PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

DIREZIONE CULTURA



Gennaio 2026
FEDERMANAGER

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Direttore responsabile: Valter Quercioli
Vicedirettore: Antonio Soriero
In redazione: Angela Luisa Colasuonno, Assunta Passarelli
Web Manager: Federico Romani

Sito web:
progettomanager.federmanager.it

Redazione: Roma - via Ravenna, 14
Telefono: 06-44070236 / 261
progettomanager@federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl
sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Provider e sviluppo grafico:
IWS SpA - Industria Welfare Salute

Concessionaria esclusiva
per la pubblicità:
Publimaster S.r.l. - Via Gallarate, 154
20151 Milano
Direttore Commerciale: Nicolò Vannuccini
nicolo.vannuccini@publimaster.it

Tipografia: Boccia Industria Grafica

Finito di stampare
Gennaio 2026

PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

IN QUESTO NUMERO...

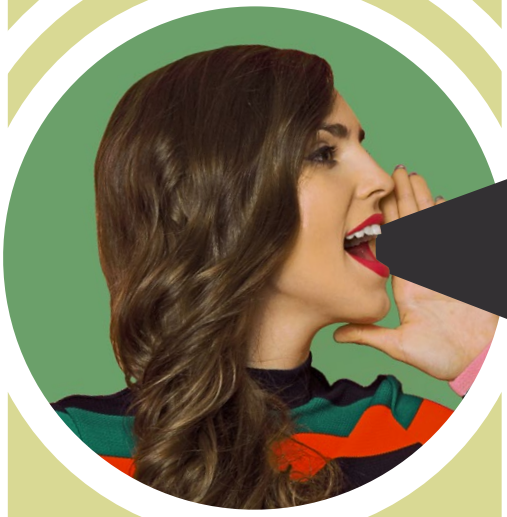
Cultura
Competenze
Sicurezza
Innovazione
Lingua italiana
IA
Digitale
Legalità
Industria
Formazione
Fotografia
Manager
Prevenzione
Visione

PM

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

NON CI RACCONTIAMO STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE ISCRIVITI SUL SITO
progettomanager.federmanager.it

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

Un impegno su più livelli

La **cultura manageriale** è un fattore che fa la differenza, in azienda ma non solo. Si sostanzia in un patrimonio di **conoscenze e competenze** che consentono alle organizzazioni di **governare la complessità e il cambiamento** e affrontare così anche fasi di **emergenza, transizione e sviluppo**.

Per promuoverla e per rispondere ai diversi *target* che caratterizzano il panorama dei nostri *stakeholder*, **Federmanager** opera su più livelli. Un primo livello è quello della sua diffusione, **capillare e sistematica**, all'interno delle realtà aziendali. E in questo ambito un ruolo centrale è svolto certamente da **4.Manager**, ente bilaterale su cui, insieme a Confindustria, puntiamo fortemente per affermare una cultura manageriale e una **cultura d'impresa** che consentano di **interpretare le grandi transizioni in atto** e di gestire al meglio i delicati processi aziendali.

Accanto a questo livello, altrettanto rilevante è l'azione che portiamo avanti grazie al lavoro compiuto dai nostri **Gruppi federali - Giovani, Minerva e Senior-** che riescono a cogliere le istanze più urgenti per la managerialità, in base ai diversi **contesti demografici e professionali di competenza**. Con alcuni temi trasversali, come i nuovi modelli di ***leadership***, di trasferimento delle **conoscenze** e di valorizzazione dei **talenti** e delle **esperienze**, che impattano su tutte le generazioni a cui si rivolgono. Questi Gruppi operano all'interno della cornice federale rappresentando "**comunità nella comunità**", capaci di stimolare un proficuo confronto dentro la Federazione e di rafforzare il legame con i **territori**, anche attraverso le importanti attività realizzate a livello locale. Insieme, stimolano Federmanager a presidiare le principali tematiche di interesse e incentivano **l'adesione alla Federazione** di manager alle prese con **differenti fasi di vita**, sotto il profilo professionale e personale.

Vi è infine un livello ulteriore di approfondimento e disseminazione della cultura manageriale. E mi riferisco al lavoro svolto dalle nostre **Commissioni di settore**, protagoniste di un proficuo **dialogo con il mondo della politica e delle istituzioni** in merito a quei *dossier* legislativi che più impattano sulla nostra categoria e sulle nostre imprese.

Diffondere la nostra cultura, il nostro modo di agire, significa offrire un prezioso contributo ai **processi decisionali pubblici**, in termini di competenze, metodo e visione.

Federmanager intende rafforzare sempre più il suo ruolo di interlocutore credibile e autorevole per supportare i decisori istituzionali nella definizione di **politiche industriali, sociali e del lavoro** che beneficino di proposte avanzate dall'eccellenza della managerialità italiana.

In una fase storica dalle molteplici incertezze, la qualità del *management* è un **valore aggiunto** da tutelare nell'interesse del Paese. Coltivare la cultura manageriale, quindi, non è un'opzione: è una priorità.

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Oltre la tecnologia

Il dibattito sulle potenzialità dell'**IA** si alimenta di giorno in giorno, tra profezie avveniristiche ed esigenze di adozione concreta all'interno dei contesti aziendali. E non solo per esplorare le nuove frontiere dell'**innovazione**, ma soprattutto per rimanere al passo di una frenetica **competizione internazionale**.

Tuttavia, sarebbe ingenuo pensare che la partita dell'IA si giochi su un piano squisitamente tecnologico. Si tratta di una sfida più ampia, che a livello macro impatta sul nostro modello di sviluppo e di crescita, sul lavoro e sulla sostenibilità del welfare, mentre a livello micro va affrontata guardando prioritariamente alla **produttività** che vuol dire efficienza organizzativa, qualità delle competenze, leadership orientata su nuovi **modelli di business** e sostenuta da una nuova **cultura d'impresa**.

Oggi, il *gap* che separa il nostro scenario industriale dai *competitor* internazionali non è solo tecnologico. È anche **manageriale e dimensionale**. La frammentazione del tessuto produttivo, unita a una carenza di competenze manageriali, limita la capacità di innovare. Da qui l'urgenza di promuovere una cultura dello sviluppo che rimetta **l'industria al centro** delle politiche economiche, sostenendo la **diffusione della managerialità**.

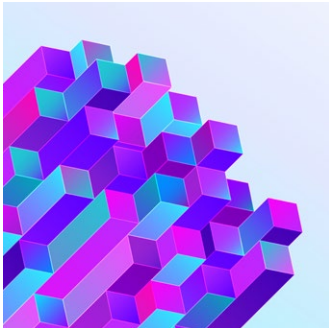
In questo scenario, l'IA può essere concepita come un "agente contaminante": non solo un semplice strumento di efficientamento, ma una leva per ripensare **processi, ruoli e catene del valore**. Saper cogliere le opportunità dell'IA significa intervenire sul modo in cui si decide e si produce. Passando dalle enunciazioni di principio ai fatti. Ormai non è più procrastinabile la definizione di modelli e soluzioni che rendano applicabile l'IA, guardando in particolare al mondo delle PMI che rischiano di rimanere emarginate.

E per beneficiare di questo *driver* di sviluppo, le imprese devono dotarsi di manager capaci di individuare soluzioni che non penalizzino il **capitale umano** ma, anzi, puntino alla sua valorizzazione. Da qui la necessità di far maturare **una consapevolezza condivisa su questi temi**. I corpi intermedi, come siamo noi, unitamente e attraverso una solida bilateralità, svolgono in tal senso un ruolo fondamentale che deve crescere nel tempo; la nostra organizzazione, in più, è impegnata direttamente nella promozione di percorsi formativi di profili manageriali innovativi. Penso al nostro percorso di certificazione delle competenze, **"BeManager"**, e alle attività di **Federmanager Academy**. Ma anche le **istituzioni** sono chiamate a fare la loro parte. Per rendere infatti davvero possibili gli impatti positivi del management sul sistema delle imprese servono **incentivi e strumenti pubblici di supporto**: misure che favoriscano l'accesso alle competenze e l'incontro tra managerialità e impresa. È questa la strada da percorrere per sostenere l'innovazione con responsabilità e **scelte che guardino al futuro**.



SOMMARIO

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER



8 IN PRIMO PIANO

Verso un sistema culturale integrato

AUTRICE ANGELA LUISA COLASUONNO

Visione, sviluppo e scelte lungimiranti per creare valore condiviso: incontriamo Valentina Gemignani, Capo di Gabinetto del Ministero della Cultura



13 A COLLOQUIO CON

Parole chiare

AUTORE ANTONIO SORIERO

L'italiano alla prova del presente, tra IA, comunicazione professionale e nuovi linguaggi. Progetto Manager intervista Paolo D'Achille, Presidente dell'Accademia della Crusca



16 A COLLOQUIO CON

Lavorare bene

AUTRICE ASSUNTA PASSARELLI

Salute e sicurezza sul lavoro richiedono modelli organizzativi solidi, formazione continua e innovazione tecnologica. Lo spiega Marcello Fiori, Direttore Generale dell'Inail



20 A COLLOQUIO CON

Manager, motore dello sviluppo

AUTORE REDAZIONE

Dal rinnovo del Ccnl di categoria all'impegno per politiche industriali che stimolino la crescita del Paese. Intervista a Gherardo Zei, Vicepresidente di Federmanager

SOMMARIO



24 SCENARI

Conoscere. Interessarsi. Sperimentare

AUTORE LUCA ZORLONI

Il sapere è a portata di prompt, ma in Italia c'è ancora molto da fare per lo sviluppo di un'adeguata cultura digitale che non lasci fuori generazioni e territori



27 A COLLOQUIO CON

Educare alla legalità

AUTORE DARIO CIRRINCIONE

Dai banchi di scuola all'impegno quotidiano nella lotta alla criminalità, a tutela del bene comune e per la salvaguardia del diritto: Gaspare Sturzo e la giustizia come percorso di vita



30 RIFLESSIONI

Apprendimento ad alta intensità

AUTRICE CARLA PAMPALONI

Nel cuore di un Simulation Center nasce un nuovo modo di formare i manager. Un'esperienza che unisce neuroscienze, emozioni e apprendimento immersivo



