

## Relazione sui feedback territoriali al Manifesto Federmanager 2026

Nel 2025 Federmanager ha messo al centro dell'agenda pubblica gli "orizzonti industriali" dell'Italia che produce il futuro, evidenziando la necessità di riportare il peso dell'industria al 20% del PIL per rafforzare la competitività del Paese in una fase di transizioni digitale, energetica, socio-ambientale, demografica e geopolitica. In questo quadro, il Manifesto Federmanager 2026 è la risposta operativa a questa sfida: una visione di politica industriale fondata sulla managerialità e una piattaforma unitaria di proposte verso Governo, Parlamento, Regioni e Associazioni Datoriali.

Per essere credibile, questa piattaforma non poteva nascere solo dal centro. La Federazione ha quindi avviato una consultazione strutturata delle Associazioni Territoriali sui 10 assi di policy del Manifesto, ottenendo indicazioni di priorità e proposte operative che confermano, in modo convergente, la managerialità come infrastruttura strategica del Paese.

Questa relazione restituisce sinteticamente tali risultati e conferma il Manifesto Federmanager 2026 come cornice condivisa con cui la Federazione e le sue Associazioni Territoriali intendono contribuire a una nuova stagione di politica industriale e sociale per l'Italia.

### Cinque indicazioni chiare dalle Associazioni Territoriali

**Il Manifesto è pienamente coerente con la visione dei territori.** Le Associazioni Territoriali riconoscono nel Manifesto una rappresentazione fedele delle priorità del sistema produttivo e del ruolo del management, configurandosi come una piattaforma realmente condivisa.

- 1. La managerializzazione delle PMI è la priorità assoluta.** Rafforzare la capacità manageriale delle imprese, in particolare delle PMI, è indicato come il principale fattore abilitante per crescita, innovazione e competitività del Paese.
- 2. La formazione è infrastruttura strategica per la competitività e lo sviluppo del Paese.** La formazione manageriale non è più percepita come servizio accessorio, ma come leva strutturale per accompagnare le grandi transizioni industriali, tecnologiche e sociali.
- 3. Sicurezza sul lavoro e governance sono inseparabili.** La salute e sicurezza sul lavoro sono interpretate come espressione diretta della qualità della governance aziendale e della maturità organizzativa delle imprese.
- 4. L'Intelligenza Artificiale va governata, non subita.** I territori chiedono un ruolo attivo del management nella governance dell'AI, con competenze, strumenti e responsabilità chiare, in una logica di "human in the loop".
- 5. L'allargamento della nostra rappresentanza** a tutte le componenti del management a prescindere dal loro inquadramento contrattuale



Accanto a queste chiare priorità, **i territori confermano l'importanza dei temi fiscali e pensionistici**, riconosciuti però come ambiti strategici di intervento prevalentemente confederale, rispetto ai quali la Federazione continuerà a svolgere un ruolo attivo di proposta e supporto.

Dai territori emerge quindi una richiesta chiara: riconoscere e rafforzare la managerialità come infrastruttura strategica del Paese. Il Manifesto Federmanager 2026 rappresenta oggi la risposta più coerente e operativa a questa domanda.

### **1. Il processo di consultazione territoriale**

Tra febbraio e marzo 2026, le Associazioni Territoriali hanno ricevuto il Manifesto in versione pre-finale e un questionario strutturato sui 10 assi di policy, con la richiesta di esprimere il grado di priorità (scala 1-5) e di formulare suggerimenti operativi concreti.

L'adesione al processo è stata ampia e la qualità dei contributi elevata, consentendo così di:

- validare le priorità strategiche
- arricchire i contenuti con indicazioni concrete
- costruire una base condivisa per l'azione federale e territoriale nel 2026

**La presente relazione restituisce, in forma sintetica e strutturata, gli esiti di questo lavoro.**

Nel prosieguo del percorso, la Federazione metterà a disposizione delle Associazioni Territoriali un set minimo di strumenti comuni (slide, schede sintetiche, format per i tavoli di confronto) costruiti a partire dal Manifesto, in modo da facilitare un utilizzo omogeneo e riconoscibile del posizionamento di Federmanager nei diversi contesti locali. Questo kit condiviso servirà a rafforzare **l'immagine unitaria del Sistema Federmanager** e a rendere più efficace **l'azione di rappresentanza sui territori**.

### **2. Il messaggio dei territori: una forte convergenza strategica**

Il primo elemento che emerge con chiarezza è la piena coerenza tra l'impianto del Manifesto e le priorità espresse dalle Associazioni Territoriali.

