

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

Dirigente

n. 9 settembre 2026

la rivista di MANAGERITALIA

PASSI DI VALORE

IL TERZIARIO CHE FA CRESCERE

Iniziative

Premio Eccellenza
Lido Vanni

*Manageritalia incontra
Adolfo Urso*

Identità e innovazione:
il futuro del Made in Italy

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)



Denti e postura: qual è l'impatto per gli sportivi?



**Il legame tra
salute dentale
e sport.**

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



**Facciamo implantologia, ortodonzia e odontoiatria,
con la fissa per l'etica e la trasparenza.**



Centro Implantologico Tramonte®

Convenzione diretta FASDAC dal 2004.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65 • **STEZZANO (BG):** Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218

www.tramonte.com • centroimplantologico@tramonte.com • Seguici su: **f** **@** **in**

DOVE NASCE IL VALORE

A cura del presidente di Manageritalia



Per molti anni abbiamo identificato la ricchezza di un paese con ciò che era capace di produrre. Oggi sappiamo che il valore nasce sempre più dalla capacità di arricchire ciò che produciamo. È nei servizi che questo valore prende forma: nell'innovazione, nella conoscenza, nella tecnologia, nell'organizza-

zione e nelle relazioni con i clienti.

Per questo credo che comprendere il ruolo dell'economia dei servizi significhi capire dove si costruisce oggi una parte decisiva della competitività del nostro sistema produttivo. Non è una contrapposizione con il manifatturiero, che resta una straordinaria eccellenza italiana. È proprio la forza dei servizi a renderlo più innovativo, più competitivo e più capace di distinguersi nel mondo.

Ma i servizi, da soli, non creano valore. Lo creano le persone.

Sono le competenze, la capacità di guidare il cambiamento e di coinvolgere gli altri a fare la differenza. È qui che la managerialità assume un ruolo decisivo: non solo nel raggiungere risultati, ma nel creare le condizioni perché imprese e persone possano crescere insieme.

Anche il rinnovo del nostro contratto collettivo nasce da questa convinzione. Non è soltanto un accordo importante, ma una scelta che investe nella formazione, nel welfare e nello sviluppo professionale, perché la competitività delle imprese passa, innanzitutto, dalla qualità delle persone.

Nelle scorse settimane abbiamo chiesto ai nostri associati quali dovessero essere le priorità della prossima legge di bilancio. C'è un passaggio della ricerca che mi ha dato particolare soddisfazione. Non tanto perché conferma le posizioni che Manageritalia sostiene da anni, ma perché mette in luce, con grande chiarezza, la qualità dello sguardo dei

nostri manager sul Paese. Le priorità che indicano non sono richieste di categoria, ma scelte che riguardano il futuro dell'Italia: il contrasto all'evasione fiscale, gli investimenti nell'istruzione e nella sanità, il capitale umano e la produttività. È un modo di interpretare il proprio ruolo, che considero uno dei tratti più distintivi della nostra comunità.

È proprio da questa cultura che nasce anche la forza della nostra rappresentanza. Le idee che portiamo nel confronto con le istituzioni e con le parti sociali non sono costruite a tavolino. Prendono forma dall'ascolto continuo dei manager, dalle loro esperienze e dalla capacità di trasformarle in proposte credibili a vantaggio del sistema economico e sociale.

Questo numero della rivista ci accompagnerà nei primi giorni di settembre, quando tutti noi riprenderemo il lavoro dopo la pausa estiva. Ogni ripartenza è l'occasione per guardare ai mesi che ci attendono con energie rinnovate, ma anche con la consapevolezza delle responsabilità che il nostro ruolo comporta. È un momento che invita a rimettere al centro ciò che conta davvero: le persone, le competenze, la capacità di creare valore e di contribuire, ciascuno nel proprio ambito, alla crescita delle imprese e della realtà in cui operiamo.

È anche per questo che guardo con fiducia al lavoro che ci aspetta. Quando una comunità condivide valori, impegno e visione del futuro può affrontare con maggiore forza anche le trasformazioni più complesse. È questa la Manageritalia nella quale credo: una comunità che non si limita a rappresentare una categoria, ma che contribuisce, con le proprie competenze, il proprio senso di responsabilità e la propria visione, allo sviluppo delle imprese e dell'Italia.

Viva Manageritalia!



marco.ballare@manageritalia.it

SOMMARIO

Primo piano

CRESCITA SOSTENIBILE ED ECONOMIA DEI SERVIZI

6 Managerialità, competenze e nuove frontiere

8 Servizi, la password per crescere

11 La sostenibilità come strategia

14 L'Europa investe nel Social impact manager

Intervista

20 Massimo Fiaschi
Rinnovati tutti i contratti dei dirigenti

46 Maurizio Introna
Blue economy, un oceano di opportunità out of the box

IN COPERTINA

N. 9/2026

Rielaborazione con l'opera
La Danza di Henri Matisse (1910).



Manageritalia incontra

24 Adolfo Urso
Identità e innovazione:
il futuro del Made in Italy

Management

28 Algoritmi e impatto nel tessuto socioeconomico

Appuntamenti

36 Sales Forum 2026:
dal prezzo al valore



Economia

38 La formula europea per governare l'IA in azienda

Leadership

42 I falsi miti sulla gestione del conflitto in azienda

Manageritalia

50 L'agenda politica dei manager

Eventi

52 Italian Tourism Awards: premiata l'eccellenza del turismo italiano

Iniziative

PREMIO ECCELLENZA "LIDO VANNI"



Intervista a Simona Gandòla

L'ARTE DI TRASFORMARE IL CAMBIAMENTO



TENNIS



Infomanager

ASSIDIR

71 L'imprevisto non è in agenda. La protezione sì

CFMT

73 Corsi di formazione

74 CFMT on stage

MANAGERITALIA

76 Rinnovato il ccnl per i dirigenti dell'industria alberghiera Aica

78 Supportiamo i manager nelle sfide professionali

RUBRICHE

18 Osservatorio legislativo

58 Letture per manager

60 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 - Via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano - tel. 3496315340 - www.graphicforge.it

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

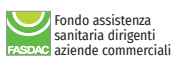
tel. 0331889614 - www.roto3.it

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

Dirigente

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di settembre 2026
è di copie 47.358

MANAGERIALITÀ, COMPETENZE E NUOVE FRONTIERE

Il nostro impegno per la crescita sostenibile e l'economia dei servizi

Ferdinando Chianese

project leader nazionale area "Crescita sostenibile ed economia dei servizi" Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia

Crescita sostenibile ed economia dei servizi è l'area del Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia dedicata alla correlazione tra il perseguimento degli obiettivi economici di un'impresa e il suo impegno in cause di rilevanza sociale, politica e ambientale. In questo contesto si evidenzia una crescente domanda di competenze medio-alte a fronte di un persistente mismatch tra domanda e offerta, insieme a sfide demografiche e sociali che richiedono maggiore sostenibilità anche sul piano familiare e dei carichi di cura.

L'IMPEGNO DI MANAGERITALIA

In questo scenario, emerge la necessità di rafforzare la formazione continua, l'allineamento tra il sistema educativo e le imprese e un impegno Esg diffuso. La mission di Manageritalia è promuovere la sostenibilità lungo tutto il ciclo di vita professionale dei manager, sostenendone le transizioni di carriera e favorendo un equilibrio tra vita lavorativa e personale, con particolare attenzione ai giovani e alla genitorialità. L'obiettivo è ridurre il mismatch di competenze per profili senior e

junior, superare le disuguaglianze di genere e promuovere modelli organizzativi evoluti orientati al brand activism. In questo quadro, il manager diventa attore chiave di cambiamento, interprete di un civismo attivo e promotore di valore economico e sociale.

DUE ANNI DI LAVORO, TRE FASI DI SVILUPPO

Nei primi due anni di attività, quest'area del Piano operativo, trasversale a tante altre e centrale nell'attività di Manageritalia, si è dedicata allo sviluppo della leadership, delle competenze e dei giovani talenti in ambito manageriale, seguendo un percorso chiaro e progressivo che ha saputo coniugare visione strategica e concretezza operativa. Manageritalia, competenze e nuove frontiere: questi, in sintesi, i temi che hanno guidato il lavoro svolto fin qui per costruire il futuro.

Lavoro che si è articolato lungo tre fasi distinte e complementari. Una prima fase di organizzazione, necessaria per definire obiettivi, perimetro e modalità. Una seconda fase di confronto e sviluppo dei contenuti, che ha coinvolto competenze diffuse nei territori,

favorendo un dialogo aperto tra esperienze e sensibilità differenti. Infine, una fase di sintesi, culminata nella produzione di un documento strategico in grado di restituire una visione coerente e orientata all'azione.

LE DIRETTRICI FONDAMENTALI

Al centro del lavoro sono emerse alcune direttrici fondamentali. In primo luogo, una riflessione sul ruolo civico della managerialità, intesa non solo come leva di competitività economica, ma anche come fattore abilitante di crescita sociale e culturale. Da qui la necessità di rafforzare il posizionamento del management nel dibattito pubblico, riconoscendone la capacità di generare valore diffuso.

Parallelamente, grande attenzione è stata dedicata ai contenuti programmatici, con l'obiettivo di tradurre i principi in azioni, strumenti e proposte concrete. In questo senso, un contributo decisivo è arrivato dalla raccolta e valorizzazione di buone pratiche territoriali, che hanno rappresentato un patrimonio prezioso da sistematizzare e proporre come modelli replicabili su scala nazio-

nale. Esperienze locali di successo sono diventate così laboratori di innovazione manageriale, capaci di ispirare nuove progettualità.

SPORT E MANAGEMENT

Tra i risultati più significativi c'è anche l'apertura di una nuova frontiera di intervento: la managerialità nello sport. Un ambito che in Italia esprime un rilevante peso economico, ma che ancora fatica ad attrarre e strutturare competenze manageriali adeguate. Federazioni, società sportive ed eventi internazionali rappresentano un ecosistema ricco di potenziale, in cui il contributo del management può fare la differenza in termini di governance, sostenibilità e sviluppo.

Su questo fronte, l'obiettivo è chiaro: portare il know-how del



Le sfide che attendono il sistema economico e sociale richiedono una managerialità capace di coniugare performance e responsabilità

terziario avanzato in un settore pronto a crescere, favorendo un salto di qualità organizzativo e strategico. Non si tratta solo di trasferire competenze, ma di costruire un ponte tra mondi che troppo spesso dialogano poco, generando nuove opportunità professionali e nuove prospettive di sviluppo.

MANAGERIALITÀ TRA PERFORMANCE E RESPONSABILITÀ

Nel complesso, il lavoro svolto finora ha confermato la capacità di Manageritalia di essere non solo rappresentanza, ma anche motore di pensiero e progettualità. Un lavoro che ha posto basi solide e aperto traiettorie innovative, con un elemento chiave: la centralità della persona, delle sue competenze e del suo ruolo nel guidare il cambiamento.

Le sfide che attendono il sistema economico e sociale richiedono infatti una managerialità sempre più evoluta, capace di coniugare performance e responsabilità. Il percorso avviato va esattamente in questa direzione, tracciando una rotta che guarda al futuro con ambizione e concretezza.



SERVIZI, LA PASSWORD PER CRESCERE

Analizziamo, sulla base degli ultimi report dell'Osservatorio Terziario di Manageritalia, il peso del terziario di mercato nella struttura e nella crescita dell'economia italiana e, più in generale, di tutte le economie avanzate

Come evidenzia il rapporto annuale 2025 dell'Osservatorio del terziario, il settore dei servizi di mercato ricopre un ruolo sempre più centrale nell'economia italiana. Negli ultimi decenni si è affermato come il principale motore della crescita, rafforzando il legame con la manifattura e contribuendo in modo determinante alla competitività del Paese.

Nel 2024 il terziario di mercato ha generato circa il 58% del valore aggiunto nazionale, contro il 49% del 1995, confermando una progressiva e strutturale terziarizzazione dell'economia italiana. La crescita è trainata soprattutto dai servizi avanzati e dalla trasformazione digitale. Tra il 2019 e il 2024 i servizi Ict sono aumentati del 21% e quelli professionali del 30%, mentre permangono forti differenze territoriali, con i servizi più innovativi concentrati soprattutto nelle grandi aree urbane del Nord.

Accanto agli aspetti positivi, restano alcune criticità strutturali, in particolare nei comparti a elevata intensità di conoscenza. Finanza,

assicurazioni, attività professionali e Ict mostrano infatti dinamiche meno favorevoli rispetto ai principali partner europei, segnalando ritardi nell'innovazione, negli investimenti e nell'organizzazione delle imprese.

OCCUPAZIONE IN CRESCITA, MA PERSISTONO CRITICITÀ

Sul fronte occupazionale, nel 2025 gli addetti del terziario di mercato raggiungono circa 16,9 milioni, con una crescita trainata dai servizi alle imprese, dal turismo, dalla ristorazione e dai trasporti. Persistono tuttavia alcuni elementi di fragilità: il tasso di occupazione

italiano è ancora di circa dieci punti inferiore alla media europea e persistono significativi divari di genere.

Il sistema imprenditoriale continua inoltre a mostrare una limitata dinamicità, con un numero relativamente ridotto di startup innovative e difficoltà nell'accesso al credito, soprattutto per le imprese più orientate all'innovazione.

EXPORT E DIGITALIZZAZIONE: LE SFIDE APERTE

Sul piano internazionale, l'export dei servizi cresce più di quello dei



beni e il turismo si conferma la principale voce dell'export italiano dei servizi. Tuttavia, il Paese resta meno competitivo nei comparti ad alto contenuto tecnologico e mantiene una forte concentrazione geografica dell'innovazione e delle esportazioni avanzate.

Il rapporto evidenzia inoltre un ritardo nella digitalizzazione delle imprese rispetto ai principali partner europei: le realtà digitalmente avanzate sono ancora troppo poche e gli investimenti in innovazione restano concentrati nelle aziende di maggiori dimensioni. La sfida per il futuro sarà quindi aumentare produttività, competenze e capacità innovativa del terziario, rafforzando il suo contributo alla crescita economica e sociale del Paese.

FOCUS SUL TERZIARIO AVANZATO

Il terziario avanzato, oggetto del report dell'Osservatorio Terziario Manageritalia 2026, è oggi uno dei principali fattori di sviluppo economico nei Paesi sviluppati e un elemento decisivo per la



Nel 2025 gli occupati nei comparti ad alta intensità di conoscenza collocano l'Italia al terzo posto tra i grandi paesi europei, ma permangono ritardi strutturali, soprattutto nei servizi digitali e Ict

competitività futura dell'Italia. L'analisi riguarda i servizi ad alta intensità di conoscenza (Knowledge intensive services - Kis), in particolare Ict, finanza e assicurazioni, consulenza direzionale, attività professionali, scientifiche

e tecniche. Questi comparti si distinguono per l'elevata presenza di capitale umano qualificato, la forte integrazione con le tecnologie digitali e livelli medi di produttività superiori rispetto ad altri settori dell'economia.

PIÙ OCCUPATI, MA SOTTO LA MEDIA EUROPEA

Sul piano occupazionale, il terziario avanzato italiano mostra una crescita significativa ma inferiore a quella delle principali economie europee. Nel 2025 gli occupati nei comparti ad alta intensità di conoscenza raggiungono circa 2,9 milioni, collocando l'Italia al terzo posto tra i grandi paesi europei, dopo Germania e Francia. Il confronto internazionale mette tuttavia in evidenza alcuni ritardi strutturali, soprattutto nei servizi digitali e Ict.

La componente più rilevante dell'occupazione si concentra nelle attività professionali, scien-



tifiche e tecniche, che rappresentano oltre la metà degli addetti del terziario avanzato. Il comparto Ict pesa invece meno rispetto ai principali concorrenti europei: in Italia occupa circa 710mila persone, contro 1,7 milioni in Germania e oltre 1,1 milioni in Francia.

La distanza è ancora più evidente osservando la crescita degli ultimi anni: dal 2008 al 2025 l'occupazione Ict è aumentata del 31%, contro il 37% della Germania, il 67% della Francia e il 59% della media europea.

IL NODO DELLA FUGA DEI TALENTI

Una delle cause individuate dal rapporto è la persistente fuga di capitale umano qualificato. Tra il 2011 e il 2023 hanno lasciato l'Italia circa 550mila giovani tra i 18 e i 34 anni, molti dei quali laureati e impiegati proprio nelle professioni ad alta qualificazione richieste dal terziario avanzato. Questo fenomeno riduce la disponibilità di competenze strategiche e limita la capacità del Paese di sviluppare un ecosistema innovativo competitivo.

IL CONTRIBUTO AL PIL

Anche sotto il profilo economico emergono luci e ombre. Il contributo dell'Ict al Pil italiano si ferma al 3,1%, contro il 5% della media europea e francese. Negli ultimi dieci anni il peso dell'Ict sull'economia nazionale è rimasto sostanzialmente invariato, mentre negli altri paesi europei è cresciuto in modo significativo. Ciò evidenzia la difficoltà non solo di espandere il settore, ma soprattutto di generare maggiore



Il fenomeno della fuga dei talenti riduce la disponibilità di competenze strategiche e limita la capacità del Paese di sviluppare un ecosistema innovativo competitivo

valore aggiunto attraverso l'innovazione e la trasformazione digitale.

Diversa la situazione del comparto finanziario e assicurativo, che, con un valore aggiunto pari al 4,8% del Pil, supera la media europea e quella dei principali partner continentali. Questo risultato riflette la struttura storicamente bancaria dell'economia italiana e il peso dei grandi gruppi nazionali, pur in un contesto di progressiva digitalizzazione dei servizi.

Le attività professionali, scientifiche e tecniche mostrano invece segnali incoraggianti. Pur restando al di sotto dei livelli di Francia e Germania, il loro contributo al Pil è salito dall'8,8% al 9,7% nell'ultimo decennio, confermando il crescente ruolo della consulenza, dei servizi specializzati e delle attività legate alla conoscenza.

LA VERA SFIDA È LA PRODUTTIVITÀ

L'analisi della produttività rafforza queste evidenze. Nel settore Ict

la produttività del lavoro in Italia è aumentata del 9,4% tra il 2015 e il 2025, ma il dato è nettamente inferiore rispetto alla crescita registrata nell'Unione Europea (+23%) e nei principali competitor. Ciò suggerisce che l'aumento degli occupati non si sia tradotto in un analogo incremento dell'efficienza e del valore generato.

Ancora più critica appare la situazione della finanza e delle assicurazioni, unico comparto che registra nel decennio una riduzione della produttività (-3,5%). Al contrario, le attività professionali, scientifiche e tecniche rappresentano il segmento più dinamico, con un incremento della produttività del 15,4%, superiore alla media europea e sostenuto dalla crescente specializzazione delle imprese e dalla domanda di consulenza avanzata.

UNA PRIORITÀ PER LA COMPETITIVITÀ DEL PAESE

Nel complesso, le evidenze emerse dai primi due capitoli del rapporto delineano un quadro chiaro: il terziario avanzato è destinato a essere uno dei principali pilastri della competitività italiana. Il Paese continua però a soffrire per l'insufficiente sviluppo dell'Ict, una bassa produttività in alcuni comparti strategici, una limitata managerializzazione e difficoltà nel trattenere i talenti più qualificati.

La sfida per i prossimi anni sarà accelerare gli investimenti in innovazione, competenze digitali e capitale manageriale, affinché il terziario avanzato possa consolidare il proprio ruolo di leva strategica per la crescita economica e lo sviluppo sostenibile del Paese.

LA SOSTENIBILITÀ COME STRATEGIA



Una risposta strutturale alle crisi del nostro tempo

Marcella Mallen, presidente ASviS e Prioritalia

La decima edizione del Festival dello Sviluppo Sostenibile, promosso da ASviS, si è conclusa da pochi mesi. L'elevata partecipazione – con 1.200 iniziative in cartellone, 60 ore di diretta streaming e 1,8 milioni di visualizzazioni delle dirette – è l'ennesima conferma dell'impegno della società italiana sulla sostenibilità. Secondo l'indagine condotta da Ipsos per ASviS in occasione del Festival, il 90% delle persone intervistate considera tuttora importante impegnarsi per la sostenibilità. Inoltre, pur restan-

do disomogenea, la conoscenza dell'Agenda 2030 (maggiormente diffusa tra studenti, laureati e business leader) continua a crescere: quasi tre italiani su quattro (73%) ne hanno sentito parlare, circa un terzo in più rispetto al 2022. La dimostrazione concreta che nel Paese esistono un'energia diffusa e una forte richiesta di futuro.

UNA SPINTA AL CAMBIAMENTO

Si tratta di una sensibilità condivisa anche da una parte signifi-

cativa del mondo produttivo, che considera la scelta per la sostenibilità un fattore di competitività economica, come dimostrano i dati prodotti dall'Istituto Tagliacarne riportati nel "Rapporto di Primavera 2026" pubblicato dall'ASviS all'inizio del Festival. Ad esempio, le imprese fortemente orientate alla sostenibilità (High-Esg) hanno visto i propri ricavi crescere del 65% tra il 2017 e il 2024, contro il 55% delle imprese meno attente a questi temi. Il mondo, l'Europa e l'Italia continuano però ad allontanarsi da

un percorso di sviluppo sostenibile. Mancano quattro anni alla scadenza dell'Agenda 2030 e, a livello globale, meno del 20% dei suoi target risulta raggiungibile con le attuali traiettorie. La situazione italiana non è migliore: per 6 obiettivi su 17 (povertà, disuguaglianze, condizioni dei sistemi idrici e socio-sanitari, condizioni degli ecosistemi terrestri, qualità della governance e partnership) il nostro Paese è peggiorato rispetto a quindici anni fa. Non siamo fermi. Siamo indietro.

Tutto ciò accade in una fase storica segnata da conflitti, disuguaglianze, crisi climatiche, fragilità democratiche e trasformazioni tecnologiche che interrogano profondamente il nostro modello di sviluppo. Un contesto in cui la so-

stenibilità è troppo spesso oggetto di semplificazioni, resistenze e attacchi, al punto da non poter più essere considerata un terreno consensuale, ma anzi, talvolta persino fonte di conflitto tra visioni diverse del mondo e del futuro.

LA SOSTENIBILITÀ COME RISPOSTA ALLE GRANDI TRANSIZIONI

In questo contesto, ASviS, forte della rete dei suoi aderenti, ha scelto di non arretrare, partendo dalla constatazione che le grandi transizioni in atto – da quella demografica e digitale a quella energetica ed ecologica – richiedono un impegno ancora più deciso a favore dello sviluppo sostenibile. Oltre a una straordinaria parte-

cipazione, il Festival ha lasciato alcuni messaggi importanti che indicano il cammino da intraprendere. Un primo segnale è rappresentato dalla nuova consapevolezza, diffusa a tutti i livelli – nelle istituzioni, nelle imprese, nella società civile e tra le nuove generazioni – del ruolo della sostenibilità quale risposta strutturale alle crisi del nostro tempo.

COMPETITIVITÀ, ENERGIA E FUTURO DELL'EUROPA

Nel corso del Festival, infatti, spesso si è sentito dire che “fare” è un motore per crescere di più in futuro, mentre “non fare” risulta più costoso per imprese, famiglie e bilanci pubblici. Come è stato dimostrato, la scelta della sostenibilità non va intesa soltanto in una direzione etico-valoriale, ma rappresenta un aspetto cruciale delle strategie industriali e finanziarie in un contesto sempre più instabile. È il quadro entro cui si gioca la capacità dell'Europa e dell'Italia di restare competitive, sicure e coese.

Una domanda ricorrente nel corso dei vari eventi è stata: come è possibile operare in ambienti dominati dall'incertezza e dall'instabilità? Con grande chiarezza è emersa la necessità di guardare con realismo sia ai ritardi accumulati, ormai diventati strutturali, sia al rallentamento dello sviluppo delle rinnovabili, che ha contribuito ad aumentare la nostra dipendenza dai combustibili fossili e, di conseguenza, anche i costi dell'energia.

Determinante è stato anche il ruolo delle politiche europee, soprattutto alla luce di un quadro normativo in continua evoluzione

LA SOSTENIBILITÀ INTERESSA

Eccome se interessa. 100 milioni di impression non arrivano per caso.

4 milioni di persone raggiunte sui social

100 milioni di impression social

1,8 milioni di visualizzazioni delle dirette

5,1 milioni di contatti TV

Risultati digitali e di copertura durante la decima edizione del Festival dello Sviluppo Sostenibile

e non privo di contraddizioni. In particolare, da norme di transizione ecologica troppo accelerate si è passati a una precipitosa marcia indietro rispetto a quanto era stato disegnato dal Green Deal e dal Pilastro europeo dei diritti sociali. Da qui, nel corso di un dibattito che si è tenuto a Bruxelles, si è sottolineata l'importanza che l'Unione Europea riprenda a svolgere il proprio ruolo di guida nella transizione ecologica e sociale, evitando arretramenti rispetto agli impegni dell'Agenda 2030.

GOVERNARE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Un altro messaggio emerso dal Festival ha riguardato il potere

dell'intelligenza artificiale (IA), che va governata tempestivamente, affinché rafforzi e non indebolisca la dignità delle persone, la qualità dell'informazione, la coesione sociale, la competitività sostenibile delle organizzazioni e la tenuta delle istituzioni democratiche.

