PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



Luglio-Agosto 2026

FEDERMANAGER

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Direttore responsabile: Valter Quercioli
Vicedirettore: Antonio Soriero
In redazione: Angela Luisa Colasuonno, Assunta Passarelli, Agnese De Marco
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
Luglio 2026



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

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata**.
Praesidium è al vostro fianco da più di 20 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

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

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

PRAESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

Connessi per crescere



Autorità, illustri ospiti, colleghe e colleghi, amiche e amici di Federmanager,
grazie per essere qui.
Oggi non celebriamo soltanto un appuntamento associativo. Oggi ci ritroviamo come donne e uomini che hanno dedicato la propria vita professionale a far crescere e sviluppare imprese, organizzazioni, territori e comunità. Per ragionare, tutti insieme, sul futuro industriale, economico e sociale dell'Italia, il nostro amato Paese.
La nostra tesi centrale, che portiamo all'attenzione delle istituzioni e delle forze politiche, è questa: la competitività italiana non dipende soltanto dalla tecnologia, dalla finanza o dagli incentivi. **Sempre più dipenderà dalla qualità delle organizzazioni e delle leadership chiamate a governare la complessità del nostro tempo.** Ci si sta accorgendo, finalmente, che nell'industria il vero *gap* competitivo dell'Italia è riconducibile a un marcato divario di qualità organizzativa e manageriale.
Lo scorso maggio, il Presidente di Confindustria Emanuele Orsini ha portato alla sua Assemblea una diagnosi che condividiamo pienamente: senza industria non c'è valore aggiunto sufficiente, non c'è redistribuzione, non c'è welfare, non c'è futuro. Il Presidente di Confapi Cristian Camisa ha messo ripetutamente in luce, ancora qualche settimana fa, la necessità di aumentare la produttività delle piccole e medie imprese, anche tramite una sorta di "piano Marshall" dedicato e di rendere di nuovo attrattivo il nostro Paese per i giovani in fuga all'estero.
Noi oggi aggiungeremo un elemento ulteriore a quelle diagnosi: **le imprese non si trasformano da sole. Si trasformano quando sono ben governate**. **Si trasformano quando si dotano delle competenze manageriali necessarie**. E questo è il contributo che il management industriale italiano offre al Paese.

Il Manifesto Federmanager 2026

Ne siamo tutti consapevoli: stiamo vivendo un cambio d'epoca nella geopolitica, nell'energia, nella tecnologia, nel lavoro e nella società. La competizione geopolitica si sta intensificando. Le catene del valore si stanno ridefinendo. L'energia a prezzi ragionevoli si conferma una questione vitale e strategica. L'intelligenza artificiale sta trasformando lavoro, decisioni e modelli organizzativi. La società italiana mostra segnali evidenti di tensione sul piano dell'equità fiscale, della questione salariale e della coesione sociale.
Non dobbiamo sottovalutare questi segnali di cambiamento!
Oggi il peso dell'industria sul PIL è circa il 15%, in significativo calo da almeno trenta anni. Se accettiamo di continuare a perdere capacità industriale, non perdiamo soltanto PIL. Perdiamo autonomia, coesione, qualità democratica e fiducia nel futuro.
Per questo abbiamo sviluppato il nostro "*Manifesto Federmanager 2026 – 10 proposte concrete di policy*" che oggi consegniamo alle istituzioni, alle forze politiche, alle imprese e alle parti sociali. Perché noi, il management industriale, vogliamo essere una forza positiva al servizio della Nazione.
Voglio chiarirlo da sub**ito: questo non è un "libro dei sogni". È una proposta concreta di politica industriale e organizzativa per il Paese.** È un documento nato dal confronto con i territori, con le nostre Commissioni di settore, con il management industriale italiano, con il mondo produttivo e con numerosi interlocutori istituzionali.

Il destino dell'Italia industriale e il ruolo della managerialità

L'Europa sta cercando faticosamente un nuovo ruolo nel mondo. Per questo sosteniamo l'ambizione del Rapporto Draghi di un'Europa che torni a investire in industria, innovazione e autonomia strategica, non intenta soltanto a regolamentare. Noi desideriamo un'Europa che si veda non solo come grande mercato ma anzitutto come una comunità industriale e sociale.

La sfida italiana si gioca, da protagonista, dentro quella europea: seconda manifattura per dimensione dopo la Germania, terzo Paese al mondo per surplus commerciale e quarto esportatore mondiale. **Un Paese che continua ad avere, nonostante tutte le Cassandre nostrane, straordinarie capacità industriali, tecnologiche e creative.**

Non siamo assolutamente una nazione destinata al declino. Tutt'altro! Siamo una grande potenza industriale!

Ma talvolta diamo l'impressione di avere meno fiducia in noi stessi di quanta ne abbiano i mercati internazionali nei confronti dei nostri prodotti, delle nostre tecnologie, delle nostre competenze, della qualità del nostro lavoro.

Due settimane fa abbiamo tenuto il nostro Consiglio Nazionale presso Acciaierie d'Italia, a Taranto. Una scelta non casuale. Perché pochi luoghi raccontano meglio di quel sito industriale le sfide, le contraddizioni e le potenzialità dell'industria italiana, la sua resilienza alle avversità. Taranto ci ricorda che non esiste una scelta tra industria, lavoro, salute e ambiente: la vera sfida è tenere insieme questi obiettivi con competenza, investimenti, innovazione e buona governance. È questa la strada che dobbiamo percorrere come Paese.

Ma in Puglia abbiamo visto e toccato con mano anche un'altra Italia industriale: l'Italia delle PMI. Abbiamo incontrato e visitato realtà imprenditoriali come COG Heat Exchange Solutions e Quarta Caffè di Lecce e PDT Cosmetici di Putignano: imprese che rappresentano filiere diverse ma tutte accomunate dalla stessa ambizione di crescita, capacità d'innovazione, focus sulla sostenibilità ambientale e sociale e apertura ai mercati internazionali; tutte accomunate dalla stessa voglia di eccellere e primeggiare.

Queste aziende ci dimostrano come il talento imprenditoriale italiano sia vivo e diffuso e che potrebbero accelerare ulteriormente il proprio percorso di sviluppo grazie a un maggiore apporto di competenze manageriali, compiendo quel salto dimensionale e organizzativo necessario a competere su scala globale. È anche da esperienze come queste che nasce la nostra proposta di un grande Piano nazionale per la managerializzazione delle PMI.

Il problema dell'Italia, quindi, non è la mancanza di potenziale. È la sua incapacità di liberarlo pienamente. È la sua scarsa fiducia in sé stessa. Ed è anche per questo che **da troppo tempo il Paese cresce troppo poco**. Con una produttività debole. Con imprese sotto-dimensionate. Con difficoltà nel trasformare l'innovazione in competitività delle piccole e medie imprese.

Ed è **qui** che si colloca il cuore del messaggio che il nostro Manifesto intende lanciare: **la managerialità è un'infrastruttura strategica.**

In questo XXI secolo la competitività di un Paese dipenderà sempre meno dalla disponibilità di fattori produttivi tangibili e sempre di più dalla qualità delle persone chiamate a organizzarli, coordinarli e guidarli.

Per questo la managerialità è una risorsa preziosa, che va tutelata, valorizzata, accompagnata lungo tutto l'arco della vita professionale. Se per decenni abbiamo considerato strategiche le infrastrutture materiali - energia, trasporti, telecomunicazioni - è adesso giunto il tempo di riconoscere che anche il management, quella speciale forma di capitale umano capace di interpretare la complessità e di guidare il cambiamento, è una vera infrastruttura nazionale intangibile.

Infatti, le grandi trasformazioni non si governano soltanto con norme, incentivi o tecnologia. **Si governano attraverso le persone che guidano le organizzazioni, attraverso la qualità delle loro decisioni e delle loro azioni quotidiane, attraverso la loro capacità di costruire visione, competenze, fiducia e responsabilità.**

Dietro la parola "managerialità" ci sono persone, responsabilità e percorsi professionali che rappresentano una risorsa preziosa per il Paese. Una risorsa preziosa **anche** nella fase senior, perché l'esperienza accumulata può, e deve, continuare a generare valore per la collettività.

Un grande sarto napoletano produceva abiti straordinari, ma restava confinato nel suo ristretto mercato locale. **Poi è arrivato un manager, da poco in pensione, ad aiutarlo**. Ha aperto nuovi mercati internazionali, soprattutto in Asia, e ha trovato il modo di portare quell'eccellenza italiana nel mondo senza snaturarne l'anima e senza sacrificare l'amore del sarto per la propria arte. Il manager non ha cambiato gli abiti. Ha cambiato il modo di portarli nel mondo. E quell'eccellenza italiana ha finalmente espresso tutto il suo valore.

Questo è il contributo della managerialità. Non sostituisce il talento dell'imprenditore. Lo moltiplica. Per questo nel nostro Manifesto Federmanager 2026 abbiamo voluto affermare un principio semplice: **nel XXI secolo, un tempo e un'economia dominati dalle grandi trasformazioni, il principale vantaggio competitivo è dato dalla qualità della leadership, che oggi rappresenta uno dei principali fattori abilitanti di autonomia, resilienza, sicurezza... di sovranità!**

Intelligenza artificiale e qualità organizzativa

Prendiamo ad esempio l'intelligenza artificiale, di cui tutti oggi parlano. Ed è giusto farlo, perché aumenterà enormemente capacità di analisi, velocità decisionale, automazione dei processi aziendali ed efficienza organizzativa.

Ma visione industriale, responsabilità, giudizio ed etica resteranno, e dovranno restare, profondamente umane. Ce lo ricorda anche Papa Leone XIV nella sua prima enciclica, *Magnifica humanitas*, dedicata alla custodia della persona umana nel tempo dell'intelligenza artificiale.

La sfida non è, dunque, costruire manager di silicio, meri agenti IA capaci di semplici compiti ripetitivi. **La sfida è costruire una managerialità capace di governare queste tecnologie sempre più potenti proprio perché i contesti in cui vengono impiegate sono sempre più complessi, ambigui e controversi.**

Ed è qui il punto: la tecnologia, da sola, non genera competitività. La genera quando incontra organizzazioni capaci di governarla. Per anni abbiamo discusso quasi esclusivamente di costo del lavoro, incentivi e finanza. Troppo poco della qualità delle organizzazioni. Eppure è proprio lì che nasce una parte decisiva della produttività: dalla governance, dalla capacità di innovare, dalla gestione inclusiva e multiculturale del personale, dalla cultura industriale.

