PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

FORZA LAVORO!

Aprile 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
Aprile 2026

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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

IL TUO 5X1000 METTE IN MOTO LA RICERCA

Innovazione **Tecnologia** **Futuro**

I.R.C.C.S. Ospedale Galeazzi - Sant'Ambrogio

Gruppo San Donato

C.F. 05849220156

Ricerca Sanitaria

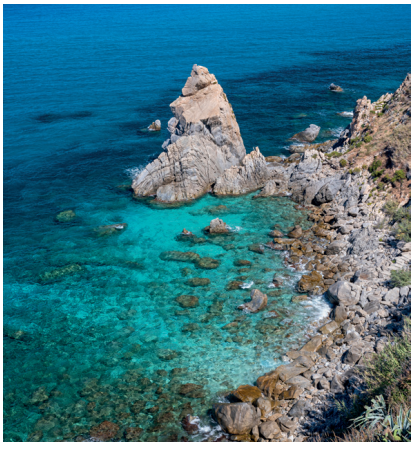
L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

Manager in azione

Il **lavoro** è una dimensione centrale delle nostre vite.
Ma è anche un terreno fondamentale su cui si misura il grado di **civiltà** e di **sviluppo** di una nazione. Ed è proprio a partire da questa consapevolezza che la nostra Federazione promuove una visione capace di tenere insieme **competenze, innovazione e responsabilità**, anche sul piano etico.
Abbiamo dunque posto il lavoro al centro del nostro "**Manifesto 2026**", come priorità strategica articolata, oggi, su tre direttrici fondamentali: **intelligenza artificiale, salute e sicurezza, formazione**.
In relazione al tema dell'IA, riteniamo decisivo il ruolo del management nel governo di questa tecnologia, un acceleratore potente di opportunità in termini di **produttività, competitività e capacità organizzativa**. L'intelligenza artificiale rivoluziona infatti processi, tempistiche e modalità operative. Adottarla al meglio in azienda è una responsabilità specifica che i manager devono essere in grado di assumere, con **visione e un approccio integrato** tra dimensione tecnologica e gestione delle risorse umane.
Accanto a questo tema, assume un rilievo altrettanto strategico quello della **salute e sicurezza sul lavoro**, a cui la nostra Federazione, così come per l'IA, ha dedicato un'apposita Commissione di settore. Riteniamo che salute e sicurezza debbano essere elemento costitutivo della **cultura d'impresa**. E in un sistema industriale come quello italiano, caratterizzato da una diffusione capillare di PMI troppo spesso non manageriali**z**zate, la sfida si rivela ancor più impellente. Diffondere modelli organizzativi evoluti e rafforzare la consapevolezza a tutti i livelli significa elevare la qualità complessiva del nostro **sistema produttivo e sociale**.
Il terzo pilastro è quello della **formazione**. Le competenze manageriali sono oggi il vero fattore abilitante della **competitività**. Perché il *long-life learning* non è più un'opzione, ma una condizione necessaria. Solo investendo sulla formazione delle persone le imprese possono rimanere davvero protagoniste dei **mercat**i, tra le molteplici complessità che il presente evidenzia.
Alle priorità citate si affianca infine, nella nostra agenda, l'impegno per il pieno riconoscimento dei **quadri apicali** come parte integrante dell'**infrastruttura manageriale**, con conseguente affidamento dei CCNL alle organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti e superamento delle clausole della l.190/1985. L'obiettivo che ci poniamo è quello di ricondurre queste figure pienamente all'interno dell'alveo manageriale, valorizzandone ruolo, *know-how* e prospettive di carriera.
Rafforzare la managerialità, in tutte le sue articolazioni, significa ambire a costruire una moderna **piattaforma di *leadership***, pronta a guidare le transizioni in atto. È questa la condizione per far correre il Paese e generare valore per il futuro.

VILLAGGIO FIORITO
SUL MARE DI

Tropea



Dove il blu del Tirreno incontra i giardini mediterranei
nasce un luogo semplice e autentico,
pensato per rallentare e respirare bellezza.
Un villaggio affacciato sulla
Costa degli Dei, a pochi passi da Tropea. **Scoprilo.**

la pizzuta

lapizzuta.it

IL PUNTO DI MARIO CARDONI

La qualità che cambia

Tra le grandi **transizioni** che stanno ridefinendo l'attuale fase storica, quella del lavoro è certamente una delle più importanti.
Non solo perché incide sul presente e sul futuro dei **processi produttivi e occupazionali**, ma anche perché presenta impatti diretti su temi prioritari come la **coesione sociale** e la **sostenibilità** complessiva del modello di sviluppo nazionale. Governare questa transizione significa, quindi, saper comprendere le priorità che si impongono. Perché ciò che sta cambiando, oggi, è innanzitutto **la qualità del lavoro**.
Qualità in termini di contenuti professionali, possibilità di **carriera**, configurazione delle dinamiche gestionali, stabilità e prospettive lavorative. A cambiare è, in breve, **l'orizzonte di valore del lavoro**. In questo scenario, la **tecnologia** rappresenta certamente un potente fattore abilitante, ma non sufficiente. **Il lavoro, infatti, non può essere ridotto a un algoritmo**, né può essere concepito esclusivamente attraverso logiche automatizzate.
Al contrario, la complessità dell'attuale transizione richiede persone dotate di conoscenze solide, capaci di **interpretare il cambiamento e orientarlo positivamente**. E le proiezioni di "**inverno demografico**" che riguardano il Paese, con il progressivo invecchiamento della popolazione e la contrazione delle giovani generazioni, rendono tale esigenza ancor più stringente.
Le università e i sistemi della formazione stanno iniziando a rispondere alla sfida, animando **ecosistemi della conoscenza** dinamici e interconnessi con il mondo produttivo. È un segnale importante certamente, che l'industria deve essere in grado di cogliere integrando le necessarie **competenze innovative**, di cui a tutti i livelli si avverte il bisogno, con nuovi **modelli di *leadership***.
Modelli che sappiano guardare al **benessere** in azienda non più come elemento accessorio, ma come condizione essenziale per **attrarre e trattenere talenti**, favorire un corretto ***work-life balance*** e, per questa via, accrescere la **competitività** delle organizzazioni. È proprio nel tempo della tecnologia che serve più che mai **rimettere la persona al centro**.
Con una visione capace di affrontare due snodi cruciali: la **transizione generazionale**, che rappresenta un'opportunità notevole se ben gestita, e la **questione dimensionale** del nostro sistema industriale, ancora troppo frammentato per affrontare al meglio la competizione globale. È su tali terreni che si misura, oggi, la capacità del Paese di gestire l'evoluzione del lavoro con un approccio strategico.
Ecco perché tutti gli **attori di sistema, di carattere pubblico e privato**, sono chiamati a incentivare un rafforzamento e una diffusione capillare della **managerialità**: è questa la condizione per non subire il cambiamento, ma per guidarlo nel segno della sostenibilità e della qualità del lavoro.

SOMMARIO

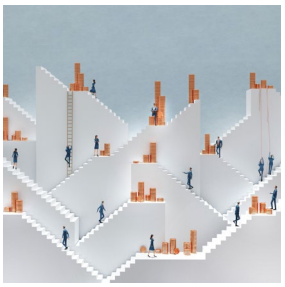
PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

8 INTERVISTA

Il lavoro al centro della crescita

AUTRICE ANGELA LUISA COLASUONNO

Progetto Manager incontra Walter Rizzetto, Presidente della Commissione "Lavoro pubblico e privato" della Camera dei Deputati



11 VISTA D'AUTORE

Salari, emergenza nazionale

AUTORE ROBERTO MANIA

Da oltre trent'anni in Italia i salari reali arretrano. Ne deriva una svalutazione del lavoro che indebolisce il sistema produttivo, riduce la capacità innovativa e accresce le diseguaglianze

14 PRAESIDIUM

Manovra 2026. Più netto in busta paga tra taglio Irpef e premi di risultato all'1%

AUTORE ANTONELLO ORLANDO

16 SCENARI

I tre nodi dell'IA

AUTORE FRANCESCO SEGHEZZI

Significato, apprendimento e tempo: tre dimensioni che i manager devono saper interpretare e governare perché l'IA crei valore all'interno delle organizzazioni

19 RIFLESSIONI

Un gender gap che non si chiude

AUTRICE CHIARA SARACENO

Più donne al lavoro, ma il divario persiste: tra carichi familiari, occupazioni fragili e minori opportunità di carriera, la parità resta distante

SOMMARIO

22 ASSIDAI

Intervista a Marco Rossetti
Direttore Generale Assidai

24 BIANCA E VOLTA

Sicurezza diffusa

AUTORE MATTEO MARTEN-PEROLINO

Organizzazione, tecnologia e formazione: solo un approccio integrato consente di trasformare salute e sicurezza sul lavoro in un fattore strutturale di competitività

26 SCENARI

Far accadere il futuro

AUTRICE CARLA PAMPALONI

Un focus sul Corso di Alta Formazione con CFU Universitari in "Innovation Manager", realizzato da Federmanager Academy in collaborazione con Unitelma Sapienza

29 RIFLESSIONI

Oltre i numeri

AUTORE MASSIMO MASCINI

Dietro alcune rilevazioni positive sul mercato del lavoro, emergono un'occupazione spesso fragile e un mismatch delle competenze che penalizza la crescita

32 SCENARI

Tra potenziale e realtà

AUTORE ANTONIO GIORDANO

Divari occupazionali, investimenti che faticano a decollare e modelli organizzativi inadeguati: ecco perché al Mezzogiorno serve più managerialità

35 STORIE

L'arte e i mestieri

AUTORE PAOLO GRISORIO

Dalle prime civiltà al mondo contemporaneo, attraverso culture e linguaggi espressivi: le arti raccontano il lavoro come piena espressione dell'agire umano

IL LAVORO AL CENTRO DELLA CRESCITA

AUTRICE: **ANGELA LUISA COLASUONNO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**

Progetto Manager incontra Walter Rizzetto, Presidente della Commissione "Lavoro pubblico e privato" della Camera dei Deputati

Presidente Rizzetto, tra rivoluzione digitale, transizione energetica e il coinvolgimento attivo di generazioni differenti, il lavoro sta cambiando rapidamente. Quali sono le priorità su cui il Paese deve concentrare la sua attenzione?
La recente approvazione del Decreto legge Fiscale definisce le priorità più urgenti, rafforzando gli strumenti a sostegno di **imprese e lavoro**. Sul versante fiscale, vengono confermate misure strutturali per ridurre il costo del lavoro: dalla riduzione dell'Ires al superamento dell'Irap, fino alla stabilizzazione dell'Irpef su tre aliquote e al taglio del **cuneo fiscale**, con l'obiettivo di sostenere competitività e occupazione qualificata. Parallelamente, si rafforza il piano Transizione 5.0, con una dotazione triennale incrementata da 8,4 a 9,8 miliardi di euro e un potenziamento dell'iperammortamento fino a 1,5 miliardi a sostegno degli **investimenti innovativi** ed efficientamento energetico. Considerando anche la precedente impostazione basata sul credito d'imposta, le risorse complessive raggiungono circa 14 miliardi di euro. La priorità è accompagnare il sistema produttivo in una **trasformazione profonda**, garantendo stabilità e qualità del lavoro, anche alla luce del recente *shock* energetico legato alla guerra in Iran.