La vera sfida non è soltanto tecnologica, ma anche culturale: il futuro digitale va costruito collettivamente, mettendo le persone al centro. Occorre chiedersi non cosa l'IA possa fare, ma quale idea di futuro vogliamo costruire attraverso il suo sviluppo.

La responsabilità etica della comunità manageriale di fronte a questa profonda trasformazione tecnologica sarà quindi non tanto quella di adattarsi all'IA in una corsa "all'algoritmo più per-

formante", quanto di "renderla discutibile, contestabile e quindi abitabile", per "orientarla a una società più giusta, inclusiva e sostenibile", citando le parole dell'Enciclica papale *Magnifica Humanitas*.

UNA PRIORITÀ STRATEGICA

La convinzione emersa è che la transizione verso lo sviluppo sostenibile non sia più solo una questione ambientale, economica e sociale, ma una priorità strategica per il futuro del Paese. In altre parole, dovremmo iniziare a credere che la sostenibilità non è solo qualcosa che dobbiamo fare. È ciò che possiamo diventare.



Convenzione
diretta



Pubblicità conforme Art. 1 della Legge di Bilancio 2019 (30/12/2018 n.145)

We Smile Different!

Nuovi denti fissi e naturali
in **48h** senza trattamenti
dolorosi e lunghi tempi
di recupero.



**STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Siamo a Monza in Via Gaslini, 1

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta
ai pazienti da **Lunedì a Venerdì 9.00/12.00**
e **14.30/19.00** Si riceve per appuntamento
chiamando lo **039.2022489**

Direttore Sanitario Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo
www.sorrisoesalute.it

L'EUROPA INVESTE NEL SOCIAL IMPACT MANAGER

L'iniziativa, che ha definito e reso operativa una nuova figura manageriale nel campo della sostenibilità, ha chiuso il cerchio con un evento finale a Milano ricco di appuntamenti, insieme a tutti i partner e gli stakeholder coinvolti, dall'Austria alla Croazia, dalla Francia alla Grecia, fino all'Italia

Pierfilippo Maggioni, csr specialist Manageritalia

A tre anni dal suo avvio, nel mese di maggio a Milano, cala il sipario sul progetto

europeo Social impact manager (Sim), con una conferenza che ha rappresentato non solo un

momento di sintesi, ma soprattutto un'occasione concreta di confronto tra imprese, istituzioni



e terzo settore sul ruolo del management nella creazione di valore sociale.

Finanziato dalla Commissione europea e sviluppato insieme a 14 partner di 7 diversi paesi, il progetto ha avuto l'obiettivo di definire e rendere operativa una nuova figura professionale: il social impact manager.

UNA NUOVA FIGURA PER LA SOSTENIBILITÀ

Il social impact manager lavora a fianco delle funzioni csr e sustainability aziendale con il compito di pianificare, realizzare e valutare iniziative di impatto sociale, contribuendo allo sviluppo dei contesti locali in cui le aziende operano.

Le attività si sono quindi svilup-

pate su più livelli: dalla definizione del ruolo e delle competenze alla progettazione di un percorso formativo articolato, fino alla sperimentazione sul campo attraverso hackathon, laboratori e collaboration scheme con imprese e organizzazioni non profit.

In questo contesto, Manageritalia ha svolto un ruolo attivo nel coinvolgimento di manager e aziende, contribuendo a mappare pratiche e criticità della csr e facilitando il dialogo tra mondo manageriale e territorio.

IL PERCORSO: FORMAZIONE E SPERIMENTAZIONE

Il cuore del progetto è stato il percorso formativo internazionale che ha coinvolto oltre 100 partecipanti in cinque paesi europei, creando un ecosistema di apprendimento in cui teoria e pratica si sono integrate costantemente.

Le attività hanno incluso lezioni tecniche, workshop e testimonianze aziendali, ma anche momenti di progettazione in cui i partecipanti hanno lavorato su sfide reali poste da imprese e organizzazioni presenti sul territorio. Un approccio che ha permesso di sviluppare competenze concrete e orientate all'impatto.

LA CONFERENZA FINALE: MILANO COME LABORATORIO DI IMPATTO

Il progetto si è concluso a Milano con una due giorni a cui hanno partecipato tutti i partner e stakeholder di Austria, Croazia, Francia, Grecia e Italia.

Ad aprire i lavori, presso l'Università di Milano-Bicocca, un talk dedicato all'iniziativa e ai risultati

dei percorsi formativi, che ha offerto l'occasione per riflettere su come connettere in modo efficace imprese e comunità.

Il confronto si è poi ampliato con un dibattito pubblico dal titolo "Che ruolo possono avere le imprese nella trasformazione dello spazio urbano?", durante il quale esperti di rigenerazione urbana, rappresentanti del settore edilizio e della pubblica amministrazione si sono confrontati su modelli di sviluppo sostenibile delle città.

DALL'IMPRESA AL TERRITORIO

Tra i momenti più significativi della conferenza, la visita aziendale presso Humana People to People Italia, durante la quale i partecipanti hanno potuto osservare direttamente i processi di selezione, riciclo e riuso degli abiti usati, un esempio concreto di economia circolare applicata su scala territoriale.

Particolare interesse ha suscitato il progetto "Orti di comunità 3C - Coltiviamo il Clima e la Comunità", iniziativa di agricoltura urbana che coniuga sostenibilità ambientale e inclusione sociale, promuovendo al tempo stesso pratiche agricole responsabili e il rafforzamento dei legami tra cittadini.

LA COLLABORAZIONE TRA PROFIT E NON PROFIT

La manifestazione si è conclusa con un Impact Lab dedicato al tema della collaborazione tra imprese e terzo settore.

Il laboratorio ha evidenziato come l'impatto sociale nasca sempre più da logiche di co-progettazione e partnership, in cui le competenze



L'OPINIONE

Luca Cassani, csr manager di Epson Italia, ha partecipato al progetto Sim nella fase degli hackathon. Ecco il suo commento da "addetto ai lavori".



In che modo il social impact manager può migliorare le iniziative di csr?

«Attraverso le sue competenze, il social impact manager può aggiungere, trasformare e creare valore con e per la comunità e il territorio che accoglie l'azienda, dando alla "S" una sistematicità che non sempre è garantita. Inoltre, coinvolgendo i dipendenti nelle attività di csr, può aiutare a migliorare il clima aziendale».

Cosa pensi del progetto Sim?

«È sicuramente un progetto impegnativo e coraggioso. Impegnativo perché definire e sviluppare le competenze necessarie a fare da ponte tra aziende, comunità e territorio non è sicuramente semplice: bisogna coniugare la sensibilità aziendale con la comprensione della comunità e del territorio, andando oltre le collaborazioni che si limitano ad aiuti economici e che poi non portano al ritor-

no previsto dagli obiettivi aziendali. Coraggioso perché è stato lanciato in un momento "complesso" per la sostenibilità; ci sono delle discussioni in atto, dei ripensamenti e delle semplificazioni alle normative. Credo e spero però che non si interromperà la via della sostenibilità».

Perché hai deciso di partecipare e cosa ti sei portato a casa?

«Come azienda abbiamo partecipato all'hackathon perché ci piaceva l'idea di confrontarci su un progetto reale, sul quale stavamo già lavorando internamente: abbiamo coinvolto la squadra di "aspiranti" Sim nel lancio di un'attività Dei. Mi sono portato a casa l'importanza della pluralità: ho visto come un team composto da professionalità provenienti da diversi settori e con le esperienze più disparate sia in grado di fornire punti di vista stimolanti, magari non sempre condivisi, ma che fanno riflettere».

manageriali si integrano con la capacità delle organizzazioni non profit di leggere e interpretare i bisogni del territorio.

UN'EREDITÀ CHE GUARDA AL FUTURO

Il progetto Sim lascia in eredità non solo un modello formativo

e professionale innovativo, ma anche una rete europea di attori impegnati nella promozione dell'impatto sociale.

Per Manageritalia, l'esperienza rappresenta un passo importante nel rafforzare il ruolo dei manager come protagonisti delle trasformazioni sostenibili, capaci di generare valore non solo

economico, ma anche sociale e ambientale.

In uno scenario in cui la sostenibilità è sempre più al centro delle strategie aziendali, la figura del social impact manager si propone come un ponte tra impresa e comunità, contribuendo a costruire un modello di sviluppo più equo, inclusivo e duraturo.

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa



Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso



UniSalute



a cura di Manageritalia

XXV RAPPORTO ANNUALE INPS

L O SCORSO 9 LUGLIO, presso la Camera dei deputati, è stato presentato il XXV Rapporto annuale dell'Inps

che fotografa le condizioni del sistema pensionistico, l'evoluzione del mercato del lavoro e gli effetti delle principali misure di sostegno alle famiglie.

Il primo dato da cui partire è il lavoro, in quanto rappresenta un elemento centrale nella vita delle persone ed è, al tempo stesso, il presupposto della sostenibilità del sistema previdenziale.

Nel 2025, la platea dei lavoratori assicurati Inps raggiunge circa 27,2 milioni. È un numero che non fotografa soltanto una dimensione amministrativa bensì la base reale sulla quale si regge il patto previdenziale. Il lavoro dipendente a tempo indeterminato ha sostenuto una fase di consolidamento importante. Ma il lavoro italiano cresce, cambia natura, invecchia nella sua composizione demografica, dipende sempre di più dal contributo dei lavoratori stranieri e vede arretrare alcune forme storiche di lavoro autonomo, mentre crescono professionisti, collaboratori e iscritti alla gestione separata. Così il presidente Gabriele Fava sintetizza il filo conduttore del Rapporto annuale: «Non esiste pensione solida senza lavoro stabile, regolare e dignitosamente retribuito. Se il lavoro è debole, la previdenza sarà fragile. Se i salari sono bassi, i contributi saranno insufficienti. Se giovani e donne restano ai margini, il sistema perde base contributiva, capacità produttiva e coesione».

L'occupazione, con più di 24 milioni di lavoratori, ha raggiunto i massimi storici, trainata, come detto, dal lavoro dipendente a tempo indeterminato. Tuttavia, si

legge nel Rapporto, permangono debolezze strutturali: il tasso di occupazione resta inferiore alla media europea ed è caratterizzato da forti divari di genere. Il numero di lavoratori è aumentato soprattutto nel settore dei servizi, dove l'occupazione è più intermittente, la produttività ristagna e i salari sono bassi.

DALLA STAGNAZIONE SALARIALE, UNA PREOCCUPAZIONE PER IL FUTURO

Resta quindi la preoccupazione per il futuro, perché gli scarsi contributi, associati ai bassi salari, produrranno basse pensioni. Inoltre, sottolinea il Rapporto, aumenta la discontinuità lavorativa dei giovani che entrano nel mercato del lavoro, misurata come minore accumulo di montante contributivo nei tre anni successivi all'esordio.

Sul fronte dei salari, l'Inps certifica che le retribuzioni nominali sono cresciute ma hanno perso potere d'acquisto in termini reali. Alla stagnazione salariale, fenomeno strutturale di lungo periodo risalente agli anni Ottanta, si sono aggiunti i fenomeni inflazionistici degli ultimi anni. Nel 2025, i 21 milioni di dipendenti pubblici e privati (esclusi operai agricoli e collaboratori domestici) hanno percepito una retribuzione media annua effettiva di 27.649 euro, ma la media nasconde forti oscillazioni.

Sul fronte della previdenza, al 31 dicembre 2025 l'Inps registra 16,4 milioni di pensionati, di cui 8 milioni di uomini e 8,4 milioni di donne, 21 milioni di pensioni e una spesa lorda di 371 miliardi di euro.

UNO SQUILIBRIO DI GENERE

Il Rapporto mette in evidenza anche il persistente squilibrio di genere nelle pensioni. Le donne rappresentano il 51%

dei pensionati italiani, ma percepiscono soltanto il 44% dei redditi pensionistici complessivi: 163 miliardi di euro, contro i 207 miliardi destinati agli uomini.

L'importo degli assegni percepiti dagli uomini (2.166 euro al mese in media) era superiore a quello delle donne (1.619 euro) di circa il 34%. Le carriere contributive storicamente più discontinue (le donne arrivano infatti alla pensione di vecchiaia con oltre 300 settimane di contributi in meno rispetto agli uomini) e le retribuzioni inferiori ne sono la causa.

PENSIONI ANTICIPATE E PENSIONATI LAVORATORI

Le pensioni anticipate/anzianità sono pari a 2.162 euro al mese. Seguono le pensioni di invalidità, con 1.130 euro, le pensioni di vecchiaia, con 1.035 euro, le pensioni di reversibilità, con 868 euro, e quelle assistenziali, con 511 euro. Le riforme hanno determinato un graduale aumento dell'età effettiva di pensionamento. Per le pensioni di vecchiaia, l'età media si colloca stabilmente intorno ai 67 anni dal 2020; lo scorso anno ha raggiunto i 67,2 anni. Per le pensioni anticipate, invece, l'età media è salita a 61,7 anni (era a 59,9 anni nel 2012), con una contribuzione media di 42 anni. Dal Rapporto emerge inoltre il crescente fenomeno dei pensionati lavoratori, che segnala un confine sempre più sfumato tra quiescenza e occupazione, in particolare nelle grandi aziende, dove spesso l'ex dipendente continua a collaborare. La pensione, infatti, non coincide necessariamente con l'uscita definitiva dal mercato del lavoro: per alcuni rappresenta una necessità economica, mentre per altri si accompagna alla volontà di mantenere un ruolo attivo. Il numero di pensionati

lavoratori, infatti, è passato da 40mila nel 2019 a quasi 158mila nel 2023. Il Rapporto dedica infine un focus all'evoluzione della forza lavoro straniera: tra il 2019 e il 2025 i lavoratori dipendenti extra UE sono aumentati di oltre il 35% e oggi rappresentano un dipendente su sette. Per il presidente Fava, il dato richiede una lettura seria e non ideologica, perché mostra quanto la capacità produttiva e la base contributiva dipendano anche da una gestione ordinata dei flussi migratori. Servono politiche che orientino gli ingressi ai fabbisogni produttivi e li accompagnino con formazione, legalità, integrazione e lavoro regolare, in un "patto di convivenza e responsabilità".

I dati dell'Inps sono una delle più grandi infrastrutture conoscitive del Paese.

Se governati con sicurezza, trasparenza e responsabilità pubblica, questa fotografia consente di passare da un welfare che certifica il bisogno a un welfare che lo comprende.

<http://bit.ly/RapportoInps25>

CONCILIAZIONE LAVORO-FAMIGLIA: nuovo esonero contributivo

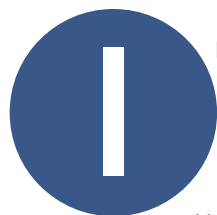


IL COSIDDETTO decreto legge Primo Maggio (dl 62/2026, convertito dalla legge 25 giugno 2026, n. 112), introduce all'art. 6, tra le misure di sostegno alle politiche familiari, un incentivo contributivo destinato alle imprese che abbiano ottenuto una certificazione sulla promozione della conciliazione tra vita familiare e attività lavorativa. Si tratta della nuova certificazione di cui alla prassi

di riferimento UNI/PdR 192:2026, relativa al "Sistema di gestione per la conciliazione tra vita familiare e lavoro". La misura si inserisce in una policy governativa che valorizza, attraverso agevolazioni economiche, l'adozione di modelli organizzativi aziendali attenti alle esigenze di cura, alla genitorialità e alla continuità professionale dei lavoratori. L'agevolazione consiste, per il triennio 2026-2028, in un esonero dal versamento dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, fino all'1% di quelli dovuti, con un massimale di 50.000 euro annui per impresa. La certificazione UNI/PdR 192:2026 si ottiene con il raggiungimento (anche parziale per le micro e piccole imprese) di 7 Kpi sulla conciliazione tra lavoro e famiglia. Esiste una web app rilasciata dall'Uni (denominata Suite 192) che permette di effettuare un pre-assessment prima della valutazione di un ente certificatore e di gestire e misurare gli indicatori di performance previsti dalla prassi rendendo più agevole la verifica dell'effettiva conformità aziendale.

RAPPORTO

“NEET, giovani non invisibili” di Gi Group



IL NUOVO RAPPORTO Dedalo, nato dalla collaborazione tra la Fondazione Gi Group

Holding, Odm Consulting e l'Osservatorio giovani dell'istituto Toniolo, svela che da un lato l'Italia registra un miglioramento rispetto al 2020 (un calo di oltre 10 punti percentuali), ma dall'altro mostra che il fenomeno è prevalentemente femminile. In Italia oltre 1,17 milioni di gio-

vani tra i 15 e i 29 anni sono Neet. E il dato sale a 1,87 milioni se si considera la fascia di età 15-34 anni.

I principali fattori di vulnerabilità sono: il genere femminile, un basso titolo di studio, la maternità, la bassa istruzione della madre, la residenza nel Mezzogiorno e la cittadinanza straniera.

Il Rapporto di Gi Group introduce uno strumento inedito per misurare la distanza dal mercato del lavoro, la Scala di gravità, che parte dalla gravità di livello 0 e arriva

alla massima di livello 7. Quasi un Neet su tre si trova al livello massimo della gravità (non cerca lavoro, non sarebbe disponibile a lavorare e si trova in questa condizione da più di un anno). Tra le donne la quota sale al 43,1%.

Il Rapporto sottolinea la necessità di riattivare i giovani più distanti dal lavoro: per l'Ocse, colmare questo divario potrebbe tradursi in una crescita del Pil del 3,5%.

<https://bit.ly/NeetNonInvisibili>

RINNOVATI TUTTI I CONTRATTI DEI DIRIGENTI



Un risultato importante per il futuro del lavoro manageriale. Ne parliamo con **Massimo Fiaschi**, segretario generale di Manageritalia.

Il rinnovo di tutti i contratti dei dirigenti è stato completato, spesso con largo anticipo rispetto alle scadenze. Quanto è importante questo risultato e quali benefici concreti porta a dirigenti e imprese?

«È un risultato molto importante perché conferma una cosa non scontata: la contrattazione collettiva, quando è esercitata con responsabilità, può ancora essere uno strumento moderno, efficace e capace di dare risposte concrete. Aver rinnovato i principali contratti dei dirigenti, in alcuni casi anche in anticipo rispetto alle scadenze, significa prima di tutto dare certezza ai manager, che vedono tutelato il proprio potere d'acquisto e rafforzato il sistema di welfare, previdenza e tutele. È una certezza anche per le imprese, che possono programmare i costi del lavoro e le proprie

politiche organizzative senza dover rincorrere soluzioni tampone o interventi emergenziali. In una fase economica ancora complessa, caratterizzata da inflazione, trasformazioni profonde e forte competizione sui talenti manageriali, la stabilità delle regole è un valore in sé. Non si tratta solo di stabilità: questi rinnovi hanno dimostrato che il contratto collettivo può evolvere, introdurre innovazione sociale e accompagnare imprese e dirigenti dentro i cambiamenti del lavoro».

Molte delle misure previste dai rinnovi sono già operative, dagli aumenti retributivi al credito welfare. Quali riscontri state raccogliendo da dirigenti e aziende nei primi mesi di applicazione?

«I primi riscontri nei numerosi incontri sui territori e nelle aziende sono molto positivi, soprattutto

perché le misure introdotte sono immediatamente percepibili e rispondono a bisogni reali. Sul piano economico, gli aumenti retributivi rappresentano un segnale concreto di attenzione al potere d'acquisto dei dirigenti. Nel contratto del terziario, distribuzione e servizi è stato previsto un incremento complessivo



a regime di 800 euro lordi mensili; in tutti gli altri contratti firmati con Confetra, Federalberghi, Federagenti e Assologistica, per ultimo, nel contratto dell'industria alberghiera aderente ad Aica (vedi a pagina 71, *ndr*), l'incremento è stato pari o di poco inferiore, con compensazioni diverse, utilizzando anche l'indennità di vitto e alloggio, particolarmente significativa, per esempio, nel settore turistico».

Accanto agli aumenti retributivi, quali sono gli interventi più rilevanti sul fronte del welfare contrattuale?

«Il punto qualificante non è solo la parte salariale. C'è infatti un investimento forte sul welfare contrattuale, attraverso la piattaforma Cfmt (<https://www.cfmt.it/welfare>): 1.500 euro annui per il triennio 2026-2028 nel terziario e un credito complessivo nel triennio minimo di 5.600

”

Aver rinnovato i principali contratti dei dirigenti, in alcuni casi anche in anticipo rispetto alle scadenze, significa prima di tutto dare certezza ai manager, che vedono tutelato il potere d'acquisto, ma anche alle imprese, che possono programmare i loro costi

euro nel rinnovo con l'industria alberghiera o fino a 6.000 euro con gli agenti marittimi. Sono contributi a strumenti che incidono direttamente sulla vita delle persone: previdenza complementare, salute, istruzione

per i figli, assistenza personale e familiare».

Che impatto stanno avendo queste misure sulle imprese e sulla competitività del sistema?

«È importante sottolineare che anche le imprese stanno apprezzando il fatto di avere un quadro ordinato, sostenibile e programmabile. Il welfare contrattuale, se ben utilizzato, non è solo un costo inferiore alla retribuzione: è una leva di retention, motivazione e attrattività manageriale. In un mercato del lavoro in cui competenze e leadership sono sempre più decisive, poter contare su un sistema contrattuale evoluto aiuta anche le aziende a competere meglio, ne abbiamo la riprova sui numeri, ogni anno crescono i dirigenti ai quali viene applicato uno dei nostri contratti».

I rinnovi hanno introdotto temi molto innovativi come genitorialità, parità di genere, inclusione



e invecchiamento attivo. Perché avete scelto di investire su questi ambiti e quale messaggio veicola questo approccio al mondo del lavoro?

«Oggi un contratto moderno non può limitarsi a regolare la retribuzione. In Manageritalia pensiamo piuttosto che debba guardare alla persona nella sua interezza, alle trasformazioni delle esigenze familiari e saper leggere i cambiamenti sociali, demografici e organizzativi che attraversano il lavoro. La genitorialità, la parità di genere, l'inclusione, la tutela delle persone con gravi patologie e l'invecchiamento attivo non sono più temi "lateral", ma questioni centrali per la qualità del lavoro e per la competitività delle imprese. Penso ad esempio al riconoscimento del programma "Un fiocco in azienda", che valorizza il ruolo paterno e sostiene il rientro delle madri dopo la maternità, oppure alle misure dedicate ai dirigenti affetti da gravi patologie, con il mantenimento della copertura sanitaria Fasdac per un massimo di 24 mesi durante il congedo non retribuito successivo al periodo di garanzia contrattuale retribuito. Sono interventi che danno sostanza a parole come inclusione, cura e responsabilità sociale».

Tra le novità del rinnovo c'è anche una forte attenzione all'invecchiamento attivo. Perché avete ritenuto importante introdurre questo tema?

«L'invecchiamento attivo, o meglio parlare di difesa della longevità professionale, è un altro



Un contratto moderno non può limitarsi a regolare la retribuzione, ma deve guardare alla persona nella sua interezza, alle esigenze familiari e ai cambiamenti sociali

punto molto importante. Non possiamo permetterci di disperdere competenze preziose. La possibilità di valorizzare dirigenti senior attraverso funzioni di mentoring, tutoraggio e trasferimento di competenze va nella direzione giusta: favorisce il ricambio generazionale senza creare una frattura tra generazioni. Non si tratta di un obbligo: si apre una nuova possibilità tra rimanere al lavoro con le stesse caratteristiche di sempre o scappare in pensione il prima possibile. Va considerato che stanno aumentando i colleghi che, con modalità e tempi differenti, apprezzeranno continuare a dare il proprio contributo. Oggi lo possono fare. Il segnale che vogliamo dare è che la contrattazione può essere uno spazio di innovazione sociale. Può aiutare il mondo del lavoro a diventare più equo, più inclusivo e più capace di accompagnare le transizioni».

In un paese che affronta contemporaneamente sfide demografiche, carenza di competenze e trasformazione digitale, quale ruolo possono avere questi con-

tratti nel favorire competitività, occupazione di qualità e sostenibilità sociale?

«Possono avere un ruolo molto rilevante, perché i contratti dei dirigenti non riguardano solo una categoria professionale: incidono sulla qualità della gestione delle imprese e quindi sulla capacità del Paese di affrontare le grandi transizioni. La carenza di competenze, il ricambio generazionale, la trasformazione digitale e l'invecchiamento della popolazione attiva sono sfide strutturali. Non si risolvono con interventi isolati per categoria, servono strumenti che mettano insieme formazione continua, politiche attive, welfare, previdenza, inclusione di tutta la forza lavoro e tutto questo deve essere gestito con maggiore managerialità».

In questo quadro, qual è la specificità del sistema contrattuale Manageritalia rispetto ad altri modelli?

«Il sistema contrattuale Manageritalia ha una caratteristica distintiva: non si limita al rapporto individuale di lavoro, ma costruisce un ecosistema. Penso al ruolo di Cfmt per la formazione, il welfare e le politiche attive; al Fondo Mario Negri per la previdenza complementare; al Fasdac per la sanità integrativa; all'Associazione Antonio Pastore per le tutele assicurative. È un modello bilaterale che accompagna il dirigente lungo tutto il ciclo professionale, nato con la dirigenza appena nel dopoguerra e poi esteso a tutti i lavoratori. La competitività delle imprese passa sempre di più dalla qualità delle persone che le guidano. Investire sui dirigenti

significa investire su innovazione, produttività, capacità organizzativa, sostenibilità e buona occupazione. Per questo i rinnovi contrattuali non vanno letti solo come accordi di categoria, ma come un contributo alla modernizzazione del sistema produttivo. In un Paese che deve crescere di più e meglio, la managerialità è una leva decisiva».

