

La Carta della Dirigenza e delle Alte Professionalità





La Carta
della Dirigenza
e delle Alte
Professionalità

Dichiarazione di Responsabilità e delle Alte Professionalità italiane (2026-2046)

Ottant'anni non sono una ricorrenza né una celebrazione, ma la prova di un metodo, quello della libertà governata dalla competenza e abitata dalla responsabilità. Da questo principio nasce il ruolo della dirigenza e delle alte professionalità: essere il cuore pensante della democrazia, il presidio razionale che impedisce al sistema di scivolare nel caos o nell'autocrazia. Qui visione, conoscenza e responsabilità si traducono in equilibrio, sviluppo e coesione. Senza competenza la libertà si indebolisce; senza responsabilità perde la propria direzione.

Siamo nati nel 1946, l'ora zero di una democrazia che cercava faticosamente i suoi equilibri democratici; da allora siamo i custodi di un assetto istituzionale fondato sul limite al potere e sul rispetto delle regole come unica garanzia contro l'arbitrio. Nati dalle macerie di un dopoguerra che invocava la ricostruzione, abbiamo imparato che non c'è crescita senza una guida che sappia unire l'efficienza al senso del limite. Un monito in una stagione in cui il mondo è scosso dalle spinte dispotiche e autoritarie, tentato di affidare il destino dell'umanità ad algoritmi senza volto, sedotto dalla tecnocrazia senza valori.

In questo contesto i dirigenti riaffermano il loro ruolo di custodi attivi del modello europeo, dell'equilibrio dei poteri e del rispetto delle regole, sia nella regolazione delle relazioni sociali che in quelle internazionali. Ossia i manager come argine civile, non esecutori di processi, ma interpreti del liberalismo delle regole che mette al centro la persona, senza accettare scambi tra efficienza e tirannia, sia pure tecnica. Il dirigente è garante del merito e riconosce il talento come unico motore di una crescita equa, trasparente e misurabile, lontana da ogni opacità.

La nostra missione consiste nella capacità di governare la complessità, ricucendo quel legame tra cittadino e istituzioni che oggi appare fragile. Lo facciamo ogni giorno nell'amministrazione della cosa pubblica, dove la regola deve essere non l'imposizione di lacci, ma la posa del binario della trasparenza e dell'accessibilità. Lo facciamo presidiando la Pubblica Amministrazione, trasformandola da apparato burocratico in motore di cittadinanza. Questa funzione richiede una netta autonomia di giudizio rispetto alla quotidianità politica: un'indipendenza che non è isolamento, ma il presupposto per una responsabilità piena e consapevole.

È il fondamento del nostro liberalismo delle regole che, in un sistema democratico maturo, rappresenta una valvola di sicurezza e garantisce un'azione dello Stato ispirata all'interesse generale e al principio di legalità. Solo il riconoscimento del merito e della competenza può onorare il patto tra istituzioni e cittadini, con la certezza di uno Stato "terzo". Una trama che tuteliamo e consolidiamo garantendo la tenuta del welfare, della salute collettiva, dell'istruzione e dei sistemi di protezione assicurativa: strumenti di dignità universale, non costi. Sono le fibre di un unico patto sociale che intendiamo consolidare affinché il cittadino non si senta mai solo di fronte al potere o alla malattia.

"La trama del valore civile"

In questo orizzonte la coesione sociale diventa la nuova frontiera della responsabilità pubblica: la capacità di valorizzare tutte le stagioni della vita, di riconoscere nella longevità una risorsa civile e di colmare i divari che ancora penalizzano giovani e donne nell'accesso alle opportunità e alla responsabilità. L'esperienza e la memoria professionale rappresentano un patrimonio che deve continuare a fluire nel corpo sociale, rafforzando l'equilibrio tra generazioni e contribuendo alla stabilità della comunità.

Formazione permanente e sussidiarietà sono le leve attraverso le quali garantire qualità, competenze ed elevata professionalità ad ogni step della vita professionale e dell'offerta di servizi.

Guardiamo alle transizioni che abbiamo di fronte non come una minaccia, ma come campi di applicazione della nostra responsabilità civile e professionale.

In una stagione di radicali mutamenti, il nostro ruolo è quello di trasformare l'incertezza in strategia, presidiando il confine tra innovazione tecnologica e tenuta sociale.

"Le frontiere della modernità"

Un equilibrio complesso che va governato con competenza e sapienza, da estendere alla cura del territorio, che vede in prima posizione un'agricoltura consapevole, e alle infrastrutture logistiche e trasportistiche, arterie indispensabili di una democrazia in movimento. Abbiamo profonda attenzione verso le periferie – geografiche, sociali ed esistenziali – consapevoli che il progresso non deve lasciare indietro nessuno e deve saper creare una rete diffusa di opportunità, aperta a tutti. Un saper fare italiano che si salda nella visione europea, rendendo attrattivi i nostri settori strategici a partire da un'industria innovativa e ad alto valore aggiunto, insieme al turismo e al terziario avanzato.

Tuttavia, questa visione richiede una evoluzione coraggiosa del modello imprenditoriale italiano, ancora troppo ancorato ad un impianto autarchico, troppo chiuso all'apporto dei manager. Va curato il passaggio da una struttura spesso atomizzata e/o familiare del nostro capitalismo ad una gestione manageriale moderna, capace di affrontare le sfide globali utilizzando le leve dell'innovazione e della trasparenza. È il tempo di superare i limiti della frammentazione per approdare ad una cultura della gestione manageriale che faccia della responsabilità e della scalabilità i propri punti di forza.

In questo percorso, la legittimazione sociale del manager si sposta dal perimetro aziendale a quello pubblico, facendone un garante della coesione e dello sviluppo sostenibile. L'azione nella quale siamo impegnati per una forte rilegittimazione sociale del manager non deriva solo dai risultati economici, ma dal suo ruolo di garante dell'interesse collettivo e della coesione.

È una sfida che pone il merito come base per una società più equa perché premia il sapere, il talento, la competenza, scardinando rendite di posizione e "diritti" opachi, offrendo a ciascuno la possibilità di partecipare al bene comune, secondo le proprie capacità.

Così il merito diventa il motore di un'Italia più dinamica, giusta, competitiva, e non il privilegio di pochi. Un'Italia che ha l'ambizione di non lasciare indietro nessuno, per percorrere insieme le strade della modernità. La sfida più alta per i dirigenti e le alte professionalità si gioca sui confini dell'immateriale. Il futuro risiede nella capacità di non restare meri spettatori della rivoluzione digitale, ma di governarne la traiettoria. In una stagione in cui la tecnologia rischia di farsi dominio tecnico e algoritmico, privo di etica, rivendichiamo un'innovazione a misura di uomo.

"L'oltre: conoscenza e visione"

Questo impegno si concretizza nella difesa e nel rilancio dei pilastri del nostro vivere civile, a partire dal Servizio Sanitario Nazionale e dall'Istruzione. Per il manager Cida, la salute non è un costo da comprimere, ma valore universale da gestire con efficienza e visione: un ecosistema dove l'eccellenza clinica si sposa con un governo manageriale, in grado di garantire equità e dignità.

In questo ambito, la sfida della digitalizzazione richiede un presidio fermo sulla sovranità dei dati: il controllo democratico sulle informazioni sensibili dei cittadini è confine invalicabile contro le derive degli oligarchi dei dati, affinché il patrimonio informativo del Paese resti un bene comune e non una risorsa per logiche estrattive.

