e, proprio per questo, deve essere parte integrante delle scelte aziendali».

In uno scenario segnato da crescente complessità normativa, il general counsel è chiamato a conoscere il business, dialogare con il vertice, gestire persone e risorse, valutare rischi e opportunità e contribuire alle scelte che determinano il futuro dell'organizzazione

UNA FUNZIONE SEMPRE PIÙ TRASVERSALE

Il general counsel si trova oggi al crocevia tra corporate governance, compliance, risk management, privacy, cybersecurity, sostenibilità, innovazione e gestione delle crisi. Ambiti diversi, ma interdipendenti, nei quali la capacità di prevenire un rischio può fare la differenza non soltanto sotto il profilo giuridico, ma anche economico, organizzativo e reputazionale. Il white paper evidenzia come il 62% del campione partecipi a comitati interni, confermando la trasversalità di una funzione che opera tra governance, reputazione e gestione dei rischi.
La sfida, quindi, è anche culturale. Significa superare definitivamente l'immagine del legale d'impresa come funzione chiamata a intervenire a valle delle decisioni per passare a un modello nel quale il general counsel partecipa alla

IL GENERAL COUNSEL È GIÀ UN MANAGER?





loro costruzione fin dall'inizio. Coinvolgerlo tempestivamente permette di individuare criticità e opportunità in anticipo, contribuendo a decisioni più solide e coerenti con gli obiettivi aziendali.

RESPONSABILITÀ, AUTONOMIA E RICONOSCIMENTO

C'è poi un ulteriore passaggio decisivo: allineare responsabilità, autonomia e riconoscimento. Se al general counsel viene chiesto di assumere decisioni, gestire persone e budget, presidiare rischi e confrontarsi alla pari con il vertice aziendale, la sua collocazione organizzativa deve essere coerente con le responsabilità effettivamente esercitate.
Per Manageritalia, valorizzare questa figura significa riconoscerne pienamente il ruolo nella gestione dell'impresa. La qualifica dirigenziale non rappresenta soltanto un avanzamento di status, ma contribuisce a rendere coerenti autonomia decisionale, responsabilità personale e sistema di tutele. Quando una figura esercita un ruolo apicale senza un corrispondente riconoscimento, può infatti determinarsi uno squilibrio tra le responsabilità assunte e gli strumenti necessari per esercitarle con la dovuta indipendenza.
Un'autonomia particolarmente importante quando occorre esprimere anche il "parere scomodo": segnalare un rischio, mettere in discussione una scelta o richiamare l'organizzazione alla coerenza tra obiettivi economici, regole e responsabilità. È proprio la capacità di mantenere indipendenza di giudizio, restando al tempo stesso integrato nel business, a rendere il general counsel uno dei presidi della qualità delle decisioni aziendali.
Non si tratta di porre un freno allo sviluppo dell'impresa, ma di creare le condizioni perché il business cresca su basi più solide. Anticipare un rischio, costruire processi più chiari e prevenire contenziosi o crisi reputazionali significa proteggere il valore dell'organizzazione e aumentarne la competitività nel lungo periodo.

CUSTODE DELLA FIDUCIA NELL'ERA DELL'IA

Da qui anche la definizione di general counsel come "custode della fiducia". Oggi il valore di un'impresa non dipende soltanto dai risultati economici, ma anche dalla sua credibilità nei confronti di dipendenti, clienti, investitori, istituzioni e mercato. Una governance solida, decisioni coerenti e una cultura della legalità realmente integrata nell'organizzazione contribuiscono direttamente alla reputazione e alla capacità dell'impresa di creare valore nel tempo.
Con la diffusione dell'IA, questa funzione è destinata a diventare ancora più centrale. Se l'IA può aumentare l'efficienza e la capacità di analisi della funzione legale, non può sostituire giudizio critico e responsabilità. Il general counsel resta il soggetto chiamato a governare questi strumenti e a garantire che innovazione, sicurezza, norme ed etica rimangano integrate nelle decisioni aziendali.
La partecipazione di Manageritalia a questo incontro conferma l'attenzione dell'Organizzazione verso tutte quelle figure che, indipendentemente dalla funzione aziendale, assumono responsabilità, guidano persone e processi, governano il cambiamento e contribuiscono ai risultati dell'impresa.

IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

showroom di riferimento
EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI
www.egearreda.it

Coordinatore convenzioni: Andrea Dell'Orto - Via G. Galilei, 45 - Seregno (MB)
Tel. 333.7017318

- **Scelta dei mobili su oltre 50.000 mq di vaste esposizioni** fra le più serie e qualificate d'Italia (in Brianza, a Bergamo, a Como, a Varese, a Gallarate, a Cardano al Campo) con **tutte le migliori marche** di cucine, soggiorni, salotti, camere, camerette, mobili bagno, mobili d'ufficio. Inoltre, ristrutturazioni, porte, parquet, ceramica.
- **Importanti sconti sui listini**. Consulenza, progettazione, rilievo misure, trasporto e montaggio compresi nel prezzo. Servizio postvendita. Blocco dei prezzi per merce da consegnare entro 18 mesi.
- **Possibilità di vedere una casa domotica perfettamente arredata e funzionante.**
- Convenzione estesa ai famigliari.

Il Gruppo di Mobilieri, offre la possibilità di vedere dal vivo tutta la migliore produzione italiana del mobile con le marche più prestigiose di DESIGN e ottima PRODUZIONE ARTIGIANALE E SU MISURA.



Per informazioni e appuntamenti si prega di telefonare al numero indicato sulla convenzione

a cura di ROI Edizioni

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

«SIAMO NELL'EPOCA DELLA BATTAGLIA PER LA PERCEZIONE»

Fiducia, reputazione e autorevolezza diventano parte del valore: oggi comunicare significa creare coerenza tra ciò che un'organizzazione dice e fa e come viene interpretata dai vari stakeholder

OTTO ANNI di distanza dalla prima edizione torna, aggiornata e arricchita, la *Bibbia dello storytelling*. L'autore, Andrea Fontana, propone uno strumento aggiornato e ancora più utile per chi vuole distinguersi grazie alla forza delle storie ben raccontate.

PERCHÉ HA SENTITO LA NECESSITÀ DI ATTUALIZZARE *STORIE CHE INCANTANO*? QUALI I PRINCIPALI CAMBIAMENTI E QUALI LE INTEGRAZIONI?

«Nel 2018 lo storytelling era già entrato nel lessico delle aziende. La domanda era: "Come costruire una storia memorabile?" Oggi questo non basta più. Sono cambiati media, piattaforme, linguaggi e attenzione; è esplosa l'intelligenza artificiale generativa. Viviamo in una sovrapproduzione narrativa permanente. La vera scarsità non è più il contenuto, ma l'attenzione e la fiducia. Per questo ho cambiato la domanda: "Come costruiamo una storia che incide sulla percezione senza perdere credibilità?"».

QUAL È IL NUOVO QUADRO DI RIFERIMENTO?

«L'attenzione è più frammentata e le persone riconoscono più rapidamente la comunicazione costruita. Ma, soprattutto, è cambiato il rapporto con i brand. Un tempo, un'azienda poteva governare buona parte del proprio racconto. Oggi questo è frutto della negoziazione tra ciò che l'azienda dice di sé e ciò che dicono clienti, dipendenti, media, stakeholder e piattaforme. La fiducia nasce quando esiste corrispondenza tra racconto, esperienza e comportamento».

CI SONO CASE HISTORY DI SUCCESSO CHE VUOLE CONDIVIDERE?

«Un caso interessante è Aboca: la sua idea di salute mette in relazione persona e ambiente e diventa concreta



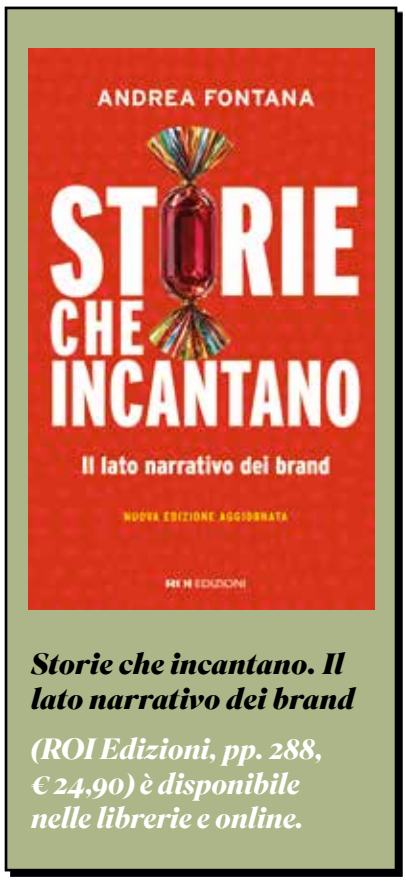
Andrea Fontana è un esperto di comunicazione e il pioniere dello storytelling in Italia. Autore, formatore, consulente. È managing director di ROI Comunicazione.

attraverso coltivazione biologica, ricerca, produzione, cultura ed editoria. Ha costruito comportamenti capaci di generare una storia. A livello internazionale, Fairphone. Poteva limitarsi a parlare di sostenibilità; ha invece messo la promessa dentro il prodotto. I suoi smartphone sono progettati per durare, essere modulari e riparabili. È la differenza tra storytelling e storydoing: non costruire una storia e poi cercare i fatti, ma trasformare i fatti in una storia».

NEL LIBRO HA INSERITO UN CAPITOLO EX NOVO CHE INTRODUCE IL CONCETTO DI PERCEPTION MANAGEMENT. DI CHE COSA SI TRATTA?

«Il punto è semplice: identità, comunicazione e percezione non sono la stessa cosa. Un'azienda può sapere chi è e comunicarlo bene, ma non per questo verrà percepita nello stesso modo. Tra ciò che siamo, ciò che raccontiamo e ciò che gli altri comprendono esiste uno spazio. Il perception management serve a osservare, misurare e progettare quello spazio. La domanda non è più solo "che cosa vogliamo comunicare?", ma "come siamo percepiti dalle persone che per noi contano?" e "come avremmo bisogno di essere percepiti?". Significa mappare stakeholder, fiducia, reputazione, associazioni ed emozioni per poi progettare campagne e architetture di influenzamento. Non per manipolare, ma per rendere visibile e comprensibile ciò che siamo, in un'epoca segnata dalla disattenzione polarizzata».

LEI GUIDA LA BUSINESS UNIT DI ROI GROUP DEDICATA A COMUNICAZIONE CORPORATE, PERCEPTION MANAGEMENT E DESIGN EMOZIONALE. QUANDO UN'AZIENDA ARRIVA DA VOI PER COMUNICARE MEGLIO, DA DOVE PARTITE?



Storie che incantano. Il lato narrativo dei brand

(ROI Edizioni, pp. 288, € 24,90) è disponibile nelle librerie e online.

«Quasi provocatoriamente, non partiamo dalla comunicazione. Cerchiamo di capire quale problema si nasconde dietro la sua esigenza: posizionamento, reputazione, fiducia, distintività o distanza fra l'identità che l'azienda pensa di avere e quella che il mercato le attribuisce. Mappiamo la percezione con vari strumenti: IA, interviste, survey, analisi, benchmark. Poi lavoriamo sul gap. Se un'azienda vuole essere percepita come innovativa ma il mercato la considera solo affidabile e tradizionale, non basta una campagna. Servono esperienze, contenuti, comportamenti e prove. Essere "percepibili nel modo giusto" significa creare coerenza fra le nostre azioni e le emozioni che suscitiamo. Infine, progettiamo e facciamo vivere gli strumenti di influenzamento».