E nasce, dobbiamo dircelo, in luoghi di lavoro salubri e sicuri. **Forse soprattutto lì.** Salute e sicurezza sono condizioni impre-

scindibili e premesse necessarie del lavoro, in ogni sua forma e declinazione.

Managerializzare le PMI

Per far fare al Paese un ulteriore salto competitivo, è necessario promuovere un salto organizzativo delle sue piccole e medie imprese. Il Paese cresce quando le piccole imprese diventano medie e quando le medie diventano grandi. **Questa è una delle principali sfide dei nostri tempi**: far crescere le imprese, renderle più innovative, solide, sicure, sostenibili e capaci di affrontare le incognite e le incertezze del nostro tempo.

Per questo il Manifesto Federmanager 2026 propone **un grande Piano nazionale per la managerializzazione di 20 mila PMI industriali italiane**, finalizzato a raddoppiare le imprese già oggi managerializzate e che rappresentano la quasi totalità della capacità di esportazione del Paese, del Made in Italy conosciuto nel mondo. Perché **la managerialità porta successo** commerciale, produttivo, tecnologico!

Una managerializzazione che passa da strumenti concreti: i contratti collettivi di lavoro del management, il temporary management, i manager di rete, i percorsi di mentoring finalizzati al passaggio generazionale, i programmi di formazione continua e sviluppo delle competenze manageriali tradizionali ed emergenti, e gli incentivi selettivi legati a obiettivi di crescita e internazionalizzazione misurabili.

Tra le competenze emergenti da sviluppare rientrano, necessariamente, anche quelle interculturali, divenute decisive per accompagnare l'internazionalizzazione delle PMI e rafforzare la cooperazione industriale in contesti multiculturali, ad esempio con i Paesi africani nell'ambito del Piano Mattei.

È una sfida che riguarda tutti. È una sfida che riguarda il Governo, le forze politiche, il mondo delle imprese, il sindacato, il sistema educativo e l'Europa. Nessuna prospettiva di questa portata può essere realizzata da un solo attore. Servono istituzioni, imprese, organizzazioni di rappresentanza e corpi intermedi capaci di dialogare stabilmente.

Per questo proponiamo un tavolo di confronto e monitoraggio sulla managerialità nelle PMI italiane. È un progetto concreto, verificabile nei risultati e misurabile negli impatti.

Non basta introdurre tecnologia nelle imprese o acquistare macchinari e software avanzati. Serve la capacità di governarli. Servono organizzazione, competenze, leadership e visione. **Serve managerialità!**

Non basta parlare di Transizione 5.0, di coniugare digitalizzazione e sostenibilità. Serve integrarle in quella **cultura manageriale** che trasforma gli investimenti in produttività duratura. E voglio essere molto chiaro su un punto: non stiamo chiedendo bonus a pioggia per i manager o per le imprese che assumono manager.

Chiediamo invece investimenti selettivi e misurabili per aumentare la qualità organizzativa del sistema produttivo italiano.

Noi non crediamo a una competitività costruita comprimendo il lavoro, impoverendo il capitale umano o scaricando i costi sociali sulle persone e sull'ambiente.

Crediamo invece in una competitività fondata su qualità, innovazione, competenze, organizzazione e responsabilità.

Siamo convinti che **la managerialità nelle PMI debba diventare a tutti gli effetti una leva di politica industriale nazionale**.

La questione giovanile

C'è un legame profondo tra il futuro dell'industria italiana e il futuro dei nostri giovani. Un sistema produttivo moderno, innovativo e ben governato non è soltanto più competitivo: è anche più attrattivo per i talenti. Anche per questo **il compito di un**

manager non è soltanto governare il presente, ma preparare chi guiderà le organizzazioni di domani.
Nessuno di noi vuole consegnare ai propri figli un Paese più fragile, impaurito e sfiduciato di quello che ha ricevuto.
Nessuno di noi vuole spiegare ai propri nipoti perché non siamo stati capaci di governare il cambiamento quando ne avevamo la possibilità. **Per questo dobbiamo lavorare per ridare fiducia**.
Fiducia ai giovani nella possibilità di trovare, nel nostro Paese, luoghi inclusivi e rispettosi in cui crescere professionalmente e umanamente, assumersi responsabilità e contribuire al cambiamento. Fiducia alle imprese nell'investire. Fiducia alle lavoratrici e ai lavoratori nel vedere riconosciuti merito, competenze e responsabilità.
Questa preziosa opera di costruzione della fiducia è il compito principale che abbiamo assegnato al nostro Gruppo Giovani e al nostro Gruppo Donne - Minerva, con risultati molto soddisfacenti.
Per questo sappiamo che non è un'utopia confidare in un'Italia capace di cambiare passo. Un'Italia equa in cui, finalmente, il merito prevalga sulle logiche dell'appartenenza e della convenienza.

Industria, welfare e coesione sociale

La coesione sociale nasce dalla percezione di equità. Nessuna società può restare unita se lavoro, merito, responsabilità e contributo al bene comune non vengono riconosciuti e valorizzati.
Senza equità fiscale e coesione sociale non esiste crescita duratura.
Senza industria non esiste uno Stato Sociale sostenibile.
Questo è un punto centrale.
Difendere l'industria oggi significa difendere la capacità futura del Paese di sostenere sanità, scuola, pensioni, ricerca e qualità della vita. Significa difendere i diritti di cittadinanza e la tenuta democratica e sociale dell'Italia.
Ecco perché il Manifesto che oggi consegniamo non è un documento corporativo, ma un documento per un'Italia più consapevole dei propri punti di forza e delle proprie possibilità di miglioramento.
Un documento che è una proposta di politica industriale e sociale per il Paese. Una proposta che prova a tenere insieme crescita economica e centralità della persona. Innovazione e dignità del lavoro.
In tre parole: competitività responsabile, solidarietà e fiducia sociale.

Proposte al Governo

Se questa è la diagnosi, ecco allora le nostre proposte al Governo, con una necessaria precisazione: noi non chiediamo bonus a pioggia per la nostra categoria, ma tre riforme strutturali per sbloccare l'economia della Nazione.
Primo: **strumenti di incentivazione e una fiscalità d'impresa premiale e selettiva per le PMI, finalizzati alla crescita dimensionale e alla managerializzazione, accompagnati da una politica industriale "contemporanea" volta a tutelare e rilanciare gli asset produttivi strategici del Paese**. Lo Stato deve essere l'alleato fiscale di chi decide di smettere di essere piccolo e vuole competere su scala nazionale e internazionale, ma deve anche saper difendere e valorizzare quelle grandi realtà industriali che sviluppano e custodiscono competenze, tecnologie e capacità produttive indispensabili per l'autonomia strategica e la sovranità industriale del Paese.
Secondo: **inserire managerialità nel Piano Mattei**, perché se la geopolitica si fa con i trattati, l'economia reale si fa sul campo con i giocatori giusti. Lo Stato deve co-finanziare

tramite voucher dei manager professionisti capaci di affiancare le nostre piccole e medie imprese e i nostri distretti industriali per guidarli nei complessi mercati africani.
Terzo: una **fiscalità competitiva per i giovani altamente qualificati** per frenarne la fuga verso l'estero. Riteniamo necessaria l'introduzione di un regime fiscale ad hoc per questi giovani, e in particolare per i manager under 40. Se crei valore in Italia, devi poter correre al passo con i parametri europei.
Su queste tre proposte concrete vogliamo collaborare con le istituzioni, passando dalla politica dei sussidi a quella delle competenze. Questo è il momento di osare.

Conclusioni

Con questo Manifesto e con queste proposte Federmanager si proietta oltre l'attenzione per sé o per le sue iscritte e i suoi iscritti: la managerialità non è un tema di categoria, è un tema di futuro nazionale.
Per questo Federmanager chiede al Paese di investire sulla qualità della propria leadership industriale, delle proprie organizzazioni e della propria capacità produttiva.
Chiede al Paese di tornare ad apprezzare ed essere orgogliosi delle proprie fabbriche, laboratori, officine, impianti, centri di ricerca, uffici direzionali e distretti industriali, tutti luoghi di cui conosciamo molto bene le luci accese già alle sei del mattino, quando il Paese si sta cominciando a svegliare; così come conosciamo molto bene quelle decisioni difficili da prendere nei consigli di amministrazione quando bisogna salvare occupazione, investire, innovare, restare sul mercato. Dietro ogni realtà industriale non ci sono soltanto macchine, tecnologie e capitali. **Ci sono persone.**
Troppo spesso questo Paese dimentica quanto valore, quanta competenza e quanta dedizione esistano dentro questi luoghi. Per troppo tempo abbiamo raccontato l'industria soprattutto attraverso le sue difficoltà. Dobbiamo invece tornare a raccontarla per ciò che è: una grande infrastruttura sociale oltre che economica, il luogo in cui ogni giorno si generano valore, innovazione, competenze, occupazione qualificata e opportunità per milioni di persone e famiglie. Dobbiamo tornare a valorizzare lavoratrici, lavoratori, imprenditori e manager, persone che il mondo ci invidia per competenza, creatività e capacità di trovare soluzioni concrete.
Infine, io chiedo al Paese un pensiero di grande riconoscenza per tanti nostri dirigenti e quadri senior i quali, dopo avere dedicato una vita al lavoro, alla crescita delle imprese e alla costruzione della ricchezza del Paese, hanno sopportato sacrifici importanti, **anche molto pesanti**, e talvolta **decisioni che hanno inciso profondamente sulle loro condizioni economiche**, affrontandole senza mai venir meno al proprio senso delle istituzioni.
Anche questo è un esempio di **responsabilità civile che merita riconoscenza e rispetto da parte del Paese tutto**.
Ma, ancor più importante, i nostri senior rappresentano un patrimonio vivente di esperienza e possono ancora offrire un contributo prezioso alla società, ai giovani, alle piccole imprese. **Dobbiamo valorizzarli di più**, attraverso nuove iniziative sociali ed economiche.
È una sfida sulla quale chiediamo a istituzioni, imprese e parti sociali un impegno condiviso. **È questo il tempo giusto!**
Il futuro non si eredita. **Si costruisce!**
Si costruisce con la qualità delle persone, delle organizzazioni e delle istituzioni.
Si costruisce con l'industria, con il lavoro e con la responsabilità.
Per questo continuiamo a scommettere sulla managerialità.
Per questo continuiamo a credere nell'industria italiana.
Per questo continuiamo a credere nell'Italia. Grazie.

