

Forum Federmanager 2026

Relazione del Presidente

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 subito: **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 imprescindibili 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.