Produttività, organizzazione del lavoro e qualità dell'occupazione sono sempre più intrecciati. Come si può sostenere la crescita senza comprimere il valore del lavoro?
L'intelligenza artificiale, se accompagnata da regole chiare e da una visione responsabile, può

> È fondamentale investire in percorsi strutturati di formazione e riqualificazione, così da accompagnare i lavoratori nelle transizioni in atto e rafforzare la tenuta sociale ed economica dei territori

rappresentare una leva decisiva per migliorare i **processi organizzativi**, generare nuove **opportunità occupazionali** e contribuire, al tempo stesso, all'incremento della **produttività**. È fondamentale investire in percorsi strutturati di **formazione e riqualificazione**, così da accompagnare i lavoratori nelle transizioni in atto e rafforzare la tenuta sociale ed economica dei territori. Si tratta di un passaggio indispensabile per trasformare l'innovazione in sviluppo realmente inclusivo. Anche dall'indagine conoscitiva sull'uso dell'intelligenza artificiale, da me promossa presso la Commissione Lavoro della Camera, emerge con chiarezza come l'Intelligenza artificiale sia destinata ad avere un impatto significativo sulla produttività. Tuttavia, affinché questo impatto si traduca in crescita stabile e in lavoro di qualità, è necessaria una ***governance*** attenta, capace di orientarne gli effetti e di valorizzarne le potenzialità.

Il tema della formazione continua è diventato fondamentale. Oggi, però, investire davvero in aggiornamento e reskilling non è sempre semplice né per le imprese né per le professionalità coinvolte. Quali interventi sono necessari?

In un mercato del lavoro attraversato da trasformazioni rapide e profonde, è necessario rafforzare le politiche attive e investire in **percorsi formativi certificati** e, ove possibile, anche obbligatori, in grado di accompagnare efficacemente i lavoratori nelle fasi di transizione.

L'obiettivo è sviluppare **competenze digitali, tecniche e relazionali** sempre più richieste dal mercato, rafforzando al contempo la capacità del sistema produttivo di adattarsi ai cambiamenti in atto. In questo quadro si inserisce la mia proposta di legge, attualmente all'esame della Commissione Lavoro della Camera, che interviene nei casi di licenziamento per giustificato motivo, riorganizzazione aziendale o delocalizzazione. Il provvedimento prevede, per le imprese con almeno 30 dipendenti, l'obbligo di attivare **percorsi strutturati di ricollocazione professionale**. I servizi di ***outplacement*** assumono, in tale contesto, un ruolo strategico nelle fasi di transizione aziendale: contribuiscono a ridurre i tempi di disoccupazione, oltre a colmare eventuali gap di competenze prima del reinserimento. Infine, è necessario restituire piena centralità ai **Fondi interprofessionali**, strumenti decisivi per promuovere piani formativi efficaci e sostenere le imprese che investono nella valorizzazione del capitale umano, contribuendo a rendere il mercato del lavoro più resiliente, dinamico e inclusivo.

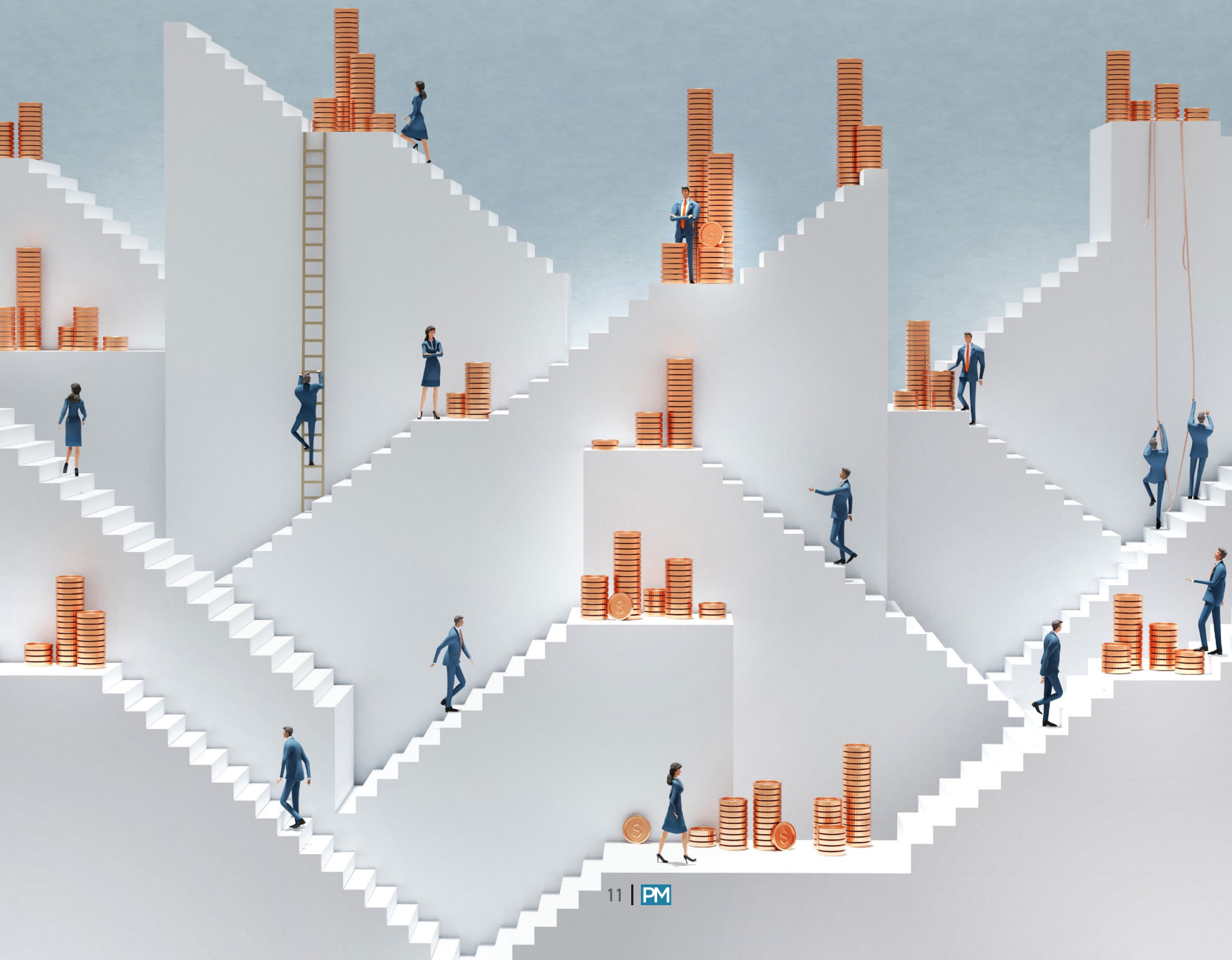
Negli ultimi anni si parla molto di mismatch tra domanda e offerta di competenze. Eppure, accanto alla difficoltà di reperire profili qualificati, esiste anche un bacino di professionalità manageriali non pienamente valorizzate. Dove si sta inceppando il sistema e quale può essere il ruolo delle istituzioni per riequilibrarlo?

Il *mismatch* non dipende solo dalla carenza di competenze, ma anche dalla mancata valorizzazione di quelle esistenti, incluse quelle **manageriali.** Per questo è necessario rafforzare la formazione continua e rendere più efficaci le politiche attive. Governo e maggioranza sono impegnati a favorire un **incontro più efficiente tra imprese e capitale umano qualificato**, anche attraverso una collaborazione strutturata tra pubblico e privato, a partire dalle agenzie per il lavoro. Solo un sistema più integrato può colmare il divario e trasformarlo in un fattore di crescita e competitività per il Paese.

Walter Rizzetto, Presidente della Commissione "Lavoro pubblico e privato" della Camera dei Deputati

SALARI, EMERGENZA NAZIONALE

AUTORE: **ROBERTO MANIA** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



SALARI, EMERGENZA NAZIONALE

Da oltre trent'anni in Italia i salari reali arretrano. Ne deriva una svalutazione del lavoro che indebolisce il sistema produttivo, riduce la capacità innovativa e accresce le diseguaglianze

Da trent'anni in Italia c'è una **questione salariale**. Questione, appunto. Perché complessa, irrisolvibile e quasi strutturale nel nostro sistema economico e sociale. Perché riguarda tutti, non allo stesso modo, ma tutti: i lavoratori più anziani e quelli più giovani; le donne e gli uomini; chi è occupato al Nord e chi al Sud; i profili professionali in basso come quelli che stanno in alto o a metà nella **scala retributiva**. È una questione nazionale - unica tra i paesi più sviluppati - che incide sulle dinamiche di crescita del Pil, sul livello degli investimenti, sui processi innovativi. E poi: sul nanismo delle aziende, sulla diffusione delle diseguaglianze, sulla **qualità del lavoro**, sulle scelte migratorie e sulla **coesione sociale**. Sui tanti mali dell'Italia di questo secolo.