L'INTERVENTO DEL DIRETTORE GENERALE MARIO CARDONI

Il welfare che vogliamo proteggere



Il nostro sistema di welfare è qualcosa di cui dobbiamo andare fieri. Non è solo una voce di bilancio: è il tratto distintivo di una civiltà, la misura del livello di coesione di una società. È un patrimonio costruito in decenni — fatto di sacrifici, contributi, scelte politiche coraggiose — e questo ci obbliga a custodirlo e a difenderne la sostenibilità nel lungo termine.

Parliamo della componente maggioritaria **dell'intera spesa pubblica,** suddivisa su tre dimensioni: sanità, pensioni e assistenza sociale. Tre pilastri, tre storie diverse — e tre narrazioni che oggi è urgente correggere con coraggio e senza pregiudizi ideologici.

Il tema della sostenibilità non è solo da un punto di vista finanziario, ma richiede un approccio sistemico che impatta sulla dinamica demografica, produttiva, economica e occupazionale.

1. Dare trasparenza ai numeri

Cominciamo da una premessa che vale per tutto il ragionamento: in Italia i dati sul welfare vengono presentati in modo spesso opaco, mescolando voci eterogenee. Il risultato è che sentiamo ripetere, anche da fonti istituzionali, che spendiamo troppo per le pensioni e troppo poco per l'assistenza. La stessa Europa ci rivolge lo stesso rimprovero. È un paradosso e non è quello che emerge da un'analisi più approfondita e corretta.

Prendiamo la spesa assistenziale: negli ultimi anni è cresciuta molto e ha continuato a crescere anche nel 2025 (fonti autorevoli parlano di una spesa superiore ai 180 mld/anno) ed è più che raddoppiata negli ultimi 15 anni, senza peraltro aver inciso minimamente sugli indici di povertà assoluta e relativa, che hanno continuato a crescere. Un dato che da solo dovrebbe indurre a una riflessione seria sull'efficacia degli interventi.

Eppure, queste voci sono spesso nascoste nelle pieghe dei conti INPS, impropriamente classificate come spesa pensionistica. Il risultato è una distorsione contabile e narrativa che ha conseguenze concrete sulle scelte di politica economica.

- **Primo punto quindi: dare trasparenza ai numeri, separando anche solo contabilmente la spesa previdenziale** — sostenuta effettivamente da contributi — **dalla spesa assistenziale**, per enucleare quest'ultima e verificarne gli effettivi impatti. Misure spesso di diversa natura, provenienti da fonti normative diverse — nazionali, regionali, comunali — totalmente scollegate tra loro.

2. La sanità: un modello da evolvere, non da smantellare

Il nostro Sistema Sanitario Nazionale è tra i più importanti al mondo. Si fonda su un **principio universalistico** in cui l'accesso alle cure è garantito a tutta la popolazione, indipendentemente dal reddito e dalla condizione lavorativa, come prevede la nostra Costituzione. Siamo i primi a difendere il **ruolo primario ed essenziale del SSN** e non lo mettiamo in discussione.

Detto questo, dobbiamo riconoscere con altrettanta onestà che il sistema fa fatica a rispondere ai bisogni del cittadino, soprattutto nei tempi di erogazione delle prestazioni. Il Covid ha reso visibili fragilità che esistevano da tempo: sovraffollamen-

to delle strutture ospedaliere, una sanità territoriale con evidenti limiti, carenze organizzative. Grandi professionisti — che meritano tutto il nostro rispetto — chiamati ogni giorno a sopperire con la loro dedizione alle insufficienze del sistema.
La spesa sanitaria pubblica nel 2025 si è attestata a **143 miliardi, pari al 7,1% del PIL**, sotto la media Eurozona del 7,9%. Ma **sarebbe semplicistico ricondurre la risoluzione dei problemi al solo aumento della dotazione finanziaria**: un'operazione che incontrerebbe comunque margini di manovra contenuti, vista l'entità del nostro debito pubblico.
Va considerata inoltre la **spesa cd. "out of pocket"**: circa **50 miliardi annui**, il 26% del totale. Di questi, una parte ancora marginale — **5-6 miliardi** — è intercettata dai fondi integrativi. Non è quindi vero che tutto il carico è pubblico. Le famiglie già oggi pagano, spesso in modo invisibile.

- Non è solo una questione di risorse o di carenze organizzative, pur presenti. Per la sostenibilità del sistema occorre ragionare in modo innovativo: **telemedicina e interoperabilità** sono le nuove frontiere per erogare prestazioni a distanza, garantire continuità assistenziale e ridurre i costi. Sul piano strategico, serve un cambio di modello: **dalla cura alla prevenzione, al benessere (wellbeing)**.

- Il SSN deve mantenere il suo ruolo di presidio primario della salute. Ma **non può affrontare da solo la sfida dell'aumento della speranza di vita, della diffusione delle malattie croniche e della non autosufficienza**. Ha bisogno di una seconda gamba: una **sanità privata che operi in termini complementari**, laddove il pubblico non riesca a dare risposta effettiva. **La persona va messa al centro della strategia**.

Questo non è uno scontro ideologico, né una scelta a favore dei benestanti. È pura demagogia pensarlo: chi ha le possibilità si cura già dove vuole. **La vera sfida è offrire una sanità di elevata qualità per tutti, anche per chi queste possibilità non le ha**.
La soluzione è costruire un modello che sappia valorizzare la presenza di strutture pubbliche e private, dove nelle strutture pubbliche si ricevano prestazioni eccellenti — come già avviene — ma anche nei tempi giusti e con servizi di accoglienza assimilabili a quelli del privato.

- In questo ridisegno, la contrattazione collettiva è centrale e **il ruolo dei fondi sanitari integrativi — ancora marginale — diventa fondamentale** per garantire qualità, appropriatezza, controllo della spesa e emersione di un settore dove si annida un sommerso importante. I fondi non sono tutti uguali, non si può fare di tutta l'erba un fascio. I nostri fondi, quali Fasi e Assidai, hanno quali **valori fondanti: l'anti-selezione del rischio, la mutualità e solidarietà intergenerazionale tra chi lavora e chi è in quiescenza, la copertura dell'intero nucleo familiare**. Un fondo che ti assiste per tutta la vita, anche quando esci dall'azienda e — soprattutto — quando invecchiando ne hai più bisogno. Sono queste le tipologie di fondi che **andrebbero sostenuti e maggiormente incentivati**, perché darebbero un contributo tangibile all'equilibrio dell'intero sistema.

3. Le pensioni: chiarezza, fiducia, sostenibilità

Veniamo alle pensioni, il capitolo più grande e il più politicamente sensibile. Nonostante il picco storico di circa 24,2 milioni di occupati, il tasso di occupazione rimane inferiore alla media UE, con forti divari territoriali e di genere. **Il tasso di occupazione femminile è al 58%**, particolarmente basso nel Mezzogiorno. Un dato che risente di un sommerso che sappiamo continua a essere molto elevato.

Sono oltre **16 milioni i pensionati**. L'effettiva età media di uscita dal mondo del lavoro si attesta intorno ai 64 anni. **Il tasso di sostituzione — il rapporto tra pensione e ultimo stipendio — si aggira intorno al 59%, mentre in Francia e Germania siamo sotto il 40%. Gli effetti della riforma Dini ci porteranno mediamente, con l'applicazione del sistema interamente contributivo, su quella percentuale**: è evidente quanto sia cogente **spingere il pedale sul secondo pilastro**.

La spesa per pensioni ammonta a circa **325 miliardi, pari al 14,4% del PIL**. Spesso sentiamo parlare di incidenze percentuali anche più elevate, in sostanza, il messaggio che passa è che spendiamo troppo. Nel Documento di Finanza Pubblica del MEF di aprile 2026, in particolare, le previsioni indicano un innalzamento della spesa che raggiungerà il punto più alto nel 2041 — la famosa "gobba" demografica — con un rapporto spesa/PIL previsto al 17,1%. Dal 2045 la curva scenderebbe progressivamente, attestandosi al 14% nel 2070 con il sistema di calcolo contributivo a pieno regime.
Ma in questa spesa sono ricompresi: i percettori di assegno sociale, i numerosi pensionati che beneficiano dell'integrazione al minimo, i percettori della quattordicesima mensilità o titolari di assegni di invalidità civile, pensioni di guerra ed altri. **Prestazioni che poco hanno a che fare con la previdenza IVS ma che incidono pesantemente sui numeri**.
Se considerassimo, inoltre, l'impatto **al netto dell'incidenza fiscale** — che per lo Stato è semplicemente una partita di giro — essendo i pensionati tra i maggiori contribuenti IRPEF, **l'impatto percentuale sul PIL scenderebbe e sarebbe perfettamente allineato agli altri paesi europei.**

Nell'ultima legge di bilancio abbiamo cominciato a vedere qualche significativa novità in materia di previdenza complementare, un tema importante soprattutto per i più giovani, ma non solo, reintroducendo il meccanismo di adesione automatica. Ma non basta, soprattutto per quanto riguarda la nostra collettività. **Il ritocco operato sulla deducibilità dei contributi versati è puramente simbolico**. Lo abbiamo interpretato come un primo segnale di attenzione, da riprendere quanto prima in termini più significativi. Parliamo di limiti fermi dal 2000, erosi dall'inflazione cumulata di 26 anni. **Ci aspettiamo almeno il recupero a valori correnti di quanto abbiamo perso in tutti questi anni.**

- **Per garantire sostenibilità al sistema previdenziale e l'adeguatezza delle prestazioni, quindi, occorre: creare maggiore occupazione di qualità, con salari più elevati, combattere il sommerso**, ma soprattutto **avviare un riequilibrio tra primo e secondo pilastro**, dando ulteriore slancio alla previdenza complementare — che opera con logiche di capitalizzazione, è immune alle dinamiche demografiche e costituisce un importante investitore di lungo periodo per l'economia reale del Paese.

Ma c'è una questione ancora più a monte. Un sistema previdenziale per essere sostenibile deve essere **innanzitutto credibile**: deve ingenerare fiducia. Serve un **quadro normativo stabile e duraturo**, con regole chiare, che **non possa essere oggetto di interventi continui per accontentare qualcuno o per aggiustamenti di bilancio di fine anno**. Un quadro che deve essere soggetto a riforme, non a interventi spot.
Abbiamo visto in questi anni **principi costituzionali progressivamente sacrificati sull'altare dei fabbisogni del bilancio pubblico**: il principio della retribuzione differita, della proporzionalità, della non discriminazione fiscale, convertiti in **diritti finanziariamente disponibili**. Abbiamo visto sentenze che parlano di "importi maggiormente resistenti all'impatto inflazionistico" per tagliarne il potere d'acquisto: una **perdita secca strutturale** dell'importo pensionistico per tutta la vita residua.