Le principali aree di attenzione (Top 5) risultano essere:

1. Managerializzazione delle PMI
2. Formazione manageriale
3. Intelligenza Artificiale
4. Salute e Sicurezza sul lavoro
5. Valorizzazione dei Quadri apicali

Si tratta di un risultato particolarmente significativo: il Manifesto risulta pienamente allineato alla domanda reale del sistema associativo.



### 3. Le priorità non sono tutte uguali: dove va concentrata la spinta secondo i territori

Analizzando il grado di priorità espresso, emergono indicazioni ancora più nette:

- la **managerializzazione delle PMI** si conferma come il tema dominante
- **formazione e salute e sicurezza** si collocano immediatamente a seguire
- l'**Intelligenza Artificiale** è prioritaria, con la consapevolezza che è ancora in fase di maturazione strategica e operativa, soprattutto nelle PMI
- i **quadri apicali** emergono sempre più, e in crescita, come tema identitario di cui Federmanager deve farsi carico

In sintesi, le Associazioni Territoriali esprimono una richiesta chiara: **rafforzare concretamente la capacità manageriale del sistema produttivo.**

### 4. Le idee emergenti: suggerimenti per una base concreta di policy

Uno degli elementi più interessanti è la qualità dei contributi: non solo indicazioni, ma **veri e propri suggerimenti per attivare concrete linee di policy.**

#### 4.1 Managerializzazione delle PMI

Le proposte ricevute convergono su un modello operativo chiaro:

- attivare un accordo interconfederale con Confindustria e Confapi
- avviare progetti pilota o sperimentazioni territoriali e di filiera
- valorizzare il Mezzogiorno come area di accelerazione
- sviluppare e promuovere modelli di temporary e fractional management

**Obiettivo condiviso:** accompagnare almeno 20.000 PMI in 10 anni in un percorso di crescita manageriale, con impatti significativi su produttività, export e capacità di innovazione del sistema produttivo.

Si tratta di **indicazioni concrete sulle quali la Federazione ha già avviato le prime iniziative.** In questa prospettiva, il confronto strutturato con Confindustria e Confapi rappresenta il passaggio naturale per poter trasformare queste indicazioni in un accordo quadro nazionale sulla managerializzazione delle PMI.

#### 4.2 Formazione manageriale

Le indicazioni vanno verso la necessità di costituire un sistema formativo Federmanager maggiormente strutturato, tramite:

- rafforzamento della Federmanager Academy
- creazione di hub territoriali per la formazione continua a seguito dell'individuazione e formazione di figure professionali adeguate
- sviluppo di partnership con università e centri di ricerca
- focus sulle grandi transizioni: digitale/IA, socio-ambientale, energetica, geopolitica
- utilizzo di Fondirigenti, in particolare a favore delle PMI



Emerge con chiarezza un punto: **la formazione è considerata una vera infrastruttura abilitante della managerialità, non più come servizio cash & carry.**

#### **4.3 Salute e Sicurezza**

Dalle Associazioni Territoriali emerge chiaramente la necessità di un salto culturale importante:

- centralità della prevenzione
- ruolo più attivo del management
- diffusione di modelli organizzativi avanzati, *health & safety first*
- promuovere i temi sulla salute e sicurezza sul lavoro tramite il sistema educativo scolastico e la sensibilizzazione sociale
- sviluppo di strumenti di monitoraggio e benchmark

Da qui emerge un messaggio implicito molto forte: **l'attenzione alla salute e sicurezza è una componente fondamentale per misurare la qualità degli ambienti di lavoro e della governance aziendale.**

#### **4.4 Governance dell'Intelligenza Artificiale**

Le proposte territoriali risultano già strutturate:

- definizione e messa a punto di linee guida Federmanager
- formazione di alta qualità sui temi dell'adozione dell'IA nelle aziende e nei sistemi produttivi e della sua governance
- supporto alla crescita della consapevolezza nelle PMI sulle sfide poste dall'IA
- diffusione di competenze certificate sull'IA e la sua governance
- sviluppo di strumenti di monitoraggio

Si consolida una linea precisa: **governance manageriale dell'IA, con l'uomo al centro ("human in the loop")**

#### **4.5 Quadri Apicali parte dell'infrastruttura manageriale**

Il tema assume una valenza fortemente identitaria nel quadro più ampio del riconoscimento della professionalità manageriale, per cui occorre:

- riconoscere il management come leva di politica industriale
- affermare il continuum manageriale (dirigenti, quadri, alte professionalità) per le PMI
- mappare, esplicitare e valorizzare le competenze manageriali più idonee per le PMI
- sviluppare una proposta di valore dedicata ai quadri apicali
- rafforzare la visibilità pubblica del ruolo manageriale

