



Manifesto Federmanager 2026

Più Industria, Più Italia

Il piano per rafforzare economia, lavoro e welfare

L'Italia è una grande potenza industriale che deve tornare a giocare un ruolo da protagonista nello scenario internazionale.

Rafforzare l'industria non è una scelta settoriale: è una scelta strategica di sicurezza economica, sociale e democratica. Più industria significa più produttività, più lavoro qualificato, più autonomia tecnologica, più capacità di affrontare le transizioni energetiche, digitali e demografiche. Oggi la quota dell'industria sul PIL nazionale si è ridotta al 16–17%, allontanandosi da quel 20% e oltre che caratterizza le economie industriali avanzate più solide, resilienti e competitive e che garantisce crescita stabile, salari più alti, innovazione diffusa e sostenibilità del welfare (sanità, assistenza sociale, scuola, pensioni).

Questo obiettivo è coerente a livello europeo con l'esigenza di rafforzare la nostra sovranità industriale e regolatoria e di aumentare l'autonomia strategica, tecnologica e digitale del Paese, riducendo così le vulnerabilità del sistema economico nazionale e delle catene del valore industriale.

Il rilancio industriale dell'Italia passa in particolare dalla **capacità di fare del Mezzogiorno** una nuova piattaforma industriale euro-mediterranea, connessa alle grandi filiere del Made in Italy, ai grandi corridoi intermodali e alle nuove catene globali del valore.

In questa sfida il Paese ha bisogno di **un'infrastruttura spesso invisibile ma decisiva: la rete dei manager** capace di organizzare, innovare, gestire sistemi complessi, governare le transizioni. Questa è la responsabilità del management: trasformare strategie pubbliche e investimenti in risultati concreti per imprese, lavoratori e territori. Federmanager è convinta che questo obiettivo sia raggiungibile solo valorizzando in maniera decisa una componente oggi indispensabile per rendere il nostro Paese ancor più competitivo insieme al sistema di infrastrutture materiali e immateriali: l'infrastruttura manageriale – dirigenti, quadri, alte professionalità, competenze organizzative e capacità di governo dei sistemi complessi.

I dirigenti e i quadri apicali rappresentati da Federmanager sono ogni giorno in prima linea nell'affrontare le principali sfide strategiche del Paese: dalla riconversione produttiva alle transizioni energetica e digitale, fino alle riorganizzazioni complesse che incidono su filiere, territori e occupazione. Il loro impegno si misura non solo nel successo quotidiano delle proprie imprese ma anche, e soprattutto, nella gestione delle grandi crisi industriali. In questi contesti, il contributo manageriale è visibile perché concreto e responsabile nel governare la complessità, tenere insieme competitività e coesione sociale, trasformare le crisi in opportunità di rilancio industriale. Con questa consapevolezza, proponiamo alle forze politiche e alle Istituzioni un **Manifesto in 10 punti con proposte di policy**



concrete e realizzabili, per rimettere l'industria – e chi la governa – al centro della crescita economica e sociale dell'Italia.

1. Accrescere l'infrastruttura manageriale del Paese
2. Managerializzare le PMI
3. Integrare la sostenibilità ambientale e sociale
4. Energia competitiva per la sovranità industriale
5. Assicurare stabilità normativa
6. Governare l'Intelligenza Artificiale
7. Diffondere la cultura della prevenzione dei rischi
8. Rafforzare la formazione continua
9. Riformare il fisco sul lavoro qualificato e responsabile
10. Modernizzare il sistema pensionistico e di welfare in chiave equa e sostenibile

1. Accrescere l'infrastruttura manageriale del Paese

Il management è l'infrastruttura necessaria al successo del sistema produttivo. Il comparto industriale italiano si regge su una platea manageriale scarsamente diffusa, composta da dirigenti e quadri con elevate responsabilità tecniche, organizzative e gestionali.