I privilegi sono altrove. Non sono correlati all'importo della pensione, ma si annidano in quel 40% delle pensioni totalmente o parzialmente assistite dallo Stato per mancanza di contributi — in buona parte di persone che risultano addirittura sconosciute all'INPS e all'erario.
Ciò non è accettabile in uno Stato di diritto. Non restituisce credibilità e fiducia al nostro sistema previdenziale, **soprattutto nei più giovani, che si domandano non quale sarà il loro futuro previdenziale, ma se ci sarà.**
E questa sfiducia favorisce forme di ingaggio nel mondo del lavoro sommerso — un danno per tutti.

4. Chi paga: un sistema fiscale da riformare

Un sistema di welfare così complesso si sostiene principalmente **con contribuzioni o imposte dedicate e con il supporto della fiscalità generale**. Il nostro sistema fiscale è correttamente ispirato al principio di progressività. In realtà, però, **questa progressività ormai riguarda solo lavoratori dipendenti e pensionati**, che sostengono l'**85% dell'intero gettito IRPEF**, con un'aliquota marginale del 43% che scatta già a partire da 50mila euro.

Il proliferarsi di **aliquote flat** — da ultimi gli autonomi con il 15% fino a 85mila euro di reddito — di cedolari secche e di imposte a tassazione separata ha prodotto effetti distorsivi, creando forti disparità di trattamento tra contribuenti. I dati sono impietosi: **il 20% della popolazione sostiene il restante 80%**, e circa **la metà degli italiani non dichiara nulla al fisco**. Più di 10 milioni di persone — con una media di 2,9 congiunti, circa 32 milioni, il 55% della popolazione — hanno chiesto forme di assistenza dietro presentazione dell'ISEE.
Anziché perseguire una maggiore equità e ridurre il sommerso, si è continuato a **cercare gettito paradossalmente dai contribuenti più fedeli, concentrandosi sempre sulle stesse persone**: persone che hanno sempre assolto ai loro obblighi e che con capacità, dedizione e grandi responsabilità hanno contribuito a fare del nostro Paese una delle principali economie mondiali.
Pertanto, nell'attesa di una riforma più complessiva che si ponga come obiettivo la riduzione della pressione fiscale complessiva, si dovrebbe:

- **contrastare con maggiore efficacia l'iniquità prodotta da un sommerso ancora molto elevato** che concentra il gettito fiscale su una percentuale troppo contenuta di contribuenti che sono assoggettati a una tassazione gravosa: **"pagare tutti, per pagare meno";**
- **ridurre la pressione fiscale in partico-**

lare su lavoro e pensioni per tutti, visto che si fanno carico della quasi totalità del gettito IRPEF;
- **intervenire sulla soglia a partire dalla quale si applica l'aliquota marginale del 43% che scatta a partire da un importo troppo basso, elevandola da 50 mila ad almeno 120 mila euro;**
- **avviare una riduzione progressiva dell'aliquota marginale** verso un livello più equo e confrontabile con altre tipologie di reddito.

Secondo le più recenti previsioni ISTAT ed Eurostat, nei prossimi dieci anni l'Italia rischia di perdere oltre 4 ml di lavoratori per l'uscita dal mercato del lavoro dei cosiddetti *baby boomers* e delle prime coorti della Generazione X che non saranno rimpiazzati in quantità sufficiente dai nuovi ingressi né da prevedibili flussi migratori.

Se la quantità di lavoro umano diminuirà e una quota crescente di valore aggiunto – e quindi di PIL sarà prodotta da automazione, intelligenza artificiale e sistemi digitali, dobbiamo domandarci se sia ancora valido che la base imponibile continui a gravare quasi esclusivamente sulle persone fisiche o se si debba **aprire una riflessione seria sulla rendita da automazione:** quella quota di valore che viene generata dall'uso intensivo di tecnologie e algoritmi e che non si traduce automaticamente in base occupazionale adeguata.

Se la tecnologia consente di aumentare produttività e profitti, ma alla fine riduce l'occupazione netta, allora una parte di quel valore aggiunto deve contribuire, in modo equo e intelligente, alla **sostenibilità del welfare**. Altrimenti il peso ricadrà su un numero sempre minore di lavoratori, rendendo il sistema progressivamente più fragile e meno accettabile socialmente.
È una discussione complessa, che riguarda l'architettura complessiva del fisco, ma è anche una **discussione inevitabile**, se vogliamo preservare equità e coesione sociale in un Paese che invecchia, si riduce demograficamente e nello stesso tempo ha bisogno di investire enormemente in innovazione, sanità, istruzione, pensioni.

In conclusione

Il welfare pubblico italiano non è condannato. È un sistema che ha retto — e continuerà a reggere — se sapremo prendere le decisioni giuste. Questo Forum è il luogo in cui quelle decisioni si costruiscono, mattone dopo mattone.

Tre richieste concrete, che portiamo qui con la forza della rappresentanza e con la responsabilità di chi guarda al futuro:
- **Separazione contabile tra previdenza e assistenza**: trasparenza, non tecnicismo. Il diritto di sapere come vengono spesi i contributi di chi lavora.
- **Incremento "vero" degli incentivi alla previdenza complementare**: non simbolismi, ma misure all'altezza della sfida demografica che abbiamo davanti.
- **Riduzione della pressione fiscale su lavoro e pensioni**: equità non è una parola astratta. Significa che chi contribuisce di più deve poter vedere riconosciuto il proprio sforzo, non essere considerato solo un finanziatore perpetuo del sistema.

La sostenibilità del welfare non è un problema contabile.
È una questione di **fiducia** — nelle istituzioni, nel futuro, nel patto tra generazioni.
E per costruire fiducia, **dobbiamo dire la verità sui numeri**. Tutta la verità.

INNOVAZIONE E TRANSIZIONE DIGITALE

Promuove la trasformazione digitale delle imprese supportando l'evoluzione dei modelli organizzativi.



PARITÀ DI GENERE E INCLUSIONE

Sostiene la leadership femminile, l'equità retributiva e l'inclusione, valorizzando il talento manageriale in tutte le sue dimensioni.



4.MANAGER



COMPETENZE E MERCATO DEL LAVORO MANAGERIALE

Analizza l'evoluzione delle competenze e del mercato del lavoro, valorizzando il capitale umano e favorendo l'incontro tra domanda e offerta di managerialità.



SVILUPPO SOSTENIBILE E CONTINUITÀ D'IMPRESA

Promuove sinergie tra manager e imprenditori per rafforzare competitività, innovazione e sostenibilità del tessuto produttivo nazionale.

Cultura **d'impresa** e **manageriale.** **Imprese** e **manager** insieme per **crescere.**