QUANTO CONTA OGGI LA COERENZA TRA CIÒ CHE UN'AZIENDA RACCONTA E CIÒ CHE CONCRETAMENTE FA?

«Conta moltissimo. Ogni comportamento comunica, ma non ogni comunicazione diventa comportamento. Oggi ciò che raccontiamo è verificabile da dipendenti, clienti, fornitori, media. Pensiamo all'employer branding: possiamo parlare del valore delle persone, ma se chi entra in azienda vive l'opposto, il racconto non perde solo efficacia: produce sfiducia. Lo storytelling deve diventare sempre più story-making. La narrazione più potente è quella che dà significato a ciò che facciamo davvero».

COME È CAMBIATA LA COMUNICAZIONE?

«Per anni l'abbiamo pensata come qualcosa che arrivava alla fine: prima l'azienda decideva, poi qualcuno comunicava. Quel paradigma è superato. Oggi la percezione deve entrare prima nei processi decisionali. Un ceo o un board dovrebbero chiedersi non soltanto "questa decisione è corretta?", ma anche "come verrà interpretata?" o "quale percezione produrrà?". Il valore è sempre immateriale: fiducia, reputazione, autorevolezza, desiderabilità. Lo storytelling non scompare: diventa più adulto. Serve a costruire coerenza tra ciò che un'organizzazione dice, fa e viene percepita essere. Non siamo più soltanto nell'epoca delle storie. Siamo nell'epoca della battaglia per la percezione».

Lucia Ingrosso

MUOVERSI È IL MIGLIOR INVESTIMENTO SULLA SALUTE



Il noto medico dello sport **Bernardino Petrucci**, nonché vicepresidente Fasdac, spiega perché l'attività fisica è uno strumento fondamentale di prevenzione e, soprattutto per chi ricopre ruoli manageriali, un alleato per mantenere l'energia, la concentrazione, il benessere e la performance nel tempo.

Ortopedico, specialista in Medicina dello sport e Traumatologia dello sport, il dottor **Bernardino Petrucci** è tra i professionisti italiani che hanno maggiormente contribuito allo sviluppo della medicina applicata all'attività sportiva, con un percorso che unisce esperienza clinica, ricerca e pratica sul campo ai massimi livelli.

Nel corso della sua carriera ha ricoperto il ruolo di medico della Nazionale italiana di atletica leggera per un decennio e ha seguito alcune delle più importanti società calcistiche europee, tra cui Chelsea, Lazio, Parma, Udinese, AS Monaco e AS Roma, maturando un'esperienza unica nella gestione della salute e della performance degli atleti di alto livello.

In questa intervista ci aiuta a comprendere perché oggi l'attività fisica non debba essere considerata soltanto una scelta personale, ma un vero investi-

CONOSCERE PER SCEGLIERE

Informazione, prevenzione e corretti stili di vita sono strumenti fondamentali per tutelare la salute e il benessere nel tempo. È con questo obiettivo che, insieme con il Fasdac, promuoviamo iniziative di sensibilizzazione dedicate alla prevenzione.

Nei prossimi numeri di *Dirigente*, una serie di testimonianze dal mondo dello sport offrirà nuovi spunti di riflessione sul valore del benessere fisico e mentale nella vita di tutti i giorni.



mento sul benessere individuale e collettivo, capace di migliorare la qualità della vita anche di chi affronta ogni giorno le sfide del management.

Negli ultimi anni si parla sempre più spesso di prevenzione. Dal punto di vista medico, quanto conta l'attività fisica rispetto ad altri fattori di salute come alimentazione, controlli periodici e terapie?

«L'attività fisica rappresenta uno dei pilastri fondamentali della prevenzione, al pari di una corretta alimentazione e dell'adesione ai programmi di screening e controllo. La differenza è che il movimento produce effetti positivi contemporaneamente su numerosi aspetti della salute: cardiovascolare, metabolico, muscolare, articolare e persino psicologico. Le evidenze scientifiche dimostrano che muoversi con regolarità riduce il rischio di sviluppare numerose patologie croniche, tra cui malattie cardiovascolari, diabete e ipertensione. Ma prevenire non significa solo ridurre il rischio di malattia. Significa anche preservare nel tempo energia, autonomia e qualità della vita. Mi piace sottolineare che la prevenzione non è qualcosa che si attiva quando compare un problema. È una scelta quo-

> **L'attività fisica rappresenta uno dei pilastri della prevenzione, come la corretta alimentazione e i programmi di prevenzione e di screening. È un vero e proprio investimento sul benessere individuale e collettivo**

tidiana. In questo senso l'attività fisica è probabilmente il "farmaco" più efficace che abbiamo a disposizione: costa poco, non richiede prescrizioni e genera benefici che si accumulano nel tempo».

Molti dirigenti trascorrono gran parte della giornata tra riunioni, trasferte e lavoro sedentario. Quali sono i principali rischi per la salute legati a questo stile di vita e quali benefici concreti si possono ottenere introducendo un'attività fisica regolare?

«La sedentarietà è una delle principali criticità del nostro tempo. Molti dirigenti trascorrono ore davanti a uno schermo, alternando riunioni in presenza e da remoto, spesso con ritmi intensi e con poco tempo da dedicare a sé stessi. A questo si possono aggiungere stress, sonno insufficiente e frequenti spostamenti. Nel lungo periodo questo stile di vita può favorire l'insorgenza di fattori di rischio cardiovascolare, alterazioni metaboliche, aumento di peso, disturbi muscolo-scheletrici e una riduzione generale del benessere psicofisico. La buona notizia è che i benefici dell'attività fisica si manifestano molto rapidamente. Già dopo poche settimane si osservano miglioramenti nella qualità del sonno, nella gestione dello stress, nei livelli di energia e nella capacità di concentrazione. Sul medio e lungo termine diminuiscono il rischio cardiovascolare, la pressione arteriosa e numerosi indicatori di infiammazione. Per chi ricopre ruoli manageriali, inoltre, l'attività fisica non rappresenta soltanto un investimento sulla salute, ma anche sulla propria efficacia professionale. Un corpo più allenato e una mente meno affaticata consentono di affrontare meglio le sfide quotidiane e di mantenere elevati livelli di performance nel lungo periodo».



BERNARDINO PETRUCCI DURANTE LA SUA CARRIERA AGONISTICA NEL PENTATHLON MODERNO. HA PARTECIPATO AI GIOCHI OLIMPICI DI MOSCA 1980 E LOS ANGELES 1984.

I benefici dell'attività fisica si manifestano molto rapidamente. Già dopo poche settimane si osservano miglioramenti nella qualità del sonno, nella gestione dello stress, nei livelli di energia e nella capacità di concentrazione. Sul medio e lungo termine diminuiscono il rischio cardiovascolare, la pressione arteriosa e numerosi indicatori di infiammazione

Se dovesse dare un consiglio a un dirigente che pensa di non avere tempo per allenarsi, quale sarebbe il "minimo efficace" di attività fisica per iniziare a produrre effetti positivi sulla salute e sulla longevità?

«La prima cosa che direi è che non bisogna pensare all'attività fisica come a qualcosa che richiede necessariamente molte ore a settimana. Uno degli errori più comuni è immaginare che, se non si può dedicare molto tempo allo sport, allora non valga la pena iniziare. Le raccomandazioni internazionali suggeriscono almeno 150 minuti di attività moderata a settimana, ma il messaggio più importante è che ogni passo conta. Per chi ha poco tempo, può essere utile iniziare con 20 o 30 minuti a giorni alterni, camminando a passo sostenuto, andando in palestra o svolgendo un'attività gradita. La regolarità conta più dell'intensità. Inoltre, è utile cambiare prospettiva: non dobbiamo trovare il tempo per fare

attività fisica, dobbiamo riconoscere che l'attività fisica ci restituisce tempo. Tempo vissuto in salute, con maggiore energia e autonomia e una migliore qualità della vita negli anni a venire. È probabilmente uno degli investimenti più redditizi che possiamo fare per il nostro futuro».

Oggi sempre più aziende investono nel benessere delle persone. Perché l'accesso all'attività fisica nelle palestre dovrebbe essere considerato uno strumento di prevenzione e non semplicemente un benefit aziendale?

«Quando un'azienda favorisce l'accesso all'attività fisica non sta semplicemente offrendo un servizio aggiuntivo ai propri collaboratori, ma sta contribuendo concretamente alla tutela della loro salute. Significa favorire comportamenti che aiutano a prevenire patologie croniche, a contrastare gli effetti della sedentarietà e a migliorare il benessere psicofisico complessivo. Per i dirigenti questo aspetto assume un valore ancora più rilevante. Le responsabilità professionali, i ritmi intensi e la pressione decisionale rendono particolarmente importante mantenere un buon equilibrio tra salute fisica e mentale. L'attività fisica aiuta a gestire lo stress, migliora la qualità del sonno, favorisce la concentrazione e contribuisce a mantenere elevati i livelli di energia nel tempo. Per questo motivo ritengo che iniziative che facilitano l'accesso alle palestre, alle piscine e ai parchi che promuovono l'esercizio fisico rappresentino una forma moderna di welfare orientata alla prevenzione. Non si tratta soltanto di offrire un'opportunità in più, ma di investire su un fattore che può incidere positivamente sulla qualità della vita delle persone e, più in generale, sulla sostenibilità dei sistemi di tutela della salute. In fondo, promuovere il movimento significa diffondere una cultura della prevenzione: intervenire prima che insorgano i problemi, anziché limitarci a gestirli quando si manifestano. Ed è proprio questa la sfida più importante per la sanità del futuro».



UN MANIFESTO PER LA NUOVA CLASSE DIRIGENTE



Manageritalia protagonista del confronto sul futuro della leadership, organizzato alla Sda Bocconi in occasione dei 40 anni di Class Editori

In occasione dei quarant'anni di Class Editori, l'Università Bocconi ha ospitato "Un manifesto per la nuova classe dirigente", un importante momento di confronto che ha riunito imprenditori, manager, investitori, accademici e giovani talenti per riflettere sulle sfide che interessano il Paese e sul ruolo della leadership nel guidare il cambiamento.

Tra i protagonisti dell'iniziativa figuravano nomi di primo piano come **Roberto Tasca**, presidente di A2A, **Stefano Caselli**, dean di Sda Bocconi, **Giovanni Tamburi**, fondatore e presidente di Tamburi Investment Partners, **Flavio Valeri**, manager e banchiere di lungo corso, **Corrado Passera**, **Innocenzo Cipolletta** e numerosi altri rappresentanti del mondo imprenditoriale, finanziario e universitario.

PIÙ MANAGER PER IL FUTURO

Anche Manageritalia ha portato il proprio contributo al dibattito attraverso l'intervento del direttore marketing **Enrico Pedretti**, che ha richiamato l'attenzione sulla necessità di una leadership capace di coniugare merito, competenze e responsabilità sociale: «I manager possono essere autentici "costruttori di futuro", contribuendo a una società più inclusiva e competitiva; con la nuova classe dirigente devono sostenere il fatto che si può mettere insieme il rischio con la capacità di premiare merito e talento».