Sosteniamo il primato della scuola italiana, delle sue università e dei suoi ricercatori, tra i più contesi al mondo, convinti che la conoscenza sia l'unica infrastruttura strategica produttiva di valore nel tempo, capace di rigenerarsi contro l'usura dello stesso. Chi lavora nelle scuole, nelle università e negli enti di ricerca deve essere riconosciuto e valorizzato. Così non è avvenuto e per questo si determinano fughe che rappresentano un danno enorme per il Sistema Italia.

Se le infrastrutture materiali sostengono il presente, la conoscenza è l'architettura su cui edificare il domani. Prerequisito per ogni altra forma di sviluppo e di crescita, senza la quale il futuro sarebbe spazio inerte e cieco, e ogni altra risorsa – tecnologica, finanziaria, industriale – non imboccherebbe un indirizzo etico e un senso civile.

Uno scenario che ha incubato una nuova figura di dirigente: non più solo esecutore, ma interprete del mutamento. Rivendichiamo la centralità del pensiero critico, bussola per distinguere il valore dal rumore, e dell'adattabilità come nervatura civile per guidare le organizzazioni attraverso l'incertezza, senza smarrire la rotta dei principi.

Il manager Cida ispirandosi al sistema delle garanzie e dell'equilibrio dei e tra i poteri opera affinché lo stesso bilanciamento si applichi anche alla modernità: garantiamo che la tecnica resti uno strumento al servizio della libertà dell'uomo, della sua crescita umanistica e non divenga un sovrano assolutista.

Ci proiettiamo verso i 100 anni con una certezza: l'Europa non può rassegnarsi ad essere un museo dei diritti e delle leggi, deve riscoprirsi laboratorio di futuro e per il futuro, spazio in grado di bilanciare libertà individuale e coesione sociale.

In un'epoca in cui l'architettura fragile del diritto internazionale sembra soccombere sotto la spinta di logiche autoritarie e tecnocratiche, la via per ripararlo passa dalla qualità dell'azione quotidiana.

Rivendichiamo la volontà di tutelare il valore del merito non come privilegio, ma come dovere verso la collettività, guida dei processi complessi, al timone dell'etica e della responsabilità.

La dirigenza e le alte professionalità Cida rappresentano l'argine necessario contro la disintermediazione radicale che svuota le istituzioni e isola gli individui, causa prima della minaccia del collasso della società verso l'individualismo e il populismo. Siamo i garanti dei corpi intermedi che trasformano le regole in efficienza e i diritti in servizi. In questo spirito, riaffermiamo che la libertà non è assenza di vincoli, ma una facoltà che, proprio perché regolata, disciplinata e consapevole dei propri limiti, resta l'unica via da imboccare per un progresso autenticamente umano. Siamo e saremo i custodi di questa libertà nelle istituzioni, nella vita delle persone, nelle imprese.

Stefano Cuzzilla

(Presidente Cida)

Un patto. La nostra parola al Paese.

1

LA LIBERTÀ SI GOVERNA

Crediamo che la libertà, per restare autentica, debba essere guidata dalla competenza, dal rispetto delle regole e dall'equilibrio tra i poteri. In un tempo in cui la complessità spinge verso soluzioni rapide e semplificate, riaffermiamo il primato dello Stato di diritto e delle istituzioni democratiche come unica alternativa alle derive autocratiche, alla tecnocrazia priva di valori e alla delega acritica agli algoritmi. Ci impegniamo a essere presidio attivo della democrazia: nelle decisioni che prendiamo, nel modo in cui esercitiamo il potere che ci è affidato, nella capacità di opporre competenza e responsabilità a ogni forma di arbitrio – anche quando si presenta con il volto dell'efficienza o dell'innovazione.

2

LA PERSONA È IL FINE

Rifiutiamo ogni scambio tra efficienza e dignità. La persona – con i suoi bisogni, le sue aspirazioni, i suoi diritti – resta il fine di ogni decisione economica e organizzativa. La tecnica, la digitalizzazione, l'automazione sono strumenti: il loro valore si misura nella qualità di vita che producono, non nella velocità con cui sostituiscono il giudizio umano. Ci impegniamo a tenere la persona al centro anche quando è scomodo: quando le pressioni del mercato spingono verso la razionalizzazione a ogni costo, quando i processi algoritmici sembrano più neutrali delle scelte umane, quando la complessità invita a delegare ciò che invece richiede responsabilità diretta.

3

IL MERITO È EQUITÀ

Promuoviamo il merito non come selezione dei forti, ma come leva autentica di giustizia sociale. Riconoscere il talento, premiare l'impegno, rendere trasparenti le scelte: sono questi i fondamenti di una crescita che non lascia indietro nessuno. Il merito senza equità è privilegio; l'equità senza merito è immobilismo. Consideriamo senior, giovani e donne protagonisti attivi della vita civile ed economica del Paese – non categorie da tutelare, ma risorse da liberare. Ci impegniamo a valorizzare ogni competenza, a costruire organizzazioni in cui l'avanzamento dipenda da ciò che si sa fare e da come lo si fa, non da chi si è o da dove si viene.



4

LA FIDUCIA SI COSTRUISCE

Il legame tra cittadini e istituzioni non è un dato acquisito: si costruisce ogni giorno, con la qualità delle decisioni pubbliche, con la trasparenza dei processi, con la capacità della Pubblica Amministrazione di essere motore di cittadinanza e non sistema burocratico. Le regole non sono ostacoli: sono infrastrutture di garanzia, strumenti di equilibrio democratico. Ci impegniamo a difendere la solidità del welfare, della sanità pubblica e dell'istruzione come pilastri irrinunciabili del patto sociale – non voci di costo da ottimizzare, ma fondamenta di dignità collettiva. Una società che regge è una società in cui le persone si fidano delle istituzioni che le governano e dei dirigenti che le guidano.

5

IL FUTURO SI GUIDA

Investiamo nella conoscenza come prima infrastruttura del futuro: scuola, università, ricerca e formazione permanente sono le leve strategiche per l'autonomia del Paese e per le opportunità delle nuove generazioni. Non si governa il cambiamento senza capirlo; non si capisce il cambiamento senza investire nella capacità di leggerlo. Ci impegniamo a guidare le grandi transizioni – tecnologica, ambientale, energetica – con visione integrata e senso del limite, tenendo insieme sostenibilità ecologica, sociale ed economica, senza lasciare indietro territori né persone. Lo facciamo riconoscendoci nel progetto europeo come orizzonte necessario: non un vincolo, ma il laboratorio in cui costruire un progresso autenticamente umano.

Commenti, Suggerimenti e Riflessioni sulla Carta



Competenza e anima: il nostro patto di responsabilità per l'Italia

La Carta della Dirigenza di Cida, nata per celebrare gli 80 anni della Confederazione, non è un semplice manifesto programmatico. È un vero e proprio atto di fede civile che ridefinisce il ruolo del manager moderno, trasformandolo da ingranaggio burocratico a custode morale e razionale della nostra democrazia.

Fin dalle sue origini, Cida ha lottato per un'idea precisa: **la competenza non può esistere senza un'anima**. Ha sempre rifiutato la freddezza di una tecnocrazia senza valori o il governo cieco di algoritmi senza volto.

Nelle parole del Presidente Stefano Cuzzilla si avverte una forte urgenza etica. Il dirigente viene chiamato a diventare un presidio umano contro la tirannia tecnica, abbattendo quella gabbia d'acciaio che spaventava Max Weber, dove la razionalità pura rischia di trasformarsi in una macchina burocratica asfittica e priva di sentimenti. Quando la burocrazia diventa cieca, la responsabilità morale si dissolve nell'efficienza tecnica, proprio come ci ha insegnato Bauman. Il testo Cida si oppone con forza a questa deriva, chiedendo ai leader di essere interpreti coraggiosi del presente e mai meri esecutori di ordini.