33 VISTA D'AUTORE

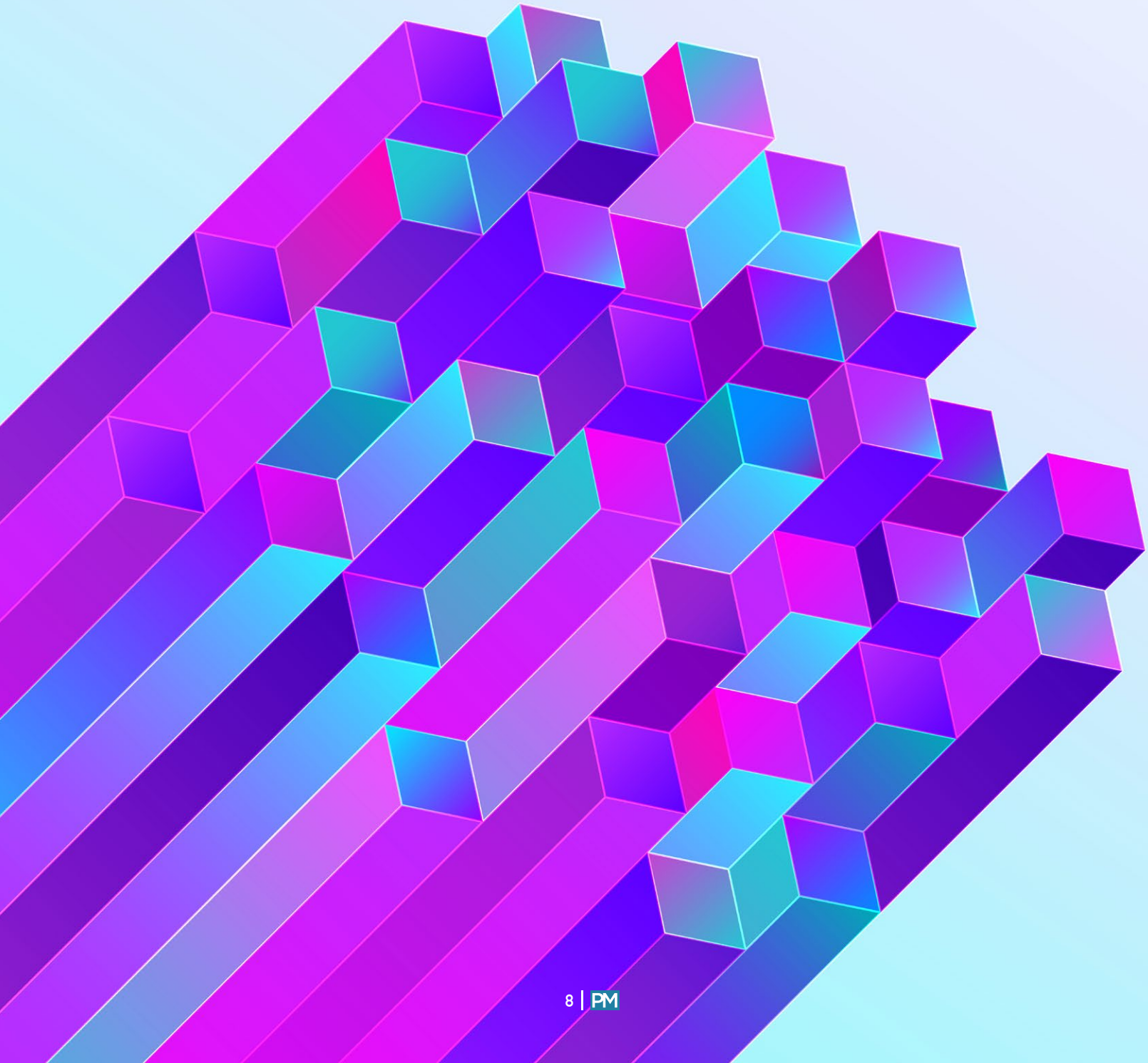
L'arte di osservare

AUTORE PAOLO GRISORIO

Città, paesaggi, volti e gesti quotidiani. Suggestioni per riflettere sul genio di Gianni Berengo Gardin e su uno sguardo che ha cambiato la fotografia

VERSO UN SISTEMA CULTURALE INTEGRATO

AUTRICE: **ANGELA LUISA COLASUONNO** - TEMPO DI LETTURA: **7 MINUTI**



Visione, sviluppo e scelte lungimiranti per creare valore condiviso: incontriamo Valentina Gemignani, Capo di Gabinetto del Ministero della Cultura

Dottoressa, quali sono le priorità strategiche su cui il Ministero sta lavorando per rendere la cultura il grande "valore aggiunto" per lo sviluppo del Paese?

Oggi la cultura non è più considerata soltanto un ambito di tutela, ma una vera e propria **infrastruttura strategica** per lo sviluppo civile, sociale ed economico del Paese. Non si tratta di sommare interventi, ma di costruire **una visione integrata** che tenga insieme protezione del patrimonio, innovazione, coesione territoriale e rafforzamento delle filiere creative, con l'obiettivo di rendere i luoghi della cultura una leva di rigenerazione, attrazione e crescita.

La prima grande priorità è mettere in sicurezza il patrimonio in un contesto segnato dai rischi climatici e ambientali. Questo significa passare da una logica emergenziale a **una politica strutturale di prevenzione, manutenzione programmata e messa in sicurezza**, e allo stesso tempo rilanciare la ricerca e gli scavi archeologici come **investimento stabile in conoscenza, lavoro e sviluppo dei territori**. La tutela, in questa prospettiva, non è un freno, ma una modalità virtuosa di gestione dell'**interesse pubblico**.

Sul presupposto che la digitalizzazione del patrimonio, la catalogazione avanzata e l'uso responsabile dell'**intelligenza artificiale** sono uno strumento per ampliare l'accesso, migliorare la capacità di gestione e rendere più efficace l'azione pubblica, stiamo costruendo, per esempio, nel settore degli archivi una nuova infrastruttura digitale denominata **Portale degli Archivi nazionali** che sostituirà tutti i portali tematici e generalisti ad oggi esistenti.

Un ulteriore asse strategico è la valorizzazione diffusa e inclusiva. Non puntiamo solo ad aumentare i numeri, ma a migliorare la qualità dell'esperienza culturale e ad allargare in modo stabile i fruitori, investendo su accessibilità, *welfare* culturale e reti territoriali. In questa direzione si colloca il **Piano Olivetti per la Cultura** che assume la rigenerazione delle periferie, delle aree interne e dei piccoli centri come una priorità, facendo della cultura uno strumento di coesione e crescita.

Parallelamente, stiamo rafforzando le filiere culturali e creative come comparto produttivo strategico: editoria, cinema e audiovisivo, spettacolo dal vivo, musica, architettura e creatività contemporanea non sono solo espressioni identitarie, ma una **parte crescente dell'economia della conoscenza**. La riforma del sistema di incentivi per il cinema e l'audiovisivo va in questa direzione: più efficacia, più trasparenza, più capacità di attrarre investimenti e di sostenere la qualità.

> Stiamo lavorando affinché il patrimonio culturale italiano possa essere strumento di diplomazia culturale, cooperazione e posizionamento globale

Infine, anche la proiezione internazionale della cultura assume una dimensione strategica. Stiamo lavorando affinché il patrimonio culturale italiano possa essere strumento di **diplomazia culturale, cooperazione e posizionamento globale**, in particolare verso l'Africa e il Mediterraneo allargato.

La cultura non deve essere più percepita come un settore a sé stante, ma come una delle infrastrutture strategiche del Paese: una piattaforma di sviluppo, innovazione, attrazione investimenti, coesione territoriale e crescita. È questa **integrazione tra tutela, valorizzazione e innovazione** che può rendere la cultura "il grande valore aggiunto" dell'Italia.

I musei rappresentano un pilastro dell'identità

culturale italiana. Quali interventi avete avviato per innovarne la gestione, migliorarne l'accessibilità e renderli più competitivi?

La specificità - e al tempo stesso la principale risorsa - del patrimonio culturale italiano risiede nella ricchezza e nella capillarità del suo **sistema museale nazionale**: un insieme articolato di musei, parchi archeologici e monumenti che copre l'intero territorio nazionale. Questa capillarità non è un dato puramente quantitativo, ma il fondamento di una politica pubblica che vede nei musei un'infrastruttura civica, al servizio della conoscenza, dell'educazione e della coesione sociale.

Stiamo lavorando per superare un modello centrato prevalentemente sulla conservazione per rafforzare l'idea del museo come **istituzione autonoma, responsabile e orientata al pubblico**. Il rafforzamento/riconoscimento dell'autonomia amministrativa e contabile degli istituti e delle reti museali statali, ha favorito una gestione più efficiente, una programmazione più consapevole e una maggiore capacità progettuale, anche in dialogo con enti locali, regioni, soggetti privati e altre amministrazioni dello Stato, creando le condizioni per politiche culturali più efficaci e riconoscibili.

Un asse centrale di questo processo è stato l'investimento sull'**accessibilità**. Grazie anche alle risorse del Pnrr, che ha finanziato oltre **mille interventi** in musei, archivi e biblioteche, si è affermata una concezione di accessibilità molto più ampia dell'abbattimento delle barriere architettoniche: oggi parliamo di accessibilità fisica, sensoriale, cognitiva e culturale, e di musei progettati per accogliere pubblici diversi e costruire relazioni stabili con le **comunità**. In questo quadro si collocano i nuovi musei e i nuovi allestimenti, concepiti come progetti culturali e non come semplici contenitori.

Parallelamente, stiamo intervenendo sul rinnovamento dei linguaggi e delle narrazioni oltre che sulla valorizzazione dei **depositi**, che non sono più considerati spazi chiusi, ma riserve strategiche di opere, conoscenza e ricerca.

Questi cambiamenti hanno effetti diretti anche sul posizionamento internazionale dei musei italiani. Autonomia, qualità dei progetti scientifici, attenzione al pubblico, capacità di fare rete e di costruire coproduzioni espositive rendono i nostri musei riconoscibili come partner culturali affidabili e come **luoghi di ricerca, sperimentazione e dialogo**. La competitività internazionale, in questo senso, non è una corsa ai numeri, ma una questione di qualità, reputazione e credibilità scientifica.

In sintesi, la politica sui musei che stiamo portando avanti mira a costruire un sistema più solido, accessibile e responsabile, capace di coniugare tutela e servizio pubblico, radicamento territoriale e apertura internazionale. È in questa trasformazione del museo in infrastruttura culturale moderna che vediamo una delle leve principali per rendere il patrimonio italiano vivo, condiviso e generativo di valore.