4.Manager nasce su iniziativa di Confindustria e Federmanager

CONFINDUSTRIA FEDERMANAGER



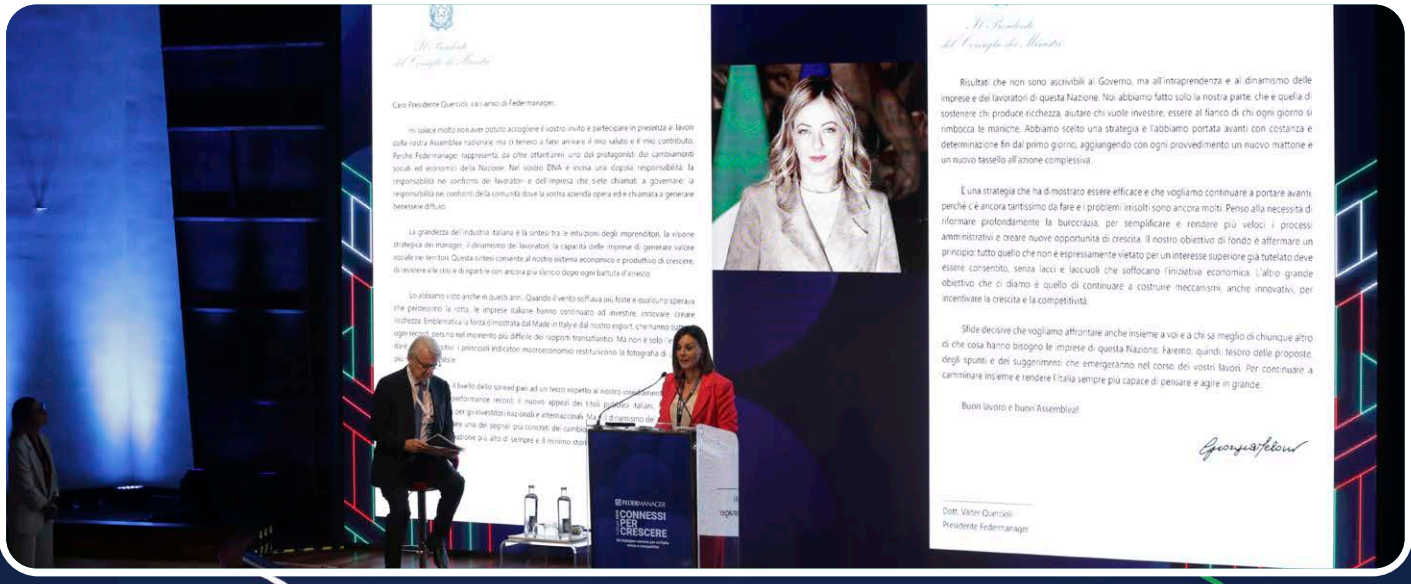

CRISTIAN CAMPSA



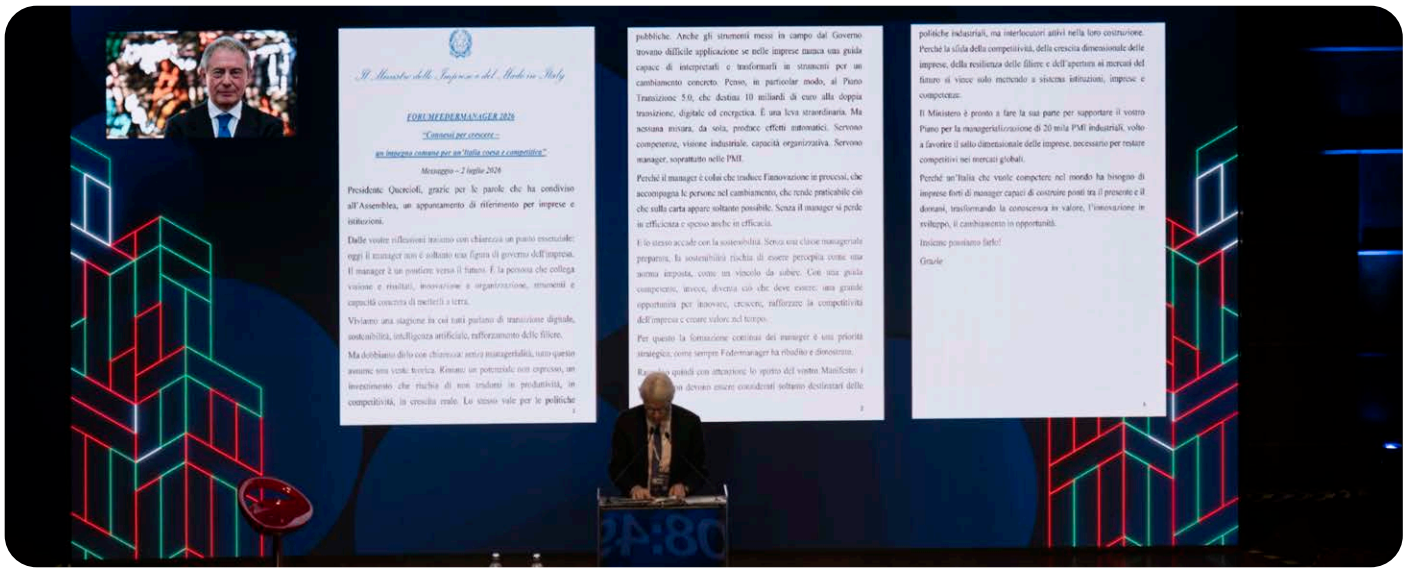





Dirigenti e quadri senior
FEDERMANAGER
CONNESSI PER CRESCERE


Il Presidente del Consiglio dei Ministri
Caro Presidente Quercioli, cari amici di Federmanager,
mi spiace molto non aver potuto accogliere il vostro invito e partecipare in presenza ai lavori della vostra Assemblea nazionale, ma ci tenevo a farvi arrivare il mio saluto e il mio contributo.
Perché Federmanager rappresenta, da oltre ottant'anni, uno dei protagonisti del cambiamento sociale ed economico della Nazione. Nel vostro DNA è incisa una doppia responsabilità: la responsabilità nei confronti dei lavoratori e dell'impresa che siete chiamati a governare; la responsabilità nei confronti della comunità dove la vostra azienda opera ed è chiamata a generare benessere diffuso.
La grandezza dell'industria italiana è la sintesi tra le intuizioni degli imprenditori, la visione strategica dei manager, il dinamismo dei lavoratori, la capacità delle imprese di generare valore sociale nei territori. Questa sintesi consente al nostro sistema economico e produttivo di crescere, di resistere alle crisi e di ripartire con ancora più slancio dopo ogni battuta d'arresto.
Lo abbiamo visto anche in questi anni. Quando il vento soffiava più forte e qualcuno sperava che perdessimo la rotta, le imprese italiane hanno continuato ad investire, innovare, creare ricchezza. Emblematica la forza dimostrata dal Made in Italy e dal nostro export, che hanno toccato ogni record, persino nel momento più difficile dei rapporti transatlantici. Ma non è solo questo: dietro i numeri, i principali indicatori macroeconomici restituiscono la fotografia di una
Il Presidente del Consiglio dei Ministri
Risultati che non sono ascrivibili al Governo, ma all'intraprendenza e al dinamismo delle imprese e dei lavoratori di questa Nazione. Noi abbiamo fatto solo la nostra parte: che è quella di sostenere chi produce ricchezza, aiutare chi vuole investire, essere al fianco di chi ogni giorno si rimbocca le maniche. Abbiamo scelto una strategia e l'abbiamo portata avanti con costanza e determinazione fin dal primo giorno, aggiungendo con ogni provvedimento un nuovo mattone e un nuovo tassello all'azione complessiva.
È una strategia che ha dimostrato essere efficace e che vogliamo continuare a portare avanti, perché c'è ancora tantissimo da fare e i problemi irrisolti sono ancora molti. Penso alla necessità di riformare profondamente la burocrazia, per semplificare e rendere più veloci i processi amministrativi e creare nuove opportunità di crescita. Il nostro obiettivo di fondo è affermare un principio: tutto quello che non è espressamente vietato per un interesse superiore già tutelato deve essere consentito, senza lacci e lacciuoli che soffocano l'iniziativa economica. L'altro grande obiettivo che ci diamo è quello di continuare a costruire meccanismi, anche innovativi, per incentivare la crescita e la competitività.
Sfide decisive che vogliamo affrontare anche insieme a voi e a chi sa meglio di chiunque altro di che cosa hanno bisogno le imprese di questa Nazione. Faremo, quindi, tesoro delle proposte, degli spunti e dei suggerimenti che emergeranno nel corso dei vostri lavori. Per continuare a camminare insieme e rendere l'Italia sempre più capace di pensare e agire in grande.
Buon lavoro e buon Assemblea!
Giorgia Meloni
Dott. Valter Quercioli
Presidente Federmanager







Il Vicepresidente esecutivo della Commissione europea, Raffaele Fitto.



L'Europarlamentare, Dario Nardella.





Il Presidente di Confapi, Cristian Camisa.



Il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Marina Elvira Calderone.











Il Sottosegretario al Ministero dell'Economia e delle Finanze, Sandra Savino.





Il Direttore Generale dell'Inps, Valeria Vittimberga.



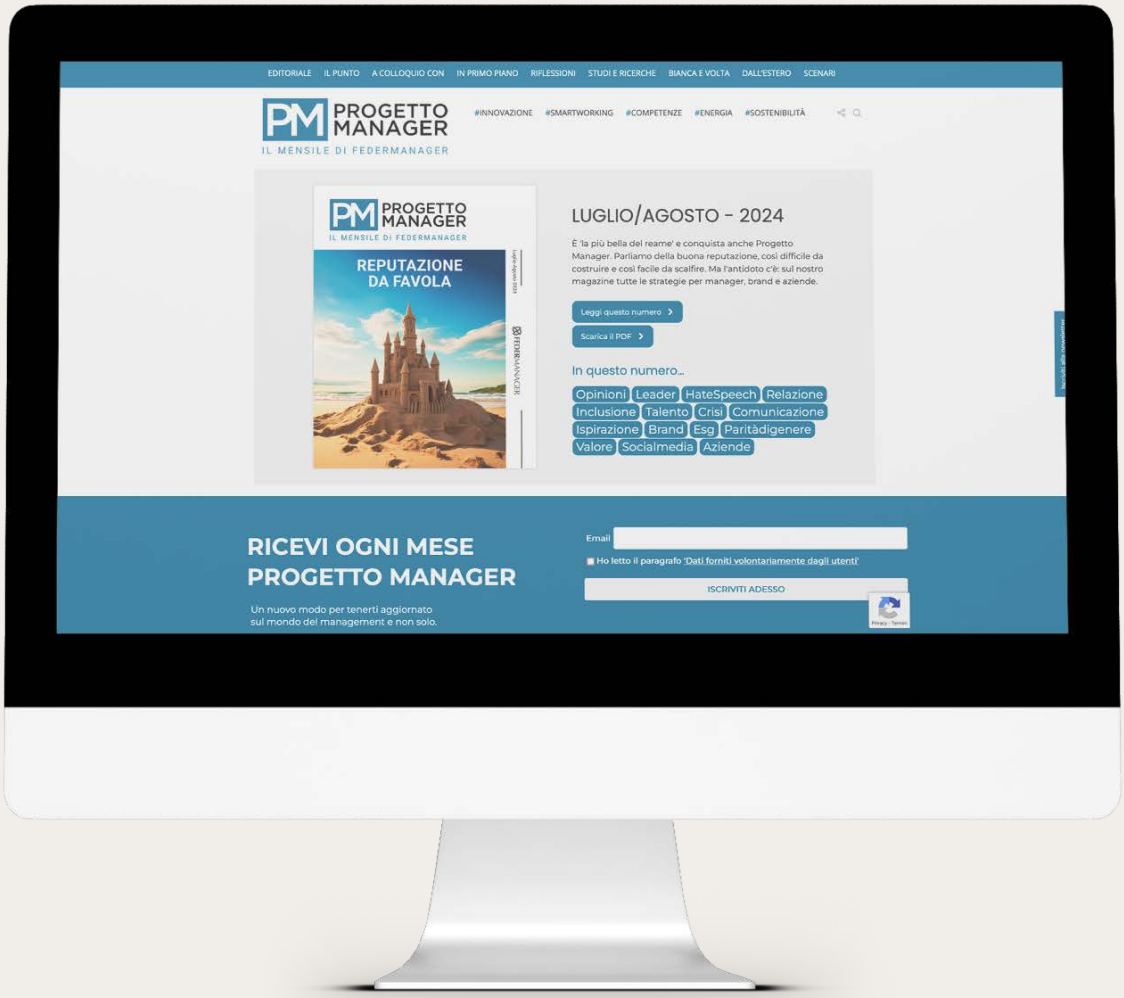
Tavola rotonda con gli Onorevoli Turco, Lucaselli e il Vicepresidente Zei.





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*

SOMMARIO

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER



26 FORUM 2026

La lettera inviata per il nostro Forum dal Presidente del Consiglio dei Ministri, Giorgia Meloni



28 FORUM 2026

La lettera inviata per il nostro Forum dal Ministro delle Imprese e del Made in Italy, Adolfo Urso



30 FORUM 2026

Video degli interventi del Sottosegretario Butti e del Vicepresidente esecutivo della Commissione europea Fitto



31 FORUM 2026

Video degli interventi dell'Europarlamentare Nardella e del Ministro Pichetto Fratin



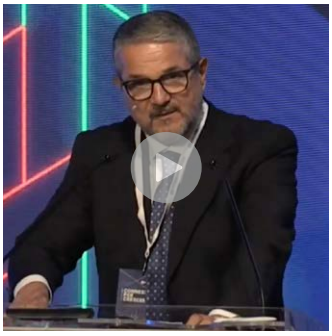
32 FORUM 2026

Video degli interventi del Presidente di Confapi Camisa e della Ministra Calderone



33 FORUM 2026

Video degli interventi del Presidente della Piccola Industria di Confindustria Bianchi e della Segretaria del PD Schlein



34 FORUM 2026

Video degli interventi del Viceministro Valentini e della Sottosegretaria Savino



35 FORUM 2026

Video dell'intervento del Direttore Generale dell'Inps Vittimberga e della tavola rotonda con gli On. Lucaselli, Turco e il Vicepresidente Zei



37 RIFLESSIONI

Il valore del confronto

AUTORE SERGIO LUCIANO

Il Forum 2026 conferma il ruolo sempre più incisivo di Federmanager come interlocutore delle istituzioni e delle forze politiche, economiche e sociali

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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



Il fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane. Ciascuna azienda può utilizzare, liberamente e in qualsiasi momento dell'anno, la quota delle risorse Inps dello 0,30% per finanziare la formazione dei propri manager, con strumenti flessibili, rapidi e innovativi: il Conto Formazione supporta, infatti, l'aggiornamento delle competenze dei dirigenti per rispondere, in modo rapido e puntuale, alle esigenze competitive e di sviluppo dell'impresa; gli Avvisi, favoriscono la crescita della managerialità su tematiche chiave per la competitività, individuate con una costante attività di ricerca, per mettere le competenze digitali, sostenibili, e smart, al centro della crescita.