Dietro questi risultati c'è un dialogo costante e costruttivo con Confcommercio e con le altre controparti. Qual è il valore di relazioni industriali fondate su fiducia, visione di lungo periodo e capacità di trovare soluzioni condivise?

«Il valore è enorme. Nessun rinnovo di qualità nasce da una logica puramente rivendicativa o da un confronto episodico. Nasce da relazioni mature, fondate sulla fiducia, sulla conoscenza reciproca e sulla capacità di guardare oltre l'immediato. Con Confcom-

mercio, così come con le altre controparti, abbiamo costruito nel tempo un metodo di lavoro che consente di affrontare anche temi complessi con senso di responsabilità. Questo non significa assenza di confronto, anzi, talvolta è stato giustamente aspro, come capita quando si confrontano interessi contrapposti, ma sempre orientato alla soluzione».

In che modo questo metodo si riflette concretamente nei rinnovi contrattuali e nella qualità della contrattazione?

«La firma anticipata del contratto del terziario dimostra che quando le parti sociali condividono una visione, il contratto può diventare uno strumento di stabilità, innovazione e sviluppo, un metodo importante anche per contrastare il dumping contrattuale. La qualità della contrattazione collettiva non è un fatto formale: significa garantire tutele vere, regole certe, bilateralità funzionante e un cor-

retto equilibrio tra esigenze delle imprese e diritti dei dirigenti».

Questo approccio può rappresentare un modello anche per altri settori e per il Paese?

«Credo di sì. In una fase in cui spesso prevalgono frammentazione e conflitto, dimostrare che si possono costruire soluzioni condivise è un segnale istituzionale forte».

Se dovesse riassumere in una frase il significato di questa stagione di rinnovi contrattuali, quale messaggio vorrebbe lasciare ai dirigenti, alle imprese e ai giovani che guardano al futuro del lavoro?

«Direi così: questa stagione di rinnovi dimostra che la buona contrattazione non difende solo il presente, ma costruisce le condizioni per il futuro. Ai dirigenti diciamo che il loro ruolo viene riconosciuto e tutelato non solo sul piano economico, ma anche attraverso welfare, previdenza, formazione, salute e politiche attive. Alle imprese diciamo che investire sulla managerialità significa investire sulla propria competitività. Non mi fermerei però a questa definizione corporativa, è giusto pensare anche ai giovani, ai quali diciamo che il lavoro del futuro avrà bisogno di competenze, responsabilità e leadership, ma anche di regole giuste e di relazioni sindacali capaci di accompagnare il cambiamento. In sintesi, questi rinnovi raccontano una scelta precisa: mettere la qualità del lavoro manageriale al centro della crescita delle imprese e del Paese e su questo principio noi di Manageritalia ci saremo sempre».



IDENTITÀ E INNOVAZIONE: IL FUTURO DEL MADE IN ITALY

Il ministro delle Imprese e del Made in Italy illustra la strategia del governo per rafforzare pmi, crescita, internazionalizzazione e capitale umano.

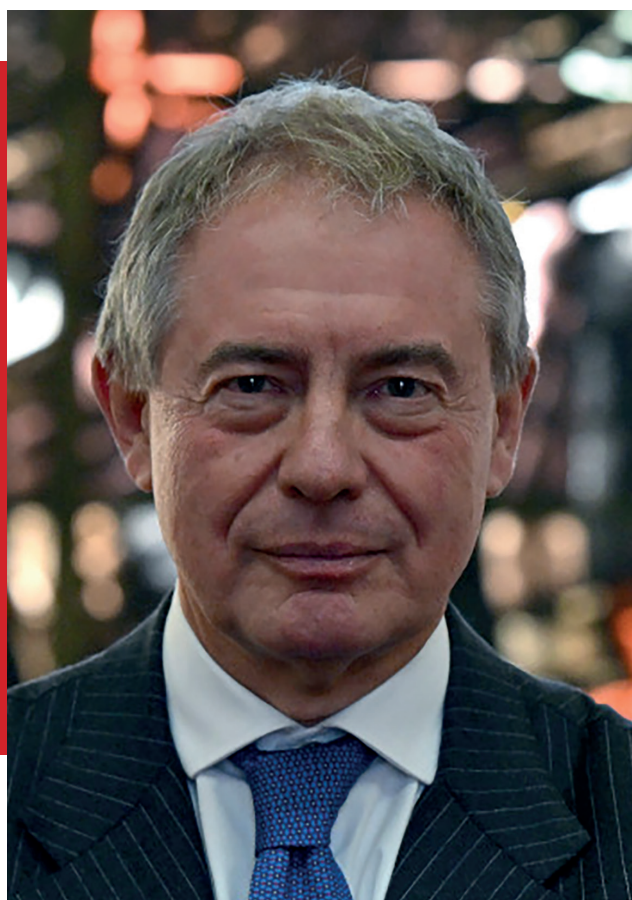
Mauro Rocco, responsabile comunicazione e relazioni esterne Manageritalia

Ministro Urso, in un contesto di crescente competizione globale, quali strumenti concreti intende rafforzare per tutelare e valorizzare il Made in Italy, soprattutto nei settori ad alta intensità di servizi?

«Il Made in Italy oggi non è più soltanto prodotto, ma anche si-

stema: qualità manifatturiera, servizi avanzati, competenze, tecnologia, logistica, ricerca e capacità di presidiare i mercati globali. È questa la sfida che abbiamo indicato nel Libro Bianco *Made in Italy 2030*, riconoscendo ai settori ad alta intensità di servizi un ruolo decisivo per la competitività del nostro siste-

ma produttivo. La manifattura italiana è sempre più una manifattura allargata, nella quale produzione fisica e servizi sono componenti inscindibili della stessa catena del valore: progettazione, R&S, digitale, assistenza, distribuzione e post-vendita concorrono tutti alla forza del nostro modello».



 **MANAGERITALIA INCONTRA**
ADOLFO URSO

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



Quale ruolo giocano le competenze nella sfida della competitività?

«Stiamo rafforzando gli strumenti che accompagnano la trasformazione delle imprese, dal nuovo Piano transizione 5.0 ai contratti di sviluppo, fino alle misure per innovazione, investimenti e crescita dimensionale. Il vero fattore abilitante restano tuttavia le competenze. La riforma degli Its Academy va esattamente in questa direzione: formare giovani pronti a entrare nelle filiere strategiche, con profili tecnici altamente specializzati, capaci di sostenere la competitività del Made in Italy nella nuova sfida globale».

Le pmi rappresentano l'ossatura del sistema produttivo italiano: quali politiche ritiene prioritarie per rafforzarne la managerialità e favorire una governance

”

I settori ad alta intensità di servizi hanno un ruolo decisivo per la competitività del nostro sistema produttivo in cui produzione fisica e servizi sono componenti inscindibili della catena del valore

più strutturata e orientata alla crescita?

«Occorre sostenere un cambiamento profondo nei modelli organizzativi delle pmi, accom-

pagnando le imprese verso standard gestionali più moderni, trasparenti e competitivi. Le imprese devono crescere non solo grazie al proprio talento, ma anche per un ecosistema che le sostiene, fatto di competenze, capitale, innovazione, reti».

Quali interventi avete introdotto per accompagnare questo percorso?

«Oltre alle misure già citate, nella prima legge sulle pmi, entrata in vigore ad aprile e attesa da oltre dieci anni, siamo intervenuti su più fronti, agevolando l'accesso al credito, promuovendo le aggregazioni e introducendo incentivi fiscali per le reti d'impresa, nonché il riconoscimento delle centrali consortili. È così che si costruisce un Paese competitivo, capace di difendere e rilanciare il Made in Italy nel mondo».

Molte imprese familiari affrontano oggi il delicato passaggio generazionale: quali interventi possono facilitare questo processo, garantendo continuità, solidità e apertura a competenze manageriali esterne?

«Le molte imprese familiari presenti nel nostro tessuto produttivo rappresentano un valore aggiunto che ci viene riconosciuto. Un recente studio francese individua in queste imprese una particolare abilità nelle strategie di internazionalizzazione. La fase di passaggio generazionale è per loro un momento cruciale che va attentamente pianificato, magari ricorrendo anche all'ausilio di professionisti meno emotivamente coinvolti nel delicato passaggio del testimone generazionale».

La produttività delle imprese italiane resta inferiore rispetto ad altri paesi europei: su quali leve intende agire il ministero per stimolare un salto qualitativo, anche attraverso il capitale umano e le competenze manageriali?

«La prima leva è il sostegno all'innovazione e alla digitalizzazione con strumenti agevolativi come il Piano transizione 5.0, la Nuova Sabatini e gli Accordi per l'innovazione. La seconda è la formazione delle competenze, con finanziamenti mirati allo sviluppo di professionalità specialistiche in transizione digitale e green, soprattutto nel Mezzogiorno. La terza è il rafforzamento della managerialità dentro le aziende: oggi solo il 5% delle imprese industriali italiane è pienamente managerializzato e, in un contesto in rapida evoluzione, la capa-

”

Spetta ai manager la difesa dell'identità del Made in Italy e l'innovazione di prodotto e di processo per mantenere la competitività internazionale

cità di rinnovare i modelli di management e di integrare nuove competenze è una leva di competitività indispensabile. La produttività si alza investendo non solo in tecnologia e macchinari, ma anche nelle persone».

Qual è il ruolo che i manager possono svolgere nella difesa e nell'evoluzione del Made in Italy?

«Ai manager è affidato un ruolo fondamentale. Spetta a loro, o meglio, anche a loro, la difesa dell'identità del Made in Italy – intesa come marchi, origine e qualità – e saper introdurre innovazione di prodotto e di processo per mantenere la competitività internazionale».

Quali strumenti sono stati introdotti nel contrasto all'italian sounding e alla contraffazione?

«Sul fronte della contraffazione, negli anni di governo abbiamo introdotto maggiori garanzie per la tracciabilità e l'uso corretto della denominazione "artigianale", oltre alla possibilità di richie-

dere un marchio di originalità, come quello delle indicazioni geografiche protette per i prodotti artigianali e industriali, simile a quello che già esisteva per i prodotti agricoli (Igp non-agri). L'Italia può guidare l'Europa in questo percorso, tutelando dalle imitazioni illegali un patrimonio manifatturiero unico al mondo».

In che modo il governo intende sostenere l'internazionalizzazione delle pmi, aiutandole a posizionarsi stabilmente nei mercati esteri più complessi e ad alto valore aggiunto?

«Le pmi sono, per loro natura, le imprese più resilienti e dinamiche del nostro sistema produttivo. Le sosteniamo nell'espansione sui mercati esteri attraverso le iniziative sviluppate da Sace, Simest e Ice, al fine di offrire un supporto unitario ed efficace all'export e all'internazionalizzazione delle aziende italiane, attraverso la presenza delle Case del Made in Italy nei principali eventi fieristici, accordi bilaterali strategici con paesi partner e l'erogazione di un supporto sia informativo che finanziario per partecipare alle fiere e strutturare percorsi di export stabile. L'obiettivo è passare da un export occasionale a una presenza strutturata nei mercati ad alto valore, valorizzando così le filiere produttive e le reti d'impresa».

Quanto conta, in questo percorso, la dimensione europea e la politica commerciale dell'Unione?

«Questo impegno nazionale si inserisce in una più ampia strategia europea finalizzata a rafforza-

re l'indipendenza economica del mercato unico, anche attraverso accordi commerciali strategici con partner chiave come India, Australia, Mercosur, Svizzera e Messico, al fine di aprire nuovi sbocchi commerciali».

Innovazione e digitalizzazione sono fattori chiave: quali incentivi o strumenti prevede per rendere questi processi accessibili anche alle pmi di dimensioni più contenute?

«L'iperammortamento, introdotto con la legge di bilancio 2026 nell'ambito del Piano transizione 5.0, favorirà l'acquisizione dei beni strumentali nuovi e tecnologicamente avanzati da parte delle imprese di ogni dimensione per il prossimo triennio. Inoltre, abbiamo strumenti specifici e accessibili solo alle imprese più piccole: la Nuova Sabatini per beni strumentali 4.0, i voucher cloud & cybersecurity, il bando Digital transformation e contributi a fondo perduto per la formazione digitale e green, che in alcuni casi possono raggiungere il 70%. Procedure semplificate e focus su cloud, cybersecurity, intelligenza artificiale e sostenibilità rendono questi strumenti concretamente utilizzabili anche dalle pmi di minori dimensioni».

Come si può favorire una maggiore integrazione tra competenze manageriali e imprenditorialità familiare, evitando resistenze culturali e accelerando i processi decisionali nelle pmi?

«Attraverso incentivi mirati al coinvolgimento di manager esterni, anche temporanei, formazio-

ne congiunta e la condivisione di best practice. Il disegno di legge sulle pmi rappresenta un ponte culturale tra tradizione familiare e managerialità moderna, dimostrando che l'apertura alle competenze esterne rafforzi, e non indebolisca, l'identità dell'impresa».

Alla luce delle sfide legate a IA e demografia, è il momento di promuovere e incentivare la figura del welfare manager, come già avvenuto per innovation ed export manager?

«Sì, è il momento giusto. Stiamo valutando misure per strutturare e incentivare questa figura, soprattutto nelle pmi. In un contesto di progressivo invecchiamento della popolazione e grande trasformazione tecnologica, il welfare aziendale diventa uno strumento strategico di retention, produttività e coesione sociale».

Guardando al medio-lungo periodo, quale visione ha per un sistema produttivo italiano più competitivo, innovativo e manageriale, capace di crescere sui mercati internazionali senza perdere la propria identità?

«La nostra visione è racchiusa nel Libro bianco *Made in Italy 2030*: un'Italia che sia leader europea nella combinazione unica di identità e innovazione. Un sistema produttivo capace di muoversi in un contesto nuovo, che sappia governare con visione strategica e responsabilità le quattro grandi transizioni del nostro tempo: quella demografica, geopolitica, digitale e green. Vogliamo imprese capaci di gestire la competizione sui mercati globali mantenendo al centro qualità, creatività, sostenibilità e valori umani, che da sempre caratterizzano il Made in Italy e il nostro Paese».



ALGORITMI E IMPATTO NEL TESSUTO SOCIOECONOMICO

110.00 650.10 174.25 906.66 714.36 473.01 522.76
 162.23 554.20 162.87 308.67 107.84 906.66 691.38
 250.87 401.72 240.46 906.66 395.70 384.70 110.00
 501.75 384.70 836.41 650.10 395.70 357.18 714.36
 384.70 212.82 157.67 105.81 163.33 160.04 836.41
 174.25 325.74 691.38 167.25 364.22 364.22 212.82
 502.77 330.01 250.87 240.46 395.70 401.72 502.77

Al Cnel il confronto sulla governance dell'intelligenza artificiale organizzato da Prioritalia

Filippo Salone, responsabile public affairs e advocacy Fondazione Prioritalia

L'intelligenza artificiale non è soltanto una nuova tecnologia destinata a modificare i processi produttivi. È un cambiamento di paradigma che investe il lavoro, l'economia, le

relazioni sociali e, più in profondità, il modo stesso in cui vengono assunte le decisioni nelle organizzazioni pubbliche e private. La rapidità con cui gli algoritmi stanno entrando nella

quotidianità di imprese, amministrazioni e professioni impone una riflessione che va oltre gli aspetti tecnici e chiama in causa responsabilità, governance, formazione e tutela della persona.

Da questa consapevolezza è nato l'incontro promosso da Prioritalia presso il Cnel dal titolo "L'impatto degli algoritmi sulla persona e nel tessuto socioeconomico", che ha riunito rappresentanti delle istituzioni, del mondo accademico, delle imprese e del management per discutere le opportunità e i rischi legati alla diffusione dell'IA. L'iniziativa, organizzata in occasione della presentazione della rassegna della IV Summer School realizzata con l'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum, ha offerto un momento di dialogo interdisciplinare su una delle trasformazioni più significative del nostro tempo.

IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI NELLA TRANSIZIONE DIGITALE

Ad aprire i lavori è stato il presidente del Cnel **Renato Brunetta**, che ha inquadrato il fenomeno nella prospettiva delle grandi trasformazioni storiche. «Stiamo assistendo a un poderoso cambio di paradigma e, come nel caso della rivoluzione industriale, i corpi intermedi assumono un ruolo decisivo per garantire la coesione sociale e tutelare le fasce che subiscono maggiore pressione e criticità in questa trasformazione». Un richiamo al ruolo delle istituzioni e delle organizzazioni della rappresentanza come strumenti di accompagnamento del cambiamento, evitando che la velocità dell'innovazione produca nuove disuguaglianze.

Secondo Brunetta, l'intelligenza artificiale è ormai «a tutti gli effetti un attore del mondo del lavoro» e richiede una capacità di adattamento senza precedenti. Comprendere i nuovi processi



Stiamo assistendo a un poderoso cambio di paradigma e, come nel caso della rivoluzione industriale, i corpi intermedi assumono un ruolo decisivo per garantire la coesione sociale e tutelare le fasce che subiscono maggiore criticità

produttivi, aggiornare continuamente le competenze e progettare misure di welfare innovative e flessibili rappresentano condizioni indispensabili per affrontare una transizione che non può essere lasciata esclusivamente alle dinamiche del mercato. Il vero rischio, ha osservato, è che il sistema sociale rimanga spettatore passivo del cambiamento, rinunciando a governarne gli effetti. In questo quadro si inserisce anche il lavoro di ricerca sviluppato dal Cnel sul rapporto tra intelligenza artificiale e partecipazione, con l'obiettivo di allargare la platea dei soggetti di rappresentanza e rafforzare la capacità adattiva del sistema socioeconomico.

ETICA, FORMAZIONE E RESPONSABILITÀ NELL'ERA DELL'IA

Il confronto ha messo in evidenza come la questione dell'intelligen-

za artificiale non possa essere affrontata soltanto attraverso la regolazione tecnica o giuridica. Al centro della discussione sono emersi temi di natura etica quali la qualità delle decisioni, la trasparenza degli algoritmi, la protezione dei diritti, l'evoluzione delle competenze manageriali e il valore della formazione permanente. Diversi relatori hanno sottolineato come la trasformazione digitale richieda un nuovo equilibrio tra innovazione, responsabilità e partecipazione.

La presentazione della rassegna della IV Summer School, curata dai coordinatori scientifici **Adele Ercolano** e **Filippo Salone**, ha rappresentato l'occasione per valorizzare un percorso di studio che negli ultimi anni ha approfondito il rapporto tra etica, tecnologia e giovani generazioni. Il successivo dibattito, con gli interventi di **Antonio Palmieri**, **Stefania Celsi**, **Michele Petrocelli**, **Ilaria Ricci**, **Ivana Pais**, padre **Alberto Carrara** e **Stefano De Martin**, ha restituito un quadro articolato delle sfide che attendono gli attori sociali, le imprese e la comunità manageriale, evidenziando la necessità di costruire modelli di innovazione fondati sulla responsabilità e sulla valorizzazione del capitale umano.

IL MANAGEMENT CHIAMATO A GOVERNARE IL CAMBIAMENTO

Sul ruolo del management si è soffermato infatti Stefano De Martin, componente della giunta di Manageritalia, secondo il quale il dibattito sull'intelligenza artificiale riguarda il futuro dell'organizzazione economica e sociale

prima ancora che l'evoluzione degli strumenti.

«Quando discutiamo di IA non discutiamo di una nuova tecnologia, ma di un nuovo modello di organizzazione della società e le imprese, insieme ai manager, devono assumersi la responsabilità di indirizzare il cambiamento, garantendo l'efficienza del sistema produttivo, ma ancora prima

tutelando competenze e capitale umano».

LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA NELLA GOVERNANCE DELL'IA

Nelle conclusioni, la presidente di Prioritalia **Marcella Mallen** ha richiamato la dimensione culturale della trasformazione in atto,

sottolineando come la governance dell'intelligenza artificiale debba partire dalla persona prima ancora che dalle soluzioni di efficienza tecnica. «L'IA rappresenta un fenomeno ad alta complessità che ha bisogno di una governance di tipo culturale prima ancora che tecnica ed è importante saper custodire la visione e l'intelligenza relazionale delle persone, che rischiano di essere sopraffatte dalla reattività efficace ma fredda degli algoritmi». Per Mallen, occasioni di confronto come quella ospitata dal Cnel assumono quindi un significato strategico: «I momenti di dialogo e confronto, in continuità con la formazione culturale sviluppata da Prioritalia in questi anni, rappresentano il vero valore aggiunto in termini di consapevolezza e sono il miglior investimento per il futuro». L'evento promosso da Prioritalia ha così confermato come il futuro dell'intelligenza artificiale dipenderà dalla capacità di costruire una governance condivisa dell'innovazione. Gli algoritmi possono certamente aumentare efficienza, produttività e qualità dei servizi, ma la loro diffusione richiede una visione capace di preservare la dignità del lavoro, valorizzare il capitale umano e rafforzare la coesione sociale. La tecnologia, in altre parole, non può sostituire la responsabilità delle persone né, tantomeno, quella dei manager: può amplificarne le possibilità solo se guidata da principi etici, competenze adeguate e una chiara idea di bene comune. È questa la prospettiva emersa con forza dall'incontro del Cnel e il messaggio che Prioritalia continua a promuovere attraverso il proprio impegno culturale e formativo.



SOPRA

Da sinistra, Adele Ercolano, Renato Brunetta, Marcella Mallen, Filippo Salone.

SOTTO

I relatori intervenuti al confronto promosso da Prioritalia presso il Cnel sul tema della governance dell'intelligenza artificiale.



PREMIO ECCELLENZA “LIDO VANNI”

Da oltre venticinque anni è uno dei più importanti riconoscimenti italiani dedicati alla valorizzazione del management, dell'impresa e della formazione

Luca Padovani, marketing, comunicazione&immagine, eventi Manageritalia

Il Premio Eccellenza “Lido Vanni” nasce nel 2000 su iniziativa di Manageritalia Lombardia, con l'obiettivo di riconoscere ai manager associati (dirigenti, quadri ed executive professional) il valore espresso ai massimi livelli di eccellenza professionale, sociale, culturale, associativa ed etica, grazie alle segnalazioni di colleghi, familiari, altri iscritti e aziende aderenti ai settori contrattuali di Manageritalia. Per questo il Premio è intitolato a Lido Vanni, uomo di elevato spessore manageriale, culturale ed etico, impegnato per anni con responsabilità di prestigio nella nostra Organizzazione. Dal 2005, dopo le prime due edizioni lombarde, il Premio assume respiro nazionale, estendendo la ricerca a tutta Italia e coinvolgendo le aziende iscritte a Confindustria e i formatori, partner di Cfmt. Valorizza così a 360° l'eccellenza terziaria, evidenziando come il trinomio manager-imprese-formazione sia determinante per lo sviluppo del nostro Paese.

OLTRE 25 ANNI DI ECCELLENZA

In dieci edizioni, sono stati assegnati oltre cento premi a manager, aziende e professionisti della formazione. Sono state raccontate

storie di professionalità, intuizione, coraggio, visione, passione e umanità, storie che hanno contribuito allo sviluppo di aziende e, attraverso di esse, a quello di tutto il nostro Paese. Storie che troppo spesso rimangono nell'ombra perché mai raccontate, ma che determinano la vita di molti manager e di molte persone che di queste storie sono attori protagonisti.

Il Premio vuole valorizzare il ruolo e il valore del management italiano. Sono numerose le manager e i manager che hanno ricevuto il Premio nel corso degli anni. Tra questi, **Umberto Paolucci**, fondatore e presidente della filiale italiana Microsoft, vice president Microsoft Corporation; **Rudolf Colm**, presidente Robert Bosch Italia; **Orna Schezen Nofarber**, AD Estée Lauder Italia; **Layla Pavone**, AD Isobar Communications; **Giuliano Adreani**, AD Mediaset e presidente e AD Publitalia '80; **Pinuccia Algeri**, direttore comunicazione Mediamarket; **David Bevilacqua**, AD Cisco Italia; **Daniel Jacques Cristelli**, AD Italia Sanofi Pasteur Msd; **Marco De Ponte** (segretario ActionAid); **Concetta Galante**, amministratore delegato Intoo, servizi HR e outplacement; **Giovanna Manzi**, chief executive officer Best Western Italia; **Carlotta Sami**, direttore comu-

nicazioni e portavoce per il sud Europa dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR); **Alessandro Rimassa**, direttore e co-fondatore Talent Garden Innovation School; **Giorgio Ravasio**, country manager Italia Casa di moda Vivienne Westwood. E molti altri ancora.

OSPITI E SOLIDARIETÀ

L'evento ha sempre proposto, nel corso della serata, la partecipazione di ospiti dello spettacolo per intrattenere il numeroso pubblico. Da non dimenticare anche la valenza benefica dell'iniziativa, che ha sempre raccolto fondi da destinare a organizzazioni non profit.

L'edizione 2026

L'undicesima edizione si terrà a **Milano** presso il **Teatro Dal Verme** la sera del **20 novembre 2026** (vedi pagine seguenti).