Oggi parliamo di accessibilità fisica, sensoriale, cognitiva e culturale, e di musei progettati per accogliere pubblici diversi e costruire relazioni stabili con le comunità

La valorizzazione del patrimonio culturale richiede un sistema integrato tra istituzioni nazionali, territori ed enti privati. In che modo il Ministero sta favorendo nuove forme di collaborazione e modelli gestionali più sostenibili?

La valorizzazione del patrimonio culturale non può più essere pensata come la somma di iniziative isolate. Richiede la costruzione di **ecosistemi culturali**, in cui amministrazioni centrali, istituti territoriali, enti locali, università, mondo della ricerca e soggetti privati operano in modo coordinato, ciascuno nel rispetto del proprio ruolo, ma dentro una **strategia** condivisa.

In questa direzione si muove il Sistema Museale Nazionale, che non è solo uno strumento di accreditamento, ma anche una **piattaforma di cooperazione**: standard comuni di qualità, circolazione delle opere, condivisione di competenze, sviluppo di progetti congiunti. L'obiettivo non è uniformare, ma rendere la ricchezza e la diversità del patrimonio italiano leggibili e fruibili dentro un quadro unitario.



I risultati più interessanti nascono quando questa logica di sistema diventa concreta. Le grandi mostre costruite in collaborazione tra più istituti, che poi circolano in Italia e all'estero, o il caso dei **Bronzi di San Casciano**, che ha unito scavo, ricerca scientifica, restauro, valorizzazione e comunicazione internazionale in un unico progetto integrato, mostrano come la cooperazione sia un **moltiplicatore di qualità e di efficacia**.

Un altro asse di questa visione è l'idea che il patrimonio non debba restare confinato nei suoi luoghi tradizionali. Sempre più spesso le collezioni entrano in scuole, ospedali, spazi pubblici e luoghi della vita quotidiana, costruendo un rapporto con le comunità e rafforzando il ruolo sociale della cultura. In questa prospettiva si collocano anche le esperienze di arte e salute e, più in generale, le politiche di ***welfare* culturale**, che usano il patrimonio come leva di benessere e inclusione.

In questo quadro, i **partenariati pubblico-privati** svolgono un ruolo strategico. Non come sostituzione dell'intervento pubblico, ma come integrazione di risorse, competenze e capacità progettuali. Grazie anche a queste collaborazioni, è stato possibile riaprire e valorizzare luoghi a lungo chiusi o sottoutilizzati e sperimentare nuovi modelli di **gestione**. Anche il crescente ricorso a donazioni e sponsorizzazioni va letto in questa logica di alleanza per il patrimonio.

I luoghi della cultura si affermano così come nodi di una rete, non come monadi isolate: spazi capaci di connettere istituzioni, competenze, territori e utenti. La collaborazione non è un fine in sé, ma lo strumento per aumentare la qualità dell'**offerta culturale**, ampliare l'accesso e rendere il patrimonio sempre più condiviso.

> Un sistema culturale maturo ha bisogno di obiettivi espliciti, misurabili e coerenti con una visione di medio-lungo periodo

La direzione, dunque, è quella di passare da un sistema fatto di singole eccellenze a un'infrastruttura culturale integrata: una rete in cui i luoghi della cultura sono radicati nei territori ma al tempo stesso inseriti in circuiti nazionali e internazionali.

Cultura e managerialità sono sempre più interconnesse. In che modo un approccio manageriale può contribuire a rafforzare l'efficacia delle politiche culturali, migliorare la governance dei luoghi della cultura e favorire una gestione più sostenibile e orientata ai risultati?

Si, oggi cultura e **managerialità** non sono due mondi separati, ma due dimensioni complementari della stessa sfida: trasformare il patrimonio e la produzione culturale in valore pubblico du-

raturo, senza snaturarne la missione. Parlare di approccio manageriale significa dotare le politiche culturali di strumenti di governo più solidi, trasparenti e **orientati ai risultati**. L'approccio manageriale nel settore della cultura si può declinare in diverse azioni.

La prima riguarda la capacità di dare una direzione chiara all'**azione pubblica**. Un sistema culturale maturo ha bisogno di obiettivi espliciti, misurabili e coerenti con una visione di medio-lungo periodo: è necessario avere chiaro il tipo di pubblico che si vuole raggiungere, quale ruolo devono avere i luoghi della cultura nei territori, quale impatto culturale, sociale ed economico si intende generare. Senza una strategia dichiarata e verificabile, anche gli investimenti più consistenti rischiano di disperdersi.

La seconda azione è quella della ***governance*** e dell'***accountability***. Autonomia e responsabilità devono procedere insieme: servono processi decisionali chiari, ruoli definiti e strumenti di valutazione delle *performance* che permettano di capire cosa funziona e cosa va corretto. Non per introdurre una logica burocratica, ma per rafforzare la credibilità dell'azione pubblica e la fiducia dei cittadini e dei *partner*; per premiare chi innova, chi migliora i servizi, chi costruisce relazioni con il pubblico e con il territorio. In questa prospettiva si collocano anche i modelli di autonomia gestionale e i partenariati pubblico-privati, che richiedono capacità di governo e non solo buone intenzioni.

Un terzo ambito è la sostenibilità economica. Un approccio manageriale consente di programmare su base pluriennale, di diversificare le **fonti di finanziamento**, di sviluppare servizi e progetti capaci di generare risorse proprie e di ridurre la dipendenza da interventi episodici. Non per sostituire il finanziamento pubblico, ma per rafforzarlo e renderlo più efficace.

C'è poi il tema dell'orientamento al pubblico. Il management contemporaneo mette al centro l'**esperienza dell'utente**: analisi dei bisogni, segmentazione della tipologia di utenti, qualità dei servizi, accessibilità, *feedback* dopo la visita. Applicato alla cultura, questo significa luoghi più accoglienti, più inclusivi e più capaci di costruire comunità.

Un ulteriore elemento è la capacità di governare **progetti complessi e politiche intersettoriali**. Oggi la cultura incrocia turismo, scuola, università, rigenerazione urbana, innovazione, coesione sociale. Un approccio manageriale fornisce gli strumenti per lavorare per obiettivi, coordinare attori diversi, misurare risultati e impatti, e non soltanto attività svolte.

Infine, c'è il tema delle **competenze** e delle persone: la managerialità non è fatta solo di procedure e strumenti, ma di competenze, *leadership*, formazione continua e valorizzazione del capitale umano che già opera nel sistema culturale.

In sintesi, un approccio manageriale consente di passare da una cultura dell'adempimento a una **cultura del risultato e dell'impatto**, senza snaturare la missione pubblica. È questa integrazione tra visione culturale e capacità di governo che può rendere le politiche culturali più efficaci, i luoghi della cultura meglio gestiti e il sistema più solido, sostenibile e credibile, anche sul piano internazionale.



Valentina Gemignani, Capo di Gabinetto del Ministero della Cultura

PAROLE CHIARE

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



PAROLE CHIARE

L'italiano alla prova del presente, tra IA, comunicazione professionale e nuovi linguaggi. Progetto Manager intervista Paolo D'Achille, Presidente dell'Accademia della Crusca

La lingua italiana è chiamata a misurarsi con le trasformazioni del nostro tempo: dall'intelligenza artificiale alla comunicazione digitale, dalla globalizzazione dei linguaggi alle nuove sensibilità sociali. Ne discutiamo con il Professor **Paolo D'Achille**, Ordinario presso l'Università "Roma Tre" e Presidente dell'Accademia della Crusca.

Presidente, nel panorama culturale l'Accademia della Crusca rappresenta un presidio fondamentale: quali sono oggi i suoi obiettivi?

Il ruolo dell'Accademia è chiaramente definito dal suo statuto: tutelare la **lingua italiana** e promuoverne lo studio e la conoscenza, in Italia e all'estero. Si tratta di una missione che parte da una lunga tradizione di studi storici e filologici e si confronta con l'evoluzione dell'italiano contemporaneo.

La nostra attività di ricerca viene diffusa attraverso **riviste, pubblicazioni** e tramite il nostro **sito *web***, ma guarda naturalmente anche al di là di una dimensione squisitamente accademica. In tal modo è possibile superare il rischio di far percepire la Crusca come una 'torre d'avorio', lontana dall'**evoluzione reale della lingua e dal suo rapporto con la società**. Anche in tale prospettiva, l'Accademia ha sviluppato nel tempo attività come il servizio di **consulenza linguistica** che risponde alle domande rivolte dagli utenti avvalendosi del lavoro di accademici, ricercatori ed esperti qualificati.

Svolgiamo inoltre un'importante attività divulgativa attraverso il periodico ***"La Crusca per voi"***, che, tra l'altro, risponde a domande provenienti dal mondo dell'istruzione ma non solo, e attraverso progetti strutturati come ***"Crusca scuola"***, coordinato dalla Vicepresidente dell'Accademia, che prevede cicli di lezioni per **docenti,** in presenza e a distanza, uno dei quali destinato anche ad insegnanti di italiano all'estero.

Grande attenzione è riservata altresì alla dimensione degli eventi di carattere pubblico: cito, ad esempio, manifestazioni come ***"La piazza delle lingue"***, da noi realizzata in collaborazione con istituzioni del territorio toscano. L'ultima edizione, tenutasi a Firenze lo scorso novembre, è stata dedicata al tema "Usi e percezioni dei dialetti italiani".

A tutto ciò si aggiungono numerosi eventi trasmessi anche *online*, molto seguiti dal pubblico, le diverse azioni sui *social media.* Non posso non ricordare, infine, il patrimonio della nostra **biblioteca** e del nostro **archivio**, che rappresentano un punto di riferimento preziosissimo per gli **studi linguistici**. Questo mosaico di opportunità contribuisce a rendere l'Accademia capace di parlare al presente, pur nel pieno rispetto della sua storia.

Il ruolo dell'Accademia è chiaramente definito dal suo statuto: tutelare la lingua italiana e promuoverne lo studio e la conoscenza, in Italia e all'estero

E muoversi nell'attualità vuol dire certamente confrontarsi con un contesto sempre più tecnologico. Eppure, la formazione umanistica si dimostra ancora di grande importanza, anche per la platea manageriale. Che ne pensa?