Aderire a Fondirigenti è semplice. Basta selezionare sul flusso Uniemens il codice FDIR e il numero di dirigenti interessati.

Fondirigenti:
innovatori per formazione

www.fondirigenti.it

fondirigenti

CONFINDUSTRIA

FEDERMANAGER



La lettera inviata per il nostro Forum dal Presidente del Consiglio dei Ministri, Giorgia Meloni

Il Presidente del Consiglio dei Ministri

Caro Presidente Quercioli, cari amici di Federmanager,

mi spiace molto non aver potuto accogliere il vostro invito e partecipare in presenza ai lavori della vostra Assemblea nazionale, ma ci tenevo a farvi arrivare il mio saluto e il mio contributo. Perché Federmanager rappresenta, da oltre ottant'anni, uno dei protagonisti dei cambiamenti sociali ed economici della Nazione. Nel vostro DNA è incisa una doppia responsabilità: la responsabilità nei confronti dei lavoratori e dell'impresa che siete chiamati a governare; la responsabilità nei confronti della comunità dove la vostra azienda opera ed è chiamata a generare benessere diffuso.

La grandezza dell'industria italiana è la sintesi tra le intuizioni degli imprenditori, la visione strategica dei manager, il dinamismo dei lavoratori, la capacità delle imprese di generare valore sociale nei territori. Questa sintesi consente al nostro sistema economico e produttivo di crescere, di resistere alle crisi e di ripartire con ancora più slancio dopo ogni battuta d'arresto.

Lo abbiamo visto anche in questi anni. Quando il vento soffiava più forte e qualcuno sperava che perdessimo la rotta, le imprese italiane hanno continuato ad investire, innovare, creare ricchezza. Emblematica la forza dimostrata dal Made in Italy e dal nostro export, che hanno battuto ogni record, persino nel momento più difficile dei rapporti transatlantici. Ma non è solo l'export a dare segnali positivi: i principali indicatori macroeconomici restituiscono la fotografia di un'Italia più solida e credibile.

Lo testimonia il livello dello spread pari ad un terzo rispetto al nostro insediamento, la Borsa che ha registrato performance record, il nuovo appeal dei titoli pubblici italiani, la ritrovata attrattività dell'Italia per gli investitori nazionali e internazionali. Ma è il dinamismo del mercato del lavoro a rappresentare uno dei segnali più concreti del cambio di passo registrato in questi anni, con il tasso di occupazione più alto di sempre e il minimo storico di disoccupazione, sia generale che giovanile.

Risultati che non sono ascrivibili al Governo, ma all'intraprendenza e al dinamismo delle imprese e dei lavoratori di questa Nazione. Noi abbiamo fatto solo la nostra parte, che è quella di sostenere chi produce ricchezza, aiutare chi vuole investire, essere al fianco di chi ogni giorno si rimbocca le maniche. Abbiamo scelto una strategia e l'abbiamo portata avanti con costanza e determinazione fin dal primo giorno, aggiungendo con ogni provvedimento un nuovo mattone e un nuovo tassello all'azione complessiva.

È una strategia che ha dimostrato essere efficace e che vogliamo continuare a portare avanti, perché c'è ancora tantissimo da fare e i problemi irrisolti sono ancora molti. Penso alla necessità di riformare profondamente la burocrazia, per semplificare e rendere più veloci i processi amministrativi e creare nuove opportunità di crescita. Il nostro obiettivo di fondo è affermare un principio: tutto quello che non è espressamente vietato per un interesse superiore già tutelato deve essere consentito, senza lacci e lacciuoli che soffocano l'iniziativa economica. L'altro grande obiettivo che ci diamo è quello di continuare a costruire meccanismi, anche innovativi, per incentivare la crescita e la competitività.

Sfide decisive che vogliamo affrontare anche insieme a voi e a chi sa meglio di chiunque altro di che cosa hanno bisogno le imprese di questa Nazione. Faremo, quindi, tesoro delle proposte, degli spunti e dei suggerimenti che emergeranno nel corso dei vostri lavori. Per continuare a camminare insieme e rendere l'Italia sempre più capace di pensare e agire in grande.

Buon lavoro e buon'Assemblea!





La lettera inviata per il nostro Forum dal Ministro delle Imprese e del Made in Italy, Adolfo Urso

Il Ministro delle Imprese e del Made in Italy

Presidente Quercioli,

grazie per le parole che ha condiviso all'Assemblea, un appuntamento di riferimento per imprese e istituzioni.
Dalle vostre riflessioni traiamo con chiarezza un punto essenziale: oggi il manager non è soltanto una figura di governo dell'impresa. Il manager è un pontiere verso il futuro. È la persona che collega visione e risultati, innovazione e organizzazione, strumenti e capacità concreta di metterli a terra.
Viviamo una stagione in cui tutti parlano di transizione digitale, sostenibilità, intelligenza artificiale, rafforzamento delle filiere.

Ma dobbiamo dirlo con chiarezza: senza managerialità, tutto questo assume una veste teorica. Rimane un potenziale non espresso, un investimento che rischia di non tradursi in produttività, in competitività, in crescita reale. Lo stesso vale per le politiche pubbliche. Anche gli strumenti messi in campo dal Governo trovano difficile applicazione se nelle imprese manca una guida capace di interpretarli e trasformarli in strumenti per un cambiamento concreto. Penso, in particolar modo, al Piano Transizione 5.0, che destina 10 miliardi di euro alla doppia transizione, digitale ed energetica. È una leva straordinaria. Ma nessuna misura, da sola, produce effetti automatici. Servono competenze, visione industriale, capacità organizzativa. Servono manager, soprattutto nelle PMI.

Perché il manager è colui che traduce l'innovazione in processi, che accompagna le persone nel cambiamento, che rende praticabile ciò che sulla carta appare soltanto possibile. Senza il manager si perde in efficienza e spesso anche in efficacia.
E lo stesso accade con la sostenibilità. Senza una classe manageriale preparata, la sostenibilità rischia di essere percepita come una norma imposta, come un vincolo da subire. Con una guida competente, invece, diventa ciò che deve essere: una grande opportunità per innovare, crescere, rafforzare la competitività dell'impresa e creare valore nel tempo.

Per questo la formazione continua dei manager è una priorità strategica, come sempre Federmanager ha ribadito e dimostrato.
Raccolgo quindi con attenzione lo spirito del vostro Manifesto: i manager non devono essere considerati soltanto destinatari delle politiche industriali, ma interlocutori attivi nella loro costruzione. Perché la sfida della competitività, della crescita dimensionale delle imprese, della resilienza delle filiere e dell'apertura ai mercati del futuro si vince solo mettendo a sistema istituzioni, imprese e competenze.

Il Ministero è pronto a fare la sua parte per supportare il vostro Piano per la managerializzazione di 20 mila PMI industriali, volto a favorire il salto dimensionale delle imprese, necessario per restare competitivi nei mercati globali.
Perché un'Italia che vuole competere nel mondo ha bisogno di imprese forti di manager capaci di costruire ponti tra il presente e il domani, trasformando la conoscenza in valore, l'innovazione in sviluppo, il cambiamento in opportunità.
Insieme possiamo farlo!

Grazie

Adolfo Urso

VIDEO DEGLI INTERVENTI *del Sottosegretario Butti e del Vicepresidente esecutivo della Commissione europea Fitto*

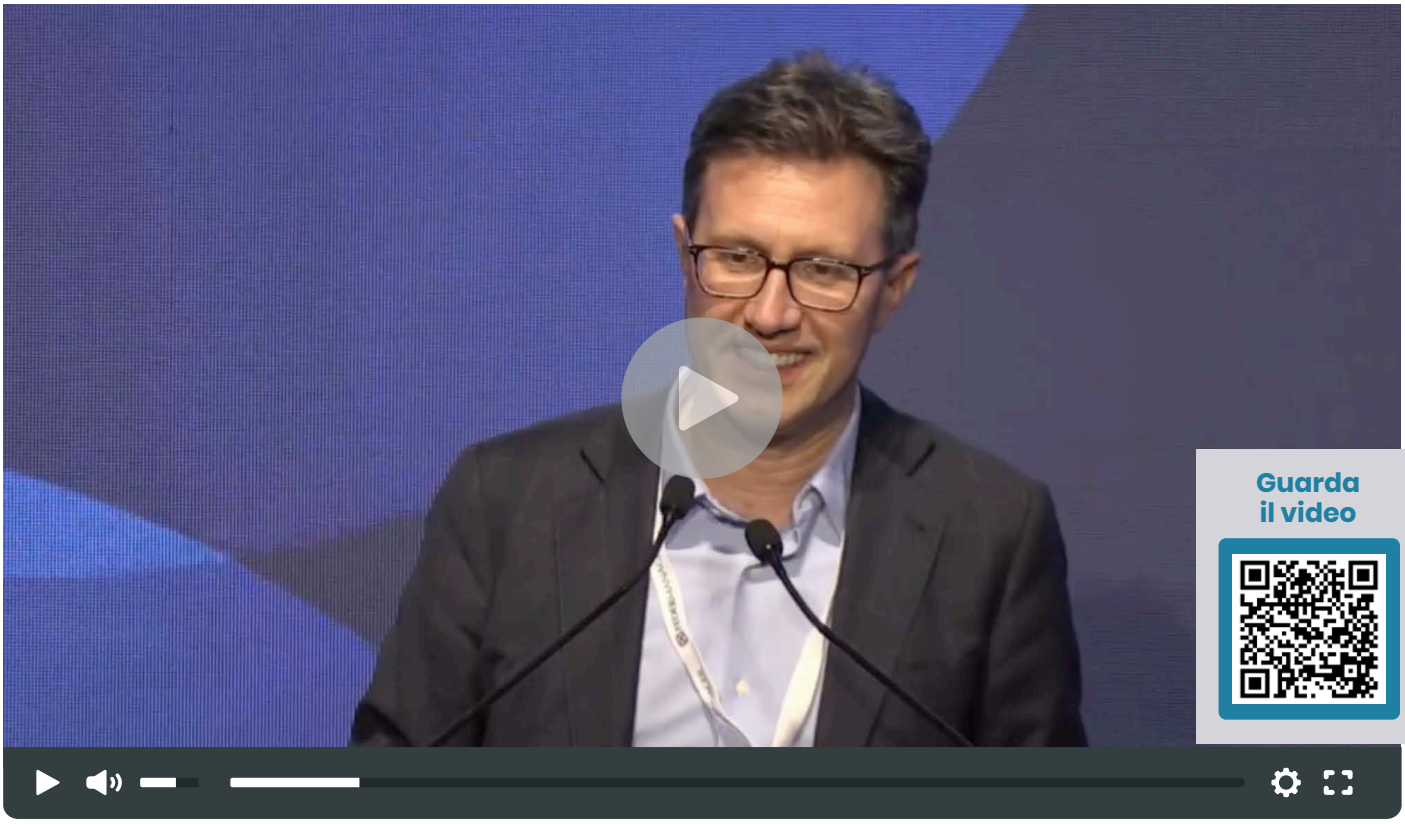


Guarda il video



Guarda il video

VIDEO DEGLI INTERVENTI *dell'Europarlamentare Nardella e del Ministro Pichetto Fratin*