È una questione nazionale - unica tra i paesi più sviluppati - che incide sulle dinamiche di crescita del Pil, sul livello degli investimenti, sui processi innovativi

Dal 1991 al 2023 - secondo l'**Ocse** - i redditi dei lavoratori dipendenti a parità di potere d'acquisto sono **diminuiti del 3,4 per cento**. Non è accaduto in nessun altro paese. Nello stesso periodo negli Stati Uniti i redditi reali da lavoro dipendente sono aumentati di circa il 50 per cento, in Francia del 30,9 per cento, in Germania del 30,4 per cento, in Spagna del 9,15 per cento. In media nei paesi Ocse l'incremento è stato intorno al 30 per cento. L'anomalia è l'Italia. I cui salari reali continuano ad essere più bassi del 7,5 per cento rispetto al 2021. Vuol dire perdere uno stipendio mensile all'anno.
Non c'è una sola causa che ha determinato questo andamento. Intanto c'è un aspetto che riguarda il nostro modello produttivo e, conseguentemente, il modo con il quale siamo entrati nell'era della **globalizzazione**. L'Italia è un paese di **piccole imprese**, troppo piccole (il 95 per cento delle aziende italiane ha meno di 50 dipendenti). Anche in Francia, in Germania, e negli stessi Stati Uniti le piccole aziende sono protagoniste dell'economia. La caratteristica italiana è che sono mediamente più piccole e occupano più lavoratori. Dunque, hanno un peso maggiore nelle dinamiche dell'**economia**. Così, abbiamo dapprima sofferto la **concorrenza** della Cina nel Wto e poi, con l'adesione all'euro, ci siamo trovati privi dell'arma della svalutazione competitiva con cui per decenni avevamo nascosto sotto il tappeto le nostre magagne. Senza più la svalutazione monetaria abbiamo svalutato il lavoro. Meno costi produttivi ma anche meno **investimenti innovativi**. Perché se manca la tensione salariale conviene non investire risorse per migliorare processo produttivo e prodotto. Si investe sul lavoro, mal pagato e inutilmente flessibile, come dimostra un recente studio di alcuni ricercatori della Banca d'Italia (D. Daruich, S. Di Addario, R. Saggio, *The effects of partial employment protection reforms: evidence from Italy*). Non tutti - va detto - sono andati in questa direzione: il cosiddetto "**quarto capitalismo**" delle medie aziende manifatturiere ha investito in innovazione, ha aperto la gestione ai **manager**, ha conquistato *leadership* ancorché di nicchia, ha internazionalizzato ed esportato tanto. Un capitalismo competitivo ma non sufficientemente forte - purtroppo - da trascinare con sé tutto il resto dell'economia.
C'è poi il fattore **contratti**. Dopo l'esperienza del sistema corporativo, si scelse di attribuire agli attori sociali (sindacati e associazioni datoriali) il compito di definire, attraverso la contrattazione collettiva, i minimi retributivi. Nel 1993, superata la scala mobile, con il protocollo Ciampi si fissarono le regole del gioco: **doppio livello contrattuale**, al contratto nazionale l'obiettivo di tutelare il potere

d'acquisto delle retribuzioni e a quello aziendale di distribuire quote di produttività/redditività generate a livello micro. Il secondo obiettivo è stato largamente disatteso data la scarsa diffusione della contrattazione integrativa (interessa non più del 20 per cento delle aziende, concentrate nelle regioni industriali del Nord). Il contratto nazionale (per quanto non in tutti i settori) ha provato - in una lunga stagione di moderazione salariale - a garantire lo **stipendio reale**, ma lo ha fatto molto spesso con rinnovi in ritardo (pubblico impiego *in primis*) e fino a quando il ritorno violento dell'**inflazione** per l'impennata dei prezzi del gas, nel 2022, dopo l'invasione russa dell'Ucraina, ne ha spiattellato tutti i limiti (e i difetti). C'è stata una caduta verticale del potere d'acquisto che ancora non è stata recuperata.

Ma c'è di più. C'è un **sistema fiscale** che penalizza i redditi da lavoro dipendente e in particolare una parte di essi. Il nostro sistema fiscale non tratta tutti i redditi allo stesso modo. È un sistema Arlecchino, nel quale sempre più ciascuno ha la propria tassazione, i propri bonus, i propri sconti. E sì, anche il proprio peso politico contingente. Un sistema nel quale il principio costituzionale della **progressività** è rimasto solo per il lavoro dipendente. Sugli affitti grava un'imposta fissa del 21 per cento (la prima casa è esentasse), sugli investimenti finanziari la tassazione varia dal 12,6 al 26 per cento; i lavoratori autonomi versano la flat tax del 15 per cento fino a un fatturato di 85 mila euro lordi annui (5 per cento nei primi cinque anni, niente addizionali Irpef), per un lavoratore dipendente che supera l'asticella dei 50 mila euro lordi annui scatta l'aliquota marginale del 43 per cento. Ma questo è anche il **ceto medio** che paga le tasse più degli altri e si è visto ridurre ulteriormente il proprio reddito reale dal perverso meccanismo del drenaggio fiscale.

L'estensione dei contratti pirata è preoccupante perché minaccia la tenuta stessa del gracile sistema di relazioni industriali. Non sarà il salario minimo legale a rilanciare i redditi da lavoro. Ma può servire per chi sta in fondo alla classifica. Non ci sono ricette salvifiche per alzare i bassi salari italiani, bisogna aprire la cassetta degli attrezzi e agire con tutti gli strumenti (contratti, fisco, modello di sviluppo). Poi uscire dalla retorica e dalle divisioni ideologiche perché la questione salariale è una vera emergenza nazionale che impone per questo un'**azione corale**, come più volte ha detto il Presidente della Repubblica.

MANOVRA 2026
PIÙ NETTO IN BUSTA PAGA TRA TAGLIO IRPEF E PREMI DI RISULTATO ALL'1%

Dalla riduzione dell'aliquota Irpef al rafforzamento della detassazione dei premi, dall'aumento dei ticket elettronici alla previdenza complementare: le nuove misure della l. 199/2025 sostengono il potere d'acquisto ma riaprono il dibattito sul futuro del welfare aziendale

a cura di *Antonello Orlando*, *Consulente di Praesidium SpA*

La Manovra del 2026 (l. 199/2025) ha apportato alcune modifiche alla normativa fiscale con l'obiettivo di **incrementare il potere d'acquisto degli stipendi dei lavoratori subordinati**. I provvedimenti più importanti si sono concentrati su alcune componenti variabili della retribuzione, rafforzando alcune misure di favore introdotte negli anni precedenti.

Dal 2026 uno degli interventi più importanti è stata la **riduzione della aliquota Irpef mediana** dal 35 al 33%, nonché misure straordinarie di detassazione per gli incrementi contrattuali delle retribuzioni, nonché delle **maggiorazioni per lavoro notturno, festivo o su turni**. La manovra interviene sull'imposta sostitutiva per i premi di risultato detassabili dei lavoratori subordinati del settore privato, prevedendo la riduzione dal 10% all'1% dell'aliquota dell'imposta sostitutiva dovuta sui premi di risultato della L. 208/2015 per il biennio 2026-2027, perseguendo il *trend* introdotto dalla Legge di Bilancio 2025 che aveva in realtà già previsto la riduzione di detta aliquota dal 10% al 5%. Inoltre, si stabilisce che, nel medesimo periodo, il massimo della somma agevolabile con questa tassazione ridotta salga **da euro 3.000 fino a euro 5.000 annui**. Dunque, in virtù della nuova disposizione, il prelievo su tali somme sarà pari all'1% a condizione che non vengano sostituite con le forme di welfare definite dall'art. 51 c. 2 e 3 del TUIR. Resta immutato il restante impianto a norma del quale i premi erogati in esecuzioni di contratti di livello aziendale o territoriale in virtù dei quali il diritto alla percezione del premio sia legato al raggiungimento di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili in base ai criteri oggettivi, sono **agevolabili per un massimo di euro 5000 annui**. La detassazione è legittima solo se vi è l'incremento di almeno uno degli obiettivi aziendali individuati dall'accordo aziendale o territoriale che dovrà essere depositato entro un termine indicativo di 30 giorni in modalità telematica. I beneficiari di questa tassazione davvero ridotta sono **tutti i lavoratori dipendenti** che nell'anno precedente a quello di percezione del premio siano stati titolari di reddito di lavoro dipendente non superiore a euro 80.000. La riduzione dell'aliquota promossa dalla Manovra riguarda, in ogni caso, i premi erogati negli anni 2026 e 2027, così come previsto espressamente dalla norma, che include anche i premi che derivino da contratti stipulati anche in periodi precedenti al 2026. Se tale norma appare di reale convenienza per il netto del lavoratore, guardando agli input che si sono susseguiti dal 2016 nell'ottica di creare un sistema di welfare aziendale con offerta di servizi utili alla collettività come asili nido, viaggi, check up sanitari, **l'incremento della attrattività della scelta di percezione del premio in denaro, va nel segno contrario rispetto allo sviluppo del welfare aziendale**. Infatti se prima il dipendente che non convertiva in welfare il premio subiva un prelievo del 10% delle imposte ora, subendo una trattenuta appena dell'1%, **viene incentivato a mantenere l'importo in denaro con maggiore diffusione della conversione del premio in welfare**. Va notato come la conversione del premio in *benefit* ai sensi dell'art. 51, commi 2 e 3,

TUIR, aveva una forte utilità nella direzione di una soluzione WIN-WIN, dove all'importo netto utilizzato dal dipendente sotto forma di bene o servizio si affiancava un forte risparmio del costo del lavoro in quanto il welfare è generalmente privo di contributi previdenziali (con una riduzione di costo datoriale fra 26 e 30% sul valore del premio convertito).

Una ulteriore misura da tempo attesa riguarda il valore esente dei **ticket restaurant**: i soli buoni pasto in formato elettronico godranno di una **soglia di non concorrenza reddituale**, ai fini fiscali e contributivi, di **10 e non più 8 euro giornalieri a partire dal 2026**, con incentivo ai datori di lavoro nell'erogazione di buoni pasto elettronici di maggior valore e più adeguati ai costi della ristorazione. Ulteriore incremento di una soglia che da quasi 20 anni non veniva aggiornata è quella della **deducibilità dei premi ai fondi pensione di 2° pilastro**: dai 5.164,57 euro annui la soglia di deduzione (che somma i contributi versati alle forme di previdenza complementare da parte del datore di lavoro e del lavoratore per i familiari a carico) passa a 5.300 euro. Va poi ricordato come la manovra proroga fino al termine del 2026 la misura introdotta dall'art. 6, comma 1, della l. 76/2025 in materia di piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori. La disposizione prevede che i dividendi corrisposti ai lavoratori dipendenti, derivanti da azioni assegnate dalle aziende in sostituzione di premi di risultato detassabili concorrano alla formazione della base imponibile ai fini delle imposte sui redditi nella misura del 50% entro il limite annuale di euro 1.500, superato il quale l'imponibile è computato integralmente. Anche in questo caso la spinta è nei confronti del netto del lavoratore, con una attenzione però sia al coinvolgimento dei lavoratori in commissioni e comitati aziendali, sia della conversione in welfare.