Per molto tempo si è ritenuto che ai manager fossero richieste quasi esclusivamente competenze tecniche. Oggi, invece, si sta riscoprendo l'importanza di un'ampia **competenza comunicativa**, che passa anche attraverso un **uso consapevole e sicuro della lingua italiana**, da adattare ai diversi registri.

Proprio per venire incontro alle esigenze manifestate da alcune categorie professionali, l'Accademia ha sviluppato negli anni collaborazioni con il mondo del giornalismo, della magistratura e della P.A., organizzando corsi sugli specifici linguaggi da utilizzare. Vi è una crescente attenzione a una **comunicazione che sia chiara, efficace e responsabile**: esigenza questa che riguarda

molto da vicino anche il mondo manageriale.

Nel linguaggio aziendale l'uso di termini di derivazione inglese è ampiamente diffuso: in quali casi può diventare un limite per la chiarezza?

Il punto centrale è distinguere i contesti. Nella comunicazione istituzionale e in quella aziendale rivolta all'esterno, l'uso eccessivo di **anglismi** rischia di compromettere l'efficacia del messaggio. Se il destinatario non comprende i termini utilizzati, la comunicazione risulta inefficace.

Il problema più grande nasce però quando l'inglese sostituisce sistematicamente l'italiano, come accade in alcuni ambiti universitari. Se l'italiano viene espulso da interi settori del sapere, la conseguenza è **una regressione culturale e linguistica**. Naturalmente l'uso individuale non può essere regolamentato, ma ridurre l'abuso di anglismi è auspicabile: la nostra lingua dispone di risorse lessicali adeguate e precise, spesso immotivatamente trascurate.

Invece, a suo giudizio, che impatti può avere l'intelligenza artificiale sulla qualità della comunicazione e sulla redazione dei testi?

Siamo ancora in una fase esplorativa. Le potenzialità dell'**intelligenza artificiale** sono notevoli, ma ancora da comprendere al meglio. Parlare di 'intelligenza' è in realtà improprio: si tratta di sistemi basati su enormi quantità di **dati**, capaci di supportare alcune funzioni, come la standardizzazione o l'organizzazione delle informazioni. Tuttavia, il rischio maggiore è quello di pensare che questi strumenti possano sostituire il **lavoro umano**. In realtà, soprattutto quando si tratta di testi originali, complessi e scientificamente fondati, il ruolo della persona resta insostituibile. La tecnologia può costituire un supporto, non un sostituto del **pensiero critico** e della competenza linguistica.

Un'ultima domanda che interessa molto anche i contesti aziendali: come si possono conciliare inclusione e rispetto della lingua italiana nel dibattito sul linguaggio di genere?

Sicuramente, anche in questo caso, è necessario trovare un punto di equilibrio. L'Accademia della Crusca ha fornito negli anni indicazioni puntuali: bisogna puntare su soluzioni rispettose della lingua e al tempo stesso inclusive.

Ciò vuol dire **femminilizzare i termini** quando possibile, adoperare definizioni valide per entrambi i **generi** ed **evitare duplicazioni inutili**. Ci siamo espressi invece contro soluzioni che possono stravolgere la struttura dell'italiano, come l'uso del cosiddetto '*schwa*', mentre mostriamo maggiore apertura verso segni come l'asterisco, soprattutto in contesti informali e nell'ambito della scrittura digitale. Il **rigore linguistico**, insomma, non è in contraddizione con l'attenzione alle **trasformazioni sociali**: la sfida è farli dialogare senza ricorrere a forzature.

Nella comunicazione istituzionale e in quella aziendale rivolta all'esterno, l'uso eccessivo di anglismi rischia di compromettere l'efficacia del messaggio



Paolo D'Achille, Presidente dell'Accademia della Crusca

LAVORARE BENE

AUTRICE: **ASSUNTA PASSARELLI** - TEMPO DI LETTURA: **6 MINUTI**



Salute e sicurezza sul lavoro richiedono modelli organizzativi solidi, formazione continua e innovazione tecnologica. Lo spiega Marcello Fiori, Direttore Generale dell'Inail

Direttore Fiori, oggi molti incidenti e problemi di salute sul lavoro derivano da disattenzioni, procedure inadeguate o carenze organizzative. Quali strumenti formativi e sistemi integrati ritiene più efficaci per rafforzare salute e sicurezza nei contesti produttivi complessi?

Una prevenzione davvero efficace non può essere affidata a singole misure isolate, ma richiede una **visione integrata**, che tenga insieme **organizzazione, tecnologia e formazione**. In effetti dall'osservazione dei dati emerge che molti infortuni e tante patologie professionali non nascono da fatalità, ma da assetti organizzativi fragili, comportamenti errati, procedure non più adeguate.

In quest'ottica, i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro rappresentano certamente uno strumento strategico. Modelli come quelli ispirati alla norma **ISO 45001** o i Modelli organizzativi e gestionali previsti dall'articolo 30 del Testo unico per la **sicurezza sul lavoro** consentono alle imprese di strutturare la prevenzione come un processo di miglioramento stabile, fondato sulla partecipazione attiva dei lavoratori e sulla responsabilità diffusa. Dove questi sistemi sono applicati, i risultati in termini di riduzione degli infortuni e della loro gravità sono evidenti. Il problema è che, soprattutto nel nostro **tessuto produttivo** fatto di piccole e medie imprese, questi strumenti sono ancora troppo poco diffusi. Ed è qui che Inail concentra i propri sforzi, incentivando l'utilizzo di questi modelli con mezzi di finanziamento, agevolazioni tariffarie e il supporto consulenziale.

In questa direzione si colloca anche il decreto-legge 31 ottobre 2025, n. 159, convertito di recente dal Parlamento, che rafforza **l'impianto delle politiche di prevenzione**, valorizzando esplicitamente l'integrazione tra formazione, organizzazione del lavoro e sistemi di gestione come leva strutturale per la riduzione dei rischi occupazionali.

L'obiettivo non è solo ridurre gli infortuni, ma migliorare complessivamente la **qualità del lavoro**. Negli ultimi anni, è cresciuta l'attenzione al **benessere psicofisico** delle persone. La sicurezza non riguarda solo caschi e dispositivi di protezione individuale, ma anche l'organizzazione dei **tempi**, degli **spazi**, delle r**elazioni** e delle **interazioni tra attività**. Promuovere ambienti di lavoro ergonomici, inclusivi e capaci di prevenire lo **stress lavoro-correlato** significa riconoscere che la persona non è una "risorsa" da consumare, ma il vero centro del sistema produttivo. È una visione che richiama, in fondo, una lunga tradizione culturale: da Adriano Olivetti fino ai più moderni studi sull'organizzazione del lavoro, sappiamo che **produttività e benessere** non sono in contraddizione, ma si rafforzano a vicenda.

> La prevenzione oggi richiede una visione sistemica che unisca cultura della sicurezza, innovazione tecnologica e centralità della persona

Questa impostazione è pienamente coerente con la "*Strategia Nazionale in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro 2026-2030*", approvata dal Ministero della Salute. La Strategia Nazionale individua il benessere psicofisico, la prevenzione dei **rischi psicosociali** e la qualità dell'organizzazione del lavoro come elementi centrali delle politiche di tutela. La Strategia sottolinea inoltre come la salute nei luoghi di lavoro debba essere considerata parte integrante delle **politiche di sanità pubblica e di sviluppo sostenibile**.

Sul piano formativo, infine, è sempre più chiaro che non bastano corsi *online* o adempimenti formali. Le **metodologie immersive**, come la realtà virtuale, permettono di vivere in prima persona scenari complessi e di "allenarsi" alla gestione del rischio in ambienti sicuri. È un approccio che richiama il principio pedagogico del *learning by*

doing: si apprende davvero ciò che si sperimenta. Se questi strumenti vengono inseriti in **percorsi di formazione continua, personalizzata e coerente con i contesti reali di lavoro**, la consapevolezza cresce e le procedure di sicurezza diventano parte del comportamento quotidiano. In definitiva, la prevenzione oggi richiede una visione sistemica che unisca **cultura della sicurezza, innovazione tecnologica e centralità della persona**. È su questa strada che l'Inail sta lavorando, perché la sicurezza non sia percepita come un obbligo, ma come un valore sociale condiviso, un investimento sul futuro del lavoro.

In che modo innovazione e nuove tecnologie possono contribuire non solo alla sicurezza, ma anche alla tutela della salute dei lavoratori?

Ogni grande trasformazione del lavoro, dalla prima rivoluzione industriale in poi, ha portato con sé nuove opportunità ma anche nuovi rischi. Oggi viviamo una fase analoga: la **rivoluzione digitale e quella ecologica** stanno cambiando profondamente i processi produttivi e l'innovazione tecnologica se governata con intelligenza, può diventare uno straordinario alleato della prevenzione e della tutela della salute dei lavoratori. Tecnologie come i sensori IoT, la robotica collaborativa, l'intelligenza artificiale e i sistemi digitali di monitoraggio consentono di passare da una prevenzione "a posteriori" a una **prevenzione predittiva**. Rilevare in tempo reale parametri ambientali come gas, rumore, vibrazioni o temperature significa poter intervenire prima che il rischio si trasformi in danno. Allo stesso modo, la **robotica** può farsi carico delle mansioni più pericolose o usuranti, riducendo l'esposizione diretta delle persone, mentre l'**intelligenza artificiale** permette di analizzare grandi quantità di **dati** e individuare informazioni fondamentali.

La Strategia nazionale per la salute e sicurezza sul lavoro sottolinea il ruolo chiave delle nuove tecnologie digitali come fattore abilitante di ambienti di lavoro più sicuri e salubri, purché integrate all'interno di modelli organizzativi responsabili e accompagnate da adeguati percorsi formativi. La Strategia richiama inoltre l'esigenza di **valutare i rischi emergenti legati alla digitalizzazione e all'automazione**, inclusi quelli di natura psicosociale.

È un cambio di paradigma che richiama una lezione storica ben nota: il progresso tecnico non è mai neutrale. Può migliorare la qualità della vita e del lavoro, ma solo se accompagnato da **regole, competenze e responsabilità**. È lo stesso principio che, nel Novecento, ha portato alla nascita delle prime legislazioni sociali e dei sistemi di protezione dei lavoratori, quando si è compreso che la modernizzazione non poteva avvenire a scapito della salute. In questo scenario, **l'Inail svolge un ruolo di indirizzo e di accompagnamento**. Da un lato, mette a disposizione delle imprese linee guida tecniche e indicazioni normative per introdurre le nuove tecnologie in modo sicuro, valutando anche i rischi emergenti che esse possono generare. Dall'altro, promuove e sostiene **progetti di ricerca applicata**, in collaborazione con università, enti pubblici e imprese, per testare sul campo soluzioni innovative e valutarne l'efficacia reale.