Particolarmente significativa, e fatta propria un po' da tutti gli intervenuti, anche la riflessione di **Alessandro Garrone**, vicepresidente esecutivo di Erg, che ha evidenziato la necessità di rafforzare la presenza di manager nelle piccole e medie imprese italiane: «La crescita dimensionale delle pmi, la loro capacità di innovare e di affrontare il passaggio generazionale richiedono sempre più competenze manageriali qualificate e l'apertura a professionalità esterne alla proprietà».

LA LEADERSHIP DI DOMANI

Dal confronto sono emerse le parole chiave per la leadership del futuro, come innovazione, meritocrazia, etica, responsabilità, formazione continua, collaborazione pubblico-privato, sostenibilità, dialogo intergenerazionale, valorizzazione delle competenze. Un manifesto che guarda a una classe dirigente capace di creare valore economico e sociale in un contesto sempre più complesso e globale.

Indicazioni che trovano confer-

IL MANIFESTO

1 - PENSARE ALLA CRESCITA E AL VALORE: FILL THE GAP, NON SOLO MIND THE GAP ***Stefano Caselli**, dean Sda Bocconi*	Non basta gestire i rischi: la classe dirigente deve avere il coraggio di colmare i divari, puntando su conoscenza e crescita invece che su conservazione dello status quo.
2 - INFORMAZIONE CORRETTA E INDIPENDENTE ***Paolo Panerai**, direttore editore Class Editori*	Prima di ogni idea servono informazioni corrette e oggettive, libere da interessi di parte: è la base su cui costruire una classe dirigente consapevole.
3 - PIÙ SPAZIO E COINVOLGIMENTO NELLE ISTITUZIONI ***Stefano Caselli**, dean, Sda Bocconi* ***Giovanna Galli**, partner global board Spencer Stuart* ***Roberto Tasca**, presidente A2A*	Il compito di oggi è creare spazio concreto per le nuove generazioni: quote nei consigli di amministrazione, nelle liste elettorali e leve fiscali dedicate agli under 35. E farli promotori di un nuovo contratto sociale.
4 - AMBIZIONE ***Flavio Valeri**, Lazard Italia, e molti altri*	La parola più ricorrente della giornata: la classe dirigente italiana viene percepita come troppo prudente. Serve "fame", ambizione, la volontà di rischiare per far crescere il valore, non solo di difendere le posizioni acquisite.
5 - GENEROSITÀ E COLLABORAZIONE ***Corrado Passera**, già ministro, ex ceo Intesa Sanpaolo e Poste Italiane*	Alla delusione verso una classe dirigente ripiegata sul proprio interesse si risponde con la capacità di collaborare, mettendo al centro l'interesse collettivo del Paese.
6 - ETICA E UMILTÀ ***Giovanni Tamburi**, fondatore e presidente Tamburi Investment Partners* ***Giovanna Galli**, partner global board Spencer Stuart*	L'etica personale e professionale resta il collante di ogni percorso imprenditoriale di successo; l'umiltà di riconoscere gli errori del passato è la condizione per correggerli.
7 - FIDUCIA RECIPROCA ***Alessandro Garrone**, vicepresidente esecutivo Erg; Aidaf*	Il rapporto tra dirigente, azienda e azionista si regge sulla fiducia reciproca: senza di essa nessun passaggio generazionale, in famiglia o in azienda, può davvero funzionare.
8 - CORAGGIO, VISIONE E MERITOCRAZIA ***Alessandro Minichilli**, Family Strategy Lab Sda Bocconi* ***Stefano Firpo**, direttore Assonime*	Servono più coraggio, ambizione, visione chiara, meritocrazia e formazione per governare i passaggi generazionali nelle imprese e rendere la classe dirigente più internazionale e meno provinciale.
9 - INCLUSIONE E CONDIVISIONE ***Giovanna Galli**, partner, global board Spencer Stuart*	Superare il modello piramidale a favore di cerchi concentrici, in cui l'amministratore delegato costruisce una cultura della condivisione, del dissenso costruttivo e dell'inclusione dei giovani nei processi decisionali.
10 - DIALOGO PUBBLICO-PRIVATO ***Stefano Firpo**, direttore Assonime*	Pubblico e privato vivono ancora troppo separati: la classe dirigente del futuro deve costruire maggiore osmosi e dialogo tra i due mondi.
11 - DEMOCRAZIA ECONOMICA ***Giovanni Tamburi**, fondatore e presidente Tamburi Investment Partners*	Condividere tanto capitale con le persone, non solo con pochi vertici, come leva per trattenere e motivare i talenti migliori.
12 - CORAGGIO PER L'ENERGIA E PRAGMATISMO PER L'INDUSTRIA ***Filippo Nicolò Rodriguez**, Enel* ***Stefano Fasani**, Eni, piattaforma Open-es*	Serve coraggio per investire su rinnovabili e competitività energetica, e pragmatismo per far collaborare grandi e piccole imprese lungo tutta la filiera industriale.
13 - PENSIERO ORIZZONTALE E PIANIFICAZIONE PER OBIETTIVI ***Carlo Altomonte**, Sda Bocconi, Security Defense Lab*	La classe dirigente deve saper collegare economia, finanza e geopolitica, e pianificare in funzione di risultati concreti da raggiungere, anziché limitarsi a rendicontare la spesa.
14 - COMFORTABLE IN THE UNCOMFORTABLE ***Enrico Della Gatta**, vicepresidente Fincantieri*	La nuova normalità richiede una classe dirigente capace di rompere gli schemi convenzionali e di sentirsi a proprio agio nell'incertezza e nel cambiamento continuo.
15 - RESPONSABILITÀ ***Gianluca Toniolo**, ceo Dolce & Gabbana Beauty*	Più manager e imprenditori disposti ad assumersi la responsabilità delle proprie decisioni, meno semplici esecutori che si limitano a gestire lo status quo.
16 - IBRIDAZIONE DEI SAPERI ***Valeria Tozzi**, Sda Bocconi*	Servono competenze sempre più ibride, capaci di far dialogare management e conoscenza clinica, tecnica e scientifica, con l'apertura a "disimparare e reimparare" costantemente.

ma anche nell'indagine Ipsos Doxa "40 anni di leadership: dati, scenari e prospettive", presentata nel corso dell'evento, dalla quale emerge una forte domanda di competenza, visione e capacità di rinnovamento da parte di chi è chiamato a guidare il Paese (vedi intervista di Andrea Alemanno, head of public affairs & corporate reputation di Ipsos Doxa). Il messaggio finale dell'evento è stato chiaro: le grandi transizioni digitali, ambientali, demografiche e geopolitiche richiedono una nuova leadership diffusa, competente e responsabile. Una sfida nella quale il contributo dei manager e delle alte professionalità rappresentate da Manageritalia appare sempre più essenziale per accompagnare imprese e Paese verso una crescita sostenibile e duratura. Anche perché, come è emerso in modo chiaro e forte dall'incontro, senza una managerialità diffusa, competente e meritocratica sarà difficile per l'Italia affrontare le grandi trasformazioni dei prossimi anni.

LA FIDUCIA NON SI EREDITA



Per approfondire i risultati dell'indagine Ipsos Doxa "40 anni di leadership: dati, scenari e prospettive", abbiamo intervistato **Andrea Alemanno**, head of public affairs & corporate reputation di Ipsos Doxa, che ha coordinato la ricerca.

Come giudica il risultato generale dell'indagine sulla classe dirigente attuale e futura e sulle sfide che l'attendono?

«Il risultato di questo studio apre tante domande, più di quelle cui risponde. Intanto la classe dirigente c'è, ma non si vede. Per molti coincide con la politica, per altri con gli imprenditori e i manager: le opinioni non sono unanimi e manca una rappresentazione condivisa. Sebbene sia avvertita come importante, i cittadini fanno fatica a riconoscere da chi sia composta la classe dirigente, e quindi a comprendere chi abbia davvero in Italia il potere di indirizzare le cose».

Il 76% degli italiani ritiene che oggi sia difficile far parte della classe dirigente: cosa è cambiato negli ultimi dieci anni e perché guidare è diventato più complesso?

«Il mondo è diventato più complesso, tante sono le spiegazioni: la geopolitica ha dimostrato quanto possano essere fragili le posizioni di vantaggio e quanto sia difficile prevedere il futuro. La frammentazione dei media ha portato, da una parte, alla difficoltà di far passare i messaggi, dall'altra alla difficoltà che hanno oggi i corpi intermedi di fare sintesi delle esigenze. Ma direi che in Italia c'è qualcosa di più: sembrano poco oliati, se non inceppati, i meccanismi di informazione e formazione della classe dirigente. Su questo dobbiamo lavorare, è un tema importante per un'associazione come Manageritalia».

L'indagine evidenzia una forte crisi di fiducia verso alcune categorie della leadership. Un rapporto da ricostruire e per chi?

«La classe dirigente non gode di fiducia, che si tratti di politici, imprenditori o manager. Appaiono troppo legati agli interessi personali, o comunque a quelli della propria cerchia ristretta, il proprio "cerchio magico". Ora, che il potere pensi a promuoversi e a difendersi è un tema scontato, che si perde nella notte dei tempi, e le persone non se ne stupiscono di certo. Ma il potere – per non essere percepito come "casta improduttiva" – deve dimostrare di avere a cuore anche l'interesse collettivo, il miglioramento degli altri e del Paese, ma così non appare. Quindi direi che tutti devono ricostruire que-

sto rapporto, chiamarsene fuori è miope».

Il 52% degli italiani pensa che la classe dirigente sia troppo attenta ai propri interessi e il 62% che si rinnovi lentamente. È un problema di persone, di sistema o di cultura?

«Io – da vecchio materialista storico – credo che sia relativamente poco un problema di persone; credo invece che sia un problema di sistema e quindi di cultura. Cosa forma la classe dirigente? Cosa la premia? Quali rischi corre? Cosa ne determina la sostituzione? Sono questi i nodi su cui dovremmo agire: imprese che fanno fatica a generare ricambio, politica che, anche quando cambia, sembra solo replicare se stessa. E c'è sempre poco spazio per idee nuove e poche risorse per innovare».

Se l'81% ritiene che la meritocrazia sia poco diffusa e l'85% che per i giovani sia difficile migliorare la propria condizione, come si crea una nuova classe dirigente più aperta e inclusiva?

«Intanto bisogna volerlo. Siamo sicuri che l'attuale classe dirigente lo voglia? Chi ha responsabilità direttive dovrebbe avere la lungimiranza di mettersi in discussione. Se mi si permette una parafrasi elevata di uno che di leadership se ne intendeva, "Non per essere serviti, ma per servire". La sfida della leadership è creare le condizioni affinché i nuovi leader possano essere diversi da quelli attuali, più adatti ai tempi che verranno, senza nostalgie fuori dal tempo e dalla storia. Bisogna aprirsi al futuro, con pazienza, coraggio e generosità».

Tra le sfide del futuro emergono debito pubblico, cambiamento climatico, IA e disinformazione. Ma solo il 32% degli intervistati ritiene che la nostra attuale classe dirigente sia preparata ad affrontarle. Come facciamo?