Sulla **soglia dei fringe benefit non vi è un ulteriore intervento** in quanto la manovra per il 2025 aveva già incrementato la soglia di esenzione dei *fringe benefit* riconosciuti dal datore di lavoro (in origine pari a 258,23 euro) a 1.000 euro annui dal 2025 fino alla fine del 2027, elevandola a 2.000 euro per i dipendenti con figli fiscalmente a carico. Oltre ai beni e servizi, nel triennio in corso **rientrano nel regime di favore anche le somme erogate o rimborsate per il pagamento delle utenze domestiche, nonché le spese per canoni di locazione e per interessi sul mutuo relativi alla prima casa**. Su un altro versante, meno positivo per l'efficacia dei piani di welfare, il Dlgs 192/2025 ha modificato il TUIR (art. 12) facendo **rientrare, ai fini dei benefit erogabili ai familiari del dipendente, il coniuge non legalmente ed effettivamente separato, i figli** (anche nati fuori dal matrimonio), **adottivi o affidati e tutti gli altri soggetti nominati dall'articolo 433 c.c**. (genitori, fratelli, suoceri, nuore e generi). Per questi familiari i benefit erogati attraverso piani di welfare a favore del dipendente saranno non concorrenti al reddito solo in caso di convivenza con il lavoratore o di percezione di assegni alimentari: la condizione di risultare conviventi, prima necessaria esclusivamente per godere delle detrazioni ai fini Irpef, risulta dal 2025 necessaria anche per l'accesso all'esenzione dei benefit rientranti nel welfare aziendale.

La valutazione complessiva che emerge da questo quadro è un quadro di **misure coordinate nell'irrobustire il potere d'acquisto dei lavoratori subordinati**, che sfrutta anche la leva del welfare, ma forse con la necessità di un coordinamento delle singole misure che scongiuri il rischio di una preferenza accordata alla sola retribuzione, continuando quel processo di espansione del welfare aziendale che ha visto l'offerta dei benefit riconosciuti ai dipendenti diventare sempre più diversificata e con alcune forme più 'nobili' di altre, come nel caso della previdenza complementare e delle forme di integrazione alle coperture sanitarie, in quanto determinanti a saldare un'alleanza fra welfare pubblico e privato attraverso una triangolazione virtuosa con i datori di lavoro.

PRAESIDIUM È IL PUNTO
DI RIFERIMENTO DEI MANAGER
PER IL WELFARE CONTRATTUALE
E DELLA PERSONA

UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:
individuali@praesidiumspa.it | aziende@praesidiumspa.it.

PRAESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

I TRE NODI DELL'IA

AUTORE: **FRANCESCO SEGHEZZI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

Significato, apprendimento e tempo: tre dimensioni che i manager devono saper interpretare e governare perché l'IA crei valore all'interno delle organizzazioni

Ogni nuova **tecnologia** viene raccontata come una frattura radicale. Con l'**intelligenza artificiale** questa narrazione ha assunto toni ancora più marcati: si parla di rivoluzione silenziosa, di sostituzione imminente, di **algoritmi** che prenderanno decisioni al posto nostro. È una rappresentazione potente, ma in parte fuorviante. Non perché l'IA non stia producendo effetti profondi, bensì perché concentra l'attenzione nel punto sbagliato. Gli impatti non si comprendono davvero guardando solo alle statistiche sull'occupazione. Si producono **dentro le organizzazioni**, dove la tecnologia incontra ruoli, gerarchie, metriche e culture professionali. Più che inseguire previsioni quantitative, che probabilmente registreranno trasformazioni non sempre positive, conviene osservare i nodi già visibili nel lavoro quotidiano. È lì che l'IA entra come strumento capace di modificare **tempi, aspettative e criteri di valutazione**.

Il primo nodo riguarda il **significato**. Nel nostro immaginario il termine "intelligenza" tende a prevalere su "artificiale", rafforzando l'idea di sistemi che comprendono e decidono. Ma tutto dipende da cosa intendiamo per intelligenza. Se la definiamo come capacità di attribuire senso, orientare l'azione in modo intenzionale, comprendere un **contesto** e assumere **responsabilità**, allora la distanza tra intelligenza umana e intelligenza artificiale resta netta. L'IA oggi disponibile, basata su **modelli probabilistici addestrati su grandi volumi di dati**, è estremamente efficace nel calcolare, correlare, sintetizzare e ottimizzare. Produce risposte plausibili, spesso sofisticate. Ma non comprende nel senso forte del termine. L'aggettivo "artificiale" segnala proprio questo: ciò che la macchina restituisce è il risultato di una **computazione** rispetto a obiettivi fissati altrove, non l'esito di una comprensione autonoma. L'intenzionalità è esterna. Nelle organizzazioni questa distinzione è decisiva. L'azione collettiva non è guidata solo da informazioni, ma da **significati condivisi**. Il senso di ciò che si fa nasce da pratiche, relazioni e *routine* che permettono di stabilire che cosa conta e come agire. Quando questa differenza si offusca, cresce la tentazione di trattare l'IA come sostituto del giudizio, non come supporto. E si rischia di delegare allo strumento non solo l'elaborazione, ma la definizione stessa di ciò che è rilevante.

> Ciò che la macchina restituisce è il risultato di una computazione rispetto a obiettivi fissati altrove, non l'esito di una comprensione autonoma

Da qui deriva un secondo nodo, quello dell'**apprendimento**. Se l'intelligenza artificiale diventa il primo accesso alla conoscenza, soprattutto per chi non possiede basi solide, può sostituire il processo di comprensione invece di sostenerlo. Si ottiene una risposta ben formulata, ma non necessariamente una capacità di giudizio. Si consolida un'illusione di sapere che nel lavoro si traduce in dipendenza proprio quando servirebbero **valutazione contestuale e responsabilità**. Il quadro cambia quando lo strumento è nelle mani di chi dispone già di **competenze ed esperienza**. In quel caso l'IA può amplificare capacità esistenti: accelera la ricerca di informazioni, facilita la sintesi, riduce il carico su attività ripetitive. Le risorse liberate possono essere reinvestite in interpretazione, controllo di qualità, decisione e innovazione. La differenza, quindi, non è nella tecnologia in sé, ma nelle **condizioni formative e organizzative** in cui viene adottata. L'IA resta uno strumento eterodiretto. Non decide perché fare qualcosa, al massimo propone come farla in modo più efficiente secondo metriche già definite. Se

quelle metriche sono orientate solo a velocità e costo, lo strumento tenderà a rafforzare quella impostazione, rendendo meno visibili **le componenti qualitative del lavoro**: la relazione, la cura, l'adattamento a situazioni non standard.

Il terzo grande tema è il **tempo**. L'effetto più immediato dell'intelligenza artificiale è la liberazione di tempo: alcune attività si completano più rapidamente, altre si semplificano, altre vengono delegate. Ma tempo liberato non equivale automaticamente a produttività. Il guadagno iniziale può migliorare gli indicatori, spesso però è un effetto *una tantum*. Senza ripensare ruoli, obiettivi e coordinamento, la spinta si esaurisce.

La tecnologia non genera produttività da sola, genera tempo. La **produttività** dipende da come l'organizzazione decide di utilizzarlo. Se non viene reinvestito in miglioramento dei **processi, formazione, sviluppo di nuovi servizi o rafforzamento delle relazioni con clienti e utenti**, resta semplicemente tempo liberato. Ed è qui che il tema della sostituzione torna concreto. In molte organizzazioni il tempo risparmiato viene letto come costo da comprimere, non come risorsa da riallocare, e diventa l'argomento più semplice per ridurre organici o non sostituire chi esce.

In questo quadro torna centrale anche la figura dei **manager**. Per anni il management è stato letto soprattutto come funzione di controllo, misurazione e allocazione efficiente delle **risorse** ma l'ingresso dell'IA mostra tutti i limiti di una lettura solo tecnico-amministrativa del ruolo. Se una parte crescente delle attività può essere accelerata o standardizzata, il compito dei responsabili non si riduce: cambia natura. Diventa più importante saper interpretare contesti, chiarire priorità, rendere espliciti i criteri con cui si decide che cosa ha **valore** e che cosa no. Il manager non è semplicemente colui che introduce uno strumento nuovo, ma chi governa le condizioni del suo uso: formazione, tempi di apprendimento, redistribuzione dei carichi, riconoscimento delle **competenze**, presidio della qualità. Senza questa mediazione il rischio è duplice: da un lato l'adozione superficiale, che produce solo accelerazione e pressione; dall'altro una delega impropria alla macchina di valutazioni che restano inevitabilmente umane e organizzative. Anche per questo l'IA non indebolisce il management, ma lo espone a una **responsabilità** più esigente.

C'è infine un aspetto meno visibile: il tempo risparmiato tende a restare invisibile, soprattutto in contesti poco strutturati. Chi usa bene l'IA finisce prima, ma l'organizzazione non sempre intercetta quel guadagno. Mancano strumenti per renderlo osservabile e criteri per riallocarlo. Il beneficio resta individuale e non diventa **miglioramento organizzativo**. Si crea così una tensione tra autonomia e coordinamento e nuove asimmetrie tra chi padroneggia gli strumenti e chi ha responsabilità formali ma vede meno il lavoro reale.

In definitiva, il governo dell'intelligenza artificiale non è prima di tutto un problema tecnico. È una questione organizzativa e politica. Implica una rinegoziazione del patto nelle **imprese**: cosa ci si aspetta dalle persone quando alcune attività richiedono meno tempo? Come si valuta il contributo? Quali attività diventano centrali? Senza risposte esplicite, l'IA rischia di aumentare disorganizzazione e disagio invece di produrre qualità del lavoro e produttività duratura.

Francesco Seghezzi, Presidente di Associazione ADAPT

UN GENDER GAP CHE NON SI CHIUDE

AUTRICE: **CHIARA SARACENO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**

Più donne al lavoro, ma il divario persiste: tra carichi familiari, occupazioni fragili e minori opportunità di carriera, la parità resta distante

Tra il 2004 e il 2025 l'occupazione femminile è cresciuta di circa **1,5 milioni di unità**, pari al 16,9 per cento in più. Nonostante questo miglioramento, la **parità di genere** nel mercato del lavoro è tuttavia un obiettivo lungi dall'essere raggiunto. Il **tasso di occupazione** delle 15-64enni è inferiore di 17 punti percentuali a quello degli uomini; simmetricamente, quello di **inattività**, al 42,2 per cento, è superiore del 17,5 per cento, anche se con forti differenze territoriali. Particolarmente negativo, in termini occupazionali, è l'intreccio tra presenza di figli piccoli, bassa istruzione, residenza nel **Mezzogiorno**. In queste ultime regioni, per chi è a bassa qualifica e ha un forte carico di lavoro familiare, le occupazioni disponibili non sono solo scarse e poco remunerate, ma anche con alti tassi di irregolarità, e la scarsità dei servizi per la prima infanzia e di tempo pieno scolastico rendono difficile conciliare responsabilità familiari e una **occupazione remunerata**.