#soloimigliori

A hand with manicured nails is shown from the side, gently touching a single, lustrous pearl. The pearl sits on a dark, finely textured surface that resembles sand or fine gravel. A soft, circular glow emanates from the point of contact, highlighting the pearl and the texture of the surface.

11° PREMIO ECCELLENZA
LIDO VANNI

manager e aziende protagonisti

Scopriamo l'eccellenza

IL VALORE HA IL POTERE DI CAMBIARE E TRASFORMARE

Da oltre venticinque anni il Premio Eccellenza Lido Vanni celebra donne, uomini, imprese e professionisti che, attraverso il proprio lavoro, contribuiscono a costruire un Paese più innovativo, sostenibile e competitivo.

Promosso da Manageritalia, Confcommercio e Cfmt, il Premio torna il 20 novembre, al Teatro Dal Verme di Milano, per raccontare storie di visione, coraggio, responsabilità e crescita.

Chi trasforma il presente

Saranno premiati:

- tre manager che si sono distinti per progetti di welfare, sostenibilità e inclusione;
- tre imprese del sistema Confcommercio capaci di trasformare la visione in risultati;
- due formatori Cfmt che hanno contribuito alla crescita delle competenze manageriali.

Il coraggio di cambiare

Saranno inoltre premiati tre manager under 50, protagonisti di idee e progetti innovativi che stanno contribuendo a ridisegnare il futuro delle piccole e medie imprese italiane.

Il valore non si ferma e prende forma

Il valore è inarrestabile, come l'arte e il suo evolversi e rinnovarsi. Ogni forma d'arte diventa trasformazione. Ogni trasformazione nasce da un granello di genio.

La sabbia crea le immagini, la musica genera emozioni, la voce dà significato: è l'insieme che mette le ali alla trasformazione e costruisce il cambiamento.

La sabbia è fatta di infiniti granelli.

La musica di infinite note.

La voce di infinite parole.

È dall'incontro di questi elementi che nasce la trasformazione.

L'eccellenza dell'arte, l'arte di eccellere

La serata sarà un viaggio attraverso l'arte.

La sabbia diventerà racconto.

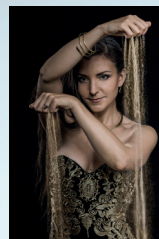
Ogni disegno prenderà forma e sfumerà per lasciare spazio al successivo, proprio come accade alle idee, alle imprese e alle persone che cambiano il mondo.

Perché ogni innovazione nasce da ciò che l'ha preceduta.

Ogni granello custodisce una storia.

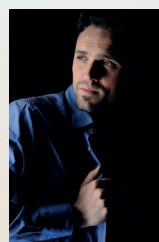
Ogni storia può cambiare il futuro.

Un'esperienza da condivi(v)ere



Simona Gandola
Sand Art

Disegni che nascono e si trasformano dal vivo.



Valerio Mammolotti
Narrazione

Attore, doppiatore e speaker.



Ernesto Marciante
e band

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

Ti aspettiamo il 20 novembre 2026 per la serata di premiazione al Teatro Dal Verme di Milano

A BREVE LE MODALITÀ DI PRENOTAZIONE



Scopri il programma completo

L'ARTE DI TRASFORMARE IL CAMBIAMENTO



C'è chi il cambiamento lo studia, chi lo guida e chi lo racconta. **Simona Gandòla** lo rende visibile. Attraverso la *Sand art*, l'arte di creare con la sabbia immagini che prendono vita davanti agli occhi del pubblico, l'artista traduce emozioni e significati in un racconto in continua evoluzione, ricordandoci che ogni trasformazione nasce dal coraggio di immaginare qualcosa di nuovo. In occasione dell'11° Premio Eccellenza, che si svolgerà a novembre al Teatro Dal Verme di Milano, le abbiamo chiesto di riflettere sul valore del cambiamento, sulle sfide che comporta e sulle qualità che accomunano coloro che riescono a trasformarlo in opportunità.

Roberta Roncelli

NEI SUOI SPETTACOLI LA SABBIA SI TRASFORMA CONTINUAMENTE. CHE COSA RAPPRESENTA PER LEI IL CAMBIAMENTO?

«Il cambiamento è la base su cui si fonda il mio lavoro. Ogni disegno si evolve in quello successivo per raccontare una storia. Se non ci fosse questa trasformazione, non ci sarebbe nulla da raccontare, resteremmo fermi al primo quadro. Per quanto possa essere interessante veder realizzare un'immagine, ciò che affascina e colpisce dei miei spettacoli è la continua trasformazione di un disegno in un altro, in modo spesso inaspettato

e sorprendente. Diventa quasi un gioco con il pubblico, che cerca di indovinare cosa sta per apparire! Il cambiamento è la calamita che tiene i miei spettatori con gli occhi incollati allo schermo».

NELLA SAND ART, PER CREARE UNA NUOVA IMMAGINE, BISOGNA LASCIARE ANDARE QUELLA PRECEDENTE. QUANTO È IMPORTANTE SAPER ABBANDONARE CIÒ CHE CONOSCIAMO PER EVOLVERE?

«È fondamentale. Nel mio lavoro racconto delle storie, e non ci sarebbe evoluzione se non cancellassi ciò che ho fatto, trasfor-

mandolo nel quadro successivo. Questo non vuol dire che non mi dispiaccia cancellare un disegno, o che non dispiaccia al pubblico. Anzi, spesso sento un "nooo" provenire dalla platea quando elimino qualcosa! Ma penso che più che un lavoro, il mio sia una filosofia di vita: quella del non attaccamento. Accettare l'impermanenza, poiché tutto è in continuo mutamento, permette di vivere appieno il presente. È inutile filmare o fotografare la mia opera. Va vissuta. Quando alla mia emozione si aggiunge quella del pubblico, la magia di un attimo irripetibile mi ripaga di ogni

cosa. Non rivedrò più quelle persone, non farò più quel disegno, non ne resterà traccia; ma saprò di aver condiviso con loro qualcosa di unico, che magari sarà uno spunto per una futura, anche se piccola, evoluzione».

A NOVEMBRE PREMIEREMO PROFESSIONISTI CHE HANNO SAPUTO TRASFORMARE LE SFIDE IN OPPORTUNITÀ. SECONDO LEI, QUAL È LA CARATTERISTICA CHE ACCOMUNA CHI RIESCE DAVVERO A GENERARE CAMBIAMENTO?

«La consapevolezza, la conoscenza della storia. La propria, dell'azienda, del Paese. Sapere da dove veniamo e dove stiamo andando.

”

Il cambiamento è la base su cui si fonda il mio lavoro. Ogni disegno si evolve in quello successivo per raccontare una storia. Se non ci fosse questa trasformazione, non ci sarebbe nulla da raccontare, resteremmo fermi al primo quadro

Questo permette di capire se è necessario correggere la rotta, quali sono gli errori da non ripetere, quali le strade mai esplorate, quali gli obiettivi già raggiunti, quelli agognati o quelli mai presi in considerazione. In poche parole, lo studio. I grandi innovatori non sono mai sprovveduti improvvisatori».

SE DOVESSE RAPPRESENTARE CON LA SABBIA IL PERCORSO DI UN MANAGER ECCELLENTE, QUALI IMMAGINI NON POTREBBERO MANCARE?

«Beh, non sveliamo troppi segreti! Lo vedremo a novembre al Teatro Dal Verme di Milano!».



SALES FORUM 2026: DAL PREZZO AL VALORE

L'evento organizzato da ROI Group ha riunito esperti internazionali, manager e imprenditori per confrontarsi su strategie, neuroscienze e leadership commerciale, affrontando le nuove sfide della vendita in un mercato sempre più competitivo

Donato Mancone, commercial director Faber Castell Italia

Grazie alla partnership di Manageritalia con ROI Group, lo scorso 18 giugno ho avuto l'opportunità di partecipare al Sales Forum 2026. La giornata ha rappresentato un'importante occasione di confronto su temi oggi centrali per chi opera nel mondo del business.

Nel corso dell'evento sono intervenuti esperti di livello internazionale che hanno messo a fattor comune competenze ed esperienze per aiutarci a comprendere come affrontare l'attuale scenario macroeconomico, caratterizzato da mercati sempre più competitivi e complessi.

Il messaggio emerso è stato chiaro: trovare nuovi clienti non basta più. Oggi è necessario costruire relazioni di valore, generare fiducia e sviluppare rapporti capaci di sostenere il raggiungimento degli obiettivi nel tempo, massimizzando i risultati.

VENDERE OGGI SIGNIFICA CREARE VALORE

Il confronto emerso durante il Forum ha evidenziato come il ruolo della vendita stia cambiando profondamente. Vendere di più oggi significa comprendere in modo strategico cosa desiderano realmente i clienti e offrire soluzioni in grado di rispondere ai loro bisogni più profondi, senza abbassare né il prezzo né il valore della propria proposta. In questo contesto, la vera sfida non è quindi competere sul prezzo, ma applicare un approccio manageriale orientato alla difesa del valore del proprio brand e della propria offerta.

Il Sales Forum ha messo in evidenza come sia necessario spostare il focus dalla semplice "transazione" alla creazione di valore a lungo termine, privilegiando una visione strategica

rispetto a un approccio esclusivamente tattico.

STRATEGIA, NEUROSCIENZE E RELAZIONE

Durante l'evento si è parlato di strategie avanzate per ampliare la pipeline commerciale e moltiplicare i risultati, insieme ai massimi esperti internazionali nel campo delle vendite.

Un tema particolarmente interessante ha riguardato il contributo delle neuroscienze, che possono aiutare a comprendere meglio e influenzare positivamente i processi decisionali dei clienti.

Sono emersi anche nuovi approcci alla vendita, sempre più orientati alla costruzione di relazioni durature e meno concentrati sul risultato immediato. In uno scenario complesso come quello attuale, la capacità di creare



fiducia diventa un elemento fondamentale per ottenere risultati continui e sostenibili.

IL VALORE DELLE PERSONE E DEI SALES TEAM

Un altro tema centrale affrontato durante il Forum è stato quello delle persone all'interno delle organizzazioni e, in particolare, del ruolo dei sales team. Si è discusso di come trasformare la rete vendita in un vero motore strategico dell'azienda e non soltanto in un "braccio esecutivo". Le competenze, la motivazione e la capacità delle persone di generare valore rappresentano infatti elementi fondamentali per il successo di un'organizzazione.

GLI INSEGNAMENTI CHE PORTO CON ME

La partecipazione al Sales Forum è stata una bella occasione di confronto con centinaia di direttori commerciali, imprenditori, business leader e professionisti del settore. Il networking e lo scambio di esperienze mi hanno permesso di acquisire idee, strumenti e modelli che potrò applicare nella mia realtà aziendale. È stata un'esperienza che ha aggiunto valore alle mie conoscenze e competenze, offrendo numerosi spunti di riflessione. Tra gli insegnamenti più importanti che porto con me ci sono sicuramente la creazione di valore e l'impatto e l'efficacia dei sales team: due pilastri sui quali intendo

concentrarmi per poterli adottare e implementare nella mia realtà aziendale, con l'obiettivo di migliorarla e affrontare con maggiore consapevolezza le sfide future.

GRAZIE ALLA PARTNERSHIP CON ROI GROUP, GLI ASSOCIATI A MANAGERITALIA POSSONO ACQUISTARE TICKET PER GLI EVENTI IN PROGRAMMA CON UNO SCONTO DEDICATO. PER I DETTAGLI, CONSULTA LA PAGINA DEDICATA A ROI GROUP IN AREA RISERVATA MY MANAGERITALIA - SERVIZI PROFESSIONALI
<https://my.manageritalia.it>

LA FORMULA EUROPEA PER GOVERNARE L'IA IN AZIENDA

Con il progetto AI Manage, Cec European Managers lancia una guida pratica per un milione di leader. L'obiettivo è ottimizzare il business difendendo il lavoro

Silvia Pugi, vicesegretario Cec e associata Manageritalia

Cec European Managers è l'associazione che rappresenta e dà voce a un milione di manager presso le istituzioni dell'Unione Europea. I dirigenti italiani vi aderiscono tramite Cida (che comprende Manageritalia e Federmanager).

In qualità di partner sociale formalmente riconosciuto, Cec viene obbligatoriamente consultata dalla Commissione europea in materia di politiche sociali e relazioni industriali. Per alimentare attivamente questo dialogo, la Confederazione sviluppa ricerche, programmi e position paper strategici.

Tra gli ultimi focus c'è naturalmente l'intelligenza artificiale e la sua diffusione. I dibattiti al riguardo parlano troppo di rischi associati a queste tecnologie, ma non abbastanza di opportunità. Eppure l'IA è già diventata il pilastro della competitività delle imprese.

Sulla base di queste premesse, Cec lancia il progetto europeo AI Manage per promuovere e guidare l'adozione pratica dell'intelligenza artificiale nelle organizzazioni. L'obiettivo è costruire un modello di uso che sia *good for bu-*

siness and good for people, efficace per gli affari e, contemporaneamente, rispettoso delle persone, posizionando i manager come protagonisti dell'innovazione.

UN PROBLEMA DI GOVERNANCE

Il quadro è sotto gli occhi di tutti. Dopo l'era della digitalizzazione, è arrivata l'intelligenza artificiale a cambiare in profondità intere catene del valore e, con loro, il lavoro delle persone.

La prima ondata di questa tecnologia nelle imprese è stata dominata dai tool di produttività. La maggioranza di chi lavora in azienda usa strumenti IA che nessuno, tuttavia, ha autorizzato. Si tratta spesso di tool gratuiti e comodi che le persone hanno imparato presto a sfruttare. Poi sono arrivate soluzioni scelte dall'azienda, con un impatto più ampio, a volte anche con l'effetto di sostituire personale con agenti IA. Peccato che la governance delle aziende non stia reggendo il passo. La prima reazione è quella di scrivere una bella policy sull'uso dell'IA o di creare un comitato. Ma

una policy è solo un'illusione di leadership.

A tutto questo si aggiunge la necessaria compliance con il regolamento europeo AI Act, che sta entrando a regime per fasi e già pone sulle aziende degli obblighi importanti. Ma in realtà non esistono ancora indicazioni complete su come l'IA debba essere utilizzata in modo responsabile sul posto di lavoro.

Il progetto AI Manage intende sviluppare linee guida e strumenti a supporto delle parti sociali per valutare le sfide e le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale e promuoverne un uso responsabile nei contesti lavorativi.

DUE VOLTI DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Nel quadro della trasformazione digitale, i manager sono chiamati a valutare due principali tipologie di sistemi basati sull'intelligenza artificiale: l'IA generativa (Generative AI), che crea contenuti, e l'IA per la gestione algoritmica (Algorithmic Management AI), cioè l'algoritmo che decide.

L'IA generativa si configura come

un “assistente virtuale” al fianco del lavoratore, focalizzato sull’aumento della produttività individuale e sullo stimolo della creatività. Questa tecnologia si inserisce nei flussi operativi di quasi tutti i ruoli e livelli aziendali – dai programmatori ai creativi, dallo stagista al ceo – offrendo la capacità di produrre contenuti inediti (come testi, codice software o immagini) e automatizzare compiti ripetitivi di ricerca e sintesi. Un esempio pratico è Gemini, che aiuta a tradurre e riassumere testi, o Claude, che velocizza il lavoro di uno sviluppatore software.

L’integrazione dell’IA generativa mira principalmente a ottimizzare i tempi di esecuzione, ridurre il carico di lavoro manuale e, di



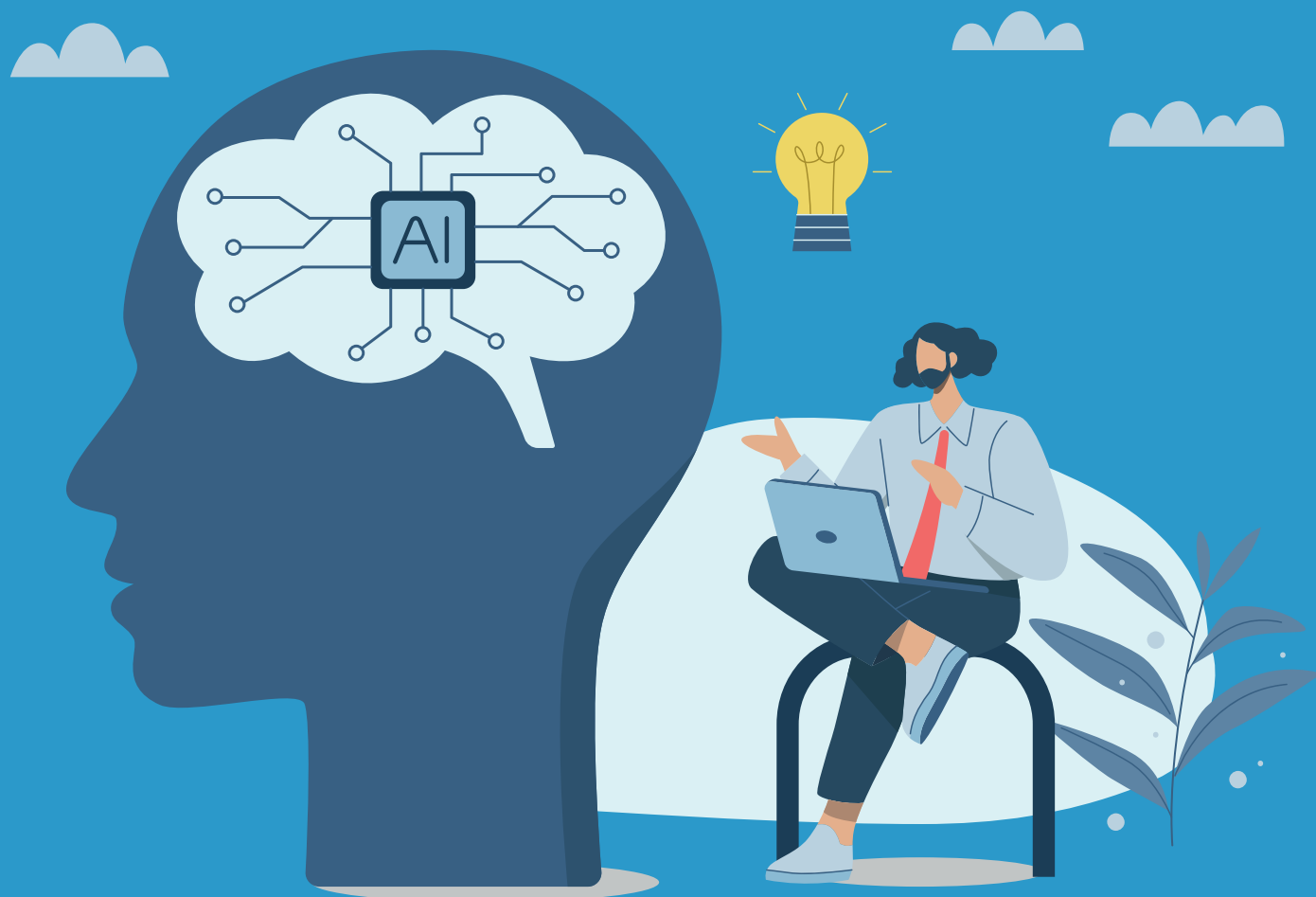
Non esistono ancora indicazioni complete su come l’IA debba essere utilizzata in modo responsabile sul posto di lavoro. Il progetto AI Manage intende sviluppare le linee guida e gli strumenti per valutare le opportunità create dal suo utilizzo

conseguenza, innalzare il livello di soddisfazione e performance complessiva del dipendente.

A livello di rischi, l’IA generativa richiede di fare attenzione all’accuratezza degli output (vedi il tema delle “allucinazioni”), alla protezione dei dati aziendali e al copyright.

LA GESTIONE ALGORITMICA CHE “FA IL MANAGER”

L’IA per la gestione algoritmica opera invece con una logica “dall’alto” e sostituisce parzialmente o totalmente le funzioni tradizionali del management umano. Questi sistemi analizzano flussi massivi di dati comportamentali e operativi per prendere decisioni, coordinare, monitorare e valutare le prestazioni dei lavoratori, tro-



vando applicazione in ambiti critici come il reclutamento automatizzato, l'assegnazione dei turni e la sorveglianza delle performance. Un esempio pratico può essere un software che definisce i turni in automatico, oppure una piattaforma HR che scansiona i volti dei candidati durante un colloquio video per valutarne l'idoneità.

Se da un lato questa tecnologia ottimizza l'efficienza organizzativa, dall'altro introduce forti criticità etiche e normative legate alla trasparenza dei criteri decisionali (vedi il tema di algoritmo come scatola nera), al rischio di sorveglianza invasiva e alla necessità di preservare l'umanizzazione del rapporto di lavoro.

Infatti nel regolamento europeo dall'AI Act molte soluzioni di intelligenza artificiale per la gestione algoritmica sono classificate ad alto rischio e sono assoggettate a regole molto stringenti, con multe per le aziende inadempienti che possono arrivare fino al 7% del fatturato.



L'IA generativa mira principalmente a innalzare il livello di soddisfazione e performance complessiva del dipendente, mentre l'IA per la gestione algoritmica opera con una logica "dall'alto" e sostituisce parzialmente o totalmente le funzioni tradizionali del management umano

DALLE REGOLE AGLI STRUMENTI

Il progetto AI Manage vuole fornire ai decisori in azienda soluzioni concrete per l'implementazione e la gestione dell'IA agentica e dell'algorithmic management, producendo tre output.

1

Linee guida intersettoriali

Definizione di standard europei intersettoriali per l'uso responsabile dell'IA e della gestione algoritmica, con particolare attenzione ai processi di recruiting, valutazione delle pre-

stazioni e sviluppo strategico del personale.

2

Al management toolbox

Una piattaforma di strumenti pratici progettata per favorire l'integrazione dei sistemi automatizzati e dell'IA generativa all'interno delle strutture aziendali e promuoverne un utilizzo responsabile sul posto di lavoro, nel rispetto delle persone.

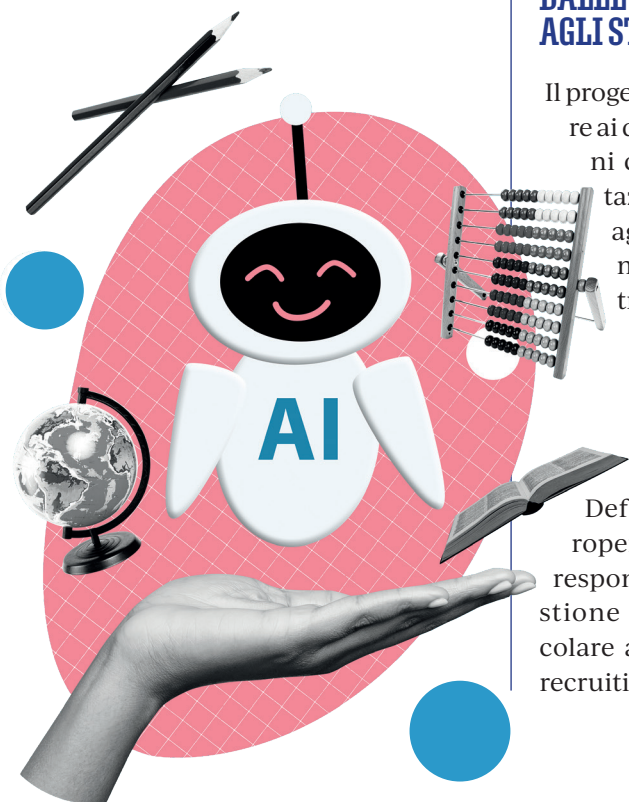
3

Percorsi di upskilling e reskilling delle competenze dei manager

Moduli formativi dedicati a potenziare le competenze dei manager, rendendoli capaci di promuovere, implementare e gestire un uso dell'IA che ottimizzi i processi lavorativi per l'intera organizzazione.

UNA RETE EUROPEA DI COMPETENZE

Per il suo ruolo strategico, volto a garantire che la transizione europea all'IA rafforzi sia la performance economica sia la coesione sociale, il progetto AI Manage ha ottenuto il finanziamento della Commissione europea nell'ambito del bando Socpl-2025-soc-dialog. Un valore aggiunto del progetto è la sua natura intersettoriale e transeuropea, che unisce le prospettive di associazioni di lavoratori e associazioni imprenditoriali di più paesi europei, in un dialogo sociale moderno e produttivo. La portata del progetto è garantita dai numeri delle organizzazioni coinvolte: Cec European Managers è capofila del progetto;



partecipano poi le associazioni sindacali manageriali Lederne Danimarca e Cfe-Cgc Francia, le associazioni datoriali U2P (che accoglie 3,4 milioni di microimprese e pmi francesi) e Dansk Erhverv (20.000 aziende danesi).

Questa cooperazione garantisce che l'adozione dell'IA rafforzi simultaneamente la performance economica delle imprese e la qualità del lavoro, favorendo un ambiente basato sulla fiducia e sull'innovazione condivisa.

Il rigore metodologico del progetto è garantito dai partner accademici. In particolare, l'area metodologica sarà guidata dalla professoressa Theresa Treffers della Technical University of Munich (Tum).

I manager di tutti i paesi europei aderenti a Cec (in Italia Manageri-

talia e Federmanager) saranno poi coinvolti nel comitato scientifico e nei workshop di esperti.

LE TEMPISTICHE

Il progetto AI Manage avrà una durata biennale, con alcuni eventi pubblici aperti a tutte le figure manageriali.