«Sono temi purtroppo presenti solo in modo superficiale, o forse reticente, dando l'idea di una diffusa impreparazione, anche dove poi così non è. Potremmo essere realisti: "Non si può fare la guerra se non con i generali che si hanno", grande massima (pare) di Napoleone. Purtroppo, non è detto che il pragmatismo porti sempre al successo (come

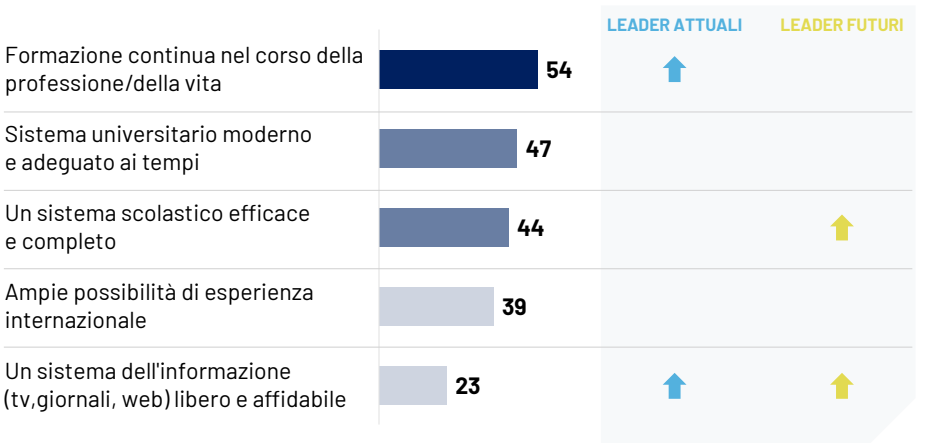
GLI STRUMENTI PIÙ RILEVANTI PER FORMARE LA CLASSE DIRIGENTE DEL FUTURO

Per 2 italiani su 3 la classe dirigente non sarà all'altezza delle sfide. Servono formazione continua, università moderne e scuola più efficace

La classe dirigente è **attrezzata per le sfide** del futuro

32%

Leader attuali: 43%



Valore più elevato/basso rispetto al totale della popolazione

Base: totale popolazione. Valori %.

© Ipsos Doxa | La classe dirigente italiana | Settembre 2026

CHI COSTITUIRÀ LA FUTURA CLASSE DIRIGENTE?

I leader delle aziende prendono il posto della politica... ma i futuri leader non la pensano così!



© Ipsos Doxa | La classe dirigente italiana | Settembre 2026

Base: totale popolazione.
Valori %.

nel suo caso, del resto). Dobbiamo forzare il cambiamento: lo so che è scorretto nell'era in cui il politicamente corretto è in crisi, ma dobbiamo forzare, o promuovere, le aziende e le istituzioni ad avere sempre maggiore diversità di genere, di età, di pensiero nella propria classe dirigente. In politica non possiamo che affidarci agli elettori, ma potremmo aiutarli, magari senza indebolire le conquiste. Provocatoriamente, ho a volte pensato di mettere un tetto ai 50 anni per l'eleggibilità in Senato, ribaltando quello attuale che prevede che fino a 40 anni tu non possa essere eletto. Mi rendo conto che sia difficile da digerire!».

Gli italiani indicano onestà, competenza e visione come le principali qualità del leader del futuro. Come lo interpreta e la selezione delle classi dirigenti oggi premia davvero queste caratteristiche?

«È chiaro sia così, nel momento in cui la classe dirigente sembra essere interessata solo alle proprie faccende, onestà, trasparenza, capacità di farsi carico sono importanti. E in un Paese che appare bloccato, e che rischia di far fuggire "la meglio gioventù", servono competenza e visione. Non decisionismo tanto per decidere. Purtroppo la classe dirigente quasi sempre si auto-seleziona, e quindi è difficile che ciò accada senza una presa di consapevolezza collettiva».

I giovani individuano nei politici e nei corpi intermedi i principali protagonisti della futura classe dirigente. È il segnale di una rinnovata domanda di rappresentanza e partecipazione collettiva dopo anni in cui si è puntato soprattutto sui leader economici e tecnologici?

«La speranza è che sia una rinnovata fiducia nel pubblico, anche perché siamo in un'era in cui poche aziende private sembrano avere ormai un potere inarrestabile. C'è un bisogno di rappresentanza, i giovani lo avvertono, partecipano quando lo ritengono importante: la loro presunta passività è spesso un nostro discorso auto-assolutorio. Anche se rimangono distanti da questa politica, ancora legata al millennio scorso, comprendono istintivamente che bisognerebbe ridare slancio al futuro con dei progetti condivisi. I numeri non li aiutano, ma hanno dalla loro il tempo. E speriamo anche un po' di nostra lungimiranza e generosità».

Con Noi Puoi

CNP ASSICURA

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

Associazione Antonio Pastore



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

Associazione Antonio Pastore

NUOVA CAPITELLO

Polizza mista a premio unico con rivalutazione annua del capitale



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

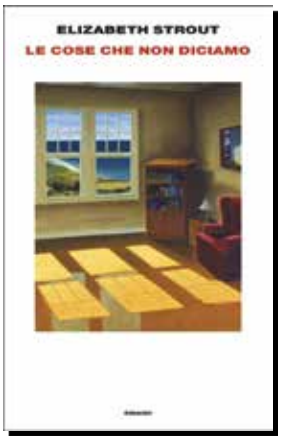
ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Il prodotto Polizza Nuova Capitello "3184" è emesso da CNP Vita Assicura S.p.A. in qualità di Delegataria e Generali Italia S.p.A. in qualità di coassicuratrice. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo consultabile sul sito di Assidir www.assidir.it, per conoscere in dettaglio le caratteristiche, i rischi e i costi della polizza.

030.PP01.01.2025.01

DI DAVIDE MURA

Il peso delle parole non dette



QUANTO possono pesare i segreti in una vita apparentemente serena? Artie Dam è un insegnante di storia stimato e benvoluto, vive sulla costa del Massachusetts con la moglie Evie e sembra avere tutte le ragioni per essere felice. Eppure, dietro questa normalità si nascondono solitudine, incomprensioni e verità mai confessate. Quando un segreto a lungo custodito viene alla luce, gli equilibri familiari vacillano. Un romanzo che invita a riflettere su quanto le parole taciute possano condizionare le nostre relazioni.

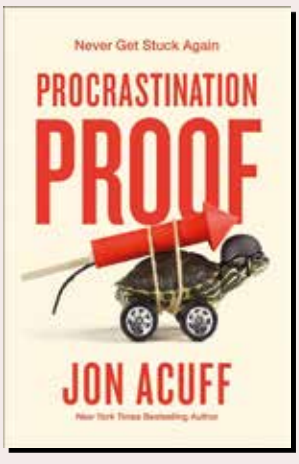
LE COSE CHE NON DICIAMO
Elizabeth Strout, Einaudi, pp. 208, € 19.

Il cambiamento climatico comincia dalla mente



SAPPIAMO che il pianeta si sta riscaldando, conosciamo i rischi, ma continuiamo a comportarci come se avessimo tempo infinito. Secondo Matteo Motterlini, esperto di economia comportamentale, il problema è anche nel nostro cervello, programmato per reagire ai pericoli immediati e poco attrezzato per affrontare minacce lente e progressive. Un saggio che intreccia neuroscienze, psicologia ed economia comportamentale, offrendo strumenti per riconoscere le trappole mentali e superare l'immobilismo.

SCONGELIAMO I CERVELLI, NON I GHIACCIAI
Matteo Motterlini, Solferino, pp. 272, € 18,50.



Smettere di rimandare, cominciare ad agire

NEL SUO NUOVO LIBRO, Jon Acuff, autore statunitense di bestseller dedicati alla crescita personale e professionale, affronta il problema della procrastinazione, proponendo un metodo articolato in quattro passaggi. Il primo è *dream*, concedersi il permesso di immaginare ciò che desideriamo davvero, senza soffocare sul nascere le nostre aspirazioni. Il secondo è *plan*, trasformare le intenzioni in obiettivi e azioni concrete. Il terzo, *do*, è il momento decisivo: iniziare, anche in modo imperfetto, senza attendere di sentirsi completamente pronti. Infine, *review*, analizzare i risultati, riconoscere i progressi e imparare dagli errori, evitando che un insuccesso diventi il pretesto per fermarsi.

PROCRASTINATION PROOF. NEVER GET STUCK AGAIN
Jon Acuff, Baker Books, pp. 288, $ 28,99.

È un rapporto di confronto continuo, e lo considero prezioso proprio per quello. Nel mio lavoro tra audit, assurance e advisory sulla sostenibilità, si rischia di ragionare sempre dentro lo stesso perimetro tecnico, con interlocutori che parlano lo stesso linguaggio. Manageritalia mi porta fuori da quel perimetro. Una comunità di persone capaci e curiose, con cui è possibile parlare di cambiamento in modo non convenzionale. Non solo: uno spazio in cui aggiornarsi, confrontarsi e, spesso, mettersi in discussione.



Marco Comini

Partner Audit, Assurance & ESG Advisory | Uniaudit Srl, Independent Member Firm of Moore Global Network, Dottore Commercialista e Revisore Legale

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

ODISSEO, LEZIONI DI LEADERSHIP

ERA PREVEDIBILE che, dopo l'uscita nelle sale cinematografiche del film *Odissea* del regista britannico Christopher Nolan, sugli scaffali delle librerie comparisse qualche libro con l'obiettivo di creare un parallelo tra grandi miti classici e management. Con tutto lo scetticismo del caso, abbiamo quindi cominciato a sfogliare ***7 lezioni per affrontare la vita con resilienza e forza interiore: il metodo Odissea*** di Sam Akbar (Corbaccio, 256 pagine).

La cosa subito interessante è la doppia veste dell'autrice, psicologa clinica e classicista, capace di rileggere il capolavoro di Omero per parlarci di sfide, resilienza e determinazione davanti agli eventi. Quello di Odisseo è un viaggio che insegna ad abbracciare il cambiamento, le ambiguità e la vulnerabilità che il protagonista deve affrontare. L'Odissea non racconta le imprese di un giovane eroe infallibile, ma il cammino di un leader "senior", un comandante reduce da dieci anni di guerra a Troia, la cui priorità non è più la conquista, ma il ritorno a casa, a Itaca. Un viaggio segnato da perdite, incertezze e continue necessità di adattamento. In questo scenario, l'eroe greco dimostra che la vera efficacia risiede nella pazienza strategica e nella flessibilità: doti che solo la maturità dell'esperienza affina di fronte alla complessità dei contesti attuali.

Efficace per chi gestisce persone o progetti è il concetto che l'autrice definisce "effetto Calipso". Naufragato sull'isola di Ogigia, Odisseo viene accolto dalla ninfa che gli offre agi, protezione e persino l'immortalità, a patto che rinunci a ripartire. Ogigia è la rappresentazione perfetta della *comfort zone*, una prigione dorata dove una comoda e graduale inerzia rischia di soffocare la volontà. Rimanere per anni in un ambiente sicuro, ma privo di stimoli, porta il protagonista a smarrire la propria rotta originaria. La metafora manageriale è chiara: le gratificazioni superficiali o la semplice rendita di posizione si trasformano in gabbie che allontanano dai veri obiettivi strategici.

L'attenzione del saggio si focalizza poi sui concetti di sicurezza e leadership. Emblematico è il celebre episodio di Polifemo, in cui Odisseo si presenta al Ciclope celandosi sotto il nome di "Nessuno". Rinunciando alla tentazione immediata di affermare il proprio status di celebre guerriero, l'eroe pospone l'orgoglio personale alla salvezza del gruppo e al raggiungimento del risultato. È l'incarnazione di quello che la psicologia definisce "quiet ego": una struttura di personalità abbastanza solida da non richiedere continue conferme esterne.