La normazione, spesso poco visibile, è in realtà uno degli strumenti più efficaci per rendere il progresso tecnologico compatibile con la tutela delle persone

A questo si aggiungono strumenti concreti di incentivo, come **i finanziamenti dei bandi ISI**, che favoriscono l'investimento in tecnologie per la prevenzione e le riduzioni del premio assicurativo previste dal modello OT23 per le aziende che adottano interventi migliorativi in materia di salute e sicurezza. È un modo per tradurre l'innovazione in scelte tangibili e misurabili.

Un altro ambito strategico è, infine, l'impegno dell'Inail nella **normazione tecnica, a livello nazionale, europeo e internazionale**. Partecipare alla definizione degli *standard* significa contribuire a stabilire le "regole del gioco" del futuro del lavoro, orientando progettisti, produttori e imprese verso soluzioni affidabili, ergonomiche



Marcello Fiori, Direttore Generale dell'Inail

e rispettose della salute. La normazione, spesso poco visibile, è in realtà uno degli strumenti più efficaci per rendere il progresso tecnologico compatibile con la tutela delle persone.

Qual è la visione dell'INAIL per costruire una cultura integrata che ponga la salute al centro?

La sicurezza non è solo una questione tecnica, ma **un fatto culturale**, che riguarda i comportamenti, i modelli organizzativi e il modo stesso in cui concepiamo il lavoro. *La Strategia nazionale per la salute e sicurezza sul lavoro* di cui ho riferito prima individua proprio nella costruzione di una cultura condivisa della prevenzione uno degli assi portanti del modello nazionale, richiamando il ruolo di istituzioni, imprese, parti sociali e sistema educativo in un'azione coordinata e di lungo periodo.

Accanto alla visione, servono però nell'immediato **strumenti concreti**. Per questo l'Istituto sostiene le imprese con linee guida operative, finanziamenti, assistenza tecnica e modelli di intervento misurabili.

Insieme all'organizzazione, servono anche innovazione e investimenti. L'Inail sostiene le imprese proprio su questo fronte, mettendo a disposizione finanziamenti mirati, come quelli dei bandi ISI, che dal 2010, **nelle 16 edizioni dell'iniziativa**, hanno messo a disposizione del sistema produttivo **oltre quota 4,7 miliardi di euro**. A questi si aggiungono una costante attività di **consulenza tecnica** svolta dall'Inail, anche nell'ambito di protocolli e accordi con associazioni di categoria, ordini professionali e grandi imprese, i progetti di ricerca applicata realizzati dai Dipartimenti dell'Istituto, anche attraverso collaborazioni con Centri di eccellenza e istituzioni universitarie, nonché gli strumenti digitali messi in rete e resi disponibili a tutte le imprese per il supporto nella valutazione e gestione dei rischi.

Un altro elemento distintivo è il **dialogo sociale**. L'Inail collabora stabilmente con associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, ordine professionali, organismi paritetici e grandi gruppi imprenditoriali per costruire percorsi condivisi di prevenzione. La cultura della salute non si impone dall'alto, ma si costruisce attraverso la **partecipazione, il confronto e la responsabilità collettiva**.

Un'attenzione particolare è rivolta alle **microimprese**, che rappresentano una parte essenziale e prevalente, almeno in termini numerici, del tessuto produttivo italiano ma spesso dispongono di risorse e competenze limitate. Per loro l'Inail sviluppa strumenti semplificati, guide pratiche, supporto tecnico e incentivi mirati, perché la **sicurezza** non può essere un privilegio riservato alle realtà più strutturate.

In definitiva, **la visione dell'Inail è quella di un sistema proattivo e inclusivo**, in cui salute, sicurezza e lavoro non siano ambiti separati, ma parti di un unico progetto di sviluppo. Una cultura della prevenzione che diventi patrimonio condiviso di istituzioni, imprese e lavoratori e che guardi al futuro con la consapevolezza che non esistono imprese competitive e lavoro di qualità senza tutela della persona.

MANAGER, MOTORE DELLO SVILUPPO

AUTORE: **REDAZIONE** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**



Dal rinnovo del Ccnl di categoria all'impegno per politiche industriali che stimolino la crescita del Paese. Intervista a Gherardo Zei, Vicepresidente di Federmanager

Vicepresidente Zei, in che direzione sta evolvendo oggi la cultura manageriale e quali competenze saranno, a suo avviso, indispensabili per accompagnare le aziende verso orizzonti di sviluppo sostenibile?

La risposta sembrerà strana, ma - a mio avviso - la **cultura manageriale** non è cambiata di molto da quando - con la prima rivoluzione industriale - la figura del manager si è affacciata alla vita sociale. Lo stile manageriale - piuttosto che cambiare - si è adattato alle mutevoli esigenze della vita sociale in continua trasformazione. Il manager è infatti quella figura che, in qualsiasi epoca e in qualsivoglia compagine sociale, sa vedere le opportunità di **crescita morale e materiale a lungo termine** e, pertanto, si impegna con perseveranza a effettuare opera di convincimento nelle aziende e con i collaboratori al fine di fare in modo che queste opportunità siano colte e finalizzate, determinando in tal modo un progresso. Quindi il manager per definizione si tiene aggiornato sugli **sviluppi culturali e scientifici** della società in cui si trova, perché altrimenti se non lo facesse non sarebbe un manager. Del resto, come sarebbe possibile avere "visione" delle opportunità future a medio e lungo termine se non si fosse in condizioni di capire, intuire e, in qualche modo, profetizzare quale sarà il futuro? Pertanto, oggi come ieri e come domani, **la capacità di visione, di determinazione e *leadership*** è l'unica competenza veramente indispensabile per un manager. Anzi bisognerebbe, a mio sommesso avviso, diffidare dagli eccessivi **tecnicismi** e evitare di sovraccaricare gli *skill standard* necessari per diventare dirigente con una pletora di competenze tecniche, perché da un lato si rischierebbe di determinare un periodo di formazione troppo lungo e dall'altro lato di impedire la **carriera** a talenti che non otterrebbero una valutazione positiva in un *assessment* sui requisiti manageriali ma che sono capaci di conseguire dei risultati indiscutibili sul campo.

> L'aumento del trattamento minimo a 85mila euro dal 1° gennaio 2026 è l'elemento più evidente "dell'onda lunga" degli effetti del rinnovo del Ccnl che, come capo delegazione, ho avuto l'onore di sottoscrivere

Lei ha guidato la delegazione federale che ha concluso il rinnovo del Ccnl di categoria per il triennio 2025-2028. Che significato ha l'innalzamento del TMCG a 85mila euro, dal 2026, per la valorizzazione concreta della dirigenza italiana?

L'aumento del trattamento minimo a 85mila euro dal 1° gennaio 2026 è l'elemento più evidente "dell'onda lunga" degli effetti del **rinnovo del Ccnl** che, come capo delegazione, ho avuto l'onore di sottoscrivere a novembre 2024 insieme all'allora Presidente Cuzzilla. È un fatto molto importante ed è altrettanto importante che i colleghi tutti sappiano che si tratta del frutto del lavoro della nostra Federmanager. Pensiamo e speriamo che il prossimo rinnovo del 2027 ci porti a 90mila euro e anche oltre. Ma il Ccnl del 2024 contiene anche altre misure che devono ancora esprimere tutti i propri effetti per **la valorizzazione della dirigenza italiana**. Per prima cosa il finanziamento delle **politiche attive** tramite Fondirigenti. Con il contratto vigente Confindustria e Federmanager hanno infatti ritenuto che la **bilateralità**, oltre alla cultura manageriale, all'assistenza sanitaria e alla previdenza complementare, debba indirizzarsi anche verso una più penetrante **tutela del lavoro** tramite le politiche attive. Il finanziamento a questi fini di Fondirigenti significa - finalmente - un aiuto concreto ai colleghi per la **continuità occupazionale** e per garantire una nuova occupazione a chi il lavoro lo abbia perso. Quindi è nato un altro pilastro a



favore dei colleghi e le attività concrete stanno iniziando proprio in questo periodo. Per seconda cosa voglio parlare delle politiche di **welfare** tramite adozione di ***benefit***. Il contratto contiene una forte raccomandazione da parte di Federmanager e Confindustria alle aziende perché siano attivate misure di welfare in tal senso. Si tratta di una iniziativa molto importante perché - considerando la pressione fiscale esagerata a cui siamo sottoposti - avvalersi di tutti i pochi **sgravi fiscali** ancora attivi è doveroso ed è un bene sia per le aziende che per i colleghi. Godere dell'esenzione fiscale che deriva dall'attivazione di una voce retributiva in welfare è un diritto legale ma anche **un dovere morale e professionale** delle aziende verso sé stesse prima ancora che verso i propri dirigenti. Per terza e ultima cosa sottolineo l'importanza della modifica dell'art. 1 Ccnl che ad oggi deve ancora esprimere tutta la sua forza evolutiva. Per chi ancora non lo sapesse tale emendamento **allarga il perimetro della categoria dei dirigenti** includendovi, tramite una opportuna definizione che è stata inserita nell'ultimo comma, coloro che comunemente vengono definiti come "specialisti" e "*professional*". Per adeguare le nomine alla nuova declaratoria Ccnl le aziende dovranno effettuare, nel tempo, tutti gli opportuni *assessment* e quindi "l'onda lunga" del nuovo Ccnl si esprimerà anche in questo campo gradualmente nel prossimo futuro.

> È indispensabile che le nostre Commissioni siano presenti su tutti i tavoli ministeriali, governativi e parlamentari, nessuno escluso, in maniera sistematica

Fondamentale anche in questo caso sarà che i tantissimi colleghi che saranno nominati dirigenti in forza del nuovo articolo 1 del Ccnl si rendano conto che anche questo **risultato** è opera del lavoro serio e perseverante di Federmanager.