In questo scenario, il richiamo al principio di responsabilità di Hans Jonas è potente. Unire efficienza e senso del limite significa capire che, nell'era degli algoritmi, ogni scelta manageriale deve essere guidata da un'etica profonda, capace di proteggere e preservare il futuro dell'umanità.

Il cuore della Carta batte per un equilibrio vitale. Rifiuta con fermezza lo scambio tra efficienza e tirannia, ancorando lo sviluppo economico ai valori democratici. Il mercato non può muoversi nel vuoto sociale: ha bisogno di regole forti che mettano al centro la persona, proteggendola sia dall'arbitrio dello Stato sia dai monopoli privati. **La dirigenza si fa così argine contro il caos**, ricordandoci che lo Stato di diritto è l'unico vero scudo contro ogni forma di dispotismo.

La Carta si chiude, infine, con una missione cruciale ed emozionante: governare la complessità del nostro tempo attraverso il merito, inteso non come privilegio, ma come autentico motore di crescita e di riscatto sociale per l'intera comunità.

Come Direttrice della Confederazione, sento vibrare dentro di me ogni singola parola del nostro impegno. Dietro ogni bilancio, ogni riorganizzazione e ogni decisione strategica ci sono persone, famiglie, sogni e speranze per il futuro. Il nostro compito più nobile e la mia promessa più sincera è fare in modo che la nostra guida non sia mai dettata dalla fredda burocrazia, ma da una profonda responsabilità umana, per costruire insieme un'Italia più giusta, accogliente e fiera del proprio valore.

di Teresa Lavanga

Direttrice CIDA

Il valore

nasce dalle persone

Mettere la persona al centro non significa attenuare l'importanza dei risultati. Significa, al contrario, riconoscere che i risultati più solidi e duraturi nascono quando le persone sono messe nelle condizioni di esprimere pienamente il proprio talento, la propria responsabilità e la propria capacità di contribuire al bene comune.

È questa la funzione più autentica della dirigenza. Non limitarsi a governare processi, ma creare contesti nei quali le persone possano crescere, assumersi responsabilità, innovare e costruire fiducia.

Perché il valore non nasce mai da solo: **la funzione della dirigenza non è aggiungere il proprio contributo a quello degli altri, ma moltiplicare quello di ciascuno.** È questo effetto moltiplicativo, più della semplice somma dei talenti, a fare la differenza tra un'organizzazione che cresce e una che si limita a funzionare.

Per questo la qualità di un'Organizzazione si misura prima di tutto dalla qualità delle persone che la compongono e dalla capacità di valorizzarne le competenze.

In questa prospettiva, il merito rappresenta il metodo attraverso cui la centralità della persona si traduce in equità. Non è il privilegio di pochi né la semplice selezione dei migliori, ma il riconoscimento trasparente dell'impegno, della competenza e della responsabilità. Solo così l'equità cessa di essere un principio astratto e diventa una concreta opportunità di crescita.

Le trasformazioni tecnologiche, ambientali e demografiche rendono questa responsabilità ancora più impegnativa. L'intelligenza artificiale e l'innovazione ampliano enormemente le nostre possibilità, ma non potranno mai sostituire ciò che rende autenticamente umana una decisione: la capacità di comprendere le persone, interpretare la complessità e assumersi la responsabilità delle proprie scelte.

È questo il contributo che la dirigenza è chiamata a offrire al Paese: dimostrare, ogni giorno, che non esiste contrapposizione tra competitività e inclusione, tra crescita economica e dignità della persona. Perché il valore più duraturo nasce sempre dall'incontro tra competenze, responsabilità e fiducia. Ed è in questo equilibrio tra persona, merito ed equità che il ruolo del dirigente trova oggi la propria ragione più profonda.

di Marco Ballarè

Vicepresidente CIDA e Presidente Manageritalia*

*Manageritalia è la Federazione Nazionale che rappresenta, tutela e supporta dirigenti, quadri ed executive professional del settore terziario in Italia (Commercio, Trasporti, Turismo, Servizi, Terziario avanzato).

La scuola del futuro:

investire sulle persone per non subire il cambiamento

Il futuro non si attende: si prepara e si guida. Servono conoscenza, capacità di interpretare il cambiamento e responsabilità nelle decisioni. È questo il compito della dirigenza, pubblica e privata: orientare le trasformazioni tecnologiche, ambientali ed energetiche affinché producano sviluppo senza compromettere coesione sociale, dignità della persona e sostenibilità.

La conoscenza è la prima infrastruttura del Paese, perché rende possibile ogni altra innovazione. Scuola, università, ricerca e formazione permanente costituiscono un unico sistema: formano competenze, alimentano il pensiero critico e consentono di non subire il cambiamento. Ma la scuola non ha soltanto il compito di istruire. Essa educa, contribuisce alla formazione della personalità e mette ciascuno in condizione di vivere e cooperare con gli altri. Alle competenze di base devono quindi affiancarsi responsabilità, capacità relazionali, creatività e attitudine al lavoro comune.

Per questo affermo spesso che **il futuro della nazione passa attraverso la scuola.** In essa una comunità non prepara soltanto lavoratori e professionisti: forma cittadini, costruisce legami e crea le condizioni perché il merito non diventi privilegio, ma opportunità.

L'intelligenza artificiale mostra quanto il futuro richieda capacità di governo. Non è più soltanto software, ma un'infrastruttura strategica, fondata su energia, capacità di calcolo, semiconduttori, reti e dati. Il suo sviluppo dipende dalla sicurezza degli approvvigionamenti, dagli equilibri industriali e dalla stabilità geopolitica. Per governarla è necessario comprenderne potenzialità, costi, rischi sociali e implicazioni per l'autonomia del Paese e dell'Europa.

La dirigenza deve dunque investire nelle persone, promuovere l'apprendimento continuo, collegare formazione e innovazione e impedire che alcuni territori o gruppi sociali restino ai margini. Guidare il futuro significa trasformare conoscenza in libertà consapevole e competenza in responsabilità verso la collettività.

di Antonello Giannelli

Vicepresidente CIDA e Presidente ANP*

*ANP è il principale sindacato italiano che rappresenta i dirigenti scolastici e le figure di alta professionalità del mondo dell'istruzione. Aderisce alla Federazione della Funzione Pubblica CIDA.

La carta della dirigenza

e il valore costituzionale del SSN

Tra i cinque principi che compongono la Carta della Dirigenza, il quarto – “La fiducia si costruisce” – assume un significato particolare per chi ha scelto di esercitare la professione medica, basata proprio sul rapporto di fiducia tra medico e paziente, e opera quotidianamente nel Servizio Sanitario Nazionale.

La fiducia è l'elemento invisibile che tiene insieme una comunità. E non è una condizione acquisita una volta per tutte: va alimentata ogni giorno attraverso competenza, trasparenza, responsabilità e capacità di dare risposte concrete ai bisogni delle persone.

A partire dai bisogni di salute, la cui risposta rappresenta uno dei principali terreni su cui si misura la credibilità dello Stato e la qualità del patto sociale. Per questo il richiamo della Carta alla difesa della sanità pubblica assume un valore che va ben oltre il settore sanitario. Il Servizio Sanitario Nazionale non è soltanto un modello organizzativo: è una delle più importanti infrastrutture democratiche del Paese, uno strumento di uguaglianza sostanziale che rende effettivo il diritto costituzionale alla tutela della salute.