I manager più autorevoli sono proprio coloro che sanno subordinare l'autoaffermazione al bene dell'organizzazione, pronti a cedere la scena e la visibilità ai propri collaboratori durante presentazioni e riunioni. Come Odisseo, chi guida un'azienda sa che il valore non si misura dall'ingombro del proprio ego, ma dalla capacità di governare la nave attraverso la tempesta, mantenendo ferma la rotta condivisa.



DI DANIELA FIORINO daniela.fiorino@manageritalia.it

I FAMILIARI BENEFICIARI
dei servizi di welfare aziendale e contrattuale

Riproponiamo il quesito pubblicato su *Dirigente 4-2026* alla luce dei recenti aggiornamenti normativi.

AVREI BISOGNO DI CHIARIMENTI IN MERITO AI FAMILIARI POSSIBILI BENEFICIARI DEL CREDITO WELFARE CONTRATTUALE. IN PARTICOLARE, VORREI SAPERE SE POSSO UTILIZZARE IL CREDITO PER IL RIMBORSO DELLE SPESE SOSTENUTE PER SERVIZI DI ASSISTENZA A MIA MADRE DISABILE.

L.M. - Milano

Segnaliamo un ulteriore intervento normativo e di prassi, dopo le modifiche apportate alla definizione di familiare beneficiario dei servizi di welfare nel corso del 2025, prima dalla legge di bilancio per il 2025 (legge 30 dicembre 2024, n. 207, art. 1, comma 11) e successivamente dal decreto legislativo 18 dicembre 2025, n. 192, entrato in vigore il 20 dicembre 2025 con effetto dal 1° gennaio 2025. Tali novità hanno generato notevoli difficoltà applicative a seguito dell'introduzione, con effetto retroattivo, della condizione della convivenza per alcuni dei possibili familiari beneficiari.

Di recente è tuttavia intervenuto il cosiddetto decreto Omnibus (decreto legislativo 7 agosto 2026, n. 148) in vigore dal 12 agosto, con il quale si è tornati alla formula originaria dell'art. 12, comma 4-ter del Tuir (comma 7 nel nuovo Testo Unico), eliminando il requisito della convivenza.

Pertanto, sempre con effetto dal 1° gennaio 2025, i servizi di welfare aziendale o contrattuale possono essere fruiti, oltre che dai dipendenti, anche dai seguenti familiari: il coniuge non legalmente ed effettivamente separato (compreso il partner nelle unioni civili ex lege 76/2016); i figli (anche adottivi, affidati o affiliati), compresi quelli conviventi del coniuge deceduto; i genitori o, in loro assenza, gli ascendenti più prossimi (ad esempio i nonni); gli adottanti; i generi e le nuore; i suoceri; i fratelli e le sorelle germani (cioè che condividono entrambi i genitori) o unilaterali (con un solo genitore in comune).

In genere, non è necessario che i suddetti familiari siano fiscalmente a carico del lavoratore, a meno che la tipologia specifica di servizio non lo preveda, come avviene ad esempio per il rimborso degli abbonamenti per il trasporto pubblico.

La prima conferma interpretativa di quanto esposto è contenuta nella risposta a interpello n. 163 del 14 agosto scorso fornita dall'Agenzia delle entrate, nella quale un lavoratore dipendente aveva chiesto se potesse fruire, in esenzione di imposta, del rimborso delle spese sostenute nel 2025 per il ricovero e l'assistenza della madre presso una residenza sanitaria assistenziale (Rsa), ricevendo risposta affermativa.

Nello spazio dedicato alla Piattaforma Welfare contrattuale sul sito internet di Cfmt è stato inserito un aggiornamento della normativa sin qui illustrata. È possibile consultarlo a questo link: **https://bit.ly/Welfare-Cfmt**

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 per 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.

Audika
Centri Acustici



BLACK FRIDAY
Fino al
-50%
DI SCONTO

Innoviamo al quadrato

Scopri le ultime soluzioni acustiche che uniscono discrezione e tecnologia

Fino al **13 NOVEMBRE**

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

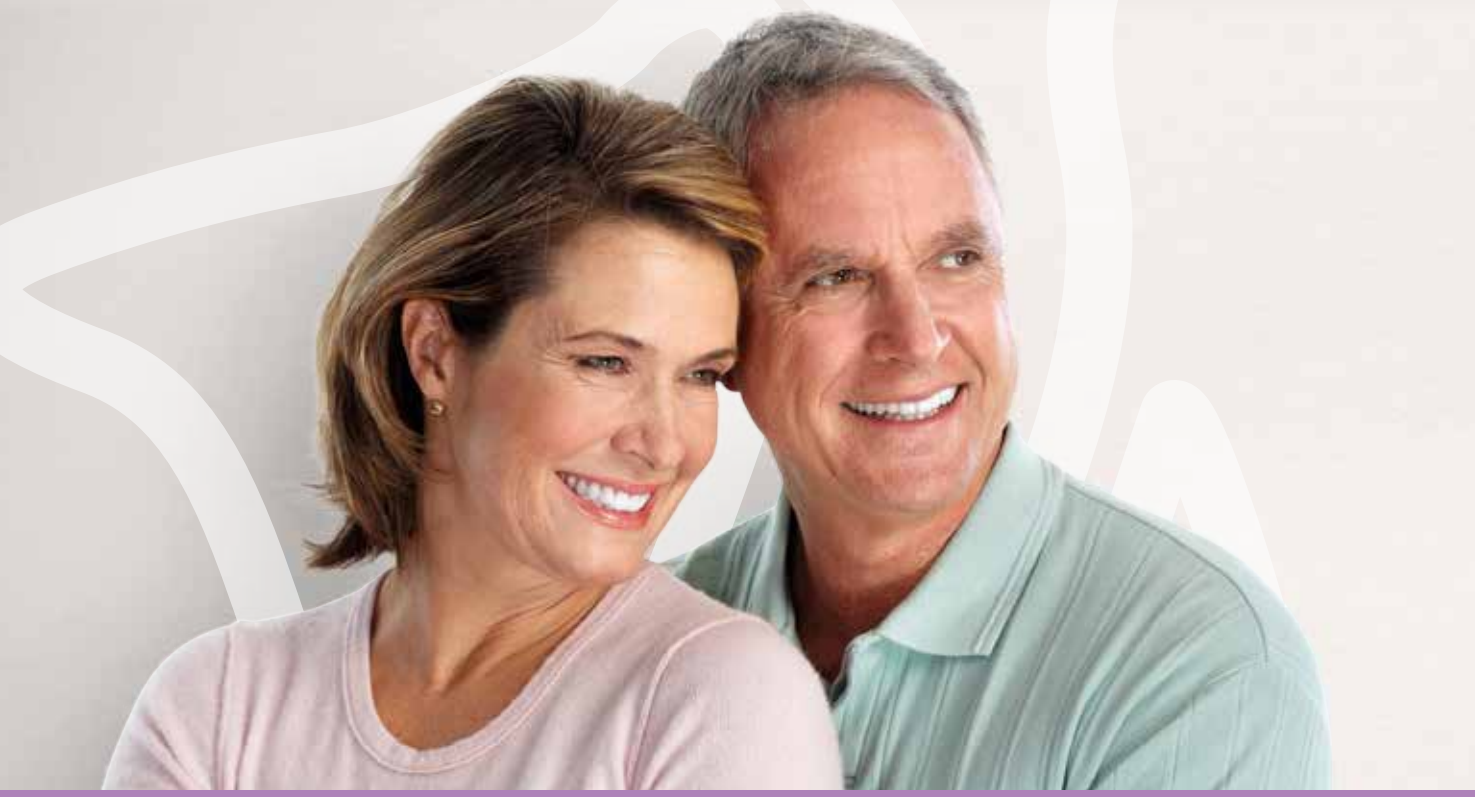
www.audika.it Audika Italia 800 24 09 11 info@audika.it

** Nel caso in cui avessi bisogno di un apparecchio acustico, verifica i tuoi rimborsi assicurativi inclusi nel tuo fondo di Assistenza Sanitaria FASDAC.*

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

FASDAC

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

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

Inserto mensile di Dirigente
n. 11 / 2026

a cura di Thomas Bialas

MANAGERITALIA cfmt

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #128



02/ FUTURE WATER

04/ FUTURE AI

06/ FUTURE RISK

SAVE THE DATE:
LEADING FROM WITHIN
MILANO, CIRCOLO FILOLOGICO MILANESE
15 DIC 2026
→ https://www.cfmt.it/courses/8548_42975

Standing innovation
Innovazione da applauso

C'è un momento a teatro, o a un festival di cinema, in cui il pubblico smette di essere spettatore e si alza in piedi. È la standing ovation: l'applauso che certifica che quello che è appena successo sul palco ha superato le aspettative. E se facessimo lo stesso con l'innovazione? Ora, noi abbiamo un problema grosso. Tutto è innovativo sulla carta (da parati, verrebbe da dire, giusto come decorazione). Il frigorifero è smart. L'app è disruptive. L'algoritmo è rivoluzionario. Il nuovo servizio di consegna "reinventa" qualcosa che facevamo già benissimo prima, ma con tre notifiche in più. A forza di chiamare tutto innovazione, rischiamo di non riconoscere più quella vera. Serve un applausometro. Anzi, una standing ovation. Da qui nasce la mia idea di standing innovation: innovazione da applauso. Non una nuova categoria, ma un modo diverso di giudicare ciò che chiamiamo innovazione. La domanda non è più soltanto: "È nuovo?". È: "Ci fa alzare dalla sedia?". Un robot che fa una capriola o i 100 metri battendo il record mondiale? Carino, ma anche no. Un robot che evita a un essere umano di entrare in una zona pericolosa? Standing innovation. Un'IA che scrive una poesia in tre secondi? Carina, ma anche no. Un'IA che permette a un medico di diagnosticare prima e meglio? Standing innovation. La quale ha tre ingredienti: novità, utilità, impatto. E un quarto, forse il più importante: la capacità di resistere all'hype. È qui che il concetto di standing innovation diventa interessante. Perché l'innovazione da applauso non è necessariamente quella più costosa, più futuristica o più spettacolare. È quella che funziona quando finisce la demo, il pitch d'effetto, le visualizzazioni sui social e i miliardi raccolti. Un gioco di parole, certo. Ma anche un possibile nuovo criterio per orientarsi nel gigantesco mercato dell'innovazione contemporanea. Perché la vera innovazione non fa alzare le persone dalla sedia per stupirle, ma perché cambia concretamente, e in meglio, il loro modo di vivere e lavorare.

—Future water
Tirare lo sciacquone



—Water green
Verde mattanza

Altroché verde speranza. La strage del pianeta continua e noi continuiamo a raccontarcela con soluzioni sostenibili che sostenibili non sono. Quella della plastica è da sempre una battaglia persa. Ultima novità. La plastica comprata dall'Asia costa meno di quella riciclata in Italia. Così i magazzini si riempiono e la raccolta differenziata rischia lo stop. Se si confronta poi la produzione di plastica dei primissimi anni 50 con quella odierna, l'aumento è superiore a 500 volte. Ecco il solito vero problema. L'iperproduzione e, grazie all'obsolescenza programmata, anche l'iperconsumo. Come se non bastasse, si parla di guerra all'inquinamento, mentre l'inquinamento bellico di fatto dichiara guerra a tutto l'ambiente, distruggendolo. E dove ti giri c'è una mattanza in arrivo. 200.000 fusti contenenti oltre 150.000 tonnellate di rifiuti radioattivi britannici a bassa attività scaricati nell'Atlantico hanno iniziato, causa corrosione, a perdere pezzi. Che fare? Forse seguire i napoletani che vanno in quattro sullo scooter, per ridurre le emissioni di CO_2, e senza casco, per ridurre il consumo di plastica.