Come dimostra il suo impegno sul dossier dell'ex Ilva, Federmanager è in prima linea sul tema delle politiche industriali. Nel 2026 quali sono, per la Federazione, le priorità in agenda su cui promuovere un dialogo costruttivo con gli interlocutori istituzionali?

Ringrazio per questa domanda, particolarmente importante. Quando circa 4 anni orsono il Presidente Cuzzilla e l'allora Vicepresidente Quercioli ebbero la fondamentale intuizione di costituire le **Commissioni nazionali per le politiche industriali**, i rapporti istituzionali di Federmanager non avevano una base di colleghi sufficientemente ampia e solida sulla quale fondare un rapporto sistematico con la politica e, pertanto, noi dirigenti indu-

striali eravamo fatalmente assenti presso molti **tavoli ministeriali** sui quali erano invece presenti le sigle sindacali dei lavoratori. Gli assenti hanno sempre torto e quindi si trattava di una situazione che danneggiava fortemente la categoria. Oggi, dopo anni di lavoro, le nostre Commissioni hanno fatto tante cose importanti e cominciano già ad essere presenti sui tavoli più importanti.

Si ricorda giustamente **Ilva**, ma io voglio citare anche il Tavolo al Mimit per il rinnovo delle frequenze delle **TLC mobili**. Su quel Tavolo viene governato un passaggio fondamentale del "comparto chiave" per tutto il Paese. Faccio questa affermazione a ragion veduta in quanto le **telecomunicazioni mobili** garantiscono la copertura TLC che è il "fattore abilitante del futuro" per tutti gli altri compari industriali e commerciali. Potrei citare tanti altri tavoli ma non voglio annoiare. Piuttosto approfitto per dire cosa - a mio avviso - è necessario fare adesso per progredire ulteriormente. Al momento in cui ci troviamo è diventato indispensabile che le nostre Commissioni siano presenti su tutti i tavoli ministeriali, governativi e parlamentari, nessuno escluso, in maniera sistematica. I tempi sono maturi per raggiungere questo obiettivo e intendiamo conseguirlo nel corso del 2026. Il passo successivo sarà quello di fare in modo che la parola dei dirigenti industriali italiani diventi un **presidio strutturale di consulenza strategica per i decisori istituzionali**. Questo è un ruolo che ci spetta da sempre e che fino ad oggi ci è stato riconosciuto in misura insufficiente. Per il bene del Paese noi pensiamo che sia giunto il momento di conseguirlo in maniera compiuta.

Il futuro del lavoro, anche per i manager, parla il linguaggio del digitale. Quali azioni ritiene prioritarie per rafforzare la cultura dell'innovazione nelle imprese italiane e rendere il management un vero "motore di trasformazione tecnologica"?

Questa domanda ci riporta al tema che abbiamo trattato all'inizio. I nostri dirigenti italiani sono già un vettore dell'innovazione e sono perfettamente in grado di essere il motore dell'**innovazione tecnologica** del Paese. La fantasia, l'ambizione e la curiosità positiva per l'innovazione sono da sempre caratteristiche genetiche della dirigenza *made in Italy* e in nessun paese come in Italia la resilienza, la capacità di adattarsi ai cambiamenti e anche di improvvisare, se necessario, vengono espresse a un livello più alto. Il vero problema è che spesso le nostre aziende - che mediamente sono piccole e piccolissime - sono proprio prive di dirigenti e che, ancora oggi, **l'inserimento di manager in organico** riguarda una percentuale troppo bassa di aziende. Quindi la mia risposta in definitiva è semplice. I nostri dirigenti sono già il motore della trasformazione tecnologica e la soluzione per far progredire la cultura dell'innovazione è assumerli nelle aziende e metterli al lavoro. È prioritario fare in modo che almeno un dirigente sia presente in tutte le aziende e laddove i dirigenti sono già presenti è prioritario fare in modo che la loro percentuale rispetto a quella degli altri lavoratori sia più elevata, mentre oggi si trova non molto sopra il 3% **a uno dei livelli più bassi del continente**. Se il Paese ci dà fiducia e se ci lascia liberi di lavorare, noi risolveremo i problemi, come già fatto a più riprese dal secondo dopoguerra fino ad oggi.



Gherardo Zei, Vicepresidente di Federmanager

CONOSCERE. INTERESSARSI. SPERIMENTARE

AUTORE: **LUCA ZORLONI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Il sapere è a portata di prompt, ma in Italia c'è ancora molto da fare per lo sviluppo di un'adeguata cultura digitale che non lasci fuori generazioni e territori

Ricordate quando, in Matrix, a Neo (*alias* Keanu Reeves) vengono caricate in blocco le cose che deve sapere da un **computer** attraverso un cavo collegato alla nuca? Arti marziali, mappe della città, capacità di guidare una moto. Basta l'***upload*** da Matrix per soddisfare ogni necessità di **conoscenza**.
Non serve sapere. Basta chiedere. Oggi la nostra Matrix ha l'aspetto rassicurante delle interfacce dei ***chatbot*** di intelligenza artificiale. Chiedi e ti sarà dato. La ricetta del tiramisù. La storia della scoperta dell'America. Un *business plan* per un negozio di elettronica. Uno sconfinato sapere, che non è detto che però siamo in grado di utilizzare in tutta la sua complessità. Anzi. Secondo Eurostat, l'Italia si colloca al di sotto della media europea nell'adozione da parte delle imprese di sistemi di AI nel 2025, stimata in un 20% se si considerano le aziende da 10 dipendenti in su. **L'Italia, al 17%**, è diciassettesima dietro Danimarca, Finlandia, Svezia (ai primi posti) e ancora Germania, Belgio, Francia, Spagna e Irlanda.
Abbiamo macchine potentissime parcheggiate in **rete** ma non corriamo a prendere la patente per guidarle. O ci illudiamo di saperlo fare. È l'**epistemia**, l'illusione di conoscere amplificata dalla plausibilità delle risposte fornite dai sistemi di AI ed evidenziata nel 2025 in uno studio pubblicato su Pnas da un *team* di ricerca guidato da Walter Quattrociocchi, docente dell'università La Sapienza di Roma e al timone del *Center of data science and complexity for society*. Lo studio ha analizzato per la prima volta in modo sistematico come **sei modelli linguistici di ultima generazione**, tra cui ChatGPT di OpenAI, Gemini di Google o Llama di Meta, hanno trasformato il concetto di affidabilità per chi li interroga.
In Italia siamo più esposti perché la cultura digitale arranca da tempo, relegando il Paese nelle retrovie europee mentre la richiesta di **competenze** tecnologiche schizza verso livelli senza precedenti. Appena il 45,8% della popolazione tra 16 e 74 anni possiede competenze digitali almeno basilari, posizionando l'Italia al quintultimo posto nell'Unione europea, se si fa riferimento al Digital Decade Report 2024 pubblicato dalla Commissione europea. Siamo sotto di **dieci punti rispetto alla media del continente**. Un divario che non si colma in un batter d'occhio.
E che diventa ancora più grave man mano che percepiamo in modo sempre più chiaro quale sia il ruolo che gioca la tecnologia nel garantire **sviluppo economico**, **sicurezza nazionale** e opportunità per le nuove **generazioni**. Non a caso tra i cinque *trend* aziendali individuati da Ibm in un suo sondaggio globale e menzionati dall'amministratore delegato in Italia, Alessandro La Volpe, in un incontro con la stampa alla fine dell'anno scorso vi è anche la richiesta delle persone di avere **più AI sul lavoro**. La gente ha capito che conta, che rappresenta il fattore che farà evolvere ciò che fa, che è la chiave per non trovarsi ai margini del mercato del lavoro. E dunque chiede di averne di più.

Abbiamo macchine potentissime parcheggiate in rete ma non corriamo a prendere la patente per guidarle. O ci illudiamo di saperlo fare. È l'epistemia, l'illusione di conoscere amplificata dalla plausibilità delle risposte fornite dall'AI

Tra i ritardi che l'Italia sconta sul piano della cultura digitale emerge quello **generazionale**. Tanto che secondo i dati Istat del 2023, appena il 19,4% degli over 65 dispone di competenze digitali di base. È una fascia sì fuori dalle dinamiche delle aziende e del mondo del lavoro, ma non per questo da tralasciare. Dopodiché non è che la soluzione di tutti i mali sia anagrafica.



L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Ocse) ha smontato il mito del nativo digitale. Sebbene il 92% dei giovani nei paesi membri utilizzi internet, **meno del 50% dimostra competenze digitali solide**, soprattutto nel valutare criticamente i contenuti online e nell'identificare la **disinformazione**.

Poi c'è il **divario territoriale**. Altro storico cruccio nazionale, altra frattura sociale che il digitale non è riuscita a sanare. Anzi. Sempre ricorrendo a dati europei, in questo caso degli osservatori sulle competenze professionali, emerge che la Calabria è ferma al 33,8% della platea complessiva della sua popolazione, contro il 52,9% del Lazio. Il risultato è che quei 184mila annunci comparsi su LinkedIn tra gennaio 2023 e agosto 2024 e rivolti a figure professionali in ambito informatico, secondo l'Osservatorio Competenze Digitali 2024 realizzato da AICA, Anitec-Assinform, Assintel e Assinter Italia, rischiano di rimanere lettera morta. Manca chi abbia la **conoscenza** per occupare quelle posizioni. E i pochi che le hanno o emigrano all'estero, alla ricerca di condizioni migliori, o vengono contesi in modo battagliero dalle aziende che devono riempire le caselline dei loro organici.

Puntare sulle tecnologie e sulla cultura digitale richiede un cambio di approccio verso queste discipline. Prendiamo i **robot**, per esempio. La Cina ci sta puntando molto. Da dodici anni ormai è il principale produttore mondiale, ma non solo di applicazioni industriali e di presentazioni al mercato è fatta la narrativa di un paese che ha nella tecnologia il perno del suo sviluppo. Spettacoli di danza. Gare sportive. Spot. I robot sono nell'intrattenimento. E ci sono da protagonisti. Questi momenti servono a chi sviluppa i dispositivi per testarli in ambienti reali.

Lo scorso agosto, per esempio, Pechino ha ospitato i World humanoid robot games, durante i quali si sono svolti partite di calcio, gare di atletica leggera, corsa a ostacoli, salto in alto, combattimento, e questi momenti sono serviti per sperimentare i robot nel mantenimento dell'**equilibrio** e della **velocità**. Ma questi contesti servono anche per abbattere barriere e creare dialogo, immaginario. Per stupire le persone. Per abituarle a vedere ballerini umani che si esibiscono con colleghi robot. Band ibride. Spettacoli mixati. Si creano così i presupposti per l'**epica tecnologica asiatica**. Alla quale noi dobbiamo offrire in controcanto la nostra. Da costruire da zero.