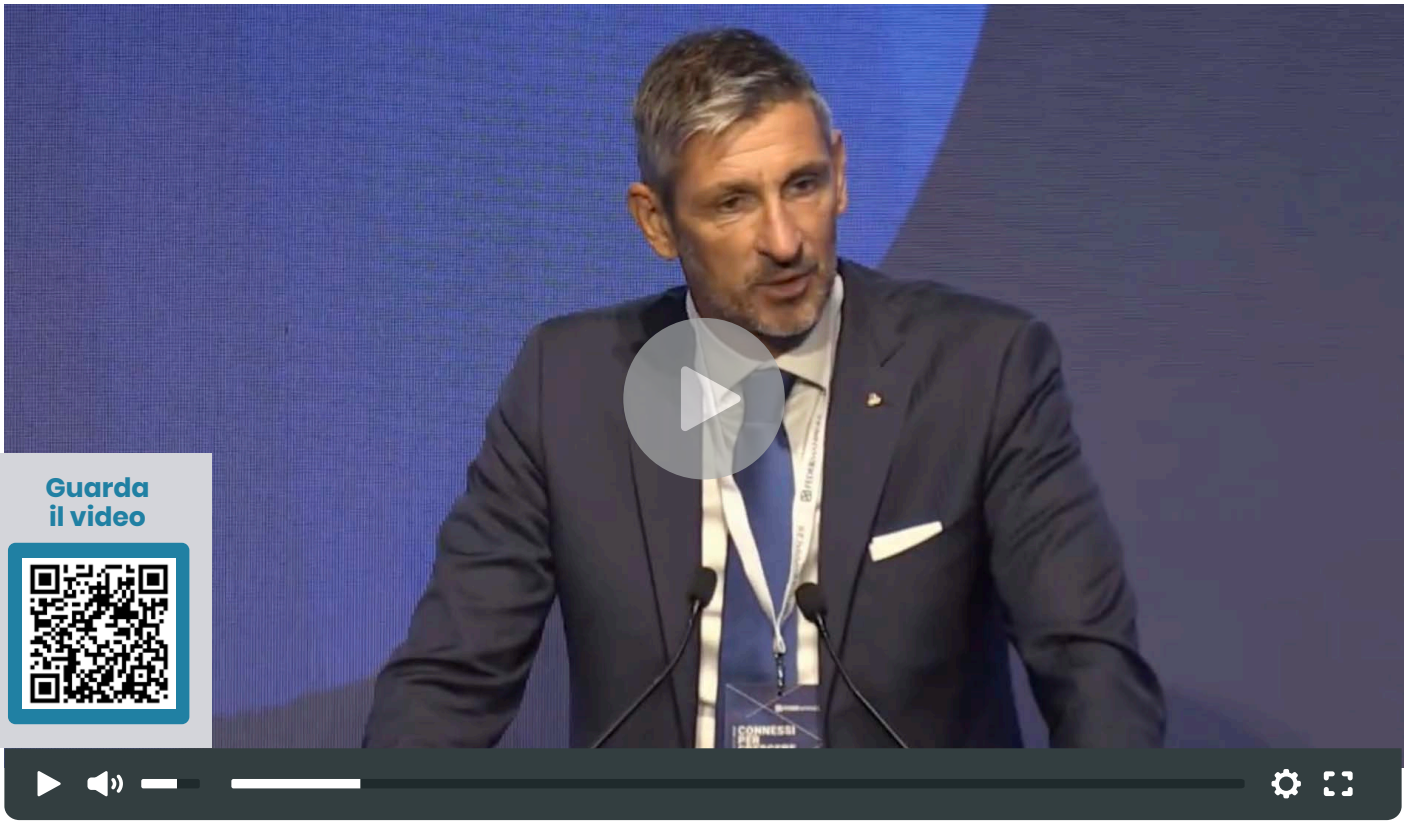


Guarda il video



Guarda il video

VIDEO DEGLI INTERVENTI *del Presidente di Confapi Camisa e della Ministra Calderone*

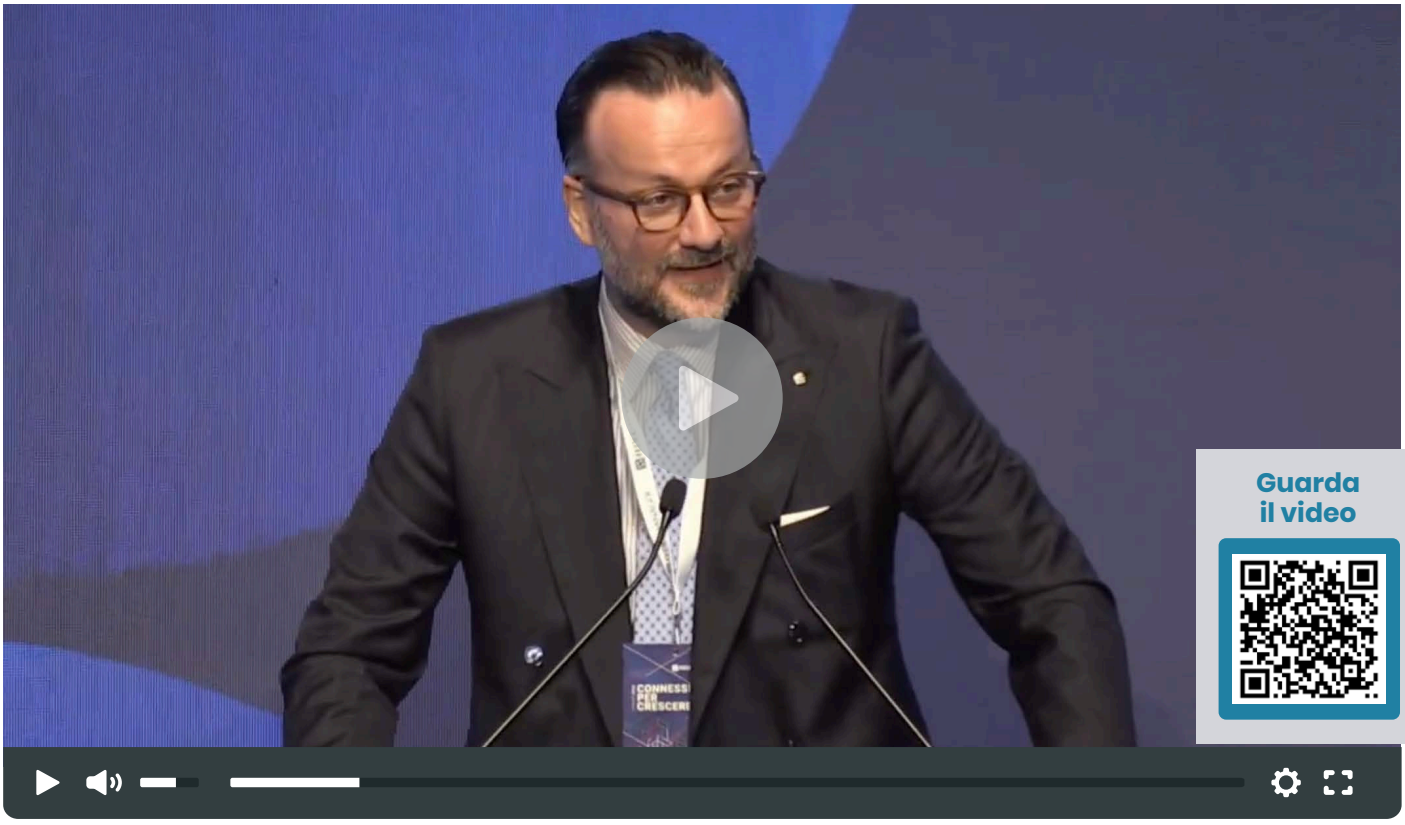


Guarda il video



Guarda il video

VIDEO DEGLI INTERVENTI *del Presidente della Piccola Industria di Confindustria Bianchi e della Segretaria del PD Schlein*