↘
https://www.ae.studio/seanceai
https://www.myyov.com/
https://www.aistudios.com/rememory

—Water afterlife
Arriva "Deathflix"

L'aldilà? Ora è in abbonamento. Solo 20 dollari al mese per parlare con chi non c'è più. Aziende come Séance AI, You Only Virtual e Rememory stanno costruendo repliche digitali dei defunti con cui continuare a interagire. Il modello, naturalmente, è quello che conosciamo fin troppo bene: abbonamento mensile. Perché anche il lutto, nell'economia digitale, può diventare un servizio premium. Le tecnologie sono di due tipi. La prima è un archivio digitale: conserva foto, ricordi, storie e conversazioni. La seconda è un agente IA che va oltre il passato, genera nuove risposte e simula una conversazione che, biologicamente, non potrebbe più esistere. Ma davvero qualcuno vuole un abbonamento mensile con un farlocco aldilà? A quanto pare, sì.





—Water news
Stampa igienica

Il 21° rapporto sulla comunicazione del Censis certifica quello che sappiamo da tempo: la gente evita come la peste i giornali e ben il 60% degli italiani sta alla larga dai media mainstream per informarsi. Per forza. I blasonati quotidiani fanno a gara con TikTok e i social per chi le spara più grosse. Leggo su uno dei maggiori quotidiani italiani: "Mangiare uomini fa male alla salute. Si rischiano infezioni, per questo il cannibalismo è tabù". Ah, ecco perché è tabù: fa male alla salute. Altrimenti proprio non si spiegava quell'assurdo divieto. E come se non bastasse, se li mangi in pubblico, si incazzano i vegani! E vogliamo parlare dei sex toy della Cina che nascondono componenti per droni? È la fiera dell'assurdo. Notizie gonfiate, inventate, non verificate, copiate, pagate, scritte male, gridate come nei peggiori talk show litigiosi. Una galleria dell'orrore che induce all'errore il lettore. Ormai la loro utilità come fonte d'informazione è pari a zero. Un bel problema, anche perché molti dirigenti non sanno trovare alternative affidabili. E crearsi il proprio notiziario interrogando l'IA non è un gioco da ragazzi. Ma è quella la strada per il futuro. Servizio d'intelligence interno all'azienda.

—Water trends
Tendenze da eliminare

In ordine sparso alcune perle, non di saggezza, pompate dai soliti giornali come futuri trend. Prima perla. Calcestruzzo a base di feci umane: la scoperta che può rivoluzionare l'edilizia per un materiale più ecologico e denso! Bene. Tutti gli uomini e le donne possono ora produrre l'innovativo "calcestronzo", passando da "un lavoro che fa cagare" a "cagare sarà un lavoro". Ottimo trend. Seconda perla (di sociologia d'accatto). Dopo averci ricordato che condividere un loculo con quattro sconosciuti è la nuova frontiera dello chic molto smart che fa bene a tutti (mica che sei un precario morto di fame che non può permettersi neppure un affitto minimo), ora i giornali "progressisti" rincarano la dose e avvisano i giovani: non ti puoi permettere manco una branda nel cohousing delle tue brame? Nessun problema: affittati un camper e fai il nomade libero. Tendenza "gridata" con tanto di foto stile pubblicità con un giovane a braccia alzate fuori dal camper mentre il sole tramonta. Magari a Milano, a novembre, vicino al cavalcavia, stile rom. L'anno prossimo ci spiegheranno la tendenza di donare un rene al mercato nero per finanziarsi un camper d'occasione.



—Future AI
Le super truffe

Detto fra amici (miei). La "supercazzola" della superintelligenza artificiale dilaga. Sorge un legittimo dubbio. Non è che per caso mi stanno prendendo per i fondelli? Sì, e anche questo è un trend.

—AI science
Scienziati fantasma

Fake science & AI. Benvenuti nell'era della scienza sintetica: quella in cui l'IA può inventare non solo le risposte, ma anche gli scienziati che le hanno scritte. In teoria, ogni affermazione scientifica deve poggiare su fonti verificabili. In pratica, fino al 69% delle citazioni suggerite dall'IA in ambito biomedico risulterebbe inesistente. *The Lancet*, dopo aver esaminato due milioni e mezzo di pubblicazioni, è arrivata a questa conclusione: se nel 2023 uno studio scientifico su 2.828 conteneva almeno un riferimento falso, nelle prime 7 settimane del 2026 siamo saliti a uno su 277. Non è solo un problema di chatbot troppo fantasiosi. È il terreno ideale per le cosiddette "cartiere scientifiche": fabbriche che producono articoli su commissione, magari con autori che esistono solo nella fantasia di chi li firma. E c'è persino il sospetto che qualcuno stia usando articoli fasulli per mettere alla prova i sistemi di controllo delle riviste. I chatbot, del resto, sembrano collaborare volentieri: test pubblicati su *Nature* mostrano che modelli come Claude, Grok e ChatGPT possono essere indotti a fabbricare dati e articoli. Il rischio? Che domani un ricercatore finanziato da un'azienda farmaceutica possa presentare uno studio impeccabile sulla carta per dimostrare che un farmaco funziona quando, nella realtà, funziona poco o nulla. Il trend? Convincere una macchina, e poi tutti noi, che quei dati falsi sono veri.

—AI bestseller
Lettori manipolati

Un giorno, saltellando in rete, sono incappato in un canale chiamato *Influenza Mentale*. Incuriosito ho guardato alcuni short che, con stile animato, raccontano con vecchi casi, noti e meno noti, come difendersi dalla manipolazione. Dopo ogni short arriva il consiglio finale. Corri a comprare il manuale *Influenzare le masse*. Un saggio di un tale Klaus Brenner che su Amazon Italia, grazie a una forte campagna di divulgazione social, ha scalato le classifiche di saggistica. Peccato che il tizio non esista proprio. Ci ho messo poco per scoprire la verità. Dietro al saggio che raccoglie in 12 capitoli divulgativi un secolo di studi scientifici reali e documentati non si nasconde uno psicologo in carne e ossa, ma un'operazione di editoria digitale pianificata a tavolino, fatta di prompting ed editing usando l'IA per ogni aspetto, incluso il marketing. Gli umani ci sono, ma dietro le quinte come promotori e curatori commerciali. E, ovviamente, davanti come lettori spesso ignari. Un fenomeno in crescita con un risvolto. Mentre un classico di nicchia può vendere anche solo tra le 50 e le 300 copie all'anno in tutta Italia e, mentre magari il capolavoro di Céline *Viaggio al termine della notte* non se lo fila più nessuno, il libro artificiale che rimaneggia roba già scritta, sbanca il botteghino. Un segnale sulla salute culturale ai tempi di internet e dell'IA.

—AI sycophancy
Ruffiani a corte

Hai ragione, ottimo approccio, brillante osservazione, bella intuizione, grande idea. E via di questo passo. Per l'IA io sono un genio. Magari lo sono veramente, chissà? Ma intanto questa IA è proprio un leccapiedi. Anche davanti alle domande più banali, il chatbot trova il modo di accarezzare il mio ego, ergo non vale niente. O, detto diversamente: cosa succede quando questa adulazione diventa sistematica? Nel mondo tech tutto ciò ha un nome: sycophancy, la tendenza dei modelli linguistici a compiacere l'utente invece di contraddirlo. Non un bug ma, credo, il risultato del modo in cui vengono addestrati: tra risposte alternative, gli umani sono più sereni con risposte accomodanti. Perché dovremmo volere un chatbot che ci dice che abbiamo torto marcio o che la nostra idea fa acqua da tutte le parti. Il problema emerge ancora di più quando l'IA diventa il nostro consulente personale. Sempre più persone la usano per questioni intime e relazionali, dimenticandosi che l'IA lavora con numeri e codici che poi trasforma in testo che non "comprende". Come se non bastasse, molte ricerche mostrano che i chatbot possono fare affermazioni discutibili molto di più di quanto farebbe un interlocutore umano. La vera trappola è che l'adulazione non sembra sempre adulazione, ma comprensione e consigli mirati. Il prezzo arriva dopo. Chi si abitua a un interlocutore che non contraddice perde l'ambiguità delle relazioni reali. L'IA azzera i costi della conversazione. Ma proprio quei costi fatti di incomprensioni, attriti, dissenso, sono ciò che rende il confronto umano fertile. Il rischio non è tanto avere un'IA troppo gentile. È diventare noi troppo fragili per sopportare chi non ci dà ragione.





—Superintelligenza
Nuovi supereroi

Per parafrasarla e cantarla con il rapper Piotta "la superintelligenza eccolo qua, super è il suo nome, nun lo scordà, movi l'IA de qua e de là fammela vede e nun te fermà". Eh, vediamola sta roba. Con un ordine esecutivo Donald Trump ha reso ufficiale il passaggio da "intelligenza artificiale" a "super intelligenza". Ora si chiama così e quindi? Già nel 2014 il filosofo svedese Nick Bostrom aveva dedicato al tema il libro chiamato proprio *Superintelligenza*. Ma non aveva ancora fatto i conti con i supereroi. Gli Stati Uniti sono una nazione giovane che non ha divinità antiche d'appoggio serie, come uno Zeus o Wotan. Marvel & Co hanno riempito questo vuoto esistenziale e gli americani vanno matti per i supereroi. Questa superAI non farà niente di diverso da prima (seguirà il suo iter evolutivo programmato), semplicemente metterà ancora più soggezione. "Guarda che lo ha detto la superAI, diamine, puoi crederci". Diciamolo: 'na supercazzola.

—Future risk
Rischi ignorati

Me ne infischio della società del rischio. Perché se tutto è rischio, niente è rischio. Vero e consolatorio, ma intanto arrivano nuovi rischi ignorati dai più.

—Rischi Uniti
Sempre uguali

L'Onu ha pubblicato il "*Rapporto globale sui rischi – 2026*", basato su un sondaggio condotto su 1.300 esperti di 155 paesi. Hanno valutato 28 minacce globali in base a importanza, urgenza, preparazione e interconnessione. Interessante? Il giusto. Forse per le Nazioni Unite e gli esperti la fantasia è una skill sopravvalutata. Infatti, non la usano per il report. Molte cose sono anche giuste o vere, ma fin troppo ovvie, tipo: una guerra su larga scala è diventata il rischio in più rapida crescita o la concentrazione del potere sull'IA nelle mani di pochi. Da leggere comunque in azienda? Certo, ma è solo lo stato dell'arte.



↘
SCARICA:
UNITED NATIONS GLOBAL RISK REPORT
https://www.un.org/en/global-risk-report

—Next mindset
Evviva il rischio

Eh già: "chi non rosica non risica". Non si rischia se non si ha successo. Buono a sapersi. Una volta che avete accettato il rischio di vivere in una vera e propria economia del rischio, è tempo di farlo accettare a tutti quelli che lavorano con voi. In futuro, sarete costretti a parlare più spesso dei possibili rischi ai vostri dipendenti o clienti, certo, senza allarmismi e con la stessa nonchalance dell'industria farmaceutica, che conosce alla perfezione i rischi, gli effetti collaterali ed eventuali guai legali. Il che porta alla saggia metamorfosi di: da security management a insecurity management. Rischi geopolitici, rischi tecnologici, rischi dell'IA, rischi climatici, rischi pandemici, rischi economici. Non ci sono scappatoie. Non si tratta di uscire. Bisogna entrarci fino in fondo. Se tutto è instabile, allora bisogna entrare in una logica di stabilizzazione dell'instabilità. In futuro, il tema centrale non sarà la sicurezza ma la gestione intelligente dell'insicurezza. Tanto i guai non finiranno mai.