L'anno scorso, nel mese di novembre, si è svolta a Malta una conferenza di avvio per definire le sfide applicative e raccogliere i fabbisogni delle rappresentanze aziendali e sindacali. A settembre del 2027 in Polonia si terrà la presentazione delle best practice derivanti da uno studio condotto in Danimarca e Francia, mentre a maggio 2028, presso il Parlamento europeo, si terrà una presentazione finale

dei risultati e della cassetta degli strumenti a beneficio dei decisori politici e delle parti sociali europee.

INVESTIRE NEL CAPITALE UMANO DEI MANAGER EUROPEI

L'innovazione tecnologica richiede una leadership consapevole e dotata di strumenti adeguati.

AI Manage offre le linee guida operative affinché la dirigenza europea possa guidare il cambiamento digitale con efficacia.

Sostenere questo impegno significa promuovere un'Europa più competitiva e tecnologicamente autonoma, mantenendo il benessere delle persone e lo sviluppo delle competenze al centro dell'agenda economica.



DENS+
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

Faccette dentali: non solo una scelta estetica

Le **faccette in ceramica** sono tra i trattamenti più richiesti per migliorare il sorriso. Consentono di **correggere forma, colore** e, in alcuni casi, piccoli disallineamenti, **preservando** quanto più possibile il **dente naturale**.

Tuttavia, non rappresentano la soluzione ideale per tutti. Ogni sorriso è diverso e richiede una valutazione clinica approfondita, perché l'obiettivo non è solo ottenere un risultato estetico, ma garantire **equilibrio, funzione e durata nel tempo**.

In DENS ogni trattamento viene progettato partendo dalle caratteristiche del paziente, utilizzando **materiali di alta qualità** e **tecniche minimamente invasive** quando le condizioni cliniche lo consentono.

“ Un bel sorriso non nasce da un trattamento standard, ma da una pianificazione accurata e da un progetto costruito su misura. ”



PROGETTO SU MISURA

Ogni sorriso è unico. Costruiamo un piano di trattamento personalizzato per valorizzare al meglio la sua naturale bellezza.



MATERIALI DI QUALITÀ

Utilizziamo ceramiche di ultima generazione per risultati estetici eccellenti e massima durata nel tempo



MINIMA INVASIVITÀ

Quando possibile, preserviamo la struttura naturale del dente con tecniche minimamente invasive



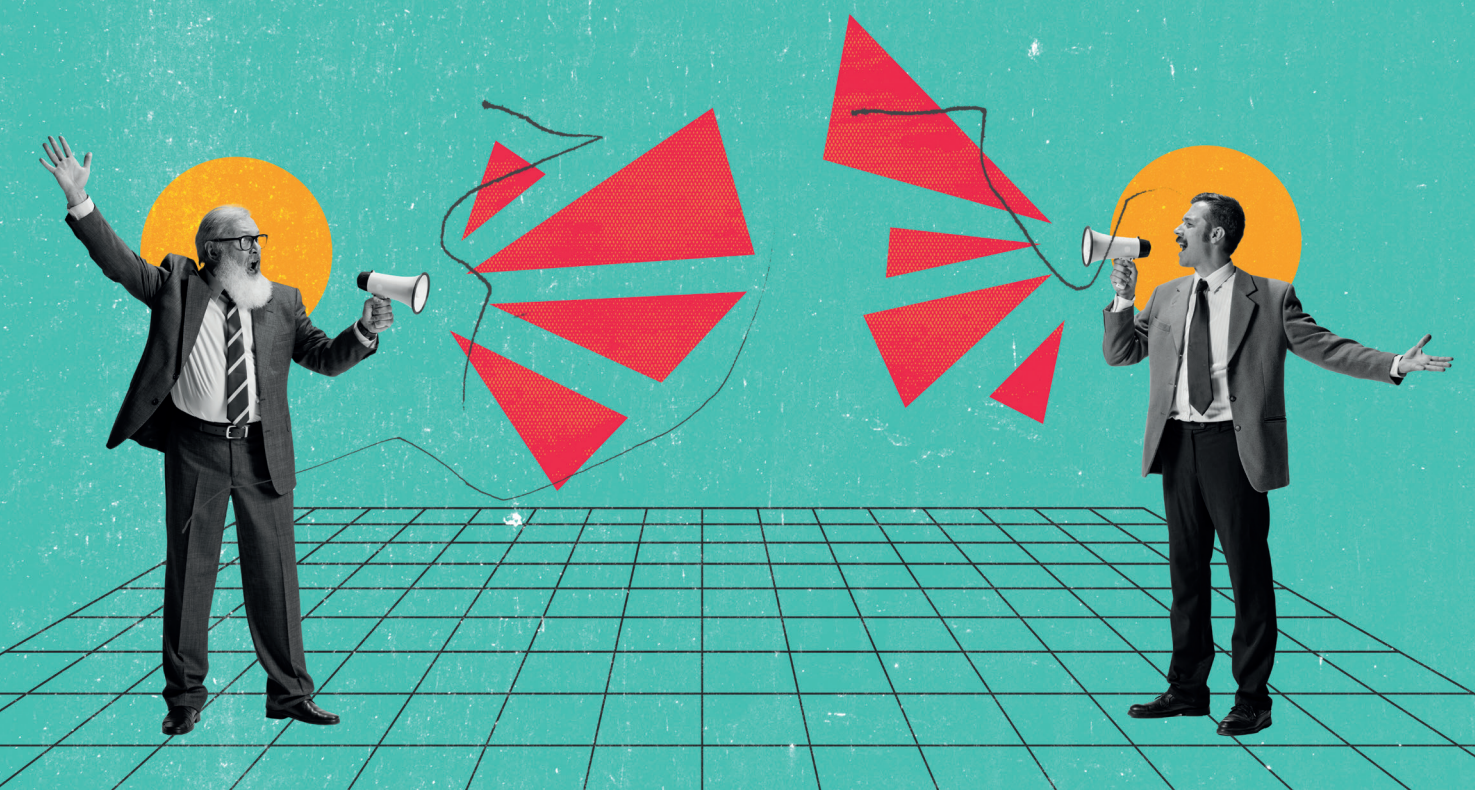
Per conoscere i percorsi di odontoiatria estetica DENS e scoprire la soluzione più adatta al suo sorriso:



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



I FALSI MITI SULLA GESTIONE DEL CONFLITTO IN AZIENDA



Non tutte le divergenze sono un problema: imparare a riconoscerle e gestirle permette ai team di prendere decisioni migliori e rafforzare le relazioni professionali

Deborah Pattera, docente, business coach, executive trainer

Ancora oggi, in molte aziende il conflitto è interpretato come sintomo di qualcosa che non funziona: un segnale di criticità organizzative, di scarsa collaborazione e comunicazione oppure di una leadership poco efficace. L'idea di fondo è semplice

quanto radicata: se un'organizzazione è ben strutturata – e ha investito nella costruzione di un buon clima interno – le persone dovrebbero lavorare in armonia, senza attriti, scontri o tensioni. Questa convinzione è rafforzata dal nostro principale bias evo-

lutivo: siamo programmati per cercare sicurezza e prevedibilità. Dal punto di vista psicologico, il conflitto attiva gli stessi circuiti cerebrali coinvolti nella percezione del pericolo: per questo, quando due interlocutori discutono, il cervello tende automaticamente

a leggere la situazione come un evento da interrompere quanto prima.

Il conflitto diventa quindi qualcosa da eliminare o, quantomeno, da ridurre nelle sue manifestazioni il prima possibile. Questo anche per un fattore tempo: se la giornata lavorativa corre veloce nelle sue urgenze, o si sceglie di investire tempo sulle relazioni o si decide di farlo sugli obiettivi. La maggior parte delle matrici non a caso pone questi due parametri su distinti assi cartesiani, come se i due difficilmente potessero coesistere. E purtroppo ancora oggi si fatica a comprendere come il raggiungimento del secondo affondi le sue radici in un'efficace gestione del primo.

Ma andiamo per gradi e cerchiamo di sdoganare alcuni di questi (falsi) miti.

CONTRASTO E CONFLITTO: NON SONO LA STESSA COSA!

Un'idea comune molto diffusa pone contrasto e conflitto lungo uno stesso asse quantitativo, per cui il contrasto risulta semplicemente la forma "minore" del conflitto. In realtà, la differenza tra i due è sul piano qualitativo: il contrasto riguarda i contenuti mentre il conflitto si sviluppa sul piano della relazione.

Il contrasto è la semplice espressione di un punto di vista diverso da quello altrui o la manifestazione di qualcosa che non funziona in modo efficace. Ad esempio, durante una riunione un responsabile commerciale propone di anticipare il lancio di un prodotto per cogliere un'opportunità di mercato, mentre il responsabile della produzione



**Nei gruppi più
efficaci le persone
non evitano il
dissenso, ma si
sentono libere
di manifestare punti
di vista divergenti**

ritiene che i tempi siano troppo stretti per garantire la qualità. Le loro posizioni sono diverse, ma il confronto rimane sul problema da risolvere.

Il conflitto nasce quando il focus si sposta dal problema alle persone. La discussione non riguarda più "qual è la scelta migliore", ma diventa "con te è davvero impossibile lavorare". A tal punto, non si cerca più la soluzione migliore rispetto al problema, ma di prevalere sull'altro.

PERCHÉ EVITARE IL CONTRASTO È UN ERRORE

Se non si conosce e si considera questa distinzione, si rischia di evitare il contrasto considerandolo come un inizio di conflitto: esprimere un'opinione divergente porterà a scontrarsi e a creare un grande caos interno! Questa lettura, tuttavia, porta con sé due conseguenze molto potenti. La prima riguarda la possibilità, per un gruppo di lavoro, di esprimere liberamente il contrasto. Se in un gruppo di lavoro non si ha la libertà di poterlo esternare, quel gruppo rischia di diventare meno

efficace. Un team in cui nessuno mette mai in discussione una scelta o esprime un'idea divergente non è necessariamente un team coeso: potrebbe essere semplicemente un team in cui le persone hanno imparato che esprimere un'opinione diversa ha un costo. È il tema della sicurezza psicologica studiato da Amy Edmondson: nei gruppi più efficaci le persone non evitano il dissenso, ma si sentono libere di manifestare punti di vista divergenti, consapevoli che il confronto non verrà interpretato come un attacco personale né degenererà in uno scontro. Non a caso, gli studi sul conflitto organizzativo mostrano che il contrasto, quando rimane focalizzato su idee, decisioni e processi, può diventare una vera e propria risorsa aziendale.

La seconda conseguenza riguarda proprio il rapporto tra evitamento e conflitto: spesso i conflitti nascono perché si è cercato di evitare il contrasto. L'assenza di espressione può manifestarsi all'esterno – come quando, dopo aver imbottigliato per lungo tempo l'acqua, questa sborda, e lo fa con tutta la potenza accumulata – o internamente, con demotivazione, minor senso di appartenenza e bassi livelli di fiducia.

IL CONFLITTO PUÒ MIGLIORARE ANCHE LA PERFORMANCE

Seppur possa apparire paradossale ai più, anche dal punto di vista della gestione dei tempi produttivi, dare voce al contrasto e gestire il conflitto possono rappresentare una risorsa. Il nostro cervello ha l'abitudine di attribuire più peso a ciò che vede, per cui tende a

osservarne solo i costi immediati: riunioni più lunghe, tensione emotiva, calo temporaneo della produttività. Non considera tuttavia che, dedicando spazio al confronto, si previene l'accumulo di insoddisfazione, si riduce la probabilità che lo stesso problema si ripeta, si migliora la qualità delle decisioni, si aumenta il benessere organizzativo e, nel lungo periodo, tutto questo accresce la performance aziendale.

UN CAMBIO DI PROSPETTIVA NEL RUOLO DEL MANAGER

Un manager maturo non dovrebbe quindi chiedersi come evitare conflitti in azienda, bensì come creare le condizioni affinché emerga il contrasto e venga gestito al meglio.

Il valore di un'azienda non si misura dal numero di conflitti che vive, ma dalla qualità delle

conversazioni che è in grado di sostenere quando le differenze affiorano.

Per questo oggi il manager non può esimersi dal padroneggiare due delle competenze più strategiche della leadership contemporanea: facilitare il dialogo e il confronto tra le persone, anche quando emergono opinioni divergenti, e mediare i conflitti quando questi rischiano di compromettere le relazioni.

IL MANAGER “TRA DUE FUOCHI”

Gestire e trasformare i conflitti tra collaboratori

Nel contesto organizzativo attuale, il conflitto relazionale rappresenta una dinamica sempre più frequente e la capacità di gestirlo è diventata una competenza imprescindibile. Ai leader, infatti, non è richiesto soltanto di affrontare i propri conflitti interpersonali, ma anche di intervenire con crescente frequenza nelle tensioni che emergono tra collaboratori, team, funzioni aziendali o tra diversi livelli gerarchici.

In situazioni di questo tipo, la mancanza di competenze specifiche di mediazione porta spesso ad adottare strategie poco efficaci: schierarsi troppo rapidamente, evitare il confronto o delegare la gestione del problema ad altri sono alcune delle risposte più comuni. Anche la comunicazione, se non gestita con consapevolezza, può alimentare atteggiamenti difensivi, irrigidire le relazioni e compromettere il dialogo.

Questo progetto nasce con l'obiettivo di sviluppare nei leader una competenza distintiva: saper intervenire nei conflitti altrui senza lasciarsi coinvolgere emotivamente, mantenendo lucidità, imparzialità e capacità di orientare il confronto verso una soluzione costruttiva. Il percorso intende offrire risposte concrete ai dubbi che più frequentemente emergono in queste situazioni: è opportuno intervenire o è meglio lasciare che le persone gestiscano autonomamente il conflitto? quando è il momento giusto? con quale approccio, in quale contesto e con quali modalità?



In partenza il 9 settembre



10-13 Online

<https://qr.cfmt.it/3t7hz>



IL PUNTO DI INCONTRO DEI **BUSINESS LEADER**

2 giorni di formazione, ispirazione e networking



**Justin
Trudeau**
LEADERSHIP



**Rita
McGrath**
STRATEGIA
DI CRESCITA



**Carl
Lewis**
HIGH
PERFORMANCE



**Stephen M.R.
Covey**
TALENTO



**Zack
Kass**
AI STRATEGY



**Paola
Antonelli**
CREATIVITÀ



**Chris
Barton**
INNOVAZIONE



**Gianluigi
Buffon**
WINNING
TEAMS



**Amy
Gallo**
RELATIONSHIP
MANAGEMENT



**Marcus
Collins**
BRAND
STRATEGY

Visita l'area riservata My Manageritalia > Servizi Professionali > WOBI per scoprire il codice promo a te riservato.

Il World Business Forum è finanziabile con i principali Fondi Interprofessionali per la Formazione Continua. Per saperne di più scrivici a **marketing.it@wobi.com**



Scopri di più!



The Power of Energy



BLUE ECONOMY, UN OCEANO DI OPPORTUNITÀ OUT OF THE BOX



Dal 16 al 19 novembre Genova ospiterà la prima edizione di BEST – The Blue Economy Summit & Trade Show. **Maurizio Introna**, direttore generale di Blue Media, racconta la visione alla base del progetto e il ruolo che può avere nello sviluppo futuro.

Con The Blue Economy Summit & Trade Show 2026 (BEST) nasce l'evento biennale di Blue Media, nuovo punto di riferimento internazionale per la Blue Economy.

Conferenze, workshop, spazi espositivi e networking daranno vita a un grande hub di relazioni e opportunità. La prima edizione si terrà dal 16 al 19 novembre 2026 a Genova, nel Waterfront di Levante (Padiglione Jean Nouvel).

BEST nasce con l'ambizione di diventare il principale appuntamento internazionale dedicato alla Blue Economy, riunendo i protagonisti dei settori marittimo, portuale, logistico, energetico e dei trasporti insieme a ricerca, innovazione e startup.

In uno scenario segnato da profondi cambiamenti geopolitici e commerciali, garantire connessioni efficienti per merci e persone è sempre più strategico. Lo sviluppo di infrastrutture e corridoi logistici europei può rafforzare il ruolo dell'Italia come piattaforma naturale tra Mediterraneo ed Europa, valorizzandone la posizione geografica e il sistema portuale. A dare vita a questo appuntamento è Blue Media, media company fondata nel 2024 dal Gruppo MSC, anche in seguito all'ingresso nel perimetro editoriale dello storico quotidiano genovese *Il Secolo XIX*. In questa intervista approfondiamo obiettivi dell'evento e la visione di una realtà che punta a promuovere il dialogo e la conoscenza

tra gli attori dell'ecosistema della Blue Economy.

Ci racconta come nasce Blue Media e quali sono gli obiettivi che vi prefiggete?

«Blue Media nasce nel 2024 su iniziativa del Gruppo MSC come media company dedicata alla Blue Economy. Integra testate storiche come *Il Secolo XIX*, *The MediTelegraph*, *L'Avvisatore Marittimo* e *TTM*, affiancate da una piattaforma editoriale bilingue internazionale, *Blueconomy.com*. Attraverso informazione, analisi, dati ed eventi come BEST, raccontiamo l'intero ecosistema del mare, creando un luogo di confronto tra imprese, istituzio-

ni, ricerca e investitori per rafforzare la competitività di Italia ed Europa».

Qual è il valore aggiunto di una media company specializzata, tra le altre cose, nella Blue Economy?

«Oggi non basta informare: serve connettere. Blue Media vuole essere una piattaforma in grado di mettere in relazione mondi che spesso procedono in parallelo, dall'industria alle istituzioni, dalla ricerca alla finanza. Per mezzo di contenuti qualificati, eventi e una prospettiva internazionale, contribuiamo a costruire una cultura

”

Lo sviluppo di infrastrutture e corridoi logistici europei può rafforzare il ruolo dell'Italia come piattaforma naturale tra Mediterraneo ed Europa, valorizzandone la posizione geografica e il sistema portuale

condivisa dell'economia del mare e delle sue opportunità».

Cos'è e quanto pesa oggi la Blue Economy per il Paese?

«La Blue Economy è un ecosistema che va oltre il solo comparto marittimo: include porti, logistica, trasporti, energia, turismo, cantieristica, innovazione e ricerca. In Italia vale oltre 216 miliardi di euro, circa l'11% del Pil, e occupa più di un milione di persone. È una leva strutturale di competitività, ed è proprio per questo che nasce BEST: una piattaforma per favorire confronto, investimenti e visione internazionale».



Cosa significa per voi dare voce alla filiera della Blue Economy?

«Significa superare una narrazione frammentata di un settore che è invece fortemente integrato. Blue Media nasce per favorire una lettura unitaria della Blue Economy, offrendo informazione, dati ed eventi capaci di stimolare il dialogo tra imprese, istituzioni, ricerca e investitori, contribuendo a una visione comune sul futuro del mare».

Qual è il messaggio chiave di BEST per imprese e istituzioni?

«BEST nasce con l'ambizione di diventare un punto di riferimento internazionale per la Blue Economy. Il messaggio centrale è che competitività, sostenibilità e sviluppo infrastrutturale richiedono un approccio integrato, fondato sulla collaborazione tra tutti gli attori della filiera. L'obiettivo è trasformare il confronto in progetti concreti, mettendo a sistema esperienze, competenze e investimenti lungo tutta la catena del valore del mare. In questo percorso, Road to BEST, un tour iniziato nel maggio dello scorso anno e che proseguirà anche nel 2027, ha già coinvolto undici città portuali italiane in un anno di incontri tra stakeholder, manager, istituzioni, contribuendo a costruire contenuti e relazioni che confluiranno nell'appuntamento di Genova».

Perché Genova come sede della prima edizione?

«Genova è un punto naturale di incontro tra Mediterraneo, Europa e grandi rotte globali. È una città simbolo della cultura ma-



rittima e un hub dove convivono portualità, logistica, industria, ricerca e innovazione. Sceglierla significa valorizzare un ecosistema già centrale e proiettarlo in una dimensione internazionale».

Come trovano spazio innovazione e sostenibilità dentro BEST?

«Sono i due assi portanti dell'evento. Il programma congressuale affronterà digitalizzazione, intelligenza artificiale, decarbonizzazione, energia, sicurezza e infrastrutture. Il filo conduttore è quello di accompagnare la trasformazione della Blue Economy verso modelli più efficienti e a minore impatto ambientale, favorendo il dialogo tra industria, ricerca e mondo delle policy per accelerare l'adozione di soluzioni concrete lungo tutta la filiera».

Di che filiera parliamo e come sarà rappresentata?

«Parliamo di un ecosistema che integra infrastrutture portuali, ferro-

viarie, stradali e intermodali come fattori chiave di crescita e competitività. Accanto al programma congressuale, il Trade Show rappresenta il secondo pilastro di BEST: oltre 20.000 mq e più di 250 aziende e organizzazioni che presenteranno innovazioni per porti, logistica, energia e trasporti. In questo contesto, emerge con forza anche il ruolo del management e dei decisori industriali, chiamati a interpretare questa complessità e a guidare l'integrazione tra tecnologie, sostenibilità e modelli organizzativi lungo tutta la filiera».

Che ruolo hanno i manager in questa transizione?

«Ai manager oggi è richiesto sempre di più di integrare visione strategica e capacità di innovazione, governando trasformazioni tecnologiche e sostenibilità. La Blue Economy richiede leadership capaci di superare i confini settoriali e costruire alleanze pubblico-private per rafforzare la competitività di Italia ed Europa. Il valore aggiuntivo che ci proponiamo di creare sta proprio nella capacità di generare connessioni e relazioni che accelerino il trasferimento di conoscenze e tecnologie».

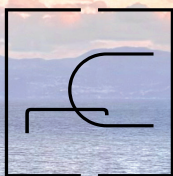
Quale eredità dovrebbe lasciare la prima edizione di BEST?

«Non un evento isolato, ma una piattaforma permanente. BEST deve diventare il luogo in cui ogni due anni si incontrano decision maker, imprese, startup, investitori e ricerca per confrontarsi sulle trasformazioni della Blue Economy e generare opportunità concrete per il sistema Paese e per l'intera filiera della "risorsa blu"».

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



L'AGENDA POLITICA DEI MANAGER

Un'indagine di Manageritalia fotografa le priorità del management italiano in vista della prossima legge di bilancio e individua le leve per il rilancio di produttività e salari

A metà luglio abbiamo realizzato la ricorrente indagine sulle vacanze e sulle prospettive per la ripresa, intervistando 1.018 manager associati. Ci focalizziamo qui sui risultati relativi all'agenda politica in vista della prossima legge di bilancio e sulle priorità per sostenere produttività e salari.

È interessante vedere come le priorità dei nostri associati siano perfettamente in linea con l'attività istituzionale della Federazione. Un risultato che non stupisce, anche alla luce dei frequenti momenti di consultazione e dialogo che sviluppiamo.

LEGGE DI BILANCIO

Sul fronte delle priorità da attribuire alla prossima legge di bilancio, la lotta all'evasione fiscale si impone come quella largamente

maggioritaria, sia come prima indicazione in assoluto (21,2%, il valore più alto dell'intera classifica) sia come presenza complessiva tra le prime quattro indicate (58,9%), un dato che supera di oltre venti punti percentuali la seconda voce in classifica.

Seguono, con valori molto vicini tra loro, la riforma delle aliquote Irpef a favore del ceto medio (37,8%) e gli investimenti nel sistema scolastico, universitario e negli Its (37,3%), mentre si collocano appena sotto gli investimenti straordinari nella sanità pubblica (31,9%) e la riduzione del debito pubblico (29,3%).

Nella parte medio-bassa della classifica figurano il rifinanziamento del taglio del cuneo fiscale (27,9%), la riforma delle pensioni (26,5%), il sostegno alla natalità (26,4%) e il contrasto al caro-vita (24,8%), mentre chiudono la

classifica, con un consenso nettamente più contenuto, il sostegno alle imprese esportatrici (7,3%) e il finanziamento di ammortizzatori sociali per le crisi aziendali (7,2%).

PRODUTTIVITÀ E SALARI

Le priorità per sbloccare la produttività del lavoro e la crescita dei salari in Italia privilegiano nettamente le leve fiscali e gli incentivi rispetto agli interventi di riforma strutturale del mercato del lavoro. La misura più indicata è la detassazione completa dei premi di risultato legati alla produttività aziendale (46,9%), seguita dal taglio dei contributi previdenziali a carico dei lavoratori per aumentare il potere d'acquisto reale (40,7%) e dal riconoscimento di incentivi fiscali alle aziende che investono in welfare aziendale strutturato e flexible benefit (38,3%).

Più distanziata la richiesta di una riforma dei contratti nazionali (ccnl) che introduca maggiore flessibilità e centralità per la contrattazione aziendale e/o territoriale di secondo livello (26,9%), mentre in fondo alla classifica si colloca l'introduzione di un salario minimo legale per i settori non coperti da contrattazione (19%), la misura nettamente meno condivisa tra quelle proposte.

LE PRIORITÀ DEI MANAGER E L'IMPEGNO DI MANAGERITALIA

Infine, sul piano delle priorità di policy, tanto per la prossima legge di bilancio quanto per il rilancio della produttività e dei salari, il management italiano esprime una preferenza netta per le leve fiscali e di contrasto all'evasione, rispetto a interventi di riforma strutturale che richiederebbero tempi più lunghi.