Le cose apparirebbero ancora peggiori se i dati sul tasso di occupazione venissero integrati anche da quelli sulla diversa distribuzione, tra uomini e donne, dei contratti a tempo determinato e a *part time*, sempre più involontario, che ne vede una maggiore incidenza tra le donne. Con effetti negativi sia sulla loro **autonomia economica**, vincolandone la libertà, sia sulle loro prospettive pensionistiche.

Il *Gender Gap Report 2025* dell'Osservatorio jobpricing ha documentato che esistono ***gap* di genere** in tutte le dimensioni rilevanti per l'occupazione: nell'accesso, nelle retribuzioni, nei percorsi di carriera. Emerge nettamente che non solo l'occupazione femminile è, come noto, frenata, oltre che da un **carico di lavoro familiare asimmetrico**, in parte anche da un'insufficiente preparazione nelle **materie STEM** oggi necessaria in molte occupazioni, e da una concentrazione delle donne nei settori meno remunerati. Anche a parità di competenze, incluse quelle STEM, vi è un gender gap nei salari fin dall'ingresso nel mercato del lavoro, che si amplia ulteriormente con il procedere delle **carriere**, che per le donne sono in genere più corte e compresse rispetto agli uomini. Il divario salariale è particolarmente presente nel settore privato, aumenta man mano che si salgono i gradini della stratificazione occupazionale ed è a maggiore tra i e le dirigenti che non tra gli e le impiegate. Un divario che non riguarda solo la parte fissa ma soprattutto la **parte variabile**. Una parte rilevante di questo divario non è attribuibile a fattori

Aumentare il tasso di occupazione femminile dovrebbe costituire un obiettivo importante per motivi non solo di equità, ma anche di sostenibilità sociale

Chiara Saraceno, Professoressa emerita all'Università di Torino

oggettivi, bensì a dinamiche asimmetriche che penalizzano le donne. Se si tiene conto delle caratteristiche individuali, il *gap* non spiegato sale dal 5,5 per cento al 10,4 per cento.

Solo nella presenza di donne nei **Consigli di amministrazione** l'Italia supera la media europea ed è tra i paesi più virtuosi, grazie alla legge Golfo-Mosca che prevede che nessuno dei due generi superi il 60 per cento. Tuttavia, **solo il 16,9 per cento dei consigli di amministrazione vede donne in ruoli esecutivi** e solo rispettivamente il 2,3 e 3,6 per cento del totale ha una donna amministratrice delegata e presidente del Consiglio di Amministrazione. Una situazione rimasta pressoché invariata dal 2013.

Questi squilibri permangono nonostante ormai da diversi decenni anche in Italia le donne abbiano in media **livelli di istruzione più alti degli uomini** e tassi di abbandono scolastico precoce più bassi, Le ragioni sono molteplici e non riguardano solo la minor presenza delle donne nelle lauree STEM. Alcune sono di tipo culturale. Modelli rigidi di genere e di divisione del lavoro e delle responsabilità tra uomini e donne dentro e fuori dalla famiglia sono ancora molto diffusi, incidendo sia sulle scelte rispetto al mercato del lavoro sia sul modo in cui si è considerate dai datori di lavoro. Sono anche rafforzati da **politiche sociali** che non sostengono adeguatamente la conciliazione tra responsabilità di cura e un'occupazione remunerata. Ed anche quando lo fanno, danno per scontato che la conciliazione sia un affare di donne, non riguardi anche gli uomini. Il caso della bocciatura della proposta di legge su congedi parentali egualitari è da questo punto di vista esemplare.

Si stima che se in Italia le donne avessero lo stesso tasso di occupazione degli uomini avremmo **3,8 milioni di occupate in più**, compensando in buona parte gli effetti sulle forze di lavoro della riduzione della natalità avvenuta nel corso degli ultimi cinquanta anni. Aumentare il tasso di occupazione femminile, quindi, dovrebbe costituire un obiettivo importante per motivi non solo di equità, ma anche di sostenibilità sociale. Ma per farlo occorre innanzitutto ridurre, se non eliminare, i costi che le donne pagano per il **lavoro di cura** che svolgono, o che ci si attende che svolgano, per la famiglia: riequilibrando la divisione del lavoro di cura tra uomini e donne, padri e madri, sviluppando politiche coerenti con l'obiettivo di sostenere il desiderio di avere figli con quello di rimanere con tranquillità nel mercato del lavoro, **conciliando le esigenze aziendali con quelle delle lavoratrici e lavoratori**, riducendo i *gap* nei *welfare* territoriali che penalizzano soprattutto le donne, specie se in condizione economica modesta e a bassa istruzione.

Intervista a

MARCO ROSSETTI
Direttore Generale Assidai

a cura della Redazione

PRODOTTO UNICO FASI – ASSIDAI

ECCELLENZA SANITARIA PER MANAGER

L'ultimo rinnovo del CCNL Dirigenti Industria ha riconfermato il ruolo determinante della sanità integrativa, sottolineando l'importanza della collaborazione tra Fasi e Assidai: in qualità di Direttore Generale del Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa Assidai può spiegarci meglio la valenza di quest'ultimo rinnovo per l'assistenza sanitaria e il ruolo di Assidai?

Ritengo che l'ultimo rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, con decorrenza dal primo gennaio 2025 fino al 31 dicembre 2027, sia stato un rinnovo cruciale che ha previsto interventi su molte tematiche, tra cui l'ampliamento della definizione di dirigente, il miglioramento degli aspetti retributivi e il rafforzamento del sistema di **welfare** bilaterale con particolare attenzione alla parità di genere. Al tempo stesso è stato confermato il ruolo strategico di **Assidai** nel contesto del welfare sanitario per la tutela della salute e del benessere del management e delle loro famiglie nell'articolo 18bis, dedicato proprio all'assistenza sanitaria integrativa. In particolare, è stata sottolineata l'importanza di un accordo di reciproca collaborazione tra Assidai e Fasi finalizzato a rafforzare il ruolo sul mercato della sanità integrativa attraverso una proposta unica - il **Prodotto Unico Fasi-Assidai** - innovativa e competitiva sul mercato con l'auspicio delle parti che dall'accordo indicato possa derivare una maggiore integrazione o un ampliamento delle coperture assicurative previste per le persone iscritte al Fasi.

Può spiegarci che cos'è il Prodotto Unico Fasi-Assidai e a chi si rivolge nello specifico?

Ci troviamo di fronte a un Piano Sanitario eccellente perché **garantisce un'assistenza sanitaria davvero completa alle dirigenti e ai dirigenti in servizio delle aziende industriali**, che hanno già aderito o sono in fase di adesione al Fasi, Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa contrattuale. È possibile scegliere il Prodotto Unico Fasi-Assidai Pacchetto Base o due upgrade come il Pacchetto A o il Pacchetto B e le prestazioni garantite vanno a integrare in modo pressoché totale quanto offerto dal Fasi comprendendo ricoveri con e senza intervento chirurgico, interventi ambulatoriali, prestazioni extra-ricovero, cure odontoiatriche, rimborso per lenti a contatto e occhiali, medicinali e un massimale aggiuntivo per le prestazioni non rimborsate dal Fasi. E in aggiunta va detto che, senza alcun contributo aggiuntivo, è inclusa anche la copertura per la non autosufficienza per offrire al management una tutela a 360° nei momenti più delicati della propria vita.

Perché questo Piano Sanitario è Unico e perché nasce come integrazione del Fasi?

L'unicità è insita in una serie di aspetti operativi che facilitano l'utilizzo del Prodotto Unico Fasi-Assidai e ottimizzano i tempi a disposizione della dirigenza in modo rilevante. Infatti, è **unico e comune - sia per Assidai che per il Fasi - il network** delle **strutture sanitarie convenzionate** e dei medici e questo permette di usufruire della prestazione in forma diretta in modo immediato, senza dover anticipare la spesa; è **unica la gestione della pratica in forma diretta Fasi-Assidai da parte della struttura sanitaria**, senza necessità di avere una preventiva autorizzazione. È **unica la pratica di rimborso** perché con un unico click è possibile inviare la richiesta di rimborso sia al Fasi che ad Assidai accedendo al portale IWS, all'area riservata Assidai, all'area riservata Fasi o recandosi presso l'Associazione Territoriale Federmanager alla quale si è iscritte/i; questo processo consente una forte riduzione dei tempi di rimborso e un'unica valuta di accredito. È **unica la rendicontazione**, quindi, ai fini della dichiarazione dei redditi la persona iscritta al Prodotto Unico Fasi-Assidai riceve un unico prospetto di liquidazione che riepiloga sia il rimborso del Fasi che di Assidai. Il perché, invece, della nascita come integrazione del Fasi va ricercata sia nel fatto che Assidai nasce da Federmanager - oramai 35 anni fa - proprio per integrare le prestazioni offerte dal Fasi sia nel focus che gli ultimi rinnovi del CCNL hanno posto sul welfare sanitario e sulla valenza della collaborazione tra due grandi Fondi come Fasi e Assidai.

In conclusione, può spiegarci quali sono i vantaggi concreti e pratici per chi aderisce al Prodotto Unico Fasi-Assidai?

Oltre a tutti i vantaggi già evidenziati ritengo che scegliere il Prodotto Unico Fasi-Assidai rispetto ad altre soluzioni presenti sul mercato sia da ricercare soprattutto nei valori distintivi che ci contraddistinguono. Per noi il benessere è uno stato di equilibrio e di stabilità cui bisogna sempre mirare, ci prendiamo cura della salute di oltre 52.000 persone iscritte e delle loro famiglie - arriviamo a raggiungere una platea di 120.000 persone - e questo lo facciamo, ogni giorno, con impegno e dedizione a prescindere dall'età e dalle condizioni di salute al momento dell'iscrizione. Coloro che aderiscono ad Assidai, infatti, sono tutelati durante l'intero arco della loro vita. Inoltre, sono proprio i principi di mutualità e solidarietà a guidare il Fondo che, proprio per sua natura, non applica la valutazione del rischio tipica delle assicurazioni sanitarie integrative per dirigenti. In conclusione, se fossi un decisore all'interno di un'azienda industriale non avrei alcun dubbio nel confrontare le varie offerte e scegliere il Prodotto Unico Fasi-Assidai per la dirigenza in servizio e le loro famiglie.

SICUREZZA DIFFUSA

AUTORE: **MATTEO MARTEN-PEROLINO** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**

Organizzazione, tecnologia e formazione: solo un approccio integrato consente di trasformare salute e sicurezza sul lavoro in un fattore strutturale di competitività

La **salute e sicurezza sul lavoro** non può più essere letta come un semplice adempimento normativo o come una funzione separata dalla gestione d'impresa. È uno dei terreni su cui si misura la qualità del management, la maturità organizzativa delle aziende e la capacità del sistema industriale di coniugare competitività, innovazione e tutela della persona. È da questa convinzione che la **Commissione Salute e Sicurezza sul Lavoro di Federmanager**, che ho l'onore di coordinare, sta sviluppando un'attività strutturata, con l'obiettivo di contribuire alla diffusione di una **nuova cultura della sicurezza**.