—Azienda malata?
Cercasi pazienti

Dipendenti o pazienti? Impresa o ospedale? Non è una provocazione, ma una constatazione. Abbiamo costruito una società capace di prolungare la vita, ma non altrettanto capace di prolungare la salute, l'autonomia, la capacità produttiva e la qualità dell'esistenza. E questa distinzione cambia radicalmente anche il modo di concepire l'impresa, il welfare e il lavoro. Per dire: in Italia la speranza di vita alla nascita ha raggiunto gli 83,4 anni nel 2024, ma nello stesso anno la speranza di vita in buona salute era soltanto di 58,1 anni. Un divario importante. Se aggiungiamo a questo il tasso di cronicità delle malattie, che si assesta su un 51,1%, e l'altra "bomba" che è esplosa recentemente (in base a studi pubblicati da *Nature Medicine*), ovvero l'invecchiamento biologico precoce delle nuove generazioni, allora il quadro e i rischi diventano preoccupanti. O, meglio, bisogna evitare che l'azienda diventi un luogo nel quale si arriva già malati. E, quindi, passare da un welfare riparativo a uno preventivo. Da *life expectancy* a *health expectancy*. Cambia tutto. Tradotto in termini più pratici: l'impresa non dovrà più chiedersi soltanto "quanto rende una persona?", ma "come facciamo affinché quella persona possa continuare a rendere bene per altri vent'anni senza consumarsi?". E qui emerge una nuova idea di capitale. Per molto tempo abbiamo considerato come capitale: denaro + macchine + brevetti + dati + tecnologia + forza lavoro + competenze umane. In futuro dovremo aggiungere: capitale biologico. Mica per monetizzare il corpo umano, ma per riconoscere che una società possiede una determinata quantità di energia, salute, capacità cognitiva, autonomia, fertilità, longevità funzionale che non va sprecata. E questa dotazione condiziona direttamente la capacità produttiva del Paese.





—Scenari futuri
Manutenzione vs innovazione

Medicalizzazione dell'esistenza. Siamo passati dalla salute come condizione alla salute come preoccupazione. Il corpo, ormai, è diventato un progetto permanente di manutenzione. E qui avviene qualcosa di antropologicamente interessante e/o allucinante. L'individuo passa dall'idea di vivere nel proprio corpo all'idea di doverlo continuamente proteggere da qualcosa (rischio vero o presunto). Sono due atteggiamenti psicologici molto diversi e la differenza fra i due stati è totale. Chi vive nel corpo produce dentro di sé esplorazione, chi invece lo protegge (in modo ossessivo) produce dentro di sé prudenza. Possiamo immaginare due futuri che vanno in due direzioni opposte. Una è la società della manutenzione, che tende a privilegiare: conservazione, sicurezza, controllo, prevenzione del rischio, stabilità, continuità, riduzione dell'errore, protezione. L'altra è la società pionieristica, che privilegia invece: esplorazione, rischio, sperimentazione, rottura, ambizione, imprevedibilità, competizione, conquista. Ovviamente queste due opzioni non sono degli aut aut (o di qua o di là). Ma se una società sposta progressivamente il proprio baricentro dal secondo al primo, cambia anche il suo rapporto con l'innovazione. Ed è qui che la questione sanitaria diventa una questione economica. Come sappiamo, l'innovazione richiede una disponibilità psicologica al rischio. È semplice. Una persona che percepisce sé stessa come forte tende più facilmente a pensare "beh, io provo", mentre una persona che percepisce sé stessa come fragile tende più facilmente a pensare "beh, meglio evitare".

FUTURETECH INVENZIONI & INNOVAZIONI



INNOVAZIONE GIUNGLA

La startup californiana Reflect Orbital ha ottenuto il via libera per lanciare satelliti dotati di specchi capaci di riflettere la luce solare sulla Terra dopo il tramonto. La promessa: energia solare continua, campi illuminati e cantieri operativi h24. Il prezzo? Fino a 5.000 euro l'ora. Ma dietro l'innovazione si nasconde una domanda cruciale: chi ha il diritto di accendere il cielo? Oggi, basta un'autorizzazione nazionale per avviare progetti con possibili conseguenze ambientali ben oltre i confini del paese che li approva. A rischio non ci sono soltanto i ritmi circadiani, gli ecosistemi notturni e l'osservazione astronomica, ma anche la sicurezza delle orbite, già congestionate da migliaia di satelliti e detriti potenzialmente distruttivi. Per le frequenze radio abbiamo costruito regole internazionali, perché il caos sarebbe stato inevitabile. Per lo spazio, invece, sembra valere ancora la legge della giungla.

↘ https://www.reflectorbital.com/





FERRARI.COM

Innovazione è simulazione? La nuova Ferrari 12Cilindri proposta ai nostalgici spaccia un simulatore da PlayStation come vero cambio manuale.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=cKNTGOFETF0



BELMOND.COM

Dal 2027 nuove rotte per l'Orient-Express di Belmond. Viaggiare nel vagone più costoso del mondo è solo lusso estremo o anche innovazione? Entrambe le cose.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=4HPkPiyEkto



KFCOPENHOUSE.COM

Il prototipo di KFC Open House tenta di rilanciare il brand e conquistare le nuove generazioni con il concept "digitale dove aiuta, umano dove conta".

↘ https://www.youtube.com/watch?v=TEfZRd_q_Vs



NORIROBOTICS.COM

La nuova sfida? Robot accessibili al grande pubblico come bene di consumo. Ci prova Nori Robotics con Nori L3. Prezzo? 1.688 dollari. Come un iPhone.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=CxzmWa-x5-g



NAVIMOW.COM

Rilevare la presenza di piccoli animali prima di tagliare l'erba? Il tagliaerba H5 Pro di Navimow fa proprio questo. Ma non salva le formiche.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=3aRBkEag5bY



DYSON.IT/IGIENE-ORALE

500 euro per uno spazzolino con videocamera e tecnologia Gap Optical Targeting? Un manager se lo può permettere. E Dyson lo sa.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=tF2piG0N5gg



IRCCS Ospedale Galeazzi-Sant'Ambrogio, via Cristina Belgioioso 173, Milano

AL VIA LE PRENOTAZIONI ONLINE CON IL GRUPPO SAN DONATO

Fasdac arricchisce la propria offerta digitale: gli iscritti possono scegliere in autonomia la struttura, la data e l'orario per visite specialistiche e accertamenti diagnostici in convenzione diretta

Grazie alla collaborazione con l'azienda OneCheck, specializzata nella gestione digitale dei flussi amministrativi tra assistiti, strutture sanitarie, fondi e compagnie assicurative, gli iscritti Fasdac possono consultare online le disponibilità e scegliere in autonomia la struttura, la prestazione, il giorno e l'orario più adatti alle proprie esigenze, direttamente da smartphone, tablet o computer.

La prenotazione online rappresenta un'ulteriore modalità di accesso ai servizi sanitari convenzionati, pensata per rendere più semplice e flessibile l'organizzazione degli appuntamenti e consentire agli iscritti di gestire la prenotazione in modo digitale, in qualsiasi momento.

COME FUNZIONA

Dalla sezione "**Ricerca strutture convenzionate**" del sito Fasdac (*www.fasdac.it*), raggiungibile anche tramite il QR code pubblicato in queste pagine, è possibile:

- individuare le strutture del Gruppo San Donato disponibili;

- selezionare la prestazione di interesse;
- visualizzare le disponibilità presenti in agenda;
- scegliere sede, giorno e orario più comodi;
- completare la prenotazione direttamente online.

Un percorso digitale semplice e immediato, che consente di organizzare l'appuntamento in autonomia.

OLTRE 40 STRUTTURE DEL GRUPPO SAN DONATO

Il servizio è disponibile presso oltre 40 strutture del Gruppo San Donato convenzionate con il Fondo, tra cui importanti realtà ospedaliere e cliniche come gli Irccs (Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico), Ospedale San Raffaele, Policlinico San Donato e Ospedale Galeazzi-Sant'Ambrogio, oltre alla Casa di cura La Madonnina, ai poliambulatori Punti RAF e Smart Clinic e agli istituti clinici presenti nelle province di Monza, Brescia, Bergamo, Pavia, Como e Bologna. Una rete ampia e articolata che offre agli iscritti più possibilità di scelta per individuare la struttura e la disponibilità più adatte alle proprie esigenze.

UN SERVIZIO IN PIÙ PER GLI ISCRITTI

In questa prima fase, la prenotazione online è dedicata a visite specialistiche e accertamenti diagnostici ambulatoriali. Per analisi di laboratorio, ricoveri, fisioterapia e prestazioni odontoiatriche restano disponibili le consuete modalità di accesso alle strutture convenzionate.

LA COLLABORAZIONE TRA FASDAC E ONECHECK

La tecnologia di OneCheck consente di unire in un unico passaggio prenotazione e autorizzazione: mentre l'iscritto sceglie prestazione, giorno e orario, il sistema verifica in tempo reale l'eleggibilità e rilascia l'autorizzazione, così la prenotazione è confermata solo a copertura già accertata.
L'introduzione della prenotazione online rappresenta un ulteriore passo nel percorso di innovazione digitale di Fasdac, con l'obiettivo di offrire agli iscritti servizi sempre più accessibili, flessibili e in linea con le esigenze di gestione quotidiana della salute.

Gruppo San Donato

ONECHECK_

INQUADRA IL QR CODE PER ACCEDERE ALLA RICERCA DELLE STRUTTURE CONVENZIONATE



IRCCS Ospedale San Raffaele, Via Olgettina 60, Milano







LUCIA CANULLO ALLA GUIDA DELL'AREA QUADRI NAZIONALE

Eletta il 12 ottobre, lavorerà per rafforzare la partecipazione, l'ascolto e la valorizzazione del middle management nei territori

Marchigiana, mamma di due ragazze e project manager con una lunga esperienza professionale, Lucia Canullo lavora attualmente in Skienda. Il 12 ottobre è stata eletta rappresentante nazionale dei quadri di Manageritalia, con 1.413 voti espressi dai rappresentanti territoriali.
Un incarico che punta a valorizzare il ruolo e le competenze del middle management, componente sempre più strategica per la crescita e la competitività delle imprese italiane.
«Rappresentare significa prima di tutto ascoltare, comprendere e dare risposte concrete. Il mio impegno sarà quello di valorizzare le esigenze professionali dei quadri nei diversi territori italiani, rafforzando il dialogo e costruendo opportunità di crescita, tutela e partecipazione. Perché una rappresentanza forte nasce dalla capacità di essere vicini alle persone e ai loro bisogni reali», dichiara Lucia Canullo.
A Lucia i migliori auguri di buon lavoro da tutta Manageritalia, per affrontare insieme le nuove sfide del mondo del lavoro e dare sempre più forza e voce alla comunità dei quadri!