In questa prospettiva, la valorizzazione dei quadri apicali si conferma come un elemento centrale dell'azione di Federmanager per **rafforzare il continuum manageriale e la competitività del sistema produttivo.**



## 5. Le aree a minore priorità: un segnale da interpretare

Le Associazioni Territoriali attribuiscono minore priorità a:

- Fisco
- Welfare
- Stabilità normativa

Questo dato non indica, a parere della Federazione, una minore rilevanza dei temi, quanto piuttosto:

- la loro natura più istituzionale e meno direttamente agibile a livello territoriale
- la percezione di un presidio già consolidato da parte di altri attori

Tuttavia, nel merito emergono anche indicazioni chiare per la Federazione:

- intervenire sulla fiscalità del lavoro qualificato
- valorizzare il ruolo attivo dei manager senior
- rafforzare la stabilità del sistema pensionistico
- consolidare il welfare pubblico come leva di coesione

## 6. Un risultato importante: il Manifesto è la piattaforma unitaria del Sistema Federmanager

Il percorso svolto produce un risultato che va oltre i contenuti. Il Manifesto è oggi:

- una piattaforma di temi e azioni condivise tra Federazione e territori
- uno strumento operativo, non solo identitario
- una base comune di linguaggio e rappresentanza

In questo senso, il Manifesto rappresenta un elemento di **coesione e di rafforzamento del posizionamento unitario di Federmanager** nei confronti delle istituzioni e degli stakeholder.

## 7. Implicazioni operative

Dai feedback territoriali emergono indicazioni chiare per l'azione federale e territoriale nel 2026, che la Federazione dettaglierà ulteriormente dopo una successiva fase di confronto con le Associazioni Territoriali.

### A livello federale, occorre:

- Concentrarsi su un nucleo di priorità strategiche tra loro sinergiche: managerializzazione delle PMI, formazione continua, governance dell'Intelligenza Artificiale, salute e sicurezza sul lavoro, valorizzazione del continuum manageriale (dirigenti, quadri, alte professionalità)
- Utilizzare il Manifesto come riferimento unitario nei rapporti con Governo, Parlamento, Regioni e Associazioni Datoriali, orientando memorie, proposte legislative e partecipazione ai tavoli istituzionali sui temi emersi dai territori
- Rafforzare il ruolo di Federmanager come soggetto propositivo di politica industriale, anche attraverso il lavoro delle Commissioni nazionali e la costruzione di alleanze con gli altri attori del sistema produttivo



### **A livello territoriale, è consigliabile:**

- Selezionare, all'interno dei 10 assi del Manifesto, 2–3 priorità su cui ciascuna Associazione Territoriale intende concentrare la propria azione, in coerenza con le caratteristiche del tessuto produttivo e sociale locale
- Utilizzare il Manifesto come strumento di apertura e di interlocuzione nei tavoli di confronto con istituzioni e associazioni datoriali locali, costruendo percorsi di lavoro condivisi su temi concretamente rilevanti per il territorio
- Promuovere iniziative pubbliche, momenti di confronto e progetti sperimentali che rendano visibile, a livello locale, il ruolo della managerialità come leva di competitività e coesione sociale

### **In vista del Forum 2026, la Federazione deve:**

Impostare il programma del Forum intorno alle seguenti priorità:

- rimettere l'industria al centro per un Paese competitivo
- costruire un welfare sostenibile attraverso crescita ed equità
- governare il cambiamento tra competenza e tecnologia

## **8. Conclusione**

Il lavoro svolto restituisce un quadro chiaro: Federmanager è un sistema coeso, con una visione condivisa e una forte capacità propositiva.

Il Manifesto 2026 non è soltanto un documento programmatico. Rappresenta oggi l'agenda più concreta e operativa per contribuire a riportare l'Italia industriale al 20% del PIL. È la piattaforma attraverso cui contribuiamo a una nuova stagione di politica industriale per il Paese, rafforzando al tempo stesso la nostra identità e il nostro impatto.

Federmanager intende quindi usarlo per assumere un ruolo attivo in questa fase politico-istituzionale, ponendosi come interlocutore stabile delle istituzioni, delle forze politiche e delle forze economiche per tradurre queste priorità in politiche concrete.

Useremo il Manifesto per chiedere a Governo, Parlamento e Regioni di recepire il maggior numero di proposte nella Legge di Bilancio 2027, prima finestra utile per tradurre questa piattaforma in interventi concreti di politica industriale e del lavoro.

Useremo il Manifesto per proporre a Confindustria e Confapi di siglare un accordo quadro entro il 2026 sulla managerializzazione delle PMI.

**Ora si apre la fase decisiva: trasformare le priorità condivise in azioni concrete. Perché senza managerialità diffusa non c'è politica industriale capace di durare.**