L'approccio sviluppato dalla Commissione si fonda su tre direttrici integrate. La prima è quella **organizzativa**, perché la sicurezza richiede modelli chiari di *governance*, ruoli definiti, responsabilità diffuse e una reale capacità di presidio da parte della linea manageriale. La seconda è quella **tecnologica**, con l'obiettivo di valorizzare dati, strumenti digitali, dispositivi intelligenti e possibili applicazioni dell'intelligenza artificiale per rafforzare prevenzione, monitoraggio e supporto decisionale. La terza è quella **formativa**, indispensabile per sviluppare nelle imprese una cultura della sicurezza, che non resti confinata agli specialisti, ma diventi competenza diffusa per i manager e sui luoghi di lavoro.

In questa prospettiva, la Commissione sta lavorando a un percorso che parte dall'**analisi dei dati** disponibili e dal confronto con le principali fonti istituzionali, per individuare criticità ricorrenti, dinamiche infortunistiche e fattori organizzativi di rischio. L'obiettivo non è limitarsi alla fotografia del fenomeno. Il passaggio decisivo è leggere i dati in chiave manageriale, mettere a fuoco i fattori causali e confrontarli con casi di eccellenza, per comprendere quali soluzioni organizzative e operative abbiano già dimostrato efficacia.

Un elemento centrale dell'attività è collegare analisi, esperienze aziendali e capacità di trasferimento. L'idea è costruire una base concreta di casi, da utilizzare sia per elaborare proposte di sistema sia per generare strumenti utili alle imprese, **in particolare alle Pmi**, che più spesso faticano a strutturare modelli evoluti di prevenzione. La consapevolezza del rischio non è sufficiente, è necessario evolvere verso **modelli strutturati**, sistemi guidati, *leadership* visibile e cultura organizzativa diffusa ed orientata alla sicurezza (***safety culture***). In altre parole, la sicurezza deve diventare parte del funzionamento ordinario dell'impresa e non una materia separata, gestita solo quando emerge un problema.

Questa *road map* può essere efficacemente supportata anche attraverso gli strumenti già disponibili nel **sistema Federmanager** come la formazione manageriale, il ricorso a *temporary* o *fractional manager* e l'organizzazione di momenti di confronto e diffusione delle esperienze.

Federmanager può svolgere un ruolo distintivo, portando nella sicurezza il punto di vista del management industriale e contribuendo a integrare **cultura organizzativa, innovazione** e **responsabilità sociale**. La sfida è trasformare la prevenzione da obbligo a competenza strategica, da costo percepito a fattore di qualità, affidabilità e sviluppo sostenibile.

Matteo Marten-Perolino, Coordinatore Commissione Salute e Sicurezza sul lavoro Federmanager

FAR ACCADERE IL FUTURO

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

Un focus sul Corso di Alta Formazione con CFU Universitari in “Innovation Manager”, realizzato da Federmanager Academy in collaborazione con Unitelma Sapienza

Ci sono aziende in cui l’innovazione arriva tardi. Non perché manchino le idee, ma perché manca qualcuno capace di riconoscerle quando contano davvero. Arriva tardi, e spesso costa di più. Poi ce ne sono altre in cui il cambiamento prende forma quasi in silenzio: una decisione diversa, un processo ripensato, una **tecnologia** adottata nel momento giusto. La differenza, quasi sempre, sta nelle persone. O, più precisamente, in una figura che negli ultimi anni ha smesso di essere accessoria per diventare necessaria: l’**Innovation Manager**.

Non ha un perimetro rigido, ed è forse questa la sua forza. Si muove nei margini, dove le funzioni si toccano e le certezze iniziano a incrinarsi. Non annuncia rivoluzioni, le costruisce. Tiene insieme ciò che nelle organizzazioni tende a separarsi: **visione** e operatività, intuizione e metodo, velocità e **sostenibilità**. È meno interessato alla novità in sé, più al suo impatto. Alla sua capacità di restare. In un tempo in cui **il lavoro cambia forma**, spinto da tecnologie che evolvono rapidamente e da mercati sempre più esigenti, le imprese hanno iniziato a cercare profili diversi. Meno verticali, più capaci di connessione. Figure che sappiano leggere il contesto prima ancora degli strumenti, e che abbiano abbastanza solidità per tradurre il cambiamento in scelte concrete. L’Innovation Manager abita esattamente questo spazio.

Ma è uno spazio che richiede preparazione. Perché innovare, oggi, non è un esercizio creativo: è una **responsabilità**. Significa decidere dove investire, cosa trasformare, cosa lasciare indietro. Significa guidare persone, gestire resistenze, misu-

> Innovare, oggi, non è un esercizio creativo: è una responsabilità. Significa decidere dove investire, cosa trasformare, cosa lasciare indietro

rare **risultati** in contesti che spesso non offrono certezze. Non è un ruolo che si improvvisa, né che si apprende per accumulo casuale di **esperienze**. È qui che il lavoro di **Federmanager Academy**, la Scuola di Formazione di Federmanager, trova la sua ragione più profonda. Non limitarsi a descrivere il cambiamento, ma contribuire, anticipando tempi e necessità, a formare chi dovrà renderlo possibile. Il **Corso di Alta Formazione con CFU Universitari in "Innovation Manager"**, realizzato in collaborazione con **l'Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza**, nasce da questa esigenza: dare struttura a un ruolo che il mercato richiede sempre di più, ma che ha bisogno di essere interpretato con consapevolezza.
Il percorso evita scorciatoie. Lavora sui fondamentali, ma senza perdere il contatto con la realtà. I casi, gli strumenti, il confronto continuo con esperienze aziendali costruiscono un apprendimento che non resta teorico. È una formazione che chiede **partecipazione**, che mette alla prova, che restituisce a chi la attraversa, un modo diverso di leggere le organizzazioni. Un percorso pensato, anche nel modello didattico, di insegnamento/apprendimento, in ***Smart Learning*** combina formazione sincrona e asincrona per adattarsi ai tempi di adulti impegnati sia con il lavoro che con la famiglia, garantendo **flessibilità e continuità**. L'alternanza tra sessioni *live* e studio autonomo migliora comprensione, riflessione e memorizzazione. Le attività sono orientate a problemi reali, favorendo l'applicazione immediata delle competenze sul lavoro. Le sessioni sincrone stimolano interazione, confronto e sviluppo di capacità decisionali e di ***leadership***. L'assenza di spostamenti consente di ottimizzare i tempi e mantenere una partecipazione costante. La componente asincrona, interattiva e accessibile, permette di rivedere contenuti e consolidare l'apprendimento, che distribuito nel tempo aumenta la ***retention*** e riduce il sovraccarico cognitivo. Tutoraggio continuo e *feedback* personalizzati sostengono motivazione e progressi. Il monitoraggio digitale garantisce il completamento del percorso e riduce le defezioni. Nel complesso, il metodo è efficace perché integra flessibilità, coinvolgimento e applicazione pratica per chi lavora. A tutto questo si aggiunge un *plus*, tutt'altro che formale: la possibilità di conseguire la **BeManager** in "Innovation Manager" **in collaborazione Federmanager/Rina**, un riconoscimento che **certifica le competenze manageriali** e risponde a una domanda crescente di trasparenza e affidabilità nelle competenze. In un mercato che seleziona con maggiore attenzione, la certificazione diventa un segnale chiaro: non solo sapere, ma saper fare, in modo verificabile.
Intorno a questa figura si sta aprendo uno spazio professionale sempre più definito. Le imprese, soprattutto le **Pmi**, ne hanno bisogno per affrontare passaggi complessi, per restare competitive, per non subire trasformazioni che ormai non sono più rimandabili. È una domanda che cresce, e che difficilmente tornerà indietro. Scegliere di muoversi in questa direzione significa assumersi una responsabilità, prima ancora che cogliere un'opportunità. Significa decidere di stare nel punto in cui le cose cambiano davvero, quando non sono ancora evidenti. Significa, in fondo, accettare una sfida: **non adattarsi al futuro, ma contribuire a disegnarlo**. Per questo, oggi, parlare di Innovation Manager non è seguire una tendenza. È riconoscere una necessità. E prepararsi, con gli strumenti giusti, a essere parte attiva di ciò che sta già accadendo.

Carla Pampaloni, Direttore di Federmanager Academy

OLTRE I NUMERI

AUTORE: **MASSIMO MASCINI** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**

Dietro alcune rilevazioni positive sul mercato del lavoro, emergono un'occupazione spesso fragile e un mismatch delle competenze che penalizza la crescita

Leggendo il bollettino del Cnel sul **mercato del lavoro**, frutto di una collaborazione con l'Istat, si ha un'immagine forse un po' edulcorata dell'andamento di questo mercato. L'occupazione cresce, sale anche il tasso di occupazione, scende quello della disoccupazione. Aumenta l'occupazione femminile, diminuisce il numero dei **Neet**, tiene bene l'occupazione degli over 50. Insomma, tutto procede per il meglio, c'è da essere soddisfatti e soprattutto fiduciosi che tanti problemi del mondo del lavoro o sono un ricordo o stiano per diventarlo.

Il problema è che la realtà è diversa da come ci viene raccontata. Se si scende appena sotto la superficie le difficoltà si palesano immediatamente, il quadro si fa più complesso e per diversi motivi. Il primo guaio è la tenuta dei **salari** italiani. Crescerà anche il numero degli occupati, e poi vedremo come e perché, ma le loro **retribuzioni** soffrono. Negli ultimi trent'anni i salari nei maggiori paesi europei, parliamo di **Francia, Germania, Regno Unito**, sono cresciuti, chi più chi meno, del 30%, quelli italiani, nello stesso lasso di tempo sono diminuiti, poco ma sono diminuiti. Si è diffuso il fenomeno, tristissimo, dei *worker poor*, la **classe lavoratrice povera**, persone che lavorano, hanno un salario, ma non arrivano, se non a stento e a volte non ci riescono, alla fine del mese. Realtà che non coincide con l'immagine di un mercato del lavoro felice.