Senza management diffuso, il settore industriale non cresce. Per questo è indispensabile riconoscerlo come fattore produttivo strategico, inserendo esplicitamente il fattore manageriale tra gli elementi abilitanti della crescita economica, tramite la definizione di opportuni criteri di accesso a incentivi pubblici, fondi europei e strumenti di politica industriale. Le filiere della difesa, dello spazio e del mare rappresentano nuovi domini economici strategici per la sicurezza economica e la sovranità industriale del Paese. Per questo riteniamo necessario che gli strumenti dedicati a questi settori prevedano esplicitamente il rafforzamento del capitale manageriale, come condizione per valorizzare le tecnologie dual use, integrare le PMI nelle catene globali del valore.

Per questo è indispensabile:

- il pieno riconoscimento dei Quadri Apicali come parte integrante dell'infrastruttura manageriale nazionale, con conseguente affidamento dei CCNL alle organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti e superamento delle clausole della legge 190/1985 non più coerenti con l'organizzazione reale delle imprese a oltre 40 anni dalla sua entrata in vigore;
- una normativa che valorizzi competenze e responsabilità effettive, non solo inquadramenti formali;
- la partecipazione nelle strutture di governance multilivello previste dalla strategia 'Made in Italy 2030', per assicurare coerenza operativa tra politiche industriali, sul piano nazionale e sovranazionale;
- l'introduzione di indicatori di qualità manageriale e organizzativa tra i criteri di accesso e premialità degli incentivi pubblici – anche erogati dalle Regioni – prevedendo piani di rafforzamento organizzativo e manageriale come condizione abilitante e superando una logica di sostegno limitata ai soli investimenti in beni e tecnologie;
- la creazione di un tavolo tecnico permanente per definire criteri, standard e modalità di valutazione dell'impatto manageriale sulla crescita delle imprese.

L'infrastruttura manageriale è il motore invisibile che trasforma la visione imprenditoriale in valore reale per l'intero sistema Paese.



2. Managerializzare le PMI

Avviare un programma strutturale e pluriennale per portare management qualificato in almeno 20.000 PMI attualmente non managerializzate come leva di produttività, innovazione, internazionalizzazione e crescita occupazionale qualificata, anche incentivando forme di nuova imprenditorialità da parte di figure manageriali. Questo programma si configura altresì come un utile e necessario supporto alla managerializzazione delle filiere strategiche già identificate nella strategia nazionale (es. siderurgia, automotive, farmaceutica, difesa, aerospazio, cantieristica, spazio, economia del mare, ecc.), soprattutto se coordinato con gli ordinari strumenti di politica industriale. Inoltre, il programma dovrà avere un'attenzione specifica alle aree del Mezzogiorno, per trasformarle in hub industriali e logistici al centro delle strategie di reshoring, nearshoring e friendshoring del Made in Italy.

Per questo è indispensabile:

- l'istituzione di un Programma nazionale pluriennale che preveda adeguati incentivi alle PMI volti all'inserimento di figure manageriali qualificate, con obiettivi misurabili e governance chiara;
- la definizione di criteri semplici e verificabili per l'accesso al programma, basati su piani industriali, occupazionali o di progetto aventi obiettivi di produttività/innovazione/export;
- l'istituzione di un Osservatorio per il monitoraggio e valutazione degli impatti (produttività, crescita, occupazione qualificata, export), con rendicontazione annuale.

Portare il management nelle PMI significa dare gambe solide all'innovazione e ai globali al nostro Made in Italy.

3. Integrare la sostenibilità ambientale e sociale

La transizione ecologica non è una semplice sfida per il comparto industriale, ma un profondo cambiamento del modello di business che deve coniugare la tutela dell'ambiente con l'equità sociale e la solidità della governance. Solo una sostenibilità "integrata" può garantire la licenza sociale ad operare e la resilienza del sistema industriale nel lungo periodo.