Il principio è conoscere. Interessarsi. Sperimentare. Perciò oggi, più che mai, vale un vecchio adagio: «So di non sapere», ammoniva Socrate. Detto altrimenti, sono consapevole dei miei limiti. E che la conoscenza non è scontata. Non è data per assodata. Ma anche che, a voler sapere, si possono aprire **nuovi orizzonti**.

EDUCARE ALLA LEGALITÀ

AUTORE: **DARIO CIRRINCIONE** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Dai banchi di scuola all'impegno quotidiano nella lotta alla criminalità, a tutela del bene comune e per la salvaguardia del diritto: Gaspare Sturzo e la giustizia come percorso di vita

Gaspare Sturzo, magistrato e sostituito procuratore generale presso la Corte di Cassazione. Già componente della Dda, ha coordinato la Catturandi della Squadra Mobile di Palermo per arrestare il boss mafioso Bernardo Provenzano. Pronipote di **Don Luigi Sturzo** è attualmente anche presidente della commissione "Legalità" dell'Associazione Nazionale Magistrati.

Dott. Sturzo, in che modo la Sicilia e la sua parentela con don Luigi hanno plasmato il suo percorso professionale?

Sono stato allievo dei Salesiani del don Bosco Ranchibile di Palermo e da loro ho appreso dell'esistenza della **dottrina sociale cristiana** come forma di declinazione della fede nella vita pratica, pubblica e privata. I salesiani erano i miei insegnanti, sacerdoti ma anche promotori di opere sociali, animatori dell'oratorio e dei mitici campionati di calcio tra gli alunni della scuola. Con loro ho conosciuto i doposcuola e le colonie estive per i bambini poveri, gli anziani e i malati abbandonati dello Spasimo; tutta la squadra che aveva lavorato con il Presidente della Regione **Piersanti Mattarella** e che, negli ultimi due anni di liceo, tenne lezioni di orientamento per le nostre scelte universitarie. Parlammo di mafia, appalti, **diritto**, democrazia, popolo, antifascismo, meridionalismo, regionalismo e ovviamente di don Luigi Sturzo. La mia giovinezza era intrisa del **popolarismo Sturziano**, per i racconti di mio padre, per la partecipazione alle lezioni del Libero Seminario Sturziano di Casa Professa a Palermo e ai seminari della Cattedra Sturzo a Caltagirone. Così nacque la mia passione per la storia, il diritto, il popolarismo e il **senso di giustizia**. La scelta di diventare magistrato arrivò in un'estate in cui conobbi **Giovanni Falcone e Francesca Morvillo**. Rimasi affascinato dalla coppia e dai loro ragionamenti. Laureato in giurisprudenza, mi iscrissi a Roma alle lezioni della scuola di **Antonio Catricalà**, conobbi la mia futura moglie e poi anche collega, con cui ci trasferimmo a studiare alla scuola di Rocco Galli. Con questo percorso ho imparato a discernere argomenti come passione per il **bene comune**, giustizia, democrazia, libertà, onestà, rispetto per il prossimo e speranza di un mondo migliore.

La scelta di diventare magistrato arrivò in un'estate in cui conobbi Giovanni Falcone e Francesca Morvillo

Qual è il ruolo educativo del giudice in termini di promozione e diffusione della cultura della legalità?

Il magistrato ha una sua funzione di prevenzione generale e, quindi, **educativa**. I magistrati sono anche in grado di raccontare ogni gradino di perdita della dignità e del rispetto del valore delle persone. In Sicilia uno dei primi magistrati che dedicò attenzione a raccontare l'ascesa criminale degli associati di Cosa Nostra fu **Chinnic**i. Il suo esempio di andare nelle scuole a svelare il volto criminale e le malefatte dei mafiosi, fu seguito da Giovanni Falcone e poi da tutti i magistrati che hanno contribuito a far nascere la **cultura della legalità**: parte dei valori della **Carta costituzionale** su cui i magistrati giurano fedeltà al momento dell'insediamento nelle funzioni giurisdizionali.

Come valuta la percezione che il cittadino ha oggi della legalità e della giustizia in Italia?

La percezione è sempre un dato soggettivo. Gli indici rilevati danno una **fiducia nella magistratura** più alta rispetto alle altre istituzioni politiche e partitiche. Legalità e giustizia sono legate anche all'efficienza e efficacia di scelte politiche. Da troppi anni in Italia sono mancate risorse vere investite nel settore giustizia. Mancate assunzioni di personale amministrativo e blocco

dei concorsi per quello giudiziario, cui soltanto di recente si è cercato di porre rimedio. Edilizia giudiziaria evanescente, come quella **carceraria**, e mancate assunzioni di personale penitenziario, hanno reso le carceri gironi infernali, così come i mancati investimenti per le strutture di accoglienza per gli autori di reato con malattie psichiatriche. Preoccupante è l'uso crescente della minaccia penale per imporre ai cittadini di obbedire alle migliaia di **norme** per cui, di fatto, sarebbe tutto vietato, salvo ciò che è consentito.

La mancanza di legalità come frena l'economia?

Diceva don Luigi Sturzo che l'economia senza etica è **diseconomia**. La tangente, la mazzetta per pagare l'estorsione, il finanziamento occulto della *lobby*, corrente o partito politico, sono costi che l'imprenditore scarica sull'utenza. Dove manca legalità e giustizia, il mercato consente pure al soggetto più forte di contabilizzare il costo dell'eventuale **sanzione** futura come opzione praticabile per l'imposizione di clausole illegittime o illecite verso i cittadini. Puntando sull'inefficienza del servizio giustizia, come su indulti, amnistie, condoni e prescrizioni, da un lato, e sui costi difficilmente sostenibili per il singolo nel contenzioso verso aziende organizzate, dall'altro, alla fine potrà essere premiato proprio chi fa scelte illegali puntando sull'impunità di fatto e magari su risorse accantonate da **evasione fiscale**.

Quali strumenti, oltre all'azione penale, sono più efficaci per sradicare ciò che mina la cultura della legalità?

Caino è sempre esistito nella storia dell'umanità. Da cattolico penso all'**umanesimo cristiano** come via praticabile anche per i laici e laicisti, sulla base del rispetto della persona e del valore della dignità umana e del bene comune dell'ambiente in cui viviamo e delle istituzioni che abbiamo creato. Di fatto, nel comune richiamo alla piattaforma costituzionale.

Come deve evolvere la cultura della legalità per affrontare nuovi reati complessi in ambito digitale?

Cyber crime e IA sono frontiere su cui il servizio giustizia sta arrivando in ritardo, nonostante gli allarmi di molti magistrati ai ministri *pro tempore*, mentre gli **operatori criminali** e i loro *broker* e tecnici digitali sono molto più avanti. Alcune scelte politiche in tema di intercettazioni creano ulteriori difficoltà per individuare, accertare e perseguire queste forme di criminalità occulta e sovranazionale.

Esistono lezioni sulla legalità che possono essere esportate in altre aree del Paese o in contesti internazionali?

Le modalità e i modelli investigativi e giudiziari, alcune norme penali e di prevenzione, complessivamente nati dall'esperienza italiana nel contrasto alle mafie, terrorismo, corruzione, narcotrafficanti e trafficanti di esseri umani, sono studiati in tutto il mondo. Le figure e le opere dei nostri colleghi magistrati e delle **forze di polizia**, assassinate nell'esercizio delle funzioni di fedeltà costituzionale, sono oggetto di ammirazione diffusa.

Qual è il messaggio più importante che si sente di rivolgere alle nuove generazioni?

Chi pratica l'illegalità ti ruba il tuo domani e umilia il tuo oggi.



© Lavinia Caminiti

Gaspare Sturzo, magistrato e sostituito procuratore generale presso la Corte di Cassazione

APPRENDIMENTO AD ALTA INTENSITÀ

AUTRICE: **CARLA PAMPALONI** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Nel cuore di un Simulation Center nasce un nuovo modo di formare i manager. Un'esperienza che unisce neuroscienze, emozioni e apprendimento immersivo

Il momento in cui tutto cambia

Ci sono esperienze che non si dimenticano. Per un manager, potrebbe essere l'istante in cui varca la soglia di una sala operatoria simulata, indossa un camice, sente il *bip* dei *monitor* e capisce che, da quel momento, **ogni decisione avrà un impatto immediato** sul "paziente". Non è un film. Non è un gioco di ruolo. È formazione.

È qui che prende forma una delle nuove tendenze più significative della **cultura manageriale contemporanea**: l'idea che per guidare persone e organizzazioni non bastino più contenuti o modelli teorici. Serve un'esperienza che scuota, coinvolga, metta alla prova. Serve un apprendimento che lasci un segno.

Il trend culturale: dal sapere al saper agire

La managerialità sta vivendo un cambio di paradigma: dal sapere al saper agire, dal concetto di competenza come conoscenza a quello di **competenza come comportamento**.

Le neuroscienze dimostrano che il cervello apprende davvero quando vive situazioni che attivano emozioni, attenzione e senso di responsabilità. Antonio Damasio spiega come le emozioni guidino il processo decisionale; Daniel Kahneman mostra quanto il fattore umano influenzi le scelte sotto pressione; Mary Helen Immordino-Yang evidenzia che non esiste apprendimento significativo senza coinvolgimento emotivo.

La neurodidattica traduce queste evidenze in pratica: l'apprendimento efficace nasce dall'integrazione tra esperienza, emozione e riflessione. È il principio **dell'apprendimento ad alta intensità**, che stimola plasticità neurale, memoria procedurale e capacità di adattamento.

Federmanager Academy, ha scelto strategicamente di interpretare e anticipare questo trend culturale, costruendo percorsi che non si limitino a trasmettere conoscenze, ma che allenino comportamenti, sviluppano consapevolezza e costruiscano **una leadership in grado di affrontare la complessità**.

Nasce una Masterclass che ridefinisce la formazione manageriale

Da questa visione è nata la Masterclass "*Dalla sala operatoria alla sala riunioni - gestione del rischio e neuroscienze*", progettata da Federmanager Academy con l'Università Campus Bio-Medico di Roma.