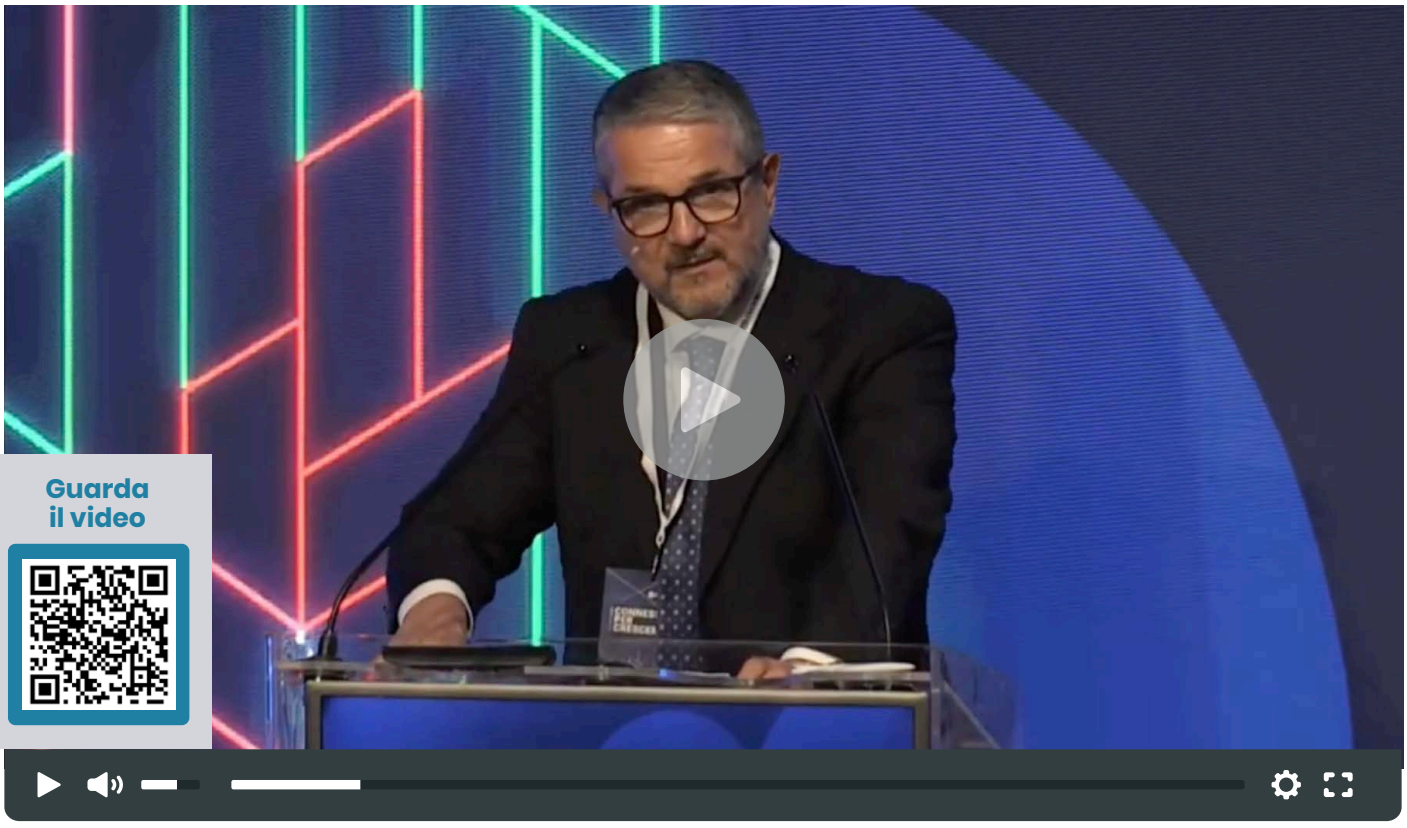


Guarda il video



Guarda il video

VIDEO DEGLI INTERVENTI *del Viceministro Valentini e della Sottosegretaria Savino*



Guarda il video



Guarda il video

VIDEO DELL'INTERVENTO *del Direttore Generale dell'Inps Vittimberga e* ***DELLA TAVOLA ROTONDA*** *con gli On. Lucaselli, Turco e il Vicepresidente Zei*



Guarda il video



Guarda il video

ASCOLTARE, COMUNICARE, INNOVARE

Il Fasi, nella ricerca di soluzioni innovative volte a potenziare la conoscenza del valore della tutela offerta, è lieto di presentare **"Fasi In a Box"**: una pagina web progettata per semplificare e rendere sempre più immediato il rapporto tra il Fondo, le Aziende aderenti e i Dirigenti iscritti.

"Fasi In a Box" è molto più di un semplice kit informativo: è un hub completo di risorse e informazioni essenziali, accessibile con un clic, e rappresenta un'evoluzione del tradizionale plico cartaceo inviato in passato.

Al suo interno è possibile trovare la Circolare Fasi per il 2026, una panoramica dettagliata delle ultime novità introdotte dal Fondo, e tutti i link utili al sito istituzionale per consultare le informazioni e i documenti più importanti in modo semplice e rapido.

Se non lo hai ancora navigato controlla la tua mail
e scopri come avere il Fasi sempre a portata di mano!

Fasi In a Box

Il plico informativo diventa digitale

PER LE **AZIENDE**



PER I **DIRIGENTI**

www.fasi.it

IL VALORE DEL CONFRONTO

AUTORE: **SERGIO LUCIANO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Il Forum 2026 conferma il ruolo sempre più incisivo di Federmanager come interlocutore delle istituzioni e delle forze politiche, economiche e sociali

Per trovare platee di attenzione "mobilitabili" a proprio favore nell'imminenza delle scadenze elettorali, i partiti politici sanno che il **valore del confronto**, del pluralismo e della sovranità esercitata dal popolo secondo il dettato costituzionale si annida - viene da dire che si rifugia - al di fuori dei confini tradizionali dei partiti stessi, e cioè nell'alveo dei "**corpi intermedi**": sindacati, associazioni professionali, cooperazione, terzo settore.

In questo quadro, è straordinaria la crescita che la rappresentanza sindacale dei dirigenti italiani - in particolare quelli del settore manifatturiero, ma non solo - è riuscita a mettere a segno. In termini di **credibilità, incisività e rappresentanza**. Se n'è avuta ampia riprova all'ultimo Forum - che è poi la riformattazione dell'assemblea annuale nazionale - riunito a Roma da Federmanager, sotto la guida di **Valter Quercioli**, il 2 luglio scorso. Un lungo messaggio della **premier Giorgia Meloni** - due pagine di lettera tutt'altro che rituale - la presenza e/o i videomessaggi dei **ministri Calderone, Urso e Pichetto Fratin**, del **sottosegretario Alessio Butti, del viceministro Valentino Valentini** e la presenza della **segretaria del Pd Elly Schlein** hanno dimostrato un'attenzione della politica verso la rappresentanza dei dirigenti industriali. Scrive la premier: «Penso alla necessità di riformare profondamente la burocrazia. Il nostro obiettivo di fondo è affermare un principio: tutto quello che non è espressamente vietato per un interesse superiore già tutelato deve essere consentito, senza lacci e lacciuoli che soffocano l'iniziativa economica». Auguri!

A fungere da "*starter*" di questo atteggiamento della politica tra il seduttivo e l'autocritico è stato il senso - ed anche lo stile - del **"Manifesto - Più industria, più Italia"**, realizzato in occasione dell'evento da Federmanager - e oltretutto diffuso nella grande sala dell'Auditorium Antonianum cellofanato con le copie del mensile Economy, che in copertina aveva un team di Federmanager guidato da Quercioli con un titolo-*slogan* che sintetizzava alla fin fine il senso delle proposte programmatiche della Federazione: **riorganizziamo l'Italia**. Ebbene: di fronte alla concretezza delle proposte e allo stile collaborativo e non antagonista della loro formulazione, la politica non può - almeno a parole - sottrarsi. E infatti aderisce e fa proprie le proposte di Federmanager: **uno Stato che sia alleato fiscale e non antagonista di chi prova a crescere,** ossia - come ha detto Quercioli - «smettere di essere piccoli»; una trasfusione di **managerialità** nella gestione della cosa pubblica, a cominciare dal piano Mattei, con sostegni fiscali alla managerializzazione di altre 20 mila aziende, che si aggiungano al novero di quelle che crescono di più ed esportano meglio; e in genere una fiscalità competitiva, un regime ad hoc per i giovani altamente qualificati e i manager under 40, che riesca a frenarne la fuga verso l'estero.

> È straordinaria la crescita che la rappresentanza sindacale dei dirigenti italiani è riuscita a mettere a segno. In termini di credibilità, incisività e rappresentanza

A queste proposte fa eco **Ferruccio De Bortoli**, opinionista e moderatore di una parte dell'evento: «In questa sala, siamo tutti parte della classe dirigente del Paese, nessuno è estraneo ai suoi destini». E ancora: «Siamo un Paese industriale e vogliamo rimanerlo, ma a volte pensiamo che questo non comporti il fastidio di avere la fabbrica sotto casa o le centrali elettriche; e non possiamo pensare di vivere di solo



turismo». E soprattutto «serve qualcosa di intangibile e profondamente prezioso, la voglia e la passione di farcela nonostante tutto». Concreto **Cristian Camisa, presidente di Confapi**: "Se destinassimo 2,5 miliardi l'anno per cinque anni, con 25 miliardi investiti nelle nostre aziende quanto lavoro potremmo creare? L'occasione è imperdibile: le nostre aziende possono colmare il gap". E **Fausto Bianchi**, presidente della **Piccola Industria di Confindustria**, sintetizza in «quattro parole chiave: territori, identità, rappresentanza e crescita». E avverte: «l'intelligenza artificiale, il credito e la finanza sono strumenti, la sostenibilità è un percorso: la vera leva è la crescita delle Pmi». Quanto a **Elly Schlein**, dopo l'omaggio al manifesto che «arricchisce le occasioni di confronto sulle sfide enormi che attendono questo Paese», la segretaria dem invoca un grande piano di investimenti comuni europei, ma richiama al realismo: «C'è un problema di crescita stagnante nonostante il Pnrr, siamo il fanalino di coda dell'Ue: senza il Pnrr saremmo stati in recessione». Priorità: l'energia, che mina la competitività e impone «strumenti adeguati come il tetto al prezzo», e le rinnovabili. «In Spagna per autorizzare un impianto servono due anni, da noi sette: non è un destino, è un fallimento di *governance*. Guidare le grandi trasformazioni è quello che voi manager ci insegnate a fare tutti i giorni». Insomma, grandi riconoscimenti per la competenza e la **capacità gestionale dei manager**: da tutti gli attori politici, con poche distinzioni. Dopo il voto politico del 2027, sarà il caso di controllare quanta di questa stima si tramuterà in concrete iniziative di governo.



Il domani non si improvvisa

Chi prende decisioni ogni giorno sa assumersi la responsabilità delle scelte che proteggono il proprio domani.

Ogni **scelta determina un risultato** non solo nel presente, ma anche nel futuro.

Chi ha grandi responsabilità questo lo sa, così come sa che per offrire il meglio agli altri deve mettere al centro la propria salute e il proprio benessere.

Scegliere **Assidai**, il Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa dedicato alle dirigenti, ai dirigenti, ai quadri e alle alte professionalità, vuol dire **affidarsi a una realtà che con costanza ed esperienza** risponde in modo concreto ai bisogni di una **dirigenza chiamata ogni giorno a grandi impegni e responsabilità**.

Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere

www.assidai.it

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

progettomanager.federmanager.it