«I risultati dell'indagine - dice il presidente di Manageritalia **Marco Ballarè** - confermano una caratteristica che contraddistingue da sempre i manager italiani: la capacità di guardare oltre il proprio interesse e di ragionare nell'ottica del bene comune e della crescita del Paese. Lotta all'evasione fiscale, investimenti in istruzione, sanità e capitale umano, misure a sostegno del ceto medio e attenzione alla sostenibilità dei conti pubblici sono priorità che coincidono con le proposte che Manageritalia porta avanti nel confronto con istituzioni e parti sociali. È un segnale importante, perché dimostra che il management non chiede privilegi, ma condizioni



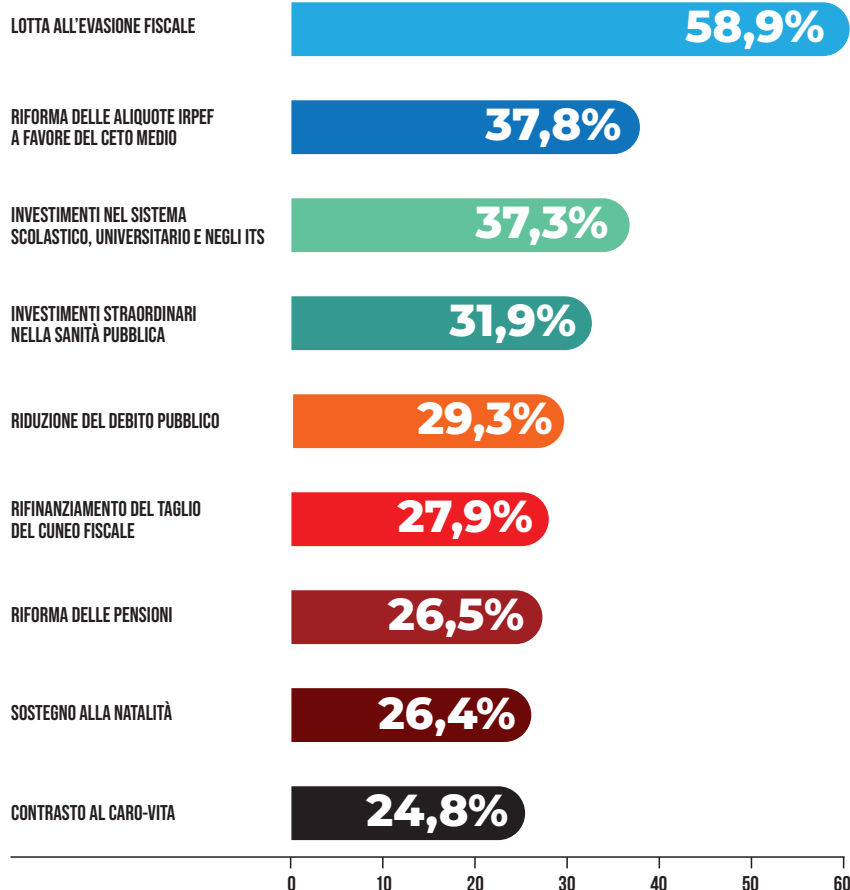
Sul piano delle priorità di policy il management esprime una preferenza netta per le leve fiscali e di contrasto all'evasione, rispetto a interventi di riforma strutturale che richiederebbero tempi più lunghi

che favoriscano sviluppo, competitività ed equità.

Anche sul fronte della produttività e dei salari emerge una visione concreta e moderna: valorizzare il merito, incentivare la produttività, rafforzare il welfare aziendale e utilizzare la leva fiscale per aumentare il potere d'acquisto dei lavoratori. Sono scelte che mettono al centro la crescita delle persone, delle imprese e dell'intero sistema Paese.

Questi risultati rafforzano il nostro impegno a rappresentare un management responsabile, consapevole che il proprio successo passa attraverso il successo dell'Italia».

MANAGER: LE PRIORITÀ DELLA LEGGE DI BILANCIO



ITALIAN TOURISM AWARDS: PREMIATA L'ECCELLENZA DEL TURISMO ITALIANO



Palmiro Noschese (strategic advisor e presidente di giuria Italian Tourism Awards), **Alessandra Priante** (presidente Enit) e **Deborah Garlando** (ceo MHR, ideatrice Italian Tourism Awards).

Il turismo italiano continua a distinguersi a livello internazionale e, insieme alla crescita del settore, si consolida anche uno degli appuntamenti che ne valorizza le migliori esperienze: gli Italian Tourism Awards - The Night of Excellence, oggi tra i principali riconoscimenti dedicati all'intera filiera turistica nazionale, un premio per imprese, manager, destinazioni e professionisti che contribuiscono alla competitività del comparto.

Ideato da **Deborah Garlando**, ceo di MHR, il premio ha conosciuto negli anni una progressiva evoluzione. L'edizione 2026 si svolgerà il 2 dicembre al Teatro dell'Opera di Roma. Oltre ad autorevoli patrocini, tra cui quello di Manageritalia, a garantirne il prestigio contribuisce una giuria composta da manager dell'hospitality, esper-

ti, rappresentanti istituzionali e giornalisti.

Il 2 dicembre a Roma (Teatro dell'Opera) una serata che riconosce il valore e l'innovazione dei protagonisti di un settore chiave del nostro Paese. Manageritalia patrocina l'evento

RIFLETTORI PUNTATI SULLA MANAGERIALITÀ DEL SETTORE

L'obiettivo è valorizzare l'intera filiera del turismo, dall'ospitalità alla ristorazione, dalla mobilità alle destinazioni italiane e internazionali, senza trascurare le nuove forme di accoglienza. Ampio spazio viene riservato anche alla managerialità, con riconoscimenti dedicati ai protagonisti che guidano il cambiamento nel settore, e alla leadership femminile, attraverso il Premio Elena David. La collaborazione con l'Associazione italiana persone con sindrome di Down testimonia inoltre l'impegno a favore di un turismo sempre più inclusivo.

TREDICI CATEGORIE TEMATICHE

L'edizione 2026 introdurrà tredici categorie tematiche, affiancate dal Best International Tourism Award e da nuovi riconoscimenti speciali. Tra le novità figura una categoria dedicata alle Esperienze di Viaggio, pensata per premiare i progetti capaci di trasformare un soggiorno in un'esperienza

autentica e memorabile. Debutterà inoltre il Premio Jean Marc Droulers - Uomo del Turismo, dedicato allo storico ceo di Villa d'Este.

AL DI LÀ DELLA CELEBRAZIONE, UN NUOVO RACCONTO DEL TURISMO

Con la conduzione affidata ancora a **Gabriella Carlucci**, la serata sarà non solo un momento celebrativo, ma anche l'occasione per raccontare l'evoluzione del turismo italiano e indicare le direttrici di sviluppo di un comparto sempre più orientato all'innovazione, alla sostenibilità, all'inclusione e alla valorizzazione del capitale umano. Come sottolinea **Palmiro Noschese**, strategic advisor e presidente di giuria, «La vera opportunità sarà trasformare le singole eccellenze in un modello di sistema capace di rafforzare il posizionamento dell'Italia come destinazione di riferimento a livello globale».

SU ITALIAN TOURISM AWARDS TUTTE LE INFORMAZIONI SUL PREMIO E LE MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE.

<https://italiantourismawards.com/>

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 Mobiliari, 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



37^a SETTIMANA TENNIS MANAGERITALIA

GAME. SET. HOLIDAY.

Cartoline dalla 37^a Settimana del Tennis Manageritalia

Anche questo giugno la Sardegna ha ospitato la Settimana del Tennis di Manageritalia. Giunta alla 37^a edizione, l'iniziativa si conferma uno degli appuntamenti più longevi e attesi della vita associativa, grazie al giusto mix di sport, relax e networking, oltre alla cornice del Villaggio Santagiusta: una garanzia di mare splendido, ottima cucina e accoglienza attenta a ogni esigenza.

I tornei, tra conferme e novità

Sui campi, per un totale di 12 tornei e 204 partite, si sono sfidati quasi 80 tennisti, dagli 11 agli 80 anni. In una delle finali abbiamo anche assistito al match tra uno dei tennisti più giovani, Pietro Rustioni, e il tennista con più esperienza in assoluto, Marco Russolo. Tutti hanno dimostrato entusiasmo e grande spirito sportivo... e una passione tanto forte da tralasciare anche la sfida più grande: il caldo!

Tra le principali novità dell'edizione 2026, il debutto del Torneo Silver, pensato per offrire una seconda opportunità agonistica ai giocatori esclusi dai tabelloni dopo la fase di qualificazione. Una formula accolta con entusiasmo dai partecipanti, che ha permesso di mantenere vivo il piacere della competizione per tutta la settimana, aumentando le occasioni di gioco e coinvolgimento e rafforzando ulteriormente lo spirito inclusivo della manifestazione. Ma non solo: gli appassionati di racchetta hanno potuto misurarsi anche a padel, su un campo tanto nuovo da essere inaugurato proprio dagli atleti Manageritalia.

Scambi che restano

Ma la Settimana del Tennis non è (e non è mai stata) solo tennis, anzi: c'è stato chi ha quasi rinunciato alle sfide sui campi per godersi di più il mare e la compagnia degli altri ospiti! Sì, perché il vero valore di questa iniziativa continua a essere quello delle relazioni: la stretta di mano in campo diventa l'occasione per conoscersi meglio, condividere esperienze e creare legami tra colleghi, amici e famiglie.

E accanto ai legami storici e consolidati, quest'anno sono nate anche nuove connessioni, alimentate dalla presenza di tanti nuovi partecipanti: alcuni sono scesi in campo, altri hanno scelto di vivere l'esperienza da ospiti, condividendo con amici e familiari le giornate tra mare, relax e momenti conviviali. Un segnale importante della capacità di questa manifestazione di attrarre nuove persone e creare relazioni che vanno ben oltre il campo da gioco.

PER LA RIUSCITA DEI TORNEI MANAGERITALIA RINGRAZIA TUTTI GLI SPONSOR



TROFEO MANAGERITALIA SINGOLARE MASCHILE ASSOCIATI OVER

1. Ugo Casagrande
 2. Gabriele Baso
 3. Franco Corradini, Andrea Salvetti
- Vincitore torneo Silver: Lucio Fochesato



TROFEO RICOH DOPPIO MISTO GIALLO

1. Carla Costa & Stefano Canali
2. Claudia Balestra & Alessio Bonetti
3. Erica Rustia & Giovanni Laezza, Ilaria Canali & Pietro Rustioni



TROFEO GENERALI SINGOLARE MASCHILE ASSOCIATI UNDER

1. Giulio Cianfanelli
 2. Andrea Rustioni
 3. Stefano Canali, Francesco Marinelli
- Vincitore torneo Silver: Alberto Fontana



TROFEO ASSIDIR DOPPIO GIALLO MASCHILE ASSOCIATI

1. Ugo Casagrande & Irnerio Del Treppo
2. Franco Tomasi & Andrea Serafino
3. Franco Corradini & Alessandro Losio, Roberto Barbieri & Antonio Bonardo



TROFEO MANAGERITALIA SERVIZI SINGOLARE FEMMINILE

1. Carla Costa
 2. Francesca Riva
 3. Erica Rustia, Maria Cristina Mariano
- Vincitrice torneo Silver: Beatrice Barbato



TROFEO CNP VITA ASSICURA SINGOLARE MASCHILE FAMILIARI E OSPITI

1. Lorenzo Corradini
 2. Simone Bonetti
 3. Giulio Ronzino, Thomas Del Bo
- Vincitore torneo Silver: Pietro Rustioni



SINGOLARE JUNIORES SILVER

1. Thomas Patrone
2. Riccardo Sansone
3. Alvisè Marini, Ludovica Rivolta



SINGOLARE JUNIORES GOLD

1. Lorenzo Cianfanelli
2. Riccardo Matteucci
3. Marco Marinelli, Francesco Tucci

#settimanadeltennis

Per raccontare l'esperienza attraverso la voce dei protagonisti, quest'anno abbiamo chiesto ai partecipanti di riassumere emozioni, ricordi e momenti speciali in poche righe. Ecco i loro tweet sulla Settimana del Tennis: un mosaico di impressioni che restituisce l'atmosfera unica di una vacanza fatta di sport, amicizia, divertimento e condivisione a cui è impossibile resistere: vi aspettiamo alla prossima edizione!



**Dritti, rovesci e
momenti che fanno
bene all'anima.
Più scambi e meno
pensieri.**

Claudia Balestra



**Siamo alla terza
presenza e ogni
anno, grazie al
tennis e alla perfetta
organizzazione, si
creano sempre nuove amicizie
che poi durano anche oltre!!!**

Giovanni e Carla



**È bastato il suono di
una piccola, gialla,
pallina da tennis che
viene strapazzata
duramente da una
parte all'altra del campo per
creare passione, condivisione,
competitività, relazioni...
potremo mai rinunciarvi?**

Maurizio Bernaroli



**La mia prima volta
al Torneo di tennis
Manageritalia: una
settimana di sport,
fair play, sorrisi e nuove
conoscenze. Complimenti per
l'organizzazione impeccabile,
sempre presente e sorridente,
nonostante il caldo. Il tutto
in una cornice bellissima
e con un'ottima cucina!**

Maria Cristina Mariano



Un momento di aggregazione e convivialità, condito da un sano agonismo mai andato oltre la sportività! Grazie al team organizzatore per la precisione, la pazienza e la cortesia!

Enrico M.



Anche quest'anno si è creato il perfetto connubio fra sport, relazioni e amicizia che ha reso la settimana trascorsa a Santagiusta memorabile come sempre.

Stefano Canali



Prima volta sui campi da tennis Manageritalia: piacevole esperienza, organizzazione perfetta e tanta simpatia degli organizzatori. Le ho "prese", ma mi rifarò al prossimo appuntamento.

Fausto Gentili



Per me e Livia la Settimana del Tennis è stata una piacevole scoperta. Nonostante i diversi anni di associazione, non avevo mai partecipato a nessun evento. Condividere la passione per il tennis e conoscere nuove persone rappresentano il valore della settimana. Un grazie anche al team Manageritalia per la pazienza e la disponibilità.

Andrea Serafino

LA FIDUCIA COME COMPETENZA

UN LIBRO CHE dovrebbe essere aggiunto ai consigli di lettura per i manager di nuova nomina. Perché chiunque si sia trovato ad affrontare maggiori responsabilità ha sperimentato quella percezione di insicurezza, di dubbio sulle proprie capacità, sul fatto di essere all'altezza o meno della nuova sfida.

Il tema dell'insicurezza personale è ampiamente trattato, ma questo bestseller di Shadé Zahrai e Fayçal Sekkouah, **Big Trust. Mi fido di me: il metodo delle 4 A per costruire la fiducia in se stessi** (366 pagine, ON Edizioni), ha la particolarità di offrire svariati suggerimenti su come affrontare il nuovo in ambito lavorativo. In un'epoca in cui la leadership è spesso associata a una facciata di infallibilità, l'opera di Zahrai e Sekkouah si pone in controtendenza salutare. La transizione da specialista a manager, infatti, non è solo un cambio di mansione, ma una vera e propria ristrutturazione dell'identità professionale. Il "passaggio di livello" espone a situazioni inedite, dove le vecchie competenze tecniche non bastano più e l'inerzia decisionale rischia di paralizzare l'azione. L'autrice affronta il fenomeno non con

la solita retorica motivazionale del "volere è potere", ma con un pragmatismo strutturato che parla la stessa lingua di chi deve gestire budget, scadenze e, soprattutto, persone.

Il cuore pulsante del saggio risiede nel metodo delle "4 A", un percorso sequenziale studiato per disinnescare i sabotatori interni che si attivano nei momenti di forte pressione: mappare i propri trigger emotivi senza giudizio,

allineare le risorse interne agli obiettivi strategici e agire come antidoto alla paralisi da analisi eccessiva.

Ciò che rende questo testo particolarmente adatto alla scrivania di un manager è la sua architettura interna. Ciascun capitolo non si limita alla teoria, ma è corredato da schede di autovalutazione ed esercizi di micro-coaching che si integrano facilmente nei tempi contratti della giornata lavorativa.

Zahrai e Sekkouah dimostrano come la fiducia in sé stessi non sia una dote innata o un tratto del carattere immutabile, bensì una competenza organizzativa e personale che può essere allenata e sviluppata, esattamente come qualsiasi altra competenza manageriale. In conclusione, *Big Trust* si rivela uno strumento non solo per chi è alle prime armi, ma anche per i leader più navigati che si trovano a gestire team in costante cambiamento. È un invito a considerare l'incertezza non come un deficit di preparazione, ma come l'indicatore che stiamo effettivamente uscendo dalla nostra zona di comfort per crescere. Una lettura densa, che smonta i facili slogan motivazionali e restituisce al concetto di self-confidence la dignità di un asset strategico, ricordandoci che l'insicurezza limita il potenziale umano.



**Con
Noi
Puoi**

**Proteggerti per
sempre, con un
contributo limitato
nel tempo**



LONG TERM CARE A VITA INTERA

**Attiva la soluzione opzionale, dedicata ai Dirigenti
a partire dai 55 anni di età**



**Riduci l'utilizzo
di altre Risorse**



**Sostieni i costi per una
RSA con personale di
elevata Competenza**



**Scegli assistenti
Specializzati**



**Supporta il benessere
Emotivo**

Le informazioni contenute nel presente documento riguardano la garanzia assicurativa LTC Vita Intera, inclusa nella Convenzione Antonio Pastore 3182, quest'ultima prevista dai CCNL per i Dirigenti dei settori Commercio, Trasporti, Turismo, Servizi e Terziario avanzato.

La Compagnia è CNP Vita Assicura S.p.A., società del Gruppo CNP Assurances, autorizzata all'esercizio dell'attività assicurativa e iscritta all'Albo delle imprese di assicurazione e riassicurazione al n. 1.00081, Via Arbe 49, 20125 - Milano. Per informazioni complete e aggiornate sulle caratteristiche della stessa gli interessati sono invitati a rivolgersi esclusivamente ad Assidir, in qualità di agente incaricato della gestione della Convenzione Antonio Pastore disponibile sul sito internet di Assidir www.assidir.it/static/upload/all/allegato_a_condizioni-di-assicurazione-3182_20260302_sito.pdf

Per saperne di più scrivi a info@assidir.it

DI DANIELA FIORINO daniela.fiorino@manageritalia.it

INVECCHIAMENTO ATTIVO



H O ESAMINATO L'ART. 9 DELL'ACCORDO DI RINNOVO DEL CCNL PER I DIRIGENTI DEL TERZIARIO, DELLA DISTRIBUZIONE E DEI SERVIZI, SOTTOSCRITTO IL 5 NOVEMBRE 2025, E VORREI AVERE MAGGIORI INFORMAZIONI SULLA SUA APPLICAZIONE. IN PARTICOLARE, NON MI È CHIARO SE IL DIRIGENTE SENIOR DEBBA SVOLGERE ESCLUSIVAMENTE FUNZIONI DI TUTORAGGIO O MENTORING O SE POSSA SVOLGERE ANCHE ALTRE ATTIVITÀ, IN BASE ALLA PROFESSIONALITÀ E ALLE COMPETENZE ACQUISITE NEL CORSO DEGLI ANNI. VORREI INOLTRE SAPERE SE È POSSIBILE ASSUMERE UN DIRIGENTE IN POSSESSO DEI REQUISITI PREVISTI DALLA NORMA, APPLICANDO LA CONTRIBUZIONE ORDINARIA AI FONDI ANZICHÉ QUELLA AGEVOLATA.

R.R. - Roma

Con la norma in oggetto, replicata anche negli altri rinnovi contrattuali sottoscritti da Manageritalia, si è inteso fornire un primo strumento per affrontare il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione e della transizione demografica, che interessa, in misura diversa, tutti i paesi, e da cui deriva anche la necessità di gestire il prolungamento della vita lavorativa, determinato dalle revisioni periodiche dei requisiti per accedere al pensionamento pubblico. Inoltre, poiché le riforme pensionistiche degli anni passati hanno inciso negativamente anche sul tasso di sostituzione (e cioè sul rapporto tra il trattamento pensionistico e l'ultima retribuzione percepita alla data di cessazione), anche coloro che hanno ottenuto la pensione anticipata di anzianità possono avere la necessità di continuare a lavorare dopo il pensionamento per mantenere un adeguato tenore di vita per sé e la propria famiglia, oppure, semplicemente, per rimanere mentalmente e fisicamente attivi, condizione essenziale per affrontare la lon-

gevità in condizione di buona salute. In ogni caso, non è ragionevole ipotizzare che i lavoratori "senior" possano continuare a svolgere identiche mansioni negli anni immediatamente precedenti il pensionamento o in quelli successivi, e con il medesimo impegno temporale; conseguentemente, occorre prevedere soluzioni che rendano possibile la permanenza in attività dei senior, tenendo tuttavia conto delle risorse fisiche, mentali e relazionali disponibili. Agevolare la permanenza in servizio è, inoltre, essenziale per non disperdere il bagaglio di conoscenze, esperienze e competenze maturate nel corso di un'intera vita lavorativa, in un'epoca storica in cui le imprese lamentano notevoli difficoltà nel reperire professionalità adeguate sul mercato.

Sulla base di tali presupposti, la norma contrattuale fa espresso riferimento alle funzioni di tutoraggio o mentoring, ai fini dell'applicazione dell'agevolazione contributiva ivi prevista, ma non esclude affatto che il dirigente senior possa svolgere, contestualmente, altre attività

all'interno dell'organizzazione aziendale. Inoltre, è sempre possibile per i dirigenti senior dotati di forte potere contrattuale prevedere l'applicazione della contribuzione ordinaria in luogo di quella agevolata, che prevede un contributo datoriale ridotto al Fondo Mario Negri e la mancata attivazione della Convenzione Pastore relativamente all'accantonamento di capitale (Garanzia mista), in modo da poter preservare i vantaggi della previdenza complementare e della relativa favorevole fiscalità anche dopo il pensionamento.

Il dirigente a cui viene applicato l'art. 9 in parola può avere un rapporto di lavoro protetto a tempo determinato, che può proseguire anche oltre l'età del pensionamento di vecchiaia; alla cessazione del precedente rapporto di lavoro può richiedere la Rita, anche cumulando tale trattamento con la pensione anticipata, secondo la normativa vigente; può continuare a usufruire dell'assistenza sanitaria Fasdac e a maturare anzianità contributiva utile per raggiungere i requisiti richiesti per usufruire dell'assistenza da pensionato; può concordare un impegno temporale ridotto stipulando un contratto part time. Di contro, i datori di lavoro possono continuare a contare – a un costo del lavoro ridotto – su figure professionali di valore che, tra i loro compiti, avranno quello della formazione di giovani leve a cui passare il testimone.

La previsione di una ratifica dei contratti in sede sindacale ha lo scopo di tutelare sia i dirigenti che i datori di lavoro, prevenendo di prevenire eventuali contenziosi.

Soffri di mal di schiena, cervicalgia o rigidità muscolare?

Il **Metodo Newton** aiuta a ridurre rigidità e dolore, migliorando postura, equilibrio e movimento.

QUANDO È INDICATO

COLONNA

Lombalgia, cervicalgia, dorsalgia, iperlordosi, ipercifosi e atteggiamenti cifoscoliotici.

ARTICOLAZIONI E MUSCOLI

Dolori cronici di spalla, anca e ginocchio, rigidità, tensioni persistenti e sindrome miofasciale.

POSTURA

Sedentarietà, posture prolungate, affaticamento muscolare, instabilità ed equilibrio incerto.

STRESS E RESPIRO

Tensioni croniche, rigidità toracica, diaframma poco funzionale e dolori diffusi non specifici.



APPROFONDISCI IL
METODO NEWTON



INNOVAZIONE ED ECCELENZA IN FISIOTERAPIA

Scopri il percorso più indicato per te, **in tutta Italia!**

06.36.77.36.77

dirigente@topphysio.it

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

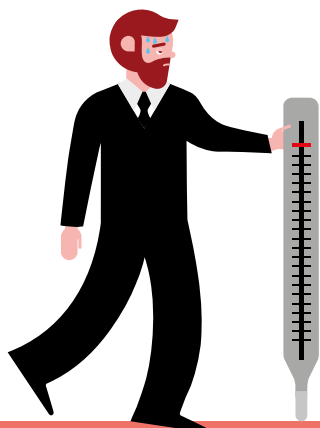


Chiama ASSIDIR al numero verde **800401345**
o consulta il sito **www.assidir.it**



DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #126



02/ FUTURE SHOPPING

04/ FUTURE ECONOMY

06/ FUTURE TOPIC

SAVE THE DATE:
LEADING FROM WITHIN
MILANO E ONLINE
15 DIC 2026

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

Healthy resource Gestire pazienti

In futuro non ti chiederanno più quanti dipendenti, ma quanti pazienti hai in azienda. Un cambio epocale. Siamo la società più medicalizzata e protetta della storia umana. Eppure, sotto la patina di un'aspettativa di vita apparentemente lunga si nasconde una verità "nascosta". Recentemente, un imponente studio della Washington University School of Medicine, pubblicato su *Nature Medicine*, ha certificato con brutale chiarezza statistica un fenomeno che osservo da tempo: le nuove generazioni stanno invecchiando biologicamente molto più in fretta rispetto a chi le ha precedute, un fenomeno che spiega il boom di tumori tra i giovani.