La prima edizione, prevista per marzo 2026, si svolgerà nella innovativa struttura dell'Ateneo, il Simulation Center, 400 mq di tecnologia, aule, scenari realistici e ambienti progettati per ricreare condizioni operative ad alta intensità.

L'idea è semplice e rivoluzionaria: se vuoi allenare la lucidità, portati nel luogo dove la lucidità è questione di vita o di morte.

Dentro l'esperienza: cosa vive un manager in sala operatoria

La Masterclass si sviluppa come un viaggio. Due giornate intensive. Pensare come chirurgo, agire come *leader*, per costruire un *mindset* specializzato nella gestione del rischio

Si inizia dalla "formazione formale": comprendere come pensa un chirurgo, come valuta il rischio, come gestisce il tempo e la pressione. Poi arriva il momento della verità: la preparazione e l'ingresso nella sala operatoria simulata. I partecipanti, divisi in squadre, assumono ruoli diversi. Uno scenario, operativo/didattico, ad alta complessità di urgenza. C'è chi monitora i parametri vitali, chi coordina la comunicazione, chi deve prendere decisioni rapide.

Gli strumenti sono veri. I suoni sono veri. Gli odori sono veri. E anche la tensione è vera.

È in quei minuti che emergono *leadership*, collaborazione, capacità di ascolto, gestione dell'errore.

È lì che si vede come reagiamo quando il tempo stringe e le informazioni non sono complete.

È lì che si impara davvero.



Il potere del debriefing: dove nasce la trasformazione

Terminata la simulazione, arriva il momento più prezioso: il *debriefing*. Guidati da docenti esperti, il Professor Gino Saladini e la Dottoressa Leonilde Sica, i partecipanti rivedono ciò che è accaduto, analizzano comportamenti, errori, intuizioni, dinamiche di gruppo. È un processo che attiva la memoria profonda, quella che le neuroscienze chiamano memoria procedurale, e che permette di **trasformare un'esperienza intensa in competenza duratura**.

David Kolb lo definirebbe "ciclo dell'apprendimento esperienziale": vivere, riflettere, concettualizzare, applicare. Daniel Siegel parlerebbe di "integrazione": la capacità di unire emozioni, cognizione e comportamento in un'unica consapevolezza operativa. Stanislas Dehaene lo descriverebbe come "consolidamento": il momento in cui il cervello trasforma l'esperienza in apprendimento stabile. È qui che la sala operatoria diventa sala riunioni. È qui che il manager comprende come trasferire ciò che ha vissuto nella gestione quotidiana di *team*, progetti e decisioni complesse.

Una formazione che fa la differenza

Questa Masterclass non è un esercizio. È un modo nuovo di intendere la formazione manageriale: più immersiva, più scientifica, più umana.

Un modello che risponde al bisogno crescente di **sviluppare competenze ibride**, capaci di unire razionalità e intuizione, tecnica ed empatia, precisione e visione.

Federmanager Academy, con questo progetto, conferma la propria vocazione: **offrire percorsi che non solo aggiornano, ma trasformano**; che non solo informano, ma potenziano; che non solo insegnano, ma allenano.

Il futuro della leadership passa da qui

Il manager del futuro non sarà solo un decisore competente, ma un professionista capace di gestire il rischio, mantenere la lucidità, guidare con consapevolezza e responsabilità. Per sviluppare tali capacità, servono esperienze che mettano in gioco mente, emozioni e comportamento.

La sala operatoria, virtuale, con la sua intensità e la sua precisione, è il luogo simbolico dove nasce una nuova cultura della leadership.

Una cultura che Federmanager Academy trasla nel mondo manageriale, costruendo percorsi innovativi e altamente funzionali, che aiutino i leader a diventare protagonisti del cambiamento, per governarlo.

L'ARTE DI OSSERVARE

AUTORE: **PAOLO GRISORIO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Città, paesaggi, volti e gesti quotidiani. Suggestioni per riflettere sul genio di Gianni Berengo Gardin e su uno sguardo che ha cambiato la fotografia

La fotografia, un fatto culturale

Parola di **Gianni Berengo Gardin**, «la fotografia è un fatto culturale, su questo non ci piove. Non so però fino a che punto la si debba considerare un'arte». Eppure, la sua fotografia appartiene a collezioni museali e fondazioni culturali, tra le più grandi e famose al mondo come l'Istituto Nazionale per la Grafica di Roma, il MOMA, la Bibliothèque Nationale de France, la Maison Européenne de la Photographie di Parigi. Nato a Santa Margherita Ligure, che già diede i natali al grande poeta Camillo Sbarbaro, Berengo Gardin è ritenuto **uno dei più grandi fotografi della storia**. Difficile dire dove il suo occhio fotografico si sia attivato per la prima volta, sappiamo però che ha iniziato a lavorare come professionista nel 1954, quando si iscrisse a Venezia al circolo "La Gondola". Continuò a fotografare praticamente per tutta la vita: **per trent'anni per Touring Club Italiano**, poi per il Comune di Milano, poi ancora per altri primari soggetti a livello nazionale e mondiale.

Instamatic, Polaroid, Instagram, dalla foto ricordo alla settima arte

Berengo Gardin si definiva un *artigiano* ma sappiamo che la fotografia, superato il periodo iniziale della *foto in posa*, entra certamente fra le **espressioni artistiche** più diffuse e apprezzate da ben prima della nascita di *Instagram* che ne provoca la recente esplosione. Con il cinema, da tempo quest'arte viene detta *la settima*. È esperienza comune di ognuno che fermando l'immagine, che altrimenti scorrerebbe davanti ai nostri occhi, la fotografia ci aiuta al costruirsi di un sapere e di un giudizio sulla realtà, oltre che al costruirsi di una realtà nuova e nostra. La fotografia, da quando si è **digitalizzata**, più facilmente delle altre **arti figurative**, ci rende facilmente "*creator*". Anche senza scomodare Roland Barthes e il suo saggio del 1980 "*La camera chiara*", riusciamo a cogliere che il fotografo e il fotografato sono ormai diventati sempre più facilmente intercambiabili e in certi casi addirittura sovrapponibili, **come nel *selfie* e nello *usie***, il *selfie* di gruppo. Una pratica talmente diffusa da obbligarci comunque a dover distinguere l'ossessivo passatempo di riprendere qualsiasi cosa, magari anche con gli appositi occhiali di *Meta*, dal gesto appassionato di chi intende cogliere la **bellezza della realtà** che lo circonda. L'ossessione certamente è oggi più viva che mai grazie agli ***smartphone***, ma qualcosa di simile era già accaduto negli anni del *boom economico* con l'avvento della **macchina fotografica** che consentiva foto pressoché perfette per tutti. Nel 1955, Italo Calvino già parlava di follia - "*il tentacolo di follia*" - riferendosi nel dopoguerra alla fotografia istantanea.

«Il colore distrae»

In questo contesto Gianni Berengo Gardin è un riferimento artistico perché ha saputo mostrare all'uomo l'uomo stesso immerso nel reale. In uno sguardo continuo, attraverso l'Italia, paesaggi, città, monumenti, i suoi scatti non sono esperimenti ma appartengono alla **quotidianità**, colta in un bianco e nero che non la tradisce. Si tratti di visitatori ed espositori della "Fiera Campionaria" o dei volti straniti e profondi dei "manicomi" ci troviamo di fronte a un «narratore instancabile che documenta con occhio acuto e cuore sincero la storia del nostro Paese».

«Se si è veramente fotografi si scatta sempre, anche senza rullino, anche senza macchina»

In queste parole sembra descritto lo **sguardo** come reale principio e origine della sua arte. Diventando oggetto di numerose pubblicazioni monografiche, questo sguardo non ha solo raccontato, ma ha anche ispirato. Con la sua maestria ha spinto tantissimi giovani ad avvicinarsi alla fotografia, a innamorarsene e raccontare il proprio punto di vista. Una laurea *honoris causa* in Storia e Critica dell'Arte gli è stata conferita dall'Università degli Studi di Milano, che custodi-



sce un suo fondo di **oltre duemila diapositive** da lui stesso donate al Comune di Milano.
L'altro grande pregio di Berengo Gardin è stato quello di offrire una visione di mondi a noi sconosciuti o semisconosciuti. Così è accaduto con le già citate opere sui manicomi nel '69 e nel 2015, ma soprattutto con "India dei villaggi", un libro di viaggio uscito nel 1980 che riprendendo l'invito nientemeno che del grande **Gandhi** - «Andate nei villaggi: quella è India, lì vive l'anima dell'India» - percorre un itinerario volto a scoprire dell'India i dettagli più nascosti. Berengo Gardin si reca dunque in viaggio nella regione del Madhya Pradesh, intorno alla città di Indore, nell'India centro-occidentale: ne nasce una splendida serie di bianconeri che riprendevano il **ciclo delle stagioni** e il **lavoro nei campi** così come la vita comunitaria di **centri rurali.** I testi dello scrittore **Antonio Monroy**, profondo conoscitore dell'India hanno commentato le immagini del grande maestro spiegando la vita e la terra in cui sono state colte quelle figure a noi lontane.
Quarantacinque anni dopo, non molto prima di morire, Gianni Berengo Gardin ripete il suo lavoro di immagini sull'India ma non lo *duplica* perché in realtà lui, ormai anziano, non torna in India: lo fa un altro fotografo, molto più giovane di lui e certamente meno noto, che *commenta* le sue foto degli anni '80 dopo essersi recato negli stessi sconosciuti villaggi. Si tratta di **Lorenzo Zelaschi** che dopo aver conosciuto il maestro avvia con lui un rapporto amicale e professionale. Il commento non è testuale ma appunto fotografico: nuove immagini di un'India certamente per i più di noi ancora molto lontana, nuovi volti, nuove quotidianità e nuovi lavori nel contesto di un'economia assai mutata. Il titolo è **"1980-2025 India dei villaggi"**. Qui ciò che colpisce è la scelta di Berengo Gardin di lavorare insieme a un altro fotografo, mai lo aveva fatto in passato, accostando le proprie opere fotografiche alle sue. Aveva forse colto una capacità di sguardo affine alla propria.

Diventando oggetto di numerose pubblicazioni monografiche, lo sguardo di Berengo Gardin non ha solo raccontato, ma ha anche ispirato

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

progettomanager.federmanager.it