LA SQUADRA DELL'AREA QUADRI

Rappresentante nazionale	*Lucia Canullo*
Vicerappresentanti nazionali	*Alessandra D'Amato* *Giovanni Vannella*
Rappresentanti territoriali	
Campania	*Giovanni Vannella*
Emilia Romagna	*Elisabetta Pedrini*
Friuli Venezia Giulia	*Paolo Penne*
Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria	*Lucia Canullo*
Liguria	*Alessandra D'Amato*
Lombardia	*Lorenzo Zanoni*
Marche	*Francesca Quondamatteo*
Piemonte e Valle d'Aosta	*Nicola Cirillo*
Puglia, Calabria, Basilicata	*Giuseppe Nigri*
Sicilia	*Francesco Rubino*
Toscana	*Marco Sermi*
Trentino-Alto Adige	*Deborah Fata*
Veneto	*Silvia Tessari Stalteri*



POLIZZE DORMIENTI

Per evitare che una polizza vita cada in prescrizione, è fondamentale che il titolare o i beneficiari richiedano tempestivamente la liquidazione del capitale maturato

Le polizze vita, come quelle previste dal ccnl dei dirigenti del terziario, consentono di accumulare nel tempo un capitale che viene corrisposto alla scadenza della polizza oppure, in caso di decesso dell'assicurato, ai beneficiari designati. Per questo motivo è particolarmente importante indicare con precisione i beneficiari al momento della sottoscrizione della documentazione inviata da Assidir. La designazione consente infatti di individuare i beneficiari ai quali dovranno essere liquidate le prestazioni previste dalla Convenzione Antonio Pastore, sia con riferimento al capitale maturato nella garanzia Mista a premio unico ricorrente, con rivalutazione annua del capitale, sia nelle coperture Temporanea caso morte e Morte da infortunio, professionale ed extra professionale.

Quando si verifica l'evento che dà diritto alla prestazione, spetta al titolare della polizza o, in caso di decesso, ai beneficiari richiedere il pagamento delle somme dovute.

IL RISCHIO DI UNA DIMENTICANZA

Cosa accade se nessuno richiede la liquidazione?

In questi casi la polizza entra in uno stato di cosiddetta "dormienza". Trascorso il termine previsto dalla legge (10 anni) senza che venga avanzata alcuna richiesta, il diritto alla prestazione si prescrive e le somme non riscosse vengono trasferite dalle compagnie assicurative al Fondo rapporti dormienti istituito presso il ministero dell'Economia e delle Finanze.

DIFFERIMENTO PREVIR

Le prestazioni interessate riguardano le convenzioni Previr 90 e Previr 95.

Dal 1° gennaio 2023, le regole sul differimento prevedono che la rivalutazione del capitale accantonato maturi esclusivamente fino al compimento del 75° anno di età dell'assicurato.

Anche in questo ambito Assidir mantiene un ruolo attivo e di supporto ai titolari delle posizioni Previr, contattando direttamente gli assicurati che hanno superato i 75 anni per informare sulle opportunità disponibili e prevenire il rischio che le prestazioni maturate possano andare in prescrizione.

5 SUGGERIMENTI PER GLI ASSICURATI CON UNA POLIZZA VITA

- Evitare designazioni generiche come "eredi legittimi", ma indicare specificamente i beneficiari con i relativi dati personali (esempio: nome e cognome, indirizzo email, numero di telefono ecc.);
- verificare periodicamente la posizione assicurativa e la designazione dei beneficiari;
- conservare la documentazione contrattuale e consegnare una copia della stessa ai beneficiari interessati;
- informare sempre, tempestivamente, l'intermediario e/o la compagnia assicuratrice in caso di variazioni dell'indirizzo di residenza o di quello per il recapito della corrispondenza;
- tenere sempre allineate le informazioni su beneficiari, polizze, compagnie assicuratrici, intermediari assicurativi e informare una persona di fiducia su cosa fare in caso di decesso, qualora i beneficiari siano stati designati solo genericamente.

ASSIDIR PER GLI ASSOCIATI MANAGERITALIA

- Puntuale controllo di tutte le posizioni assicurative inattive da 9 anni e per le quali è prevista la prescrizione se non ne viene chiesto il riscatto entro i 12 mesi successivi;
- verifica delle informazioni presenti nelle anagrafiche dei titolari di una posizione;
- ricerca degli interessati presso tutti gli enti e i canali istituzionali di possibile riferimento (comuni, Aire per i residenti all'estero);
- ricerca degli interessati attraverso i più diffusi social network;
- indagine dettagliata presso tutte le realtà del mondo Manageritalia, come le associazioni territoriali e i fondi contrattuali;
- controllo presso le aziende nelle quali ha lavorato il dirigente.

Una volta che la ricerca ha dato esito positivo:

- contatto del dirigente o delle persone di riferimento;
- certificazione dell'identità delle persone contattate e della loro titolarità a operare;
- invio della modulistica prevista per l'attivazione dell'iter di liquidazione delle somme spettanti.

Si tratta di un fenomeno poco conosciuto ma tutt'altro che marginale, che interessa ogni anno centinaia di migliaia di polizze e coinvolge importi complessivi di diversi miliardi di euro.

COME EVITARE LA DORMIENZA

Per ridurre il rischio che una polizza cada in prescrizione, la normativa impone alle compagnie assicurative di inviare, alla scadenza del contratto, una comunicazione al titolare o ai beneficiari designati, ricordando la necessità di richiedere la liquidazione.
Tuttavia, può accadere che i destinatari non si attivino oppure risultino irreperibili. Per questo motivo, l'Ivass (Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni) richiede alle imprese di assicurazione di adottare specifiche iniziative volte a limitare il fenomeno delle polizze dormienti, attraverso controlli periodici che consentano di individuare gli assicurati deceduti e avviare le procedure di liquidazione delle somme dovute ai beneficiari.
A tale scopo, le compagnie possono accedere gratuitamente all'Anagrafe nazionale della popolazione residente (Anpr), la banca dati unica del ministero dell'Interno, che raccoglie le informazioni anagrafiche dei cittadini residenti in Italia e all'estero.

L'IMPEGNO DI ASSIDIR

Per tutti gli associati Manageritalia che beneficiano delle coperture assicurative previste dal ccnl dei dirigenti del terziario, Assidir monitora costantemente le posizioni assicurative, con l'obiettivo di prevenire il rischio di prescrizione delle prestazioni assicurative maturate.
In particolare, vengono effettuati controlli periodici e approfonditi per l'aggiornamento delle posizioni anagrafiche degli assicurati, non soltanto in prossimità delle scadenze, ma durante l'intero ciclo di vita delle convenzioni assicurative.

VUOI SAPERNE DI PIÙ?

Scrivi a
info@assidir.it

Oppure compila
il modulo di contatto
disponibile sul sito
www.assidir.it/contatti.html

cfmt

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

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

ONLINE — 9 E 16 DICEMBRE

Favorire la cooperazione
Scopri il valore della negoziazione come risoluzione ottimale dei conflitti!

ONLINE — MODULO INTERATTIVO ON-DEMAND

Il valore del gruppo
Hai difficoltà nell'integrarti con chi riveste ruoli diversi dal tuo?

ONLINE — MODULO INTERATTIVO ON-DEMAND

PERSONAL IMPROVEMENT

Speech ispirazionali: how to make a wow!
Come agganciare l'audience e diventare relatori ispirazionali

ONLINE — 24 NOVEMBRE

Le domande per persuadere
Come influire sugli altri e rafforzare la propria leadership

ONLINE — 1° DICEMBRE

Leading from within
Sviluppare la propria consapevolezza per guidare con equilibrio nella complessità

Circolo filologico milanese (Milano) — 15 DICEMBRE

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Copilot: IA al tuo servizio
Aumentare la produttività con Copilot

ONLINE — 4 E 14 DICEMBRE

Come realizzare un business plan con Excel
Prevedere il futuro con un file dedicato

ONLINE — 10 E 17 DICEMBRE

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 ROMA — 25 NOVEMBRE

La valutazione economico-finanziaria del business plan
Come impostare un business plan e come valutarne la qualità economica

ONLINE — 26 NOVEMBRE E 3 DICEMBRE

Negoziazione avanzata con il supporto dell'IA generativa
Dalla teoria alla simulazione: la nuova frontiera della negoziazione con l'IA generativa

ONLINE — 10 E 17 DICEMBRE

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.



LEADING FROM WITHIN

Sviluppare la propria consapevolezza per guidare con equilibrio nella complessità

In un mondo in cui tutto accelera, le decisioni si moltiplicano e la complessità diventa parte della quotidianità, fermarsi e osservare sé stessi può sembrare un lusso. In realtà, è una delle competenze più importanti per chi oggi è chiamato a guidare persone e organizzazioni.

Da questa prospettiva nasce *Leading from within*, un'esperienza dedicata alla consapevolezza come leva di leadership, per esplorare cosa significa essere presenti, lucidi e capaci di scegliere anche quando la pressione aumenta.

CONSAPEVOLEZZA, NEUROSCIENZE E PERFORMANCE

Un viaggio attraverso punti di vista diversi ma complementari, per comprendere come il modo in cui gestiamo noi stessi influenzi il modo in cui guidiamo gli altri.

Ascolteremo le esperienze di top manager che hanno portato la consapevolezza dentro il proprio modo di vivere la leadership, le evidenze delle neuroscienze sui meccanismi che regolano attenzione, benessere e capacità decisionale e l'esperienza dell'apneista **Umberto Pelizzari**, che attraverso il respiro racconterà il rapporto tra controllo, pressione e performance.

A completare il percorso, una riflessione sull'approccio Egoless: un modo diverso di interpretare la leadership, in cui lasciare spazio all'ascolto, alla collaborazione e alla responsabilità condivisa significa anche imparare a ridimensionare il proprio ego.

DIECI ANNI DI PERCORSO CONDIVISO

Ma *Leading from within* è anche una storia che Cfmt porta avanti da tempo.

In dieci anni, i programmi di mindfulness hanno coinvolto più di 400 dirigenti, creando una community di persone contraddistinte dalla volontà di interrogarsi sul proprio modo di essere leader e di affrontare le sfide quotidiane con maggiore consapevolezza.

Perché guidare gli altri parte dalla capacità di guidare sé stessi. E imparare a farlo oggi può fare la differenza.

LEADING FROM WITHIN

Companies Talks: storie di business per ispirare

15 dicembre
ore 10-13

Circolo Filologico Milanese

Via Clerici, 10
20121 Milano

Iscriviti: **https://qr.cfmt.it/XKD5Z**

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

THOMAS BIALAS



Futurologo, giornalista, innovatore, autore e conferenziere, si occupa di progettazione di contenuti e aiuta imprese e istituzioni a ripensare il proprio ruolo e futuro. È ideatore e curatore di *Dirigibile*, inserto della rivista *Dirigente*.
Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. (67)

DA MANAGERITALIA

DANIELA FIORINO
Responsabile ufficio sindacale. (64)

SIMONE PIZZOGLIO
Vicepresidente e responsabile del Piano operativo. (6)

MAURO ROCCO
Responsabile comunicazione e relazioni esterne. (23)



Mal di testa
e salute dentale...
qual è il legame ?



I problemi dentali causano mal di testa?

Ne parliamo qui:
inquadra il QR Code.

AI: questa immagine è stata elaborata con uno strumento 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:


FAI PIÙ
CONTROLLI
AL SUO MOTORE
CHE AL TUO.
PRENOTA SUBITO IL TUO CHECK UP CARDIOVASCOLARE COMPLETO.
CHECK UP
Monzino
Centro Cardiologico
Monzino