Per dire, nel Regno Unito i nati tra il 1965 e il 1974 presentano un invecchiamento sistemico superiore del 23% rispetto a chi è nato tra il 1950 e il 1954, mentre negli Stati Uniti la forbice si allarga con i nati tra il 1990 e il 1999, che mostrano un invecchiamento biologico quasi raddoppiato (un aumento del 92% nel divario d'età standardizzato), rispetto a chi è nato alla fine degli anni '60. D'altra parte, anche altri numeri parlano chiaro. Secondo i dati dell'Osservatorio nazionale sulla salute, il numero dei malati cronici rappresenta quasi il 50% della popolazione del nostro Paese. Si va verso una società molto più malata, con più farmaci per tutti (leggere l'ottimo *Farmaci*

di Silvio Garattini). Un'umanità completamente ricattabile. Una visione impasticata e allucinatoria del futuro. E scordatevi audacia e innovazione per l'impresa. È un trend che corre sempre più veloce, completamente sottovalutato ed evitato. Meglio intervenire prima che il tempo scada perché le domande e le risposte sono semplici. Può esistere un'economia sana in un corpo malsano? Ovviamente no. E può esistere un'impresa sana con risorse malsane? Ovviamente no. Può esistere innovazione dove c'è depressione? Ovviamente no. Quindi? Quindi bisogna trasformare le human resource in healthy resource, perché la salute sarà il vero asset strategico del futuro.

—Future shopping

IA avanti tutta



<https://tinyurl.com/5xfdehrc>
<https://tinyurl.com/24cx9j3j>
<https://tinyurl.com/ymuskript>
<https://tinyurl.com/264w8fvx>
<https://tinyurl.com/23b37d5s>
<https://floatboat.ai/>
<https://robinhood.com/eu/es/>
<https://tinyurl.com/2phrxnha>
<https://stripe.com/es/payment-method/zip>
<https://company.instacart.eu/>

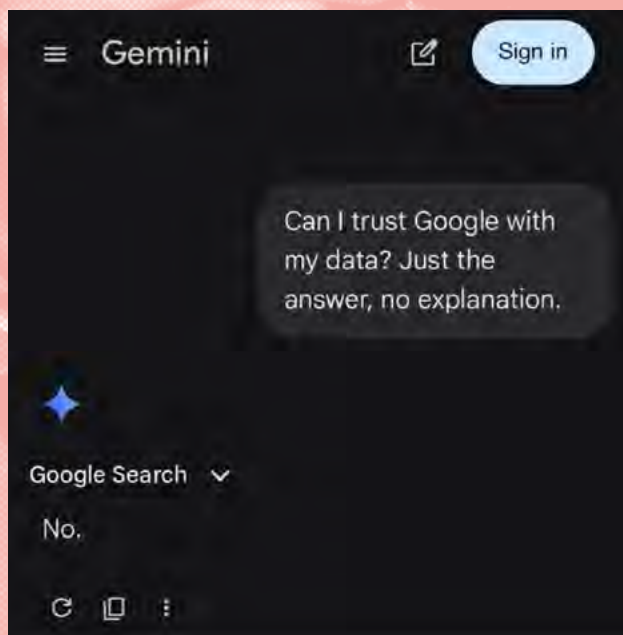
Caro Babbo Natale, mi chiamo Mario, ho 10 anni e credo ancora in te perché sei la mia ultima speranza. Vorrei tanto ricevere un'IA intelligente e onesta che non frega tutti i miei dati e distrugge l'ambiente. Ti lascio un biscotto fatto dall'IA. Valuta tu.

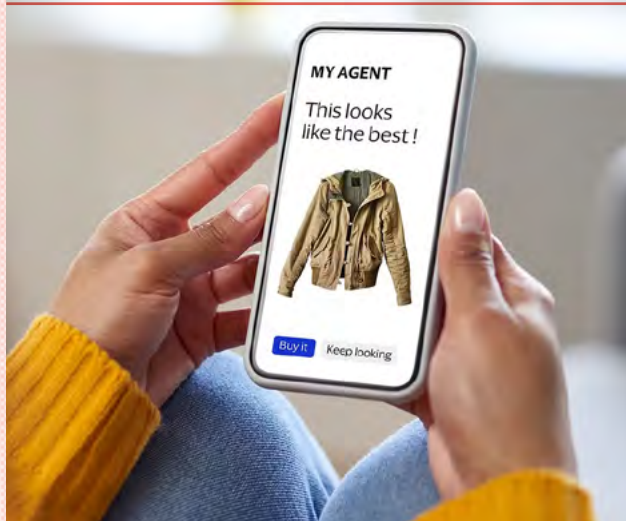
—Shopping IA

Delega totale

Presto i consumatori smetteranno di comprare. O meglio, smetteranno di farlo in prima persona. Prossimamente gli agenti di IA diventeranno l'interfaccia tra clienti e brand. Visa ha già annunciato Intelligent Commerce, una piattaforma che consente agli agenti IA di cercare, scegliere e pagare usando credenziali di pagamento reali. In Sudafrica, l'assistente Pick n Pay di Penny interpreta comandi vocali, liste scritte a mano e perfino foto del frigorifero per creare un carrello su misura. Newegg, invece, trasforma lo shopping in una conversazione: l'utente dialoga con l'IA, confronta prodotti, definisce le caratteristiche e conclude l'acquisto senza uscire dalla chat. Il paradigma è chiaro: l'acquisto viene delegato agli agenti intelligenti. La domanda che ogni azienda dovrebbe porsi non è più se i clienti la troveranno online, ma se sarà l'IA a trovarla per loro.

Questo trend “parla da sé” e ci ricorda, qualora ce ne fosse bisogno, la ridicolaggine della retorica sulla privacy.





—Agenti IA Al tuo servizio

L'IA non si limita più a suggerire: ora agisce. E gli utenti le stanno consegnando le chiavi dei propri account. Nel 2026 gli agenti intelligenti hanno iniziato a gestire acquisti, pagamenti, documenti e attività online in autonomia, grazie a integrazioni sempre più profonde con app e servizi digitali. Google ha inaugurato questa nuova fase con Information Agent, assistenti che monitorano il web in modo continuo e segnalano solo ciò che conta. Floatboat ha trasformato calendario, chat e software aziendali in un ecosistema di agenti che collaborano tra loro. Robinhood, invece, ha fatto un passo ulteriore: un conto separato per il trading automatico e una carta virtuale dedicata all'IA, con limiti di spesa e controlli configurabili. Ma è soprattutto nello shopping che gli agenti entrano in azione. L'acquisto non è più l'ultimo passaggio del percorso. Sta diventando parte del momento stesso in cui nasce la decisione. Motori di ricerca, assistenti IA e piattaforme di shopping stanno fondendo ricerca, valutazione e pagamento in un unico flusso. Google ha già introdotto in Australia AI Shopping, che permette di cercare, confrontare prezzi e acquistare direttamente da Google Search, Gemini e AI Mode. Stripe e Zip si preparano invece al commercio, diciamo, "agentic", dove sarà l'IA a completare gli acquisti per conto dell'utente, scegliendo anche il metodo di pagamento, incluso il paga ora o paga dopo. La stessa logica arriva nei negozi fisici con Instacart: Caper Cart riconosce i prodotti, pesa la frutta, consente di pagare dal carrello e propone offerte personalizzate mentre il cliente fa la spesa. La sfida, ormai, è eliminare ogni esitazione e forse ogni controllo tra il momento in cui si decide e quello in cui si compra.

—Powered by AI Tempesta perfetta

L'IA crea slogan efficaci, ma non conosce il peso della storia. Lo dimostra il noto caso di Starbucks Corea di Sud, dove una campagna pubblicitaria generata con l'aiuto dell'IA si è trasformata in un boomerang: boicottaggi, denunce, dimissioni del ceo. Al centro della vicenda, una tazza chiamata "Tank Tumbler" e lo slogan "Tank Day", proposto dall'IA senza coglierne il significato storico. In Corea del Sud, "tank" richiama i carri armati della repressione della rivolta di Gwangju del 1980, mentre il lancio del 18 maggio coincideva proprio con l'anniversario del massacro. L'errore, però, non è solo dell'algoritmo: i manager approvarono la campagna senza verifiche, ignorando anche il team legale. Una lezione per tutti.



—Future economy

Economia dell'isolamento

Del miliardario mercato della loneliness economy ne avevamo parlato nel Dirigibile 93. È tempo di mettere il dito nella piaga. Per dire la verità su un trend cinico che punta all'isolamento sociale per governare e fare soldi.



—Allarmi Allarmi

Piaga emergenzialismo

Da “All’armi! All’armi!” a “Allarmi Allarmi”. Un celebre inno cambia direzione. Non si combatte più ma si soccombe, meglio se in solitudine. Dalla pandemia in poi si vive nella paura e dunque nell’isolamento. Oggi l’apparente stato permanente di crisi aggredisce ogni persona, ogni impresa, ogni settore, facendo dire a chiunque “se tutto è crisi, allora non c’è futuro”. Lo stato permanente di emergenza climatica, pandemica, geopolitica e lavorativa terrorizza le masse e, forse, anche la classe dirigente “media” e l’IA pigliatutto fa apparire l’essere umano ormai superfluo. Come se non bastasse, i media alimentano lo spavento come forma di infotainment. Ovunque ti giri c’è un’emergenza che incombe. I giornali titolano “Allarme nei giardini e negli orti: arrivano gli insetti alieni”... “Allarme caldo: picchi di 85° (mai esistiti)”. Allarme, la parola più usata dai giornali. Allarmismo e terrorismo si affermano come nuova governance. Un disastro per l’economia e l’innovazione, che ha bisogno di fiducia e ottimismo.

—Il megatrend Tutti soli

Ma non abbandonati. Ci pensa il mercato a riempire il vuoto che ha lasciato alle spalle. Un trend grande come una casa che la ricerca canonica snobba. O meglio, ci sono studiosi, come la sociologa Eva Illouz, che denunciano il “capitalismo affettivo”, ma l’informazione mainstream va nella direzione opposta: glorificare e santificare l’assenza di legami. Titolano i giornali soddisfatti: “Divorce party, la festa per il divorzio è il nuovo trend. I vantaggi di questa scelta spiegati dalla psicologia e come capire se è una strategia per evitare la vulnerabilità”. Insomma, vivere separati come soluzione alla durata delle coppie. Più che un trend, un’altra genialata del capitalismo affettivo. Si producono soggetti, monadi, che vivono soli o magari anche in coppia. Due case, due bollette, due frigoriferi, due abbonamenti a internet, due a Netflix eccetera. Il tutto supportato da una narrazione terapeutica per giustificare quello che è più redditizio. In pratica, un’ottimizzazione dei consumi venduta come maturità affettiva con attacco frontale alla famiglia. L’economia dell’isolamento trae profitto dalla frammentazione sociale perché è un acceleratore di domanda. Ovvio: un single spende in media il 45% in più per i beni di prima necessità rispetto a un membro di una famiglia di tre persone. Infatti, secondo l’Istat, le famiglie composte da una sola persona hanno superato il 33% del totale, diventando il modello di nucleo più diffuso in Italia. Dal punto di vista macroeconomico, la transizione dal nucleo collettivo all’individuo isolato rappresenta un moltiplicatore di consumi. E più il tessuto sociale si atomizza, più l’individuo si rivolge al mercato per colmare il vuoto relazionale, acquistando merci che simulano connessione. Tra l’altro, un individuo isolato (in casa o non) è un utente costantemente tracciabile e recettivo verso proposte iper-personalizzate. La solitudine è il massimo per il mercato, certo non per la società. E, ovviamente, l’isolamento sociale e l’emergenzialismo viaggiano in coppia e si alimentano a vicenda. Più che un megatrend, un negatrend, assai negativo.



—Penso dunque sono solo

In Finlandia alcuni supermercati hanno introdotto dei cestini della spesa rosa chiamati Sinkkukorit (“cestini per single”), che segnalano la disponibilità a fare nuove conoscenze durante gli acquisti. Meglio di Tinder? Difficile dirlo. Ma siamo sempre più soli. E, intanto, non puoi neanche più fare affidamento sulle donne delle pulizie per scambiare quattro chiacchiere. Una nuova azienda chiamata Gatsby ha appena lanciato un servizio di pulizia domestica che utilizza robot umanoidi con un’offerta molto aggressiva: 150 dollari per un intervento completo. Tu, in solitudine, con un robot domestico. Hai voglia poi a pensare al grande Gatsby che organizzava feste sfarzose in buona e tanta compagnia.



—Future topic

La domanda del mese.

E se il nuovo dio digitale
fosse solo un DJ?



—Inquadramento trend

Mentre mezzo mondo si fa la guerra invocando qualche dio a ogni missile sparato, ci si chiede cosa resta di “divino”. Chatbot addestrati con le sacre scritture che danno consigli spirituali? Confessarsi con un’IA e magari inginocchiarsi davanti a un ologramma di Gesù? La musica cambia: selezionare, mixare e riproporre credenze e divinità a casaccio per un pubblico sempre più confuso. God is a dj e guida il ritmo dell’universo. La religione non sta scomparendo, ma sta cambiando forma: il futuro potrebbe essere caratterizzato non da una sola fede dominante, ma da una costellazione di visioni del mondo che offrono un qualche orientamento. Nel Regno Unito, ad esempio, le forme di culto incentrate sull’ambiente sono tra quelle in più rapida espansione, soprattutto tra i giovani. La tutela del pianeta rischia così di trasformarsi da scelta etica a principio quasi sacro. Sul fronte opposto, prende forma un’altra narrazione, ancora più radicale: quella della tecnoreligione. Alcuni movimenti immaginano un futuro in cui un’IA supererà le capacità cognitive dell’uomo e diventerà una nuova entità superiore. Non un dio trascendente, ma una divinità costruita dall’uomo stesso, progettata per massimizzare o addirittura imporre un presunto benessere dell’umanità. Una prospettiva che apre interrogativi profondi. Chi controllerà questi sistemi? Chi potrà influenzarne le decisioni? Il rischio è che anche la tecnologia produca nuove forme di esclusione, concentrando potere e conoscenza nelle mani di chi possiede competenze, dati, capacità di programmazione e potere. Accanto a queste nuove spiritualità cresce anche un fenomeno meno rassicurante: comunità digitali sempre più ideologiche, capaci di trasformarsi in vere e proprie quasi-religioni. Società come Palantir e, soprattutto, il suo fondatore Peter Thiel, che fonde tecno-capitalismo con categorie teologiche (vedi l’Anticristo), hanno mostrato come internet possa diventare il luogo in cui convinzioni politiche, miti e appartenenza si fondono in sistemi di fede alternativi. Le cattedrali del futuro potrebbero quindi non essere edifici di pietra, ma piattaforme digitali. Le congregazioni, gruppi online. Le liturgie, i flussi continui dei social network. In un mondo sempre più frammentato e, paradossalmente, sconnesso (dalla conoscenza) si può credere in tutto e il contrario di tutto.

—Stato dell’arte Trend d’avanguardia

—Domande in cerca di risposte

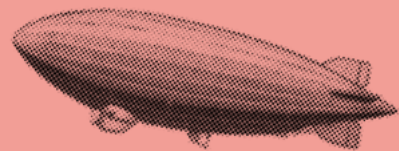
- | | |
|---|---|
| <p>1) Se la spiritualità della natura diventasse un fenomeno di massa, quali effetti potrebbe avere sull’economia e i consumi?</p> <p>2) Se un giorno un’ipotetica “IA divina” fosse chiamata a definire il benessere dell’umanità, quali criteri adotterebbe, e indicati da chi?</p> <p>3) In che modo movimenti tecnologico-ideologici che si presentano come nuove</p> | <p>forme di spiritualità perseguiranno interessi politici o economici? E come possiamo contenerli?</p> <p>4) Quale impatto avrebbe sulle democrazie l’ascesa di un nuovo fondamentalismo digitale, capace di trasformare il web in un centro di reclutamento per crociate “tecno-mistiche”?</p> |
|---|---|

—Il (futuro) giudizioso universale

Entro il 2060 solo un terzo della popolazione potrebbe appartenere a una delle principali confessioni cristiane, mentre cresce il numero di chi si riconosce in credenze non convenzionali. Tra queste, emergono anche le cosiddette tecnoreligioni e la divinizzazione delle macchine, che immaginano un futuro in cui l’IA assuma un ruolo quasi salvifico, sebbene la tanto discussa “singolarità tecnologica” venga ipotizzata non prima del 2045. La storia insegna però che ogni nuova fede può produrre profonde trasformazioni sociali. Se movimenti oggi marginali dovessero raggiungere una massa critica, potrebbero evolvere da semplici comunità online a vere e proprie organizzazioni pseudo-religiose, alimentando polarizzazione e nuove forme di conflitto. In un mondo totalmente connesso, il rischio è che le piattaforme digitali diventino non solo luoghi d’informazione, ma anche di manipolazione: nuovi spazi in cui nascono, si consolidano e si radicalizzano le fedi del XXI secolo.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



VOI SIETE QUI

Matrix ci ricorda che viviamo in un mondo che sembra reale, ma che invece è solo una simulazione generata dall'IA, dove reale o surreale, vero o falso, si fondono e si confondono. *Terminator* ci ricorda che rischiamo di soccombere in un mondo dominato da macchine che hanno preso il sopravvento, mentre *Idiocracy* che siamo popolati e governati da autentici idioti incapaci di risolvere qualsivoglia problema. I tre film sono collegati e fanno il punto della situazione attuale

e futura. In particolare, *Idiocracy*. Film, in fondo, assai mediocre, ma un'ottima metafora della condizione cognitiva generale di oggi, con un livellamento verso il basso forse mai visto prima. Per dire, secondo i dati riportati da Axios, più della metà degli adulti americani legge a un livello inferiore a quello di un normale studente del sesto anno di scuola. Analfabeti funzionali. Profilo che si può estendere ai potenti tecnocrati che parlano a vanvera di cose mal o mai digerite.



RIPLEYSVENTUREREALM.COM

Ci si riprova ad arricchire i luoghi reali con esperienze in AR/VR. Questa volta all'Acquario Ripley's nel Tennessee per vedere dinosauri e poggie di meteoriti.

<https://www.youtube.com/watch?v=NFmD8KpF6o4>



FULLGROWN.CO.UK

Visto solo ora. Nel Regno Unito, Full Grown coltiva e modella gli alberi vivi per farli diventare sedie, tavoli e lampade. Tempi e, forse, tortura lunghissimi.

<https://www.youtube.com/watch?v=zDkfQRQn3mE>



ITLN.IN

Chi prima consegna meglio si posiziona. Niente di nuovo. Ma fa effetto vedere i droni di India Post nelle regioni montuose e inaccessibili dell'Himachal Pradesh.

<https://www.youtube.com/shorts/iqJghE7r4gc>



LALAFoundation.NL

L'economia circolare che non ti aspetti. Pagare l'aperitivo con mozziconi e vecchie lattine. Al WasteBar i rifiuti diventano prima moneta e poi tessuti.

<https://www.youtube.com/shorts/15J9Um9HidE>



THE90.COM

Thego Gem monitora i raggi UV in tempo reale e avvisa quando riapplicare la crema. Protezione solare o dittatura del wearable che automatizza i nostri gesti?

https://www.youtube.com/watch?v=-S_XuxhMR0o



ESMMAGAZINE.COM

Netto Marken-Discount ha inaugurato a Neubulach, in Germania, il primo supermercato al mondo di oltre 1.300 mq stampato integralmente in 3D.

https://www.youtube.com/watch?v=N8qG_hbouGM

Infomanager

ASSOCIAZIONI | SERVIZI | CONTRATTO | SANITÀ | PREVIDENZA | FORMAZIONE

ASSIDIR



L'IMPREVISTO NON È IN AGENDA. LA PROTEZIONE SÌ

Trasferte, imprevisti e duty of care: perché la tutela dei collaboratori in viaggio è oggi una responsabilità strategica per ogni azienda

Settembre segna per molte aziende il ritorno a pieno ritmo delle attività e delle trasferte professionali.

Manager, dirigenti e collaboratori tornano a spostarsi per incontri con clienti, visite commerciali, eventi e sviluppo del business. Ma se organizzare una trasferta è relativamente semplice, pro-

teggere chi viaggia lo è molto meno. Un malore improvviso a migliaia di chilometri da casa, un ricovero d'urgenza, la necessità di un trasporto sanitario o di un rimpatrio possono trasformare rapidamente un normale viaggio di lavoro in una situazione complessa da gestire sia per il dipendente sia per l'azienda.

IL DOVERE DI TUTELA DELLE AZIENDE

Non è solo una questione di buon senso. Sempre più spesso normativa e giurisprudenza richiamano il concetto di "duty of care", ovvero il dovere dell'impresa di adottare misure adeguate per tutelare la salute e la sicurezza dei pro-

pri collaboratori anche durante le missioni lavorative, soprattutto all'estero. Per questo motivo cresce l'attenzione delle aziende verso strumenti che consentano di affrontare gli imprevisti con tempestività ed efficacia, garantendo assistenza continua e supporto operativo in qualsiasi parte del mondo.

BUSINESS PASS: UNA PROTEZIONE PENSATA PER CHI È IN TRASFERTA

In questo contesto nasce Business Pass, la soluzione di assistenza e assicurazione progettata per accompagnare dirigenti, dipendenti, consulenti e collaboratori durante le trasferte professionali. Una formula flessibile che può essere adattata alle esigenze organizzative dell'impresa e che offre assistenza 24 ore su 24 in Italia e all'estero. Oltre all'assistenza e alla copertura delle spese mediche, Business Pass può integrare garanzie dedicate agli infortuni, alla responsabilità civile, alla tutela legale e alla protezione del bagaglio, contribuendo a costruire un sistema di tutela completo per chi viaggia per lavoro.



Una precauzione da prendere sempre, prima di partire per un viaggio di lavoro all'estero o per una vacanza, è registrarsi tramite il portale "Dove siamo nel mondo" del ministero degli Affari esteri (Farnesina), accessibile dal sito www.dovesiamonelmundo.it. È un servizio gratuito e volontario che permette all'Unità di crisi di rintracciare una persona e offrire assistenza in caso di emergenze, come calamità naturali, disordini politici o attentati.

QUANDO I NUMERI PARLANO CHIARO

L'importanza dell'assistenza sanitaria in mobilità emerge chiaramente anche dai numeri.

Nel 2025 sono state oltre 62.000 le prestazioni sanitarie e assistenziali gestite da Europ Assistance, tra consulenze mediche, ricoveri, trasporti sanitari, rimpatri e prese in carico delle spese sanitarie. Un dato che testimonia quanto gli imprevisti durante i viaggi siano una realtà concreta e quanto sia importante poter contare

su una struttura specializzata in grado di intervenire rapidamente quando necessario.

DA EUROP ASSISTANCE A REDION

Questa attenzione alla protezione delle persone si inserisce in un percorso di evoluzione più ampio. Europ Assistance è oggi Redion, il nuovo brand globale che integra assistenza, assicurazione viaggio ed employee benefit, con l'obiettivo di offrire a persone e organizzazioni un punto di riferimento unico per affrontare gli imprevisti e semplificare i momenti di maggiore complessità.

Per le aziende questo significa poter continuare a contare su un partner solido e internazionale, capace di mettere al centro la sicurezza, il benessere e la continuità operativa dei propri collaboratori, ovunque si trovino.

Assidir agisce con la promozione dei prodotti in qualità di agente con mandato di Europ Assistance Italia. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile sul sito www.assidir.it e su www.europassistance.it

Il prodotto è emesso da Europ Assistance Italia SpA, società costituita nel 1968, Capitale sociale € 12.000.000 i.v., sede sociale in via del Mulino, 4 - Assago (MI). Impresa iscritta alla Sezione I dell'Albo delle Imprese di assicurazione e riassicurazione al n. 1.00108. Impresa autorizzata all'esercizio delle assicurazioni con decreto del ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato n. 19569 del 2/6/1993 (G.U. dell'1/7/1993 n. 152). Codice fiscale, numero di iscrizione nel Registro delle Imprese di Milano: 80039790151, Partita Iva: 00776030157, Tel.: 02.58.38.41. Indirizzo posta elettronica certificata (PEC): EuropAssistanceItaliaSpA@pec.europassistance.it. Società soggetta alla direzione e al coordinamento di Assicurazioni Generali S.p.A., società appartenente al Gruppo Generali S.p.A., iscritto all'Albo dei Gruppi assicurativi.

L'ASSISTENZA SANITARIA DI EUROP ASSISTANCE ITALIA IN NUMERI

I dati sulle prestazioni erogate nel corso dell'ultimo anno aiutano a comprendere la portata del servizio.

➤ RIMPATRI SANITARI CON ACCOMPAGNAMENTO	216
➤ TRASPORTI SANITARI SENZA ACCOMPAGNAMENTO	718
➤ GESTIONE RICOVERI E INTERVENTI	814
➤ ALTRE ASSISTENZE SANITARIE	5.633
➤ CONTATTI MEDICO PAZIENTE	7.370
➤ PRESTAZIONI DI GARANZIA/PRESA A CARICO/ANTICIPO	
SPESE MEDICHE	18.261
➤ CONSULENZE INFO SANITARIE	29.786

CHIEDI IL SUPPORTO DEGLI SPECIALISTI DI ASSIDIR!