Ma c'è anche da chiedersi se effettivamente il numero dei lavoratori cresce, o meglio se cresce il lavoro. Perché l'Istat ha sue regole per calcolare il lavoro, rientra nel numero di chi ha un lavoro anche chi è impiegato due giorni al mese. Ma allora si sfasa tutto e ci si accorge di quante persone risultano impiegate in apparenza più che realmente. Ci sono i ***part time***, spessissimo involontari, che sono occupati solo per pochi giorni la settimana, c'è chi lavora solo nel week-end, chi ha un lavoro stagionale, chi viene assunto solo per pochi giorni o poche settimane. Sia chiaro, la gran parte dei lavoratori censiti dall'Istat ha un lavoro **stabile e dignitoso**, ma gli altri, gli irregolari, sono tanti e pesano in negativo su quella fotografia del mercato del lavoro.

Se si vuole capire l'esatta salute del mondo del lavoro bisogna tenere nel conto anche questi aspetti, che non sono marginali. Il dato più rilevante sarebbe quello delle **ore lavorate**, perché è abbastanza asettico, ma non viene molto spesso diffuso. E, se si vuole davvero conoscere la realtà, occorre tenere presente il fenomeno del ***mismatch***, la mancata coincidenza tra domanda e offerta di lavoro. È una realtà in tutto il mondo industrializzato, ma da noi **il 60% delle richieste di lavoro non trova una risposta soddisfacente**. I produttori, soprattutto gli industriali, cercano lavoratori ma non li trovano. Gli istituti tecnici vengono presi d'assalto, si contattano ragazzi che hanno ancora davanti uno o due anni di studio per accaparrarsi non solo i migliori, in genere chi si sta per diplomarsi.

Si è diffuso il fenomeno, tristissimo, dei worker poor, la classe lavoratrice povera, persone che lavorano, hanno un salario, ma non arrivano, se non a stento e a volte non ci riescono, alla fine del mese

Un problema vero, in grado di bloccare l'**economia**, perché è evidente che se un'impresa vuole fare un **investimento**, per esempio acquistare una macchina che costa moltissimo, ma sa che poi non avrà le persone in grado di farla lavorare, be', è evidente che non comprerà quella macchina. Ed è un investimento, magari importante, ma sempre qualcosa in grado di produrre **efficienza**.

Il guaio è che questa realtà si sta rapidamente estendendo anche ai lavoratori non particolarmente specializzati, fino agli operai generici.

Mancano i **cervelli**, ma anche le braccia, e allora è inutile dire che l'occupazione aumenta, la realtà è la caccia affannosa di tante aziende, specie in alcune regioni, alla ricerca di persone da occupare.
Connesso strettamente a questa realtà, è del resto il fenomeno, anche questo molto triste, di **chi espatria per trovare un lavoro**. Centinaia di migliaia di ragazzi preferiscono andare a lavorare fuori i nostri confini, spesso molto acculturati, laureati o diplomati. Per cercare una retribuzione più elevata o un sistema di lavoro più accattivante o più efficiente. Persone che noi abbiamo istruito con grande dispendio di risorse, che però al momento buono preferiscono andarsene. Colpa dei bassi salari? Non solo.
C'è chi va all'estero e chi rimane a casa. I Neet, i giovani che non studiano e non lavorano, dice il bollettino del Cnel, sono in diminuzione. Se lo affermano i dati dell'Istat sarà certamente vero, ma sono tanti, più di un milione di ragazzi che vivono in un limbo, non studiano e non lavorano, non frequentano corsi di **formazione**, non cercano un lavoro. Sono

I Neet, i giovani che non studiano e non lavorano, secondo il bollettino Cnel, sono in diminuzione. Ma sono tanti, più di un milione di ragazzi che vivono in un limbo, non studiano e non lavorano, non frequentano corsi di formazione, non cercano un lavoro

attualmente, dati del 2024, 1,3 milioni, il 15,2% del totale. L'Italia detiene il triste primato con questa percentuale che è seconda solo a quella della Romania dove il 19,4% dei giovani tra i 15 e i 29 anni non lavora e non studia. Uno spreco di **talenti** e di energie in un paese che non riesce a coprire le richieste di lavoro del mondo della produzione.
Forse il mercato del lavoro non è così roseo come viene descritto.

TRA POTENZIALE E REALTÀ

AUTORE: **ANTONIO GIORDANO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**

Divari occupazionali, investimenti che faticano a decollare e modelli organizzativi inadeguati: ecco perché al Mezzogiorno serve più managerialità

Il **Mezzogiorno** continua a rappresentare il principale punto di frattura del mercato del lavoro italiano. I dati più recenti sul tasso di occupazione (15 - 64 anni) confermano un divario strutturale: a fronte di una media nazionale intorno al 62%, le **regioni meridionali** si attestano mediamente tra il 49% e il 50%. Una distanza significativa, che non si riduce nemmeno guardando alle singole realtà territoriali. Solo poche regioni si avvicinano agli standard nazionali: l'Abruzzo raggiunge circa il 62%, mentre la Sardegna si colloca su valori intermedi, intorno al 57 - 58%. Più critica la situazione di Campania e Calabria, ferme tra il 45% e il 47%, così come quella della Sicilia, che con un tasso di occupazione di circa il 47% conferma una condizione di persistente **debolezza**. Il quadro complessivo restituisce un Mezzogiorno a più velocità, ma con un denominatore comune: una partecipazione al lavoro inferiore, una maggiore incidenza di **inattività** e una qualità dell'**occupazione spesso fragile**, soprattutto tra giovani e donne. Una fotografia che non sembra cambiare anche oggi, alla vigilia della conclusione del **Pnrr** che ha, sì, inciso sugli indici di occupazione ma ha evidenziato tutte le fragilità della macchina amministrativa.

Incentivi e politiche

Negli ultimi anni, le **politiche pubbliche** hanno tentato di aggredire il divario attraverso strumenti mirati: decontribuzione per le imprese, incentivi all'assunzione di giovani e donne, e soprattutto la creazione della ZES unica per il Sud, pensata per attrarre **investimenti** e rafforzare il **tessuto produttivo**. A questi interventi si è affiancato il contributo decisivo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il Pnrr rappresenta infatti la più grande occasione di investimento pubblico degli ultimi decenni, con un vincolo esplicito: destinare **almeno il 40%** delle risorse territorializzabili al Mezzogiorno. Secondo le analisi della Fondazione IFEL, questo obiettivo è stato sostanzialmente rispettato, con una quota effettiva che si attesta tra il 40% e il 41%. In termini assoluti, significa **decine di miliardi** destinati alle regioni meridionali. Quante di queste siano state spese, però, è un altro discorso.

Risorse allocate ma non utilizzate

È nella fase di **attuazione finanziaria** che emergono le principali criticità. I dati della Fondazione IFEL mostrano infatti un quadro avanzato sul piano procedurale, ma ancora incompleto su quello della spesa effettiva. Secondo il rapporto Ifel-Anci sullo stato di attuazione del Piano, a metà 2024 risultano **attivati interventi per circa 165 miliardi di euro**, pari all'85% della dotazione complessiva del Pnrr. Tuttavia, la **spesa effettivamente sostenuta si ferma a circa 51,4 miliardi**, cioè poco più del **31% delle risorse attivate.** Un ulteriore elemento chiave riguarda il ruolo degli enti locali. I comuni - principali attuatori del Piano - hanno mostrato una buona capacità nella fase di avvio: circa il **68,7% dei bandi risultava già aggiudicato a fine 2024**; più recentemente, gli enti locali hanno raggiunto oltre **l'80% delle somme aggiudicate** nei bandi pubblicati. Questo indica una forte accelerazione nella fase amministrativa, ma non ancora una corrispondente velocità nella spesa finale.

Il vero collo di bottiglia, sottolineato dalla stessa IFEL, resta la fase esecutiva: trasformare i progetti in cantieri completati e pagamenti effettuati. In particolare, nel Mezzogiorno, incidono fattori strutturali come: la carenza di personale tecnico nei comuni; la frammentazione amministrativa (molti piccoli enti); la complessità delle procedure di gara e rendicontazione. In questo contesto si crea un paradosso: l'Italia - e il Sud in particolare - non ha più un problema di risorse, ma di **capacità di spesa**.

Cercasi manager

È questo il vero paradosso del Sud: una crescita economica senza una corrispondente crescita della **managerialità**. Le imprese, pur beneficiando di incentivi e nuovi investimenti, continuano a operare con modelli organizzativi tradizionali, spesso a conduzione familiare e con una limitata apertura a **competenze esterne**. Il risultato è un sistema produttivo che cresce, ma fatica a fare un salto di qualità in termini di produttività, innovazione e internazionalizzazione. Come evidenziato anche dagli studi della Svimez, la carenza di managerialità incide direttamente sulla capacità delle imprese di pianificare e competere, limitando l'efficacia degli investimenti pubblici. Senza manager, infatti, diventa più difficile gestire **processi complessi**; adottare tecnologie avanzate; accedere a mercati esteri; trasformare investimenti pubblici in risultati economici duraturi. Un tema di rilievo ancora maggiore alla luce del Pnrr. Il Piano non è solo un programma di spesa, ma un insieme di progetti che richiedono **capacità gestionali elevate**, coordinamento tra attori pubblici e privati e una visione strategica di medio-lungo periodo. In questo contesto, la debolezza manageriale del Mezzogiorno rischia di diventare un vero collo di bottiglia, come sottolineato anche in diversi report di SRM Studi e Ricerche per il Mezzogiorno. Il rischio concreto è che gli investimenti - pur rilevanti - producano effetti limitati nel tempo, generando occupazione temporanea ma non **trasformazione strutturale**. Al contrario, un rafforzamento della managerialità potrebbe agire come moltiplicatore degli effetti del Pnrr, migliorando l'efficienza della spesa e favorendo la nascita di imprese più solide e competitive. In questa prospettiva, la sfida per il Mezzogiorno non è soltanto attrarre risorse, ma **costruire una nuova classe dirigente diffusa**, capace di governare la complessità dello sviluppo e di trasformare una fase di investimento straordinario in crescita stabile e sostenibile.

Antonio Giordano, giornalista

L'ARTE E I MESTIERI

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

Dalle prime civiltà al mondo contemporaneo, attraverso culture e linguaggi espressivi: le arti raccontano il lavoro come piena espressione dell'agire umano

Sembra strano parlare del lavoro, oggi, come di qualcosa che ci è *dovuto* da parte di qualcuno. Storicamente nell'esperienza umana il lavoro è, infatti, un'**attività quotidiana** legata non tanto all'imposizione dell'antico racconto biblico quanto alla necessità di sostentarsi e mantenersi in vita.
Quasi superfluo, dunque, specificare che anche **il *diritto* al lavoro** scelto dai nostri padri costituenti è un *obiettivo* che ha consentito di poter delineare l'orizzonte di un lavoro per tutti e non una promessa dello Stato ai suoi cittadini. È piuttosto il ***dovere*** che ognuno di noi percepisce nel dare un apporto personale al **bene comune** che fa sì che si riesca a esprime al meglio il proprio talento, nell'applicare le tecniche dell'ingegno ma anche nel fissare quell'importante addentellato del lavoro che è il riposo umano.
Anche attraverso un *excursus* temporale, che per ragioni di spazio non può essere che semplificato, è possibile rendersene conto.