Per questo è indispensabile:

- l'adozione di criteri ESG (Environmental, Social, Governance) non come meri adempimenti burocratici, ma come driver strategici di innovazione e accesso al capitale, supportando le PMI nella rendicontazione non finanziaria;
- l'attuazione di una "giusta transizione" (just transition) che preveda ammortizzatori sociali moderni e massicci piani di upskilling e reskilling per i lavoratori dei settori industriali più impattati dal processo di decarbonizzazione;
- la destinazione di quota parte del Fondo Nuove Competenze per il finanziamento di percorsi formativi per i dirigenti di imprese che attuino soluzioni innovative;
- la promozione di politiche attive per la diversità e l'inclusione, con l'obiettivo di superare il gender gap e valorizzare il talento femminile e giovanile nei ruoli decisionali e tecnici dell'industria;
- lo sviluppo dell'economia circolare attraverso incentivi alla simbiosi industriale, al riciclo delle materie prime critiche e all'eco-progettazione, per ridurre la dipendenza dalle importazioni e l'impronta ambientale dei prodotti italiani.

Sostenibilità integrata per coniugare competitività industriale, valore sociale e sicurezza economica.



4. Energia competitiva per la sovranità industriale

La disponibilità di energia affidabile, programmabile e a costi competitivi è la preconditione per la sicurezza economica e la sovranità industriale dell'Italia. Per abbattere il costo sistemico dell'energia è necessaria sia una programmazione che integri diverse fonti in un mix equilibrato e tecnologicamente avanzato sia uno sforzo innovativo per ridurre i consumi energetici nei cicli produttivi.

Per questo è indispensabile:

- il potenziamento rapido delle energie rinnovabili per accelerare la decarbonizzazione, assicurando però la loro integrazione con fonti stabili per minimizzare i costi di accumulo e bilanciamento della rete;
- l'implementazione di un programma nazionale per il nucleare di nuova generazione (SMR e AMR), quale fonte di base programmabile essenziale per stabilizzare i prezzi, ridurre la volatilità e garantire calore di processo per i settori industriali energy-intensive;
- implementare meccanismi strutturali, anche regolatori, per garantire prezzi energetici competitivi alle imprese energy-intensive, in linea con i principali Paesi industriali europei
- la definizione di un quadro normativo e regolatorio stabile e indipendente per le nuove tecnologie energetiche, capace di attrarre investimenti privati e ridurre i tempi di autorizzazione (licensing);
- finanziare lo sviluppo di nuove tecnologie energetiche atte a ridurre i consumi delle linee produttive e quindi il contenuto d'energia incorporato nei prodotti e nei servizi;
- lo sviluppo di una supply chain nazionale e di un'infrastruttura manageriale dedicata alla gestione di grandi opere energetiche complesse, sviluppando ulteriormente il posizionamento dell'Italia nelle filiere tecnologiche internazionali ad alto valore aggiunto.

Energia sicura, efficiente e competitiva: la condizione indispensabile per alimentare la sovranità industriale e il futuro dell'Italia.

5. Assicurare stabilità normativa

La crescita industriale richiede un contesto normativo e regolatorio certo, stabile e orientato all'attuazione. L'incertezza normativa, la proliferazione di leggi spesso tra loro non coordinate, la stratificazione delle regole e l'instabilità delle politiche pubbliche scoraggiano investimenti, innovazione e managerializzazione delle imprese. Stabilità e certezza delle regole sono decisive anche per gli investimenti in infrastrutture energetiche e tecnologie, condizione essenziale per la competitività industriale.

Per questo è indispensabile:

- stabilità pluriennale delle politiche industriali, energetiche, ambientali, fiscali e del lavoro, evitando continui interventi modificativi, sul piano legislativo e regolatorio;
- una semplificazione normativa orientata ai processi organizzativi reali delle imprese, non solo agli adempimenti formali;
- tempi certi e responsabilità chiare nell'attuazione delle politiche pubbliche, con procedure civilistiche più efficienti per snellire il contenzioso.

Senza regole stabili e tempi certi, l'industria investe molto al di sotto delle sue possibilità.



