

IL FUTURO COME RESPONSABILITÀ Valori, Competenze, Visione

Celebrazione 80° anniversario di CIDA

12 ottobre 2026

Auditorium della Conciliazione – Roma

Intervento di Stefano Cuzzilla – Presidente CIDA

CIDA è la Confederazione sindacale che rappresenta unitariamente a livello istituzionale dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato.
Le federazioni aderenti a CIDA sono:

Federmanager (industria) | **Manageritalia** (commercio e terziario) | **FP-CIDA** (funzione pubblica) | **CIMO-FESMED** (medici SSN)
Sindirettivo Banca Centrale (dirigenza Banca d'Italia) | **FIDIA** (assicurazioni) | **FENDA** (agricoltura e ambiente)
Federazione Terzo Settore (Sanità non profit) | **SAUR** (Università e ricerca) | **Sindirettivo Consob** (dirigenza Consob)





Signor Presidente della Repubblica,
Autorità,
donne e uomini dell'impresa, delle istituzioni, della dirigenza e delle alte professionalità,
colleghe e colleghi,

BENVENUTI.

Grazie di essere qui, così tanti, per un appuntamento che per CIDA ha il valore di un traguardo e, insieme, di un nuovo inizio.

Signor Presidente, la Sua presenza conferisce a questa giornata un significato particolare. È un riconoscimento al valore di una storia lunga ottant'anni, ma anche al ruolo che i corpi intermedi continuano a svolgere nella vita democratica, economica e sociale del Paese. Un ruolo che, per CIDA, significa mettere competenze, professionalità e capacità di guida al servizio dell'interesse generale. Di questo, Signor Presidente, Le siamo profondamente grati.

Desidero rivolgere un particolare saluto ai Presidenti delle nostre dieci Federazioni e, attraverso di loro, a tutti i manager che ne fanno parte e che, ogni giorno, custodiscono e rinnovano la forza di una comunità plurale.

E poi ci siete voi, i tanti giovani che vedo in questa sala. Vi ho voluto fortemente qui, oggi, perché a voi voglio rivolgere qualcosa di più di un saluto. Non siete soltanto venuti per assistere a un anniversario. Siete gli interlocutori con cui vogliamo dare forma al futuro.

Ottant'anni fa nasceva CIDA.

Gli antichi greci distinguevano due dimensioni del tempo: **chrónos**, il tempo che scorre e che possiamo misurare, e **kairós**, il tempo opportuno: quello in cui ciò che accade acquista un significato particolare, ci interpella e ci pone davanti a una scelta.

In un anniversario così importante, per me le due dimensioni trovano un punto di incontro.

C'è la storia delle donne e degli uomini che hanno costruito CIDA, le trasformazioni del lavoro e del Paese che abbiamo attraversato. E c'è il tempo che si apre davanti a noi. Quello che ci chiede non più soltanto di contare gli anni, ma di dare loro un significato.

È questa, per noi, la soglia degli ottant'anni: il momento in cui la memoria cessa di essere soltanto celebrazione e diventa responsabilità. Oggi conta la direzione. Abbiamo scelto di guardare ai prossimi venti anni. Al 2046.

Un tempo sufficientemente lungo per misurarsi con le grandi trasformazioni che abbiamo davanti, ma abbastanza vicino da chiamarci, fin da ora, all'azione. **Non per prevedere il futuro. Ma per contribuire a determinarlo.**



Nel 1946 l'Italia usciva dalle macerie della guerra e si preparava a scegliere la propria forma di Stato. Era un Paese che doveva ricostruire tutto: non soltanto le città, le fabbriche, le infrastrutture. Doveva ricostruire l'ordinamento democratico, la fiducia, le condizioni stesse di una vita comune.

In quell'Italia nasceva CIDA.

Nasceva insieme alla Repubblica, come espressione di una stagione che aveva compreso una verità essenziale: **la libertà, da sola, non è sufficiente.**

Ha bisogno di istituzioni solide, di imprese capaci di creare valore, di una classe dirigente in grado di **trasformare i principi in organizzazione, il lavoro in sviluppo, la competenza in coesione.**

Chi fondò CIDA apparteneva