L'inizio nelle caverne e prime civiltà

Fu per ringraziare il cielo della buona caccia conclusa, e augurarsi che potesse ripetersi, che gli **uomini del paleolitico** decoravano le pareti delle loro caverne e intarsiavano oggetti d'osso o ne creavano altri in argilla. Non era percepita alcuna necessità di ornare il proprio ambiente quanto piuttosto quella di attuare veri e propri riti religiosi e propiziatori. **È la caccia il primo lavoro umano**, anche se a noi oggi non sembra un lavoro propriamente detto. Scene di pesca, agricoltura e manifattura sono invece presenti nelle tombe dei **faraoni egizi**. Simboli di botteghe artigiane e mosaici di pescatori documentano il lavoro quotidiano intorno al II secolo d.C.

Il medioevo

Il lavoro inizia a essere spesso rappresentato con i Cicli dei Mesi e delle Stagioni nel lungo periodo medievale, nei documenti carolingi del IX secolo e poi nei rilievi e mosaici di **chiese, cattedrali e battisteri.** Nel Battistero di Parma la mano di Antelami non ha solo supervisionato la costruzione ma è anche intervenuta in modo diretto proprio sui bassorilievi che rappresentano i lavori stagionali. Nel Battistero di Pisa analoghi soggetti sono rappresentati in forma musiva sul pavimento.

Umanesimo e rinascimento

Scene di cantiere sono anche rappresentate da Spinello Aretino nella sua famosa Battaglia Navale nel Palazzo Pubblico di Siena: illustrano con minuzioso dettaglio *il mestiere della guerra*. I **lavori relativi alle stagioni** continuano a essere riprodotti con realismo e il **lavoro agricolo** viene rappresentato con dettaglio da Pieter Bruegel il Vecchio, nel 1500, su sei tavole ciascuna con due stagioni e due lavori che si inseriscono perfettamente nella continuità di questa tradizione. "La mietitura" e "La fienagione" rappresentano i dipinti più noti.

Il dettaglio meraviglioso del barocco

In questo periodo l'attenzione è rivolta alla realtà popolare di **mercati, botteghe, ma anche gli interni domestici** riproducono con realismo la fatica della quotidianità. Vermeer e Rembrandt ritraggono spesso artigiani, scienziati, mercanti o popolane illustrando i dettagli della prosperità economica come ne "La donna che cuce" o ne "La lattaia", ma anche nel dipinto a tema religioso "La parabola dei lavoratori nel vigneto" che in realtà si svolge in una stanza. Non dimentichiamo la natura morta caravaggesca della "Canestra di Frutta" che è comunque l'esito di un lavoro già compiuto.

Il lavoro e il riposo

Successivamente la rappresentazione del lavoro assume una connotazione che è sempre più sociale: la fatica emerge spesso con verismo come nel celebre dipinto dei "Piallatori di parquet", olio su tela di Gustave Caillebotte, in cui la plasticità è resa dalla luce che illumina i lavoratori e la loro opera: dalla finestra colpisce il pavimento ma delinea e quasi scolpisce anche la fisicità degli uomini al lavoro. Ma cosa meglio del **riposo** può dare te-

© Gimas / Shutterstock.com

stimonianza del lavoro svolto? **Vincent Van Gogh** in "Rest from Work after Millet" si ispira all'opera di un pittore che ammirava, Millet appunto, che a sua volta aveva reso in una serie di dipinti "le quattro ore del giorno". Le due opere seppur con stile differente rappresentano un soggetto simile.

Il Quarto Stato

In questo famosissimo quadro di inizio '900 di Pellizza da Volpedo, i lavoratori sembrano emergere da un'oscurità profondissima fino alla luce, che richiama forse la speranza e il progresso. È certamente un'immagine positiva, che rappresenta il **lavoro** in un tempo denso di agitazioni sociali e di protesta. In quest'opera lavoro e protesta si fondono e appare rappresentata un'intera e nuova categoria.

Uomini in pausa e in bilico

A rappresentare il XX secolo c'è anche un iconico scatto attribuito a Charles Clyde Ebbets "Lunch atop a Skyscraper" che riprende undici operai impegnati nella costruzione di uno stabile al Rockefeller Plaza Center, nel 1932, durante la loro **pausa pranzo**: stanno amabilmente insieme mentre mangiano seduti su una trave d'acciaio, sospesi a decine di metri di altezza con sorrisi e sguardi che manifestano sprezzo del pericolo. Anche in questo caso nessuno è all'opera, chi lavora in realtà è il fotografo. Forse ispirandosi a questo scatto nasce il ciclo di dipinti "I Costruttori" (*Les Constructeurs*) del pittore cubista Fernand Léger, in cui figure umane dai tratti robotici costruiscono con sbarre colorate un'opera non identificata della quale non è visibile il contesto e la forma.

Il dramma del lavoro infantile

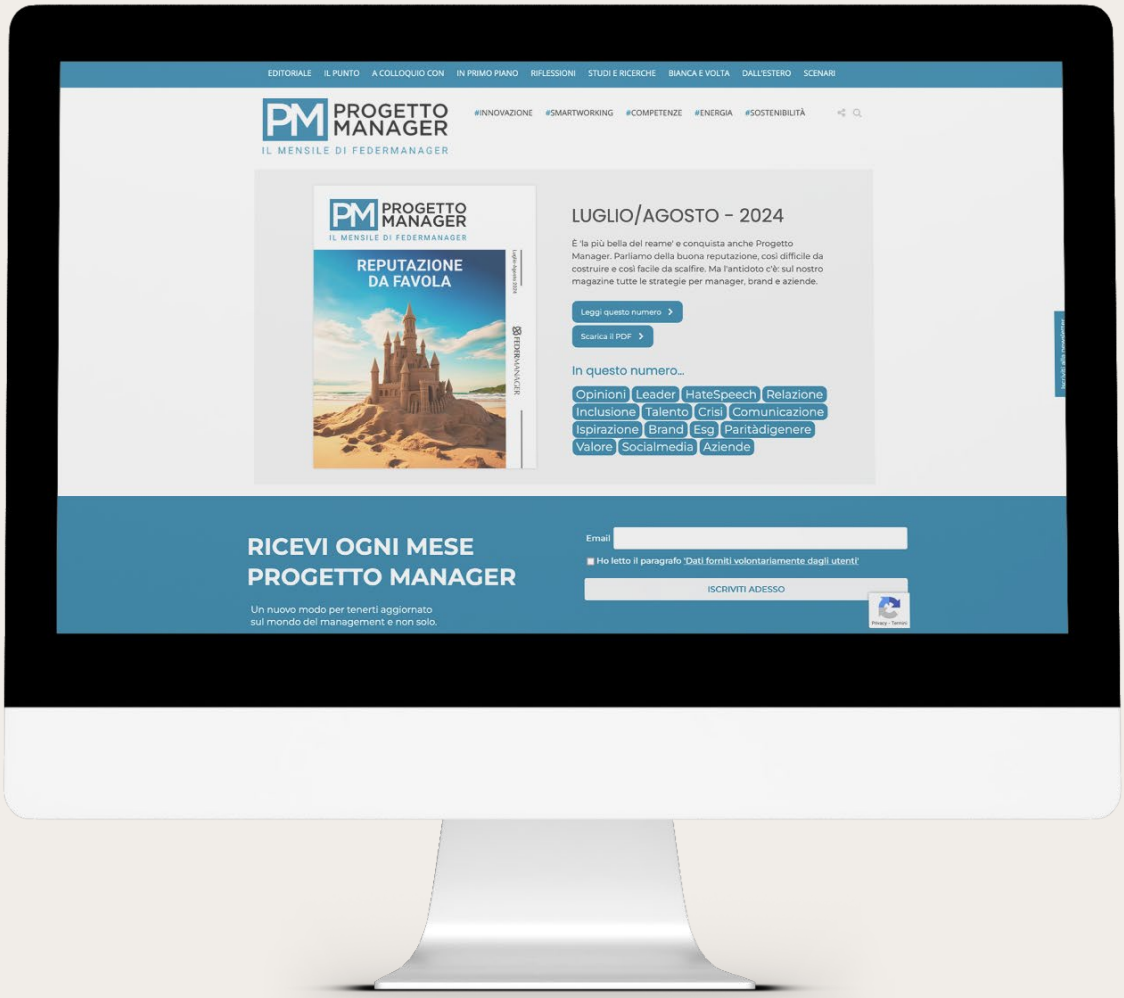
È **Banksy** invece il rappresentante di questa tematica nel XXI secolo o comunque dell'età contemporanea: nel suo murale sul tema del lavoro non c'è qualcuno che opera nell'area digitale, impegnato nelle scoperte dell'intelligenza artificiale o attivo in qualche altra area del transumanesimo. **C'è un bambino che lavora con la macchina da cucire**. A prima vista il bimbo sembra giocare, in realtà sta rifinendo una bandiera. Ciò che Bansky rappresenta e denuncia con quest'opera è la vergogna nascosta del nostro secolo: l'utilizzo dei bambini per pochi soldi, sfruttati e sottopagati, nelle zone più povere del mondo.

Tarkovskij e la campana

Anche nel cinema ci sono stati capolavori che hanno narrato il genio dell'uomo all'opera. Tra questi vi è *Andrej Rublev*, il film di Andrej Tarkovskij dedicato al celebre pittore del XV secolo, in cui la costruzione di una campana è affidata a un ragazzino che riesce nell'intento senza aver davvero mai conosciuto **l'arte del padre** che aveva detto, mentendo, di conoscere perché a lui tramandata. È un passaggio assai rappresentativo di come il **talento** possa esprimersi anche in assenza di un vero maestro, solo perché ci appartiene e lo sappiamo scovare con determinazione e passione.

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



OGNI MESE ONLINE

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

Semplice, lineare, ricco di contenuti originali.

Progetto Manager è lo strumento ufficiale
di informazione di Federmanager.

Un mensile digitale che parla ai manager sui temi
di attualità politica, economia, finanza, sociale,
ambiente, tecnologia, raccontando il Paese che cambia.

PER RICEVERLO

OGNI MESE NELLA TUA CASELLA MAIL

iscriviti alla newsletter sul sito *progettomanager.federmanager.it*
o scrivi alla redazione *progettomanager@federmanager.it*

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

progettomanager.federmanager.it