Difenderlo significa preservare uno dei fondamenti della fiducia collettiva. Quando i cittadini sanno di poter contare su cure accessibili e di qualità, indipendentemente dalla loro condizione economica o dal luogo in cui vivono, si rafforza il senso di appartenenza a una comunità fondata sulla solidarietà e sull'equità. Quando, al contrario, crescono le disuguaglianze nell'accesso ai servizi essenziali, si indebolisce il rapporto stesso tra persone e Istituzioni.

È per questo che **la tutela della sanità pubblica non rappresenta una rivendicazione di categoria, ma una responsabilità nazionale**. E riguarda l'intera classe dirigente: la qualità della dirigenza si misura anche dalla capacità di custodire i beni comuni e di guardare oltre l'orizzonte immediato delle singole Organizzazioni.

Costruire fiducia significa costruire futuro. Ed è una responsabilità che chiama tutti noi, dirigenti e professionisti, a un impegno quotidiano al servizio delle persone e del Paese.

di Guido Quici

Vicepresidente CIDA
e Presidente Federazione CIMO-FESMED*

*La Federazione CIMO-FESMED è una delle principali sigle sindacali italiane dell'Area Sanità, nata nel 2019 dall'unione di CIMO (il Sindacato dei Medici) e FESMED (Federazione Sindacale Medici Dirigenti). Rappresenta medici e dirigenti sanitari del SSN.

La managerialità

è un bene pubblico

La Carta della Dirigenza afferma con forza che competenza, responsabilità e merito rappresentano i pilastri di una società libera. È una visione che condivido pienamente. Credo tuttavia che oggi sia necessario compiere un ulteriore passo culturale.

La managerialità non appartiene soltanto ai manager. È un bene pubblico, un patrimonio culturale e professionale che deve essere coltivato, trasmesso e condiviso, perché dalla sua diffusione dipendono la qualità delle Organizzazioni, la competitività del sistema produttivo e, in ultima analisi, la prosperità del Paese. È una delle infrastrutture immateriali che consentono a un Paese di crescere, innovare e affrontare con successo le grandi transizioni del nostro tempo.

Ogni Organizzazione complessa – un'impresa, un ospedale, una pubblica amministrazione, un'università, una grande infrastruttura – produce valore quando esistono persone capaci di trasformare la visione in risultati tangibili. Lo fanno assumendo decisioni, governando la complessità, organizzando competenze e risorse, trasmettendo conoscenza ed esperienza alle nuove generazioni e costruendo fiducia tra lavoratori, cittadini e stakeholder. Questa è la funzione strategica della dirigenza.

In tale prospettiva, la sfida che attende Federmanager e, più in generale, l'intero sistema Cida non consiste soltanto nel valorizzare chi già esercita responsabilità manageriali, ma nel diffondere una cultura della managerialità nell'intero tessuto produttivo e istituzionale italiano. Un Paese con più managerialità è un Paese più competitivo, più innovativo, più attrattivo, più prospero e quindi più coeso.

Il futuro economico dell'Italia dipenderà dalla capacità di far crescere le imprese da piccole a medie e da medie a grandi, di costruire organizzazioni più solide, istituzioni più efficaci e filiere industriali più resilienti. Tutto questo richiede competenze manageriali diffuse, formazione continua e una nuova alleanza tra imprenditori, manager e istituzioni.

Il futuro non si eredita. Si costruisce. E si costruisce riconoscendo alla dirigenza non solo il ruolo di guida delle organizzazioni, ma la responsabilità di contribuire, con competenza, responsabilità, visione ed etica, alla prosperità dell'Italia e alla costruzione del bene comune.

di Valter Quercioli

Presidente Federmanager*

*Federmanager rappresenta dirigenti, quadri apicali e alte professionalità delle aziende produttrici di beni e servizi nei settori dell'industria privata e a partecipazione pubblica.

Le donne

e le sfide della dirigenza

Il merito è equità, il terzo punto della carta della dirigenza di Cida propone una visione estremamente interessante e moderna del merito, inserendolo in un quadro di giustizia sociale.

Sottolineare come il talento vada riconosciuto e supportato, l'impegno valorizzato e premiato e soprattutto come sia importante garantire scelte basate sulle capacità e sulle evidenze è un passaggio fondamentale per un accesso equo al mondo del lavoro e alla carriera manageriale. C'è da dire che questo è anche il fulcro di una vera parità di genere. È necessario che le organizzazioni adottino criteri neutri così da eliminare pratiche inadeguate e ridurre il divario retributivo che da più fonti viene messo in evidenza.

L'affermazione "il merito senza equità è privilegio" risuona particolarmente vera per le donne nel mercato del lavoro italiano. Per poter parlare di merito bisogna tutti operare per dare piena attuazione al comma 2 dell'art. 3 della Costituzione della Repubblica italiana. L'occupazione femminile è sicuramente cresciuta ma sconta ancora pesanti ostacoli strutturali. Il tasso di occupazione mostra un netto sbilanciamento tra uomini e donne e questo può essere colmato anche attraverso azioni mirate. Va sottolineato infatti come in Italia le responsabilità familiari e la gestione della cura gravino in modo preponderante sulle donne, influenzando la continuità e la crescita lavorativa.

Definire le donne come "risorse da liberare e non categorie da tutelare" è un passaggio fondamentale. Spesso le politiche di "tutela" (come le quote rosa) vengono percepite come un limite o un'eccezione, mentre **riconoscere le donne come risorse strategiche significa integrarle pienamente nel sistema produttivo.**

Favorire l'accesso delle donne al mondo del lavoro e alla carriera manageriale assicurando meritocrazia e parità salariale, smontare gli stereotipi di genere sui lavori "da uomo o da donna" fin dall'infanzia, migliorare l'empowerment femminile, valorizzare il lavoro di cura sono temi su cui agire per rendere l'ambiente di lavoro sempre più inclusivo e per lo sviluppo di una leadership sostenibile che meglio si adatta alle attuali e future sfide della società italiana.

di Maria De Renzis

Coordinatrice Nazionale Gruppo Donne
Federmanager Minerva

I manager

e la nuova sfida sociale

In questi ultimi ottant'anni la nostra società ha affrontato numerose mutazioni, divenendo sempre più variabile e complessa.

I nostri manager hanno sempre accolto la sfida, interpretando il contesto per tracciare nuove strategie e declinarle in azioni, trasformando le criticità in opportunità, dimostrando così che il cambiamento, se opportunamente guidato, può divenire progresso.

L'attuale periodo storico è, tuttavia, inconsueto perché vede sommarsi una serie di discontinuità di portata epocale che, se non adeguatamente governate, rischiano di minare alla base i pilastri su cui abbiamo costruito le nostre libertà.

In questo scenario, **nessuno si salva da solo**, così come nessuno può ritenere che la delega diventi la giustificazione per non farsi carico delle proprie responsabilità.

Serve, quindi, un nuovo patto sociale che veda l'impegno coordinato di attori diversi (imprese, istituzioni, comunità) attorno a un'agenda comune, con una regia capace di gestire efficacemente il sistema e di misurare univocamente il cosiddetto collective impact delle azioni.

I manager avranno la responsabilità di guidare le aziende a evolvere il proprio ruolo di corpo sociale al fine di generare non solo sviluppo economico sostenibile, ma anche vero e proprio progresso sociale nell'ambito del rinnovato patto di sussidiarietà con lo Stato.

La dirigenza italiana è già pronta avendo da tempo dimostrato come lo strumento della contrattazione collettiva possa essere ispirato anche da una visione politica di sostenibilità e sviluppo sociale. Infatti, attraverso il welfare contrattuale e aziendale abbiamo dato vita ad un modello moderno ed efficiente complementare a quello pubblico; attraverso la formazione, le politiche attive e l'age management abbiamo creato le basi per supportare la longevità professionale; attraverso il volontariato di competenze, infine, abbiamo dimostrato come manager e aziende possano contribuire all'economia sociale per ridurre le fragilità e garantire la coesione.

Siamo consapevoli che l'adeguatezza della nostra leadership sarà valutata sulla base del futuro che sapremo costruire, interpretando e guidando il presente.

di Monica Nolo

Vicepresidente Manageritalia

Guidare il cambiamento:

il ruolo del Management Pubblico tra Valore e Innovazione

La Carta della Dirigenza e delle Alte professionalità italiane, lanciata da Cida al culmine delle celebrazioni per i suoi primi 80 anni, è un documento ricco di contenuti e di valori, visionario e lungimirante: una guida concreta per accompagnare le trasformazioni in atto ed orientare i cambiamenti dei prossimi vent'anni.

In particolare, dovrà essere un riferimento per la Pubblica Amministrazione, le cui molteplici realtà sono chiamate a confrontarsi con sfide sempre più complesse, che richiedono competenza, rapidità decisionale, capacità di innovazione e una forte attitudine a generare valore pubblico.

In questo contesto, il manager pubblico rappresenta il motore del cambiamento organizzativo. Deve sapere costruire una visione, valorizzare le persone, promuovere la collaborazione e sviluppare reti efficaci tra centro e territori nonché con il management privato. Leadership, responsabilità e capacità di innovare, libere da condizionamenti e da pressioni, risultano imprescindibili per affrontare le grandi transizioni e governare l'intelligenza artificiale, rendendola uno strumento al servizio dei processi e delle decisioni.

In tale prospettiva, l'attenzione alle giovani generazioni ha un valore strategico e diventa una scelta decisiva. Non basta aprire loro le porte della Pubblica Amministrazione: occorre creare le condizioni affinché possano contribuire davvero alla sua evoluzione. Significa investire nella crescita professionale e nella valorizzazione del merito, favorire la mobilità delle competenze e costruire ambienti capaci di attrarre talento, creatività e iniziativa.

La Carta può essere il punto di partenza di questo cammino: un patto tra istituzioni, manager – chiamati anche al ruolo di mentoring – e nuove generazioni, fondato su responsabilità, competenza e risultati concreti.

Il futuro della Pubblica Amministrazione dipenderà dalla capacità di formare leader, autonomi e indipendenti, in grado non solo di gestire il cambiamento ma di guidarlo con visione e coraggio: ponendo la persona al centro e il bene comune all'orizzonte.

di Roberto Caruso

Presidente Federazione Funzione Pubblica CIDA*

*La Federazione della Funzione Pubblica CIDA è l'organizzazione sindacale nazionale che rappresenta dirigenti e le alte professionalità del settore pubblico.

Liberare i talenti:

la responsabilità collettiva di guidare il futuro

“Il futuro si guida”, quinto principio della Carta della Dirigenza e delle Alte professionalità italiane, richiama una responsabilità che nella scuola si esercita quotidianamente. La scuola non si limita a trasmettere conoscenze: contribuisce a costruire il futuro del Paese. Ha la straordinaria capacità di dare forma al cambiamento attraverso la crescita culturale e civile delle nuove generazioni: nelle aule si forma chi avrà voce nel mondo di domani. Ogni scelta curricolare, ogni relazione educativa, ogni spazio di ascolto è una semina silenziosa i cui frutti maturano nel tempo. L'investimento nella scuola non dovrebbe essere messo in discussione da nessuna congiuntura. Investire nella conoscenza è la priorità.

La Carta parla di scuola, università e ricerca come infrastrutture strategiche: aggiungo che la cultura scientifica è parte irrinunciabile di questa architettura. In un'epoca in cui la disinformazione circola più velocemente della verità, saper leggere un dato, valutare una fonte, comprendere un fenomeno non è una competenza specialistica: è un prerequisito democratico.

Vi è poi la questione del talento. Riguarda i giovani, che portano intelligenza e visione, e con un'urgenza ancora maggiore le donne, il cui talento, il sistema fatica ancora a riconoscere.

Il divario salariale è strutturale e documentato. Il tetto di cristallo spezza traiettorie brillanti nei momenti di massima maturità professionale. **Non è un problema delle donne: è un difetto del sistema**, che perde talenti per ragioni estranee al merito. Come donna dirigente, so che il pregiudizio pesa ancora sui percorsi di responsabilità.

L'esperienza mi ha mostrato che una leadership equilibrata e inclusiva arricchisce istituzioni, scuola e imprese. Rendere la leadership femminile un fatto ordinario e non un'eccezione è una responsabilità collettiva.

Guidare il futuro significa educare alla conoscenza, liberare i talenti giovani e femminili, abbattere i divari che ancora frenano il Paese. È una responsabilità che la dirigenza Cida assume come impegno verso il Paese e le nuove generazioni.

di Licia Cianfriglia

Segretaria CIDA Lazio e Responsabile partnership e relazioni istituzionali ANP

Il merito

come scelta di responsabilità collettiva

Tra i principi che animano questa Carta, quello che più richiama la mia esperienza professionale e personale è il terzo: “Il merito è equità”.

La Carta ci ricorda una verità fondamentale: il merito autentico non è il privilegio di pochi, ma la condizione che consente a ciascuno di esprimere il proprio talento e di contribuire al bene comune. Dove il merito è reale, le opportunità si allargano; dove il merito viene sacrificato a logiche opache o a rendite di posizione, si restringono gli spazi di crescita.

Nella professione medica questo principio assume un significato particolarmente forte. Ogni giorno lavoriamo in organizzazioni complesse nelle quali competenza, responsabilità e capacità di decisione incidono direttamente sulla vita delle persone. Per questo il riconoscimento del valore professionale non rappresenta soltanto un diritto individuale, ma una garanzia per la qualità dei servizi e per la fiducia che i cittadini ripongono nel Servizio Sanitario Nazionale.

È alla luce di questa concezione del merito che assume particolare valore il richiamo della Carta alla necessità di valorizzare pienamente il contributo di giovani e donne. Come donna e come medico, vi leggo l'affermazione di un principio essenziale: una società e un'organizzazione sono tanto più forti quanto più riescono a riconoscere e promuovere tutte le competenze di cui dispongono. La sanità italiana offre ogni giorno esempi straordinari di competenza femminile, eppure persistono ancora ostacoli che rallentano l'accesso delle donne ai livelli più elevati di responsabilità e rappresentanza. Affrontare questi squilibri non significa introdurre eccezioni al principio del merito; significa, al contrario, renderlo finalmente pieno ed effettivo.

Il merito non è soltanto uno strumento di selezione. **È una scelta di responsabilità collettiva.** È il modo attraverso cui una società riconosce il valore delle persone e prepara il proprio futuro.

di Sonia Brugnara

Segretaria CIDA Trentino-Alto Adige
e Presidente Federazione CIMO-FESMED Trentino

Riflessioni sul merito

«Il merito senza equità è privilegio; l'equità senza merito è immobilismo». La Carta condensa in una riga una tensione che le scienze economiche e sociali faticano a risolvere da decenni. Vale la pena starci sopra.

Il merito, nel linguaggio del Sindirettivo-Banca Centrale, non è mai un principio astratto né una formula retorica: **è il punto in cui si incontrano l'etica del lavoro e la responsabilità sociale che caratterizzano la nostra storia.** Affermare che “il merito è equità” significa rifiutare due derive opposte. Da un lato il merito inteso come selezione dei più forti, che genera privilegio e divide; dall'altro un'equità troppo spesso mal interpretata e intesa come livellamento, che spegne le motivazioni e produce immobilismo. La sintesi che proponiamo è diversa: riconoscere il valore di ciascuno secondo ciò che sa fare e come lo fa, non secondo chi è o da dove viene.

Il problema del merito però non è concettuale: è operativo. Tutti concordano che si debbano premiare competenza e impegno. Il disaccordo nasce quando si tratta di misurare l'uno e l'altro, e soprattutto quando si scopre che i metri di misura non sono neutri. Le stime OCSE sulla persistenza intergenerazionale del reddito – sintetizzate nei lavori di Corak e confermate dagli studi di Acciari, Polo e Violante sull'Italia – mostrano con consistenza che il punto di partenza conta quanto il talento. In Italia almeno il 40% del vantaggio economico dei genitori si trasferisce ai figli, uno dei valori più alti tra i Paesi OCSE. Non è un dato morale, è un fatto strutturale che il sistema deve correggere se vuole essere autenticamente meritocratico. L'Italia, assieme agli USA e al Regno Unito, è uno dei Paesi industrializzati con il più basso tasso di mobilità sociale.

C'è ancora molto lavoro da fare, quindi, perché il riconoscimento del merito sia effettivo e si traduca in un sistema più equo. Considerare senior, giovani e donne non come categorie da tutelare ma come “risorse da liberare” significa saper rimuovere gli ostacoli al loro sviluppo e rendere il riconoscimento del valore trasparente, accessibile e credibile per tutti.

Il merito, dunque, è davvero equità, ma a una condizione: che le organizzazioni abbiano il coraggio di misurarlo con rigore e di accettare i risultati anche quando smentiscono le gerarchie consolidate. Questo è il lavoro più difficile e il più necessario. È quello che la dirigenza italiana è chiamata a fare, dentro le proprie strutture, prima ancora che nel dibattito pubblico. Solo a queste condizioni il merito cessa di essere uno strumento di selezione e diventa ciò che davvero rivendichiamo: una leva di giustizia sociale e, insieme, di rafforzamento della qualità, della professionalità e dell'efficienza delle Istituzioni e delle Imprese.

di Edoardo Schwarzenberg

Presidente Sindirettivo Banca Centrale*

*Il Sindirettivo Banca Centrale è l'organizzazione sindacale che rappresenta i dirigenti e le alte professionalità della Banca d'Italia e dell'IVASS (Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni).

La centralità della persona oltre l'efficienza e l'algoritmo

Per il Sindirettivo Banca Centrale è una profonda convinzione e non un vuoto esercizio di retorica, la consapevolezza che **la valorizzazione e il rispetto di ogni persona sono la guida e il fine di ogni decisione economica e organizzativa**. La dignità non deve essere sacrificata sull'altare dell'efficienza e del profitto.

Nell'attuale rivoluzione digitale, caratterizzata da un crescente ricorso all'intelligenza artificiale, il rischio non è la tecnologia in sé ma l'uso che se ne fa. Delegare eccessivamente alle macchine decisioni e valutazioni può determinare impoverimento di competenze, deresponsabilizzazione delle scelte, indebolimento dei legami umani, disaffezione professionale con ricadute etiche rilevanti.

Queste dinamiche possono incrinare il rapporto di fiducia – su cui si fonda la nostra democrazia – tra cittadini, istituzioni e dirigenti che le guidano. Ma la fiducia è il capitale più prezioso di una comunità, il suo collante: un bene difficile da conquistare e ancor più da ricostruire se perso. Non nasce dalle dichiarazioni di principio ma dalla coerenza tra parole e azioni, dalla trasparenza e dall'equità delle decisioni e dalla capacità di assumersene la responsabilità. Si costruisce ogni giorno con comportamenti concreti, giusti e verificabili.

Per questo il Sindirettivo Banca Centrale conferma con forza la centralità della persona come principio guida della propria azione, impegnandosi a tutelare e rafforzare gli istituti a garanzia della pari dignità sociale di ogni cittadino, sancita dall'articolo 3 della Costituzione italiana, baluardo della Repubblica coeva della nostra Confederazione: un lavoro adeguatamente retribuito che assicuri un'esistenza libera e dignitosa (artt. 35-36); un sistema educativo che permetta ai capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, di raggiungere i più alti livelli di istruzione (art. 34), rimettendo in moto l'ascensore sociale; una sanità pubblica efficiente e accessibile a tutti (art. 32).

Ciò consolida la fiducia dei cittadini nella società, consentendo al Sindirettivo Banca Centrale di contribuire a governare e non subire le grandi transizioni in atto – digitale, ambientale, sociale – mettendo l'innovazione al servizio della persona e non viceversa. Perché una società è davvero forte quando il progresso tecnologico procede insieme al progresso umano.

di Florinda Vitagliano

Consigliera CIDA Campania e

Componente Commissione Pari Opportunità Banca d'Italia

Il rischio come Responsabilità Civile: la Prospettiva Assicurativa

Raccogliendo la sfida della dichiarazione del Presidente Cuzzilla, la dirigenza assicurativa italiana compie oggi un atto di responsabilità che va oltre il perimetro dei bilanci. **L'incertezza, per noi, non è un'emergenza: è la materia prima che governiamo con la competenza.** Ma la stagione complessa che attraversiamo ci impone un salto di qualità etico. Come manager assicurativi, rifiutiamo l'idea di essere meri ottimizzatori di algoritmi attuariali o esecutori di processi. Siamo un argine civile e un presidio di stabilità per la democrazia e per la tenuta sociale del Paese.

Decliniamo i principi della Carta della Dirigenza e delle Alte Professionalità nella nostra quotidianità attraverso tre impegni:

L'Umanesimo Tecnologico. L'Intelligenza Artificiale offre strumenti straordinari per la predittività del rischio. La nostra responsabilità si gioca nel garantire che la tecnica resti al servizio dell'uomo. Non accetteremo che la profilazione algoritmica si traduca in esclusione dei soggetti più fragili o in una "tirannia tecnica". Il giudizio umano e l'autonomia manageriale rimangono il baluardo a tutela della persona.

Welfare come dignità. Di fronte alla transizione demografica, riaffermiamo che salute, previdenza e protezione non sono "costi da comprimere", ma pilastri del patto sociale. Il nostro ruolo è guidare un welfare integrativo che non si sostituisca allo Stato, ma ne consolidi la tenuta, offrendo risposte trasparenti affinché nessun cittadino si senta solo davanti alla malattia o alla longevità.

Il Liberalismo delle Regole. Le severe normative del nostro mercato non sono lacci, ma binari di legalità. Attraverso una gestione moderna, scardiniamo le rendite di posizione per premiare il merito, favorendo l'accesso di giovani e donne alle responsabilità apicali. Non c'è libertà senza sicurezza economica: la dirigenza assicurativa firma questo patto per un progresso autenticamente umano.

di Massimo Bianco

Presidente FIDIA*

*FIDIA è l'unica organizzazione sindacale firmataria del CCNL per i manager del settore assicurativo in Italia.

I pilastri

per la crescita del Paese

1. Il governo della tecnologia e dell'AI: Inclusività e presidio etico

Il lancio dell'AI Management Index da parte di Cida dimostra che la vera sfida non è l'adozione tecnologica, ma il suo governo.

La Carta della Dirigenza e delle Alte Professionalità, nello stesso solco, ci chiede di governare la tecnologia senza delegare acriticamente le decisioni agli algoritmi. Questo significa **garantire che i sistemi che creiamo siano intrinsecamente inclusivi e privi di quei bias di genere che rischiano di replicare nel futuro le asimmetrie del passato.**

La tecnologia deve essere infatti uno strumento di amplificazione del potenziale umano, mai di esclusione, garantendo che le donne siano co-protagoniste del futuro tecnologico. E in effetti la leadership femminile porta con sé nei processi aziendali una gestione orientata all'ascolto, alla sostenibilità e alla valorizzazione dell'intelligenza collettiva, in un approccio alle decisioni manageriali inclusivo e fortemente etico.

2. Il Merito come leva di equità

La Carta definisce donne, giovani e senior come “risorse da liberare” nell'ambito di organizzazioni trasparenti nelle quali la valutazione dipende dalle competenze e dal valore generato. E infatti “il merito senza equità è privilegio; l'equità senza merito è immobilismo”. Il nostro compito, come classe dirigente, è garantire che i processi di selezione e crescita seguano questi principi, liberando quell'energia che serve alla competitività di tutto il Paese.

Il merito è l'unico vero alleato della leadership femminile.

3. Competenze e Formazione: costruire il domani

La Carta ci offre infine un messaggio di grande incitamento per le generazioni future. Per guidare il futuro, dobbiamo investire con forza nella formazione delle giovani donne, orientandole e sostenendole verso le discipline STEM e l'alta formazione manageriale.

Dare alle ragazze gli strumenti formativi per governare le transizioni del domani non è un'opzione, è l'investimento più significativo che l'Italia possa fare.

La firma di un impegno comune.

La Carta si sostanzia per i manager in una chiamata formale alla responsabilità.

Le donne dirigenti non rimangono spettatrici, ne sono invece motore propulsore, firmatarie e garanti consapevoli.

Un Paese più equo, più meritocratico e più umano non è solo un obiettivo per le donne, ma una strada possibile per l'Italia.

di Francesca Di Paola

Vicepresidente FIDIA

La competenza agricola

al servizio della democrazia ambientale

Il testo di Cida esprime appieno la visione di Fenda. La dirigenza agricola non è una funzione burocratica, ma il motore di un settore strategico per la sovranità alimentare e la coesione del Paese.

In un'epoca di transizione climatica e geopolitica, la “libertà governata dalla competenza” si traduce nella gestione scientifica della terra, dell'acqua e delle filiere alimentari. I dirigenti dell'agricoltura rifiutano la logica della pura esecuzione tecnica o dei freddi algoritmi privi di visione etica.

La transizione ecologica non è un processo automatico, ma una sfida complessa. Per Fenda, il dirigente agricolo è il fulcro di questa trasformazione, l'unico in grado di coniugare la sostenibilità ambientale con la tenuta economica e sociale delle filiere agroalimentari.

Nel settore primario, la transizione non può essere delegata ad algoritmi astratti o a imposizioni tecnocratiche calate dall'alto. Richiede invece una profonda conoscenza dei territori, della biodiversità e delle dinamiche climatiche.

La dirigenza agricola agisce come “presidio razionale”: rigetta l'ambientalismo ideologico e applica la scienza per ottimizzare le risorse idriche, ridurre l'impronta carbonica e preservare il suolo, senza mai compromettere la produttività e la sicurezza alimentare del Paese.

Il richiamo al “liberalismo delle regole” e al merito è cruciale per l'agricoltura: solo la trasparenza e la valorizzazione del talento possono contrastare l'illegalità e garantire una crescita equa e misurabile.

Il dirigente agricolo è un argine civile, custode di un modello europeo che mette al centro la persona e la sostenibilità, intesa come equilibrio tra efficienza produttiva e tutela ambientale. La responsabilità dirigenziale è la vera garanzia per nutrire il futuro della democrazia.

Interpretare il “liberalismo delle regole” in chiave ecologica significa guidare le imprese verso modelli circolari e trasparenti. Il merito e il talento dei giovani professionisti diventano così i motori per introdurre innovazioni biotecnologiche e pratiche rigenerative.

di Romano Magrini

Presidente FENDA*

*FENDA è la Federazione che rappresenta dirigenti e alte professionalità di tutti i settori relativi ad agricoltura e ambiente.

Il valore della dirigenza sanitaria no profit

tra etica, innovazione e bene comune

La riflessione proposta dalla Carta della Dirigenza e delle Alte Professionalità assume un significato particolarmente rilevante per chi opera nella sanità no profit, mondo del quale fanno parte i dirigenti della Federazione Terzo settore Cida di cui l'associazione sindacale dei dirigenti dell'ospitalità no profit ADONP è l'anima e la fonte ispiratrice.

Un settore nel quale competenza, responsabilità e finalità sociale non rappresentano semplicemente valori di riferimento, ma costituiscono la sostanza stessa dell'agire manageriale quotidiano. La visione delineata dal Presidente Cida richiama una dirigenza capace di governare la complessità senza rinunciare ai principi; di accompagnare il cambiamento senza smarrire il senso del bene comune; di coniugare efficienza e dignità della persona.

Sono temi che trovano una naturale corrispondenza nell'esperienza delle organizzazioni sanitarie no profit. Preme, infatti, ricordare che diverse realtà in cui operano i dirigenti che appartengono all'Organizzazione che rappresento sono Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) che, spesso senza scopi di lucro, insieme alle strutture pubbliche, svolgono una fondamentale attività di ricerca scientifica e di cura nei confronti dei pazienti. Tali strutture rappresentano un esempio fondamentale di mediazione tra sostenibilità economica e tutela dei diritti, tra innovazione e qualità delle cure, senza dimenticare l'inclusione delle persone più fragili.

La salute, come ricordato nella Carta, **non può essere considerata una mera voce di costo, ma un investimento strategico per la coesione sociale** e per lo sviluppo del Paese. In questa prospettiva, gli enti no profit rappresentano un presidio fondamentale del welfare, contribuendo ad ampliare l'accessibilità dei servizi e a rafforzare il legame tra istituzioni, comunità, cittadini e territori.

In conclusione, non posso non sottolineare che nel celebrare una ricorrenza così importante sia doveroso guardare al futuro mettendo al centro il valore delle professionalità, rafforzandolo con un costante approfondimento delle nuove tecnologie che domineranno i prossimi anni.

di Michelangelo Chinni

Presidente Federazione Terzo settore sanità no profit CIDA*

*La Federazione terzo settore sanità no profit CIDA rappresenta tutti i dirigenti che operano nelle strutture sanitarie no profit/ sanità religiosa.

Donne, ricerca e management:

conciliazione e responsabilità nella sanità no profit

Nel Consiglio Nazionale ADONP (Associazione Dirigenti Ospedalità Non Profit) coordino l'attività nazionale di rappresentanza per l'Area della Ricerca.

Svolgo la mia attività professionale in un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), in Sanità privata non profit. Forse pochi ancora oggi realizzano che molti IRCCS privati sono Fondazioni senza scopo di lucro appartenenti al Terzo Settore e concentrano, insieme agli IRCCS pubblici, la maggior parte delle attività di Ricerca clinica e traslazionale italiane. Probabilmente sono ancora meno coloro che oggi realizzano che **un Ricercatore è spesso anche un Dirigente, un manager che decide la direzione delle proprie ricerche**, ne controlla il progredire, amministra i finanziamenti ricevuti, guida il suo team cercando di valorizzare le specificità di ognuno e di agire da mentore per le nuove generazioni.