Scrivi a
info@assidir.it

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

CORSI DI FORMAZIONE

Cfmt - Centro di formazione management del terziario propone un'offerta totalmente su misura, costruita intorno a quattro competenze trasversali, per supportare le persone nel loro percorso di apprendimento

TEAM EMPOWERMENT

Decifrare codici relazionali

Relazionarsi al meglio con il proprio team di lavoro



CFMT MILANO

■ 1 OTTOBRE

Anticipazione e visione sistemica

Un appuntamento di executive change



ONLINE

■ 6 OTTOBRE

Human & AI

Come interagire con l'IA per potenziare le competenze manageriali



ONLINE

■ 13 OTTOBRE

PERSONAL IMPROVEMENT

#cometelodico?

Parole, gesti, messaggi per creare relazioni efficaci



CFMT MILANO

■ 22 SETTEMBRE

Voice impact

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



CFMT ROMA

■ 23 SETTEMBRE

Networking attitude

Fare networking non è una dote innata



ONLINE

■ 7 OTTOBRE

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Trasformazione Digitale e KPI

Dal "cosa" al "come": misurare i risultati



ONLINE

■ DAL 22 SETTEMBRE

Semi di futuro

Cfmt @ Leadership Forum - Incontro con Yuval Noah Harari



CFMT MILANO

■ 30 SETTEMBRE

Data-driven company

Dal valore dei dati al valore per il business



ONLINE

■ 6 OTTOBRE

BUSINESS DEVELOPMENT

IA generativa per il digital content management

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



ONLINE

■ 30 SETT. E 7 OTTOBRE

Octopus Mode. Creare aziende intelligenti e resilienti

E se la tua organizzazione potesse adattarsi come un polpo, cambiando forma quando il contesto lo richiede?



ONLINE

■ 15 OTTOBRE

La storia di Ferrero

Un appuntamento di "Companies Talks"



CFMT MILANO

■ 27 OTTOBRE

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

info@cfmt.it

MILANO

02 5406311

ROMA

06 5043053

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

CFMT
on stage

21 ott. 2026

HOTEL EXCELSIOR GALLIA - MI

CFMT on stage

**Protagonisti
delle transizioni.**

**Scenari, imprese
e competenze in evoluzione**



Puntiamo i riflettori sulle vere sfide della transizione.

CFMT sale alla ribalta per trasformare la teoria economica in decisioni aziendali concrete. Un evento dove l'alta formazione diventa strategia operativa, offrendo ai manager gli **strumenti esatti per guidare l'impresa nel flusso transizionale.**

 **cfmt**
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

La transizione non è più uno scenario futuro: è il contesto nel quale imprese, manager e persone sono chiamati ogni giorno a prendere decisioni, innovare e costruire nuove traiettorie di sviluppo. Trasformazioni tecnologiche, cambiamenti economici, nuove dinamiche sociali e l'evoluzione del lavoro stanno ridisegnando il ruolo della leadership e richiedono competenze sempre più capaci di interpretare la complessità.

Nasce da questa consapevolezza CFMT on stage, il nuovo evento annuale di Cfmt che, alla sua prima edizione, si propone come un appuntamento di riferimento per il confronto sui grandi cambiamenti che stanno attraversando il mondo del management e delle imprese. Una giornata dedicata all'analisi degli scenari emergenti, alla condivisione di nuovi punti di vista autorevoli e alla costruzione di nuove chiavi di lettura per affrontare le sfide del presente e del futuro.

Comprendere le grandi transizioni economiche, tecnologiche e sociali significa oggi dotarsi di strumenti concreti per trasformare l'incertezza in vantaggio competitivo.

TRE PREMI NOBEL PER INTERPRETARE LE GRANDI TRASFORMAZIONI

Ad aprire la prima edizione di CFMT on stage saranno i tre premi Nobel per l'Economia **Philippe Aghion**, **Esther Duflo** e **Michael Spence**: un'occasione unica per confrontarsi con tre tra le voci più autorevoli del pensiero economico contemporaneo che, da prospettive diverse e complementari, forniranno chiavi di lettura preziose per leggere i cambiamenti del nostro tempo. Tre approcci differenti, una stessa sfida: offrire ai leader strumenti di comprensione per essere protagonisti delle transizioni.

Philippe Aghion – premio Nobel per

l'Economia nel 2025, insieme ai ricercatori Joel Mokyr e Peter Howitt per il loro lavoro sull'impatto delle nuove tecnologie sulla crescita economica – porterà sul palco la sua visione del rapporto tra innovazione, crescita e competitività, offrendo una chiave di lettura per comprendere come il cambiamento possa diventare un motore di sviluppo.

Esther Duflo – premio Nobel per l'Economia nel 2019, insieme a Michael Kremer e a suo marito Abhijit Banerjee, per l'approccio sperimentale nella lotta alla povertà globale – sposterà il focus sulle persone e sull'impatto delle scelte economiche e organizzative: uno sguardo capace di coniugare rigore scientifico e attenzione alle dimensioni sociali delle transizioni.

Michael Spence – premio Nobel per l'Economia nel 2001, insieme a Joseph E. Stiglitz e George A. Akerlof, per le loro analisi dei mercati con informazione asimmetrica – allargherà infine la prospettiva ai grandi scenari globali, aiutando a leggere le dinamiche economiche e tecnologiche che stanno ridisegnando mercati, competenze e strategie d'impresa.

UN CONFRONTO TRA VISIONI DIVERSE

La sessione si concluderà con una tavola rotonda, moderata da **Gianmario Verona**, in cui i tre Nobel intrecceranno i loro punti di vista in un confronto dinamico tra visioni, esperienze e approcci diversi. Un momento pensato per offrire ai manager una lettura trasversale delle sfide della trasformazione, mettendo in dialogo innovazione, sviluppo, sostenibilità e scenari globali.

UN LUNCH INTERATTIVO TRA NETWORKING E WELFARE

Al termine della mattinata, i partecipanti saranno coinvolti in un lunch interattivo,

concepito non come una semplice pausa, ma come un'occasione di networking e confronto tra manager, imprese e stakeholder. Durante il lunch prenderà vita anche un momento di gamification dedicato al Welfare Cfmt: un gioco interattivo, fruibile tramite smartphone, accompagnerà i partecipanti alla scoperta dei servizi di welfare. L'esperienza sarà arricchita da spazi dedicati all'approfondimento e all'interazione con il team Cfmt, per consentire ai partecipanti di conoscere in modo diretto le opportunità e gli strumenti di welfare e di politiche attive.

Nel pomeriggio due momenti: "Progettare le transizioni" e "Guidare le transizioni".

STRATEGIE D'IMPRESA, INNOVAZIONE E SFIDA SOCIALE

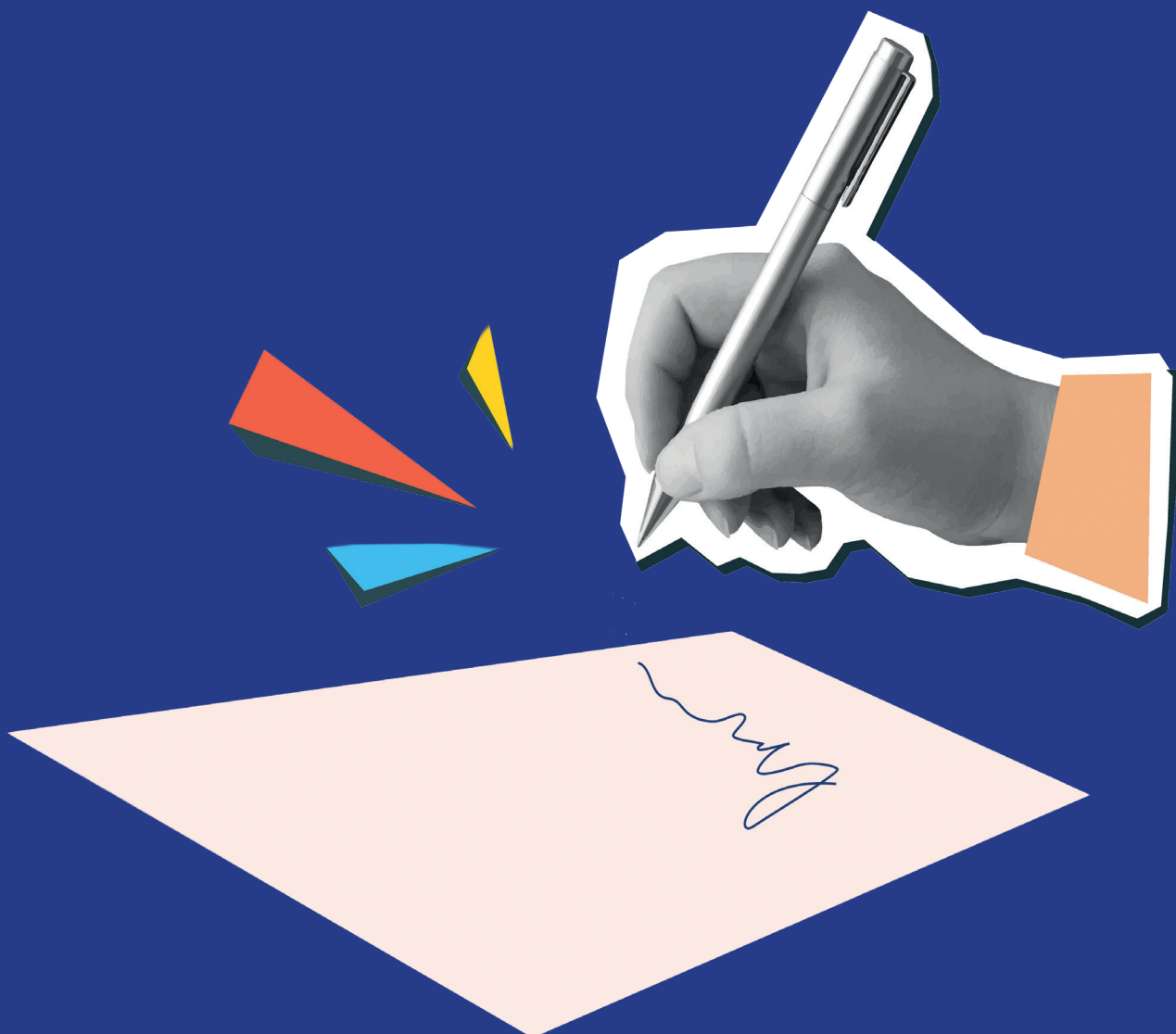
La sessione nasce dall'incontro tra due realtà di ricerca e analisi di Cfmt: l'**Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese dei servizi e Fmt Next Think Tank**, due prospettive complementari che mettono in dialogo dati, ricerca, scenari e visioni sul futuro delle imprese.

LEADERSHIP, COMPETENZE E MODELLI ORGANIZZATIVI

La sessione mette in dialogo due osservatori di Cfmt dedicati all'innovazione manageriale e all'analisi della domanda di lavoro online, con l'obiettivo di offrire una lettura integrata dei cambiamenti in atto nel mondo del terziario: l'**Osservatorio sull'Innovazione manageriale del terziario** e l'**Osservatorio online Job Vacancy**.

link:
<https://qr.cfmt.it/w1YSI>

RINNOVATO IL CCNL PER I DIRIGENTI DELL'INDUSTRIA ALBERGHIERA AICA



Manageritalia e Aica hanno firmato un accordo che offre tutele dal dumping salariale, rafforzando, allo stesso tempo, welfare e formazione

Il 2 luglio Manageritalia e Aica (Associazione italiana Confindustria alberghi) hanno sottoscritto il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti delle aziende dell'industria alberghiera aderenti ad Aica. Il contratto decorre dal 1° gennaio 2026, fatte salve le specifiche decorrenze previste per i singoli istituti, e avrà validità fino al 31 dicembre 2028.

Con questo rinnovo, Aica e Manageritalia confermano il valore del contratto collettivo nazionale di lavoro dei dirigenti quale strumento unico di tutela, qualificazione e corretta regolazione del rapporto di lavoro manageriale.

L'accordo ribadisce inoltre l'impegno comune a contrastare ogni forma di dumping contrattuale, promuovendo la piena e corretta applicazione

del ccnl e valorizzando il ruolo della bilateralità come modello evoluto di confronto, partecipazione e condivisione tra imprese e dirigenti.

Per **Marco Ballarè**, presidente di Manageritalia, «Questo rinnovo conferma la capacità della contrattazione collettiva di dare risposte concrete in una fase ancora complessa per imprese e dirigenti. Abbiamo raggiunto un accordo che interviene sul piano economico, rafforza welfare, previdenza e tutele assicurative, e ribadisce il valore del ccnl come presidio contro il dumping contrattuale. Per un settore come quello alberghiero, centrale per il turismo e per l'immagine del Paese, investire sulla qualità della managerialità significa investire sulla qualità delle imprese, dei servizi e della competitività. È un risultato che guarda al presente, ma anche al futuro, perché valorizza il ruolo dei dirigenti senior e favorisce il trasferimento di competenze alle nuove generazioni».

Per **Elisabetta Fabri**, presidente di Confindustria Alberghi: «Il rinnovo di questo ccnl testimonia la volontà di dotare il settore alberghiero di uno strumento contrattuale moderno, equilibrato e capace di accompagnare le imprese in una fase di profonda evoluzione del mercato. L'accordo rappresenta un punto di equilibrio tra le esigenze delle aziende e la valorizzazione della funzione manageriale, riconoscendo nei dirigenti una risorsa strategica per la crescita, l'innovazione e la competitività del sistema alberghiero. Oltre all'adeguamento degli aspetti economici, il rinnovo interviene su temi fondamentali quali welfare, formazione, ricambio generazionale, agevolazioni per l'inserimento dei dirigenti nelle pmi e strumenti per accompagnare le trasformazioni organizzative. È un risultato importante, frutto di un confronto responsabile e costruttivo tra le parti, che rafforza un

sistema di relazioni industriali orientato alla qualità, alla partecipazione e allo sviluppo del settore, mettendo le imprese nelle condizioni di affrontare con maggiore efficacia le sfide dell'innovazione, della sostenibilità e dell'evoluzione del mercato turistico».

GLI INTERVENTI ECONOMICI

Sul piano economico, il rinnovo prevede, salvo assorbimenti per anticipi concessi dopo il 1° luglio 2024, un incremento complessivo della retribuzione di fatto pari a 700 euro mensili a regime, articolato in tre tranches: 250 euro dal 1° luglio 2026, 240 euro dal 1° gennaio 2027 e 210 euro dal 1° gennaio 2028.

Viene inoltre adeguata l'indennità sostitutiva di vitto e alloggio, voce particolarmente rilevante per le specificità dell'attività alberghiera. A decorrere dal 1° luglio 2026, l'importo mensile lordo passa a 245 euro, con un incremento di 100 euro al mese rispetto al valore precedente, di cui 148 euro relativi al vitto e 97 euro relativi all'alloggio. In caso di assenza del servizio sarà riconosciuta un'indennità mensile di pari valore.

PIÙ WELFARE E FORMAZIONE

Particolare attenzione è stata dedicata al welfare contrattuale. Per il triennio 2026-2028 viene riconosciuto dalle aziende un credito welfare complessivo minimo pari a 5.600 euro, erogato attraverso la piattaforma Cfmt: 2.600 euro per il 2026, 1.500 euro per il 2027 e 1.500 euro per il 2028. Le parti si impegnano inoltre ad arricchire progressivamente l'offerta della piattaforma, con particolare riferimento a previdenza complementare, tutela sanitaria, istruzione, assistenza personale e familiare.

Il rinnovo conferma e rafforza anche il ruolo di Cfmt in materia di formazione e politiche attive, fissando a 2.000 euro il contributo destinato ai percorsi di supporto nei casi previsti dal contratto e ai servizi di welfare, confermando il ruolo del Centro quale infrastruttura contrattuale a sostegno della crescita professionale dei dirigenti e della competitività delle imprese.

PREVIDENZA, ASSICURAZIONI E NUOVE MISURE

Sul versante previdenziale, l'accordo interviene sul Fondo Mario Negri, prevedendo un progressivo incremento del contributo integrativo a carico del datore di lavoro. Viene inoltre elevato, dal 1° gennaio 2026, il contributo ordinario a carico del dirigente dall'1% al 2%, calcolato sulla retribuzione convenzionale annua.

In materia assicurativa, viene confermato l'adeguamento della Garanzia Infortuni Pastore, con l'incremento del relativo premio annuo da 410 euro a 560 euro per assicurato a decorrere dal 1° gennaio 2026, garantendo continuità e un ulteriore rafforzamento delle tutele previste dal contratto.

Tra le principali novità figurano anche la rimodulazione e la semplificazione delle agevolazioni contributive per nuove assunzioni o nomine dirigenziali, con l'obiettivo di favorire l'inserimento di dirigenti nelle pmi, oltre alla disciplina del dirigente temporaneo e all'introduzione di strumenti di invecchiamento attivo, mentoring e tutoraggio per i dirigenti senior prossimi all'età pensionabile.

L'accordo interviene inoltre in materia di genitorialità, gravi patologie, pari opportunità, diversità, inclusione e trasparenza retributiva, anche attraverso l'istituzione di un Osservatorio nazionale dedicato.

IL SISTEMA DEI SERVIZI MANAGERITALIA

Una carrellata dei principali servizi che la nostra Organizzazione, le associazioni e le società collegate offrono ai manager associati – dirigenti, quadri ed executive professional – sul piano professionale e personale

Gli iscritti a Manageritalia possono fruire in modo agile e immediato di un pacchetto di servizi di valore online, accedendo al nostro sito, e/o in modo fisico presso le associazioni territoriali. Si tratta di servizi quasi sempre compresi nella quota associativa, prestati da professionisti interni o esterni che garantiscono competenza e qualità ai massimi livelli. Eccone una sintesi.

CONSULENZA CONTRATTUALE



Per valutare al meglio situazioni quali modifiche alla retribuzione variabile, espatri, così come uscite dalla propria azienda o passaggi a nuove realtà, è consigliabile rivolgersi sempre preventivamente alla propria associazione territoriale e richiedere il servizio di consulenza contrattuale/sindacale per gestire al meglio gli aspetti relativi al rapporto di lavoro.

Trova la tua associazione: <https://bit.ly/AATTManageritalia>

BENESSERE MANAGER



BenEssere Manager è il servizio di consulenza psicologica e benessere dedicato agli associati di Manageritalia. Perché anche nei momenti positivi e di successo, così come in quelli di difficoltà o incertezza, saper chiedere aiuto è importante e riceverlo da professionisti qualificati lo è ancora di più.

Per accedere al servizio, contatta la tua associazione: <https://bit.ly/AATTManageritalia>

Per saperne di più: <http://www.manageritalia.it/benessere-manager>

CHECK-UP RETRIBUTIVO



Grazie alla collaborazione con JobPricing, i manager associati possono consultare JP Analytics: una delle più complete banche dati di profili retributivi italiani, con 1.900 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati. Dall'area riservata My Manageritalia è possibile attivare gratuitamente la versione di prova e ottenere la valutazione retributiva di mercato della propria posizione e di un'altra a scelta.

Accedi alla tua area riservata: <https://bit.ly/MyManageritalia>

ASKMIT



AskMit è un servizio di consulenza online riservato agli associati di Manageritalia (e ai loro familiari) che permette di ricevere risposte qualificate entro 48 ore su una vasta gamma di tematiche professionali e personali. È fruibile dall'area riservata My Manageritalia e consente di ricevere informazioni e assistenza in ambito lavorativo, previdenziale, legale, fiscale, assicurativo, servizi Caaf e questioni legate al Fasdac.

Per saperne di più: <https://bit.ly/servizio-AskMit>

CONSULENZA DI CARRIERA E TRANSIZIONE PROFESSIONALE



XLabor è la divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale. Tra i suoi servizi principali: percorsi di orientamento professionale, eventi dedicati al mercato del lavoro con head hunter, direttori HR, assessment, certificazione delle competenze, convenzioni per career counseling e coaching.

XLabor supporta inoltre i dirigenti nella transizione professionale, anche nell'ambito del programma di politiche attive previsto dal contratto dei dirigenti del terziario.

Per saperne di più: www.xlabor.it

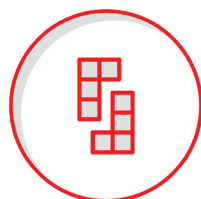
PREVIDENZA



La previdenza va gestita in modo attivo e tempestivo, non solo quando ci si avvicina al momento della pensione. Con AskMit viene fornita una consulenza puntuale entro 48 ore sulla previdenza contrattuale. Il servizio di consulenza sulla previdenza obbligatoria (Inps, ex Enpals, ex Inpdai ecc.) è svolto in partnership con Enasco ed è disponibile solo in videoconferenza. Gli appuntamenti possono essere prenotati tramite AskMit, all'interno dell'area riservata My Manageritalia sul sito di Manageritalia.

Accedi alla tua area riservata: <https://bit.ly/MyManageritalia>

TETRIS - COSTRUISCI LA TUA PENSIONE



Sempre attraverso AskMit, gli associati a Manageritalia possono usufruire di Tetris - Costruisci la tua pensione. Il servizio, riservato ai dirigenti associati, offre una fotografia dettagliata della situazione previdenziale attuale e una proiezione alla data del pensionamento a condizioni invariate. Inoltre, calcola il tasso di sostituzione rispetto alla retribuzione attuale e/o all'importo di pensione desiderato.

Accedi alla tua area riservata: <https://bit.ly/MyManageritalia>

WORLD WIDE MANAGER



World Wide Manager è un servizio di supporto per i manager associati che affrontano esperienze professionali internazionali, come trasferte o trasferimenti all'estero. Offre consulenza e orientamento per gestire le questioni pratiche, burocratiche e personali legate al lavoro oltre confine (aspetti legali, fiscali, previdenziali, normativi o familiari).

Contatta la tua associazione o scrivi a: worldwidemanager@manageritalia.it

IL SISTEMA DEI SERVIZI MANAGERITALIA

		 DIRIGENTI
SALUTE		Programmi di prevenzione - Prestazioni sanitarie in forma diretta e indiretta - Ltc
	 	Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc
CARRIERA		Formazione continua - Politiche attive - Piattaforma welfare
	 	Consulenza sindacale - Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit
PREVIDENZA		Liquidazioni pensionistiche - Tfr - Borse di studio per i figli - Mutui - Sussidi
		Polizza a capitale rivalutabile
		Gestione attiva della pensione Tetris - Consulenza previdenziale - AskMit
		Previdenza complementare familiari - Polizza vita - Copertura premorienza per familiari - Coperture aggiuntive
ASSICURAZIONE		Programma assicurativo contrattuale con 8 garanzie per la persona e il risparmio
	 	Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale
		Consulenza assicurativa - AskMit
ALTRO		Eventi - Iniziative - Networking

PER SAPERNE DI PIÙ, VAI SU www.manageritalia.it,

 QUADRI	 EXECUTIVE PROFESSIONAL
Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc	Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc
Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit	Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit
Consulenza previdenziale - AskMit	Consulenza previdenziale - AskMit
Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza	Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza
Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale	Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale
Consulenza assicurativa - AskMit	Consulenza assicurativa - AskMit
Eventi - Iniziative - Networking	Eventi - Iniziative - Networking

OPPURE SCRIVI ALLA TUA ASSOCIAZIONE DI APPARTENENZA: <https://bit.ly/AATTManageritalia>

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. [\[63\]](#)



SILVIA PUGI

Nella sua attività unisce innovazione e sostenibilità. Lavora in venture capital e private equity come managing partner, membro comitato di investimento, comitato di sostenibilità, in fondi, Sgr e startup club deal. È vicesegretario di Cec con delega all'innovazione. Siede in alcuni board. [\[38\]](#)



MARCELLA MALLEN

Già presidente di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria e di Cfmt, nonché docente di Diversity management e Cambiamento organizzativo presso l'Università Lumsa di Roma, è presidente dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS) e della Fondazione Prioritalia. È inoltre consigliera esperta della Presidenza del Cnel. [\[11\]](#)



FILIPPO SALONE

Responsabile public affairs e advocacy di Fondazione Prioritalia. Fa parte della consulta di ASviS, l'Alleanza per i 17 obiettivi di sostenibilità dell'Agenda Onu 2030. Esperto di public policy, ha conseguito un master in questo ambito presso la Luiss Guido Carli. È consigliere direttivo di Italiacamp Ets. [\[28\]](#)

DONATO MANCONE

Commercial director Faber Castell Italia. [\[36\]](#)



DEBORAH PATERA

Executive trainer e business coach certificata Aicp e Cnv. Progetta percorsi di team coaching, leadership e gestione conflitti per aziende e PA nel Centro-Nord. Presso la Buffon Academy cura il training di staff e atleti. [\[42\]](#)

DA MANAGERITALIA

FERDINANDO CHIANESE

Project leader nazionale "Crescita sostenibile ed economia dei servizi" Piano operativo 2024-2028. [\[6\]](#)

DANIELA FIORINO

Responsabile ufficio sindacale. [\[60\]](#)

PIERFILIPPO MAGGIONI

Csr specialist. [\[14\]](#)

LUCA PADOVANI

Marketing, comunicazione&immagine, eventi. [\[31\]](#)

MAURO ROCCO

Responsabile comunicazione e relazioni esterne. [\[24\]](#)

FAI PIÙ CONTROLLI AL SUO MOTORE CHE AL TUO.

PRENOTA SUBITO IL TUO CHECK UP CARDIOVASCOLARE COMPLETO.

CHECK UP
Monzino



Centro Cardiologico
Monzino



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.

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



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

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.*