6. Governare l'Intelligenza Artificiale

L'Intelligenza Artificiale sta trasformando in modo strutturale i modelli di business, l'organizzazione del lavoro, i processi decisionali e la produttività delle imprese. Senza una guida manageriale competente, che garantisca la presenza di meccanismi decisionali con presenza umana qualificata (c.d. *"human in the loop"*), il rischio è che l'IA diventi un fattore di disuguaglianza, inefficienza e perdita di controllo organizzativo e l'efficacia degli investimenti in innovazione digitale si riduca fortemente rispetto alle potenzialità di crescita in termini di valore aggiunto.

Per questo è indispensabile:

- il riconoscimento di profili professionali specifici per i ruoli di Governance IA tramite programmi di formazione e certificazione delle competenze manageriali, attraverso enti e società del sistema di rappresentanza manageriale accreditati, necessarie a governare sistemi di IA (rischi, qualità dei dati, monitoraggio, accountability) e i presidi di cybersicurezza;
- misure che favoriscano l'adozione di IA con requisiti minimi di trasparenza, comprensibilità, non discriminazione e sicurezza, soprattutto nei processi che impattano lavoro e persone;
- la definizione di assetti di governance aziendale per l'uso dell'IA nei processi che incidono su lavoro, salute, sicurezza e diritti delle persone.

L'IA aumenta la produttività solo se governata. Altrimenti genera problemi, non cresce.

7. Diffondere la cultura della prevenzione dei rischi

La salute e la sicurezza sul lavoro sono una componente strutturale di una società civile, nonché della produttività industriale e della competitività del Paese, non un mero obbligo normativo. In un contesto di automazione avanzata, digitalizzazione dei processi e uso crescente dell'Intelligenza Artificiale, i rischi per le persone cambiano natura e richiedono nuove competenze di governo. La bassa incidenza degli infortuni e dei rischi è oggi un indicatore fondamentale della qualità organizzativa, manageriale e produttiva delle imprese, risultando significativamente più bassa nelle realtà adeguatamente managerializzate. Una strategia industriale orientata alla produttività sostenibile non può prescindere da condizioni di lavoro sicure, salubri e organizzate, capaci di prevenire incidenti, ridurre costi sociali e aziendali, migliorare il benessere delle persone e rafforzare la competitività del sistema produttivo.

Per questo è indispensabile:

- il riconoscimento della salute e sicurezza sul lavoro come leva strategica di competitività industriale, e non come mero adempimento formale e burocratico, valorizzando il ruolo del management nella progettazione di processi di lavoro sicuri e integrando indicatori di salute, sicurezza e qualità organizzativa tra i criteri di valutazione e premialità degli strumenti di politica industriale e degli incentivi pubblici;
- il rafforzamento delle competenze manageriali in materia di prevenzione e organizzazione del lavoro, con particolare attenzione alla gestione dei rischi emergenti legati all'automazione avanzata, all'interazione uomo-macchina, all'uso di sistemi di Intelligenza Artificiale e allo stress organizzativo, anche attraverso programmi di formazione strutturata e continua;
- l'utilizzo responsabile delle tecnologie digitali e dell'Intelligenza Artificiale per il monitoraggio, la prevenzione e la riduzione dei rischi sul lavoro, nel rispetto delle persone, dei diritti e della dignità del lavoro;
- la creazione di un sistema che integri un modello organizzativo sperimentato efficace ed efficiente, un percorso formativo innovativo e validato di Health&Safety Manager, oltre alla realizzazione di una piattaforma tecnologica per la divulgazione e la condivisione di buone prassi e tecnologie.

Senza tutela delle persone, non c'è industria moderna né sviluppo sostenibile.



8. Rafforzare la formazione continua

La competitività industriale dell'Italia dipende sempre più dalla capacità di aggiornare competenze, modelli organizzativi e capacità di governo dei sistemi complessi. In un contesto di rapide transizioni, la formazione manageriale non può essere episodica né lasciata alla spontaneità dell'iniziativa assunta da persone o organizzazioni. La capacità di governare le quattro transizioni in atto – ambientale, digitale, energetica, geopolitica – è un fattore di competitività industriale, che va rafforzato e potenziato con competenze manageriali adeguate.