Sono anche certamente in pochi oggi a sapere che la componente femminile nell'area Ricerca è in Italia preponderante e che insieme ai bisogni lavorativi specifici dei Ricercatori va garantito anche quello di conciliare il lavoro con la maternità.

Come Dirigente nel campo della Ricerca mi ritrovo e sottoscrivo tutti e cinque i principi della Carta della Dirigenza di Cida, ma vorrei dare un ulteriore contributo sui principi 2 e 5.

Il principio 2, "la persona è il fine", deve essere alla base di ogni nostra attività. La Ricerca sanitaria non può dimenticare che il proprio fine è migliorare la salute della persona con un approccio olistico; la persona nella sua interezza: corpo, mente, emozioni, spirito. Deve oggi allargare il concetto di persona e considerare che la salute umana non può prescindere dalla salute degli animali e del nostro pianeta. Dobbiamo avere come fine un'unica salute, One Health.

Il principio 5, "il futuro ci guida", sembrerebbe insito nell'idea della Ricerca scientifica che anticipa nei pensieri il futuro ed opera per renderlo presente. Come Dirigenti dobbiamo però sempre considerare che "tipo" di futuro vogliamo ottenere e mirare a realizzarne uno socialmente ed eticamente sostenibile. Le scoperte scientifiche non sono altro che la somma delle piccole informazioni ottenute dal lavoro quotidiano di tanti e la tentazione di superare ogni limite per raggiungere un nuovo risultato è sempre presente.

È quindi responsabilità del Dirigente guidare le attività di Ricerca mantenendole all'interno delle regole etiche e sociali della nostra democrazia. Solo così otterremo quel futuro che potrà dirsi vero progresso civile.

di Cristina Maria Failla

Rappresentante Federazione Terzo Settore nell'Assemblea CIDA

Ricerca in movimento:

Il ponte tra Università e Impresa

Il mondo dell'Università e della Ricerca sta già offrendo e sempre più offrirà in futuro il suo specifico e insostituibile contributo affinché le grandi trasformazioni tecnologiche in atto siano vissute nel modo migliore dagli italiani. Ciò comporta, com'è facile comprendere, un impegno su due fronti: da un lato si tratta di fare in modo che i nostri studenti – tutti, anche quelli iscritti a corsi di laurea a prevalente contenuto umanistico – acquisiscano un bagaglio di conoscenze tecnico-pratiche sufficiente per utilizzare efficacemente le risorse dell'Intelligenza Artificiale; dall'altro appare non meno necessario promuovere nei nostri studenti – di nuovo, in tutti: anche in coloro che subiscono maggiormente il fascino di tali innovazioni – la formazione di quel senso critico che li porti a un uso non solo tecnicamente ma anche eticamente corretto delle predette risorse, in modo da viverle sempre soltanto come strumenti al servizio dell'uomo e dei suoi valori e non come idoli dinanzi ai quali genuflettersi.

Non a caso due Decreti del Ministero dell'Università (il primo del 30 marzo 2022 e il secondo, più recente, del 10 giugno 2026) hanno disciplinato la mobilità temporanea sia di ricercatori delle università o degli enti pubblici di ricerca verso le imprese private sia quella di dipendenti particolarmente qualificati di queste ultime verso università o enti di ricerca, al fine di realizzare specifici progetti di ricerca nonché di promuovere il trasferimento tecnologico e le collaborazioni nell'ambito delle infrastrutture di ricerca. Tanto i ricercatori di università ed enti quanto i dipendenti delle imprese vengono distaccati per il tempo concordato (la durata complessiva del progetto può arrivare fino a tre anni), rimanendo nel ruolo e mantenendo il rapporto di lavoro con il soggetto dal quale dipendono.

Nei contatti che ha avuto in entrambe le occasioni con il personale ministeriale il Saur ha fortemente incoraggiato l'assunzione di questi provvedimenti, senza dubbio orientati nella giusta direzione perché opportunamente miranti a rafforzare il legame tra mondo accademico e industria privata favorendo l'innovazione e il trasferimento dei saperi.

di Dario Sacchi

Presidente Saur*

*Saur è il sindacato che rappresenta docenti, ricercatori e quadri amministrativi del comparto universitario e della ricerca.

Il futuro si guida:

competenza, fiducia e integrità dei mercati

Con innovazioni sempre più rapide, l'apprendimento permanente diventa una necessità. Le organizzazioni migliori sapranno aggiornare competenze tecniche, manageriali ed etiche, facendo della conoscenza il principale fattore competitivo. Oggi la competizione economica non si gioca soltanto sulla disponibilità di capitale o sulle capacità produttive, ma sulla qualità delle informazioni, sulla fiducia degli operatori e sulla credibilità delle regole. Senza fiducia non esistono mercati efficienti; senza trasparenza non esistono investimenti duraturi; senza competenza non è possibile governare la complessità che le nuove tecnologie stanno introducendo. L'intelligenza artificiale, l'uso massivo dei dati e l'interconnessione globale dei mercati rappresentano opportunità straordinarie di crescita. Tuttavia, pongono anche interrogativi inediti sulla tutela degli investitori, sull'equità informativa e stessa tenuta dei meccanismi democratici.

La tecnologia non può sostituire la responsabilità del giudizio umano: può amplificarne le capacità, ma non i valori. Questo principio costituisce una bussola essenziale per il nostro tempo. Per questa ragione, la dirigenza pubblica e privata è chiamata ad assumere un ruolo nuovo: non soltanto quello di gestire organizzazioni, ma di costruire fiducia. La credibilità delle istituzioni passa sempre più dalla capacità di garantire processi trasparenti, dati affidabili e regole comprensibili. In un ecosistema digitale, la fiducia è diventata una infrastruttura strategica del Paese, non meno importante delle reti energetiche, logistiche o di comunicazione. In questo scenario, l'educazione finanziaria e digitale rappresenta una priorità nazionale.

Non possiamo immaginare una società inclusiva se una parte dei cittadini resta esclusa dalla comprensione dei meccanismi economici che incidono sul risparmio, sulla previdenza e sulle prospettive di sviluppo delle famiglie.

Infine, ritengo che il progetto europeo debba continuare a rappresentare l'orizzonte entro cui collocare queste sfide. La dimensione dei mercati, delle piattaforme digitali e dei flussi finanziari supera ormai i confini nazionali. Solo un'Europa forte, capace di coniugare innovazione, tutela dei diritti e competitività, può garantire che la rivoluzione tecnologica rimanga al servizio della persona e dello sviluppo sostenibile. Per questo la dirigenza non deve limitarsi ad amministrare il presente. Deve contribuire a costruire il futuro, guidando il cambiamento con competenza, responsabilità e visione. È questa, oggi, la forma più concreta di servizio al Paese.

di Pier Tommaso Marra

Presidente Sindirettivo Consob*

*Il Sindirettivo Consob rappresenta il personale direttivo e le alte professionalità in servizio presso la CONSOB (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), l'autorità indipendente che vigila sui mercati finanziari.



Stefano Cuzzilla



Marco Ballarè



Antonello Giannelli



Sonia Brugnara



Edoardo Schwarzenberg



Dario Sacchi



Guido Quici



Valter Quercioli



Florinda Vitagliano



Massimo Bianco



Maria De Renzi



Monica Nolo



Francesca Di Paola



Romano Magrini



Teresa Lavanga



Roberto Caruso



Licia Cianfriglia



Michelangelo Chinni



Cristina Maria Failla



Pier Tommaso Marra

La Carta
della Dirigenza
e delle Alte
Professionalità



06 97605111 
segreteria@cida.it 
Via Barberini, 36 - 00187 Roma 
www.cida.it 