Per questo è indispensabile:

- il riconoscimento del ruolo chiave della formazione manageriale continua per la crescita della competitività industriale, tramite la sua deducibilità o detraibilità anche per contribuenti a reddito fisso con redditi medio-alti o alti, in coerenza con l'obiettivo di attrarre e trattenere competenze qualificate;
- il rafforzamento e l'integrazione degli strumenti europei e nazionali per il finanziamento della formazione, inclusi i Fondi Interprofessionali, eliminando per questi ultimi il prelievo forzoso del 20%;
- l'allineamento delle politiche formative finanziate alle necessità dell'innovazione tecnologica, agli obiettivi di produttività industriale e alla valorizzazione delle competenze del personale – nel rispetto dei principi di pari opportunità e diversità.

La formazione dei manager è un moltiplicatore di produttività per l'intero sistema economico.

9. Riformare il fisco sul lavoro qualificato e responsabile

È necessario e urgente rendere il sistema fiscale coerente con l'obiettivo di attrarre, trattenere e valorizzare giovani talenti provenienti dall'estero e professionalità ad alta qualificazione con competenze avanzate, indispensabili per la crescita del Paese, con particolare riferimento alla sicurezza economica, alla resilienza delle filiere e alle vulnerabilità strategiche del sistema produttivo.

Per questo è indispensabile:

- la rimodulazione dell'aliquota marginale sui redditi da lavoro dipendente medio-alti, oggi penalizzante rispetto al valore prodotto, con l'obiettivo di ricondurla all'area del 33-35%, in un'ottica di progressiva convergenza europea;
- una maggiore neutralità fiscale tra lavoro dipendente e lavoro autonomo, a parità di reddito e responsabilità.

Fisco equo sul lavoro qualificato per rafforzare industria e welfare pubblico.

10. Modernizzare il sistema pensionistico e di welfare in chiave equa e sostenibile

La competitività industriale del Paese e la tenuta sociale nelle transizioni dipendono anche dalla capacità di offrire alle persone percorsi professionali sostenibili lungo l'intero arco della vita lavorativa. Un sistema di welfare e pensioni efficace deve accompagnare le carriere qualificate nelle fasi di crescita, cambiamento e maturità, evitando penalizzazioni ingiustificate e rafforzando la fiducia nel patto tra lavoratori, imprese e istituzioni.



Per questo è indispensabile:

- un sistema pensionistico equo e sostenibile, che garantisca una maggiore coerenza tra contributi versati e prestazioni erogate al pensionamento, superando le distorsioni che penalizzano le carriere lunghe e ad alta contribuzione, e il penalizzante meccanismo perequativo inidoneo a mantenere il potere d'acquisto delle pensioni superiori a quattro volte il minimo in contesti altamente inflattivi. Occorre rafforzare la fiducia nel sistema pensionistico pubblico garantendo vera equità pur nel contesto della sostenibilità del sistema pensionistico pubblico;
- il rafforzamento di un welfare moderno e contrattuale, capace di accompagnare le persone nelle transizioni professionali e industriali, valorizzando sanità integrativa, previdenza complementare incrementando i limiti di deducibilità fiscale dei contributi sostanzialmente fermi da oltre 25 anni, nonché strumenti di sostegno all'occupabilità lungo l'intero ciclo di vita lavorativa;
- un quadro fiscale coerente che favorisca l'adesione di lavoratrici e lavoratori al welfare integrativo e alla formazione continua, attraverso adeguati sgravi e meccanismi di deducibilità o detraibilità da godere individualmente, anche per le professionalità ad alta qualificazione e responsabilità.

Welfare e pensioni eque per migliorare stabilità sociale, qualità del lavoro e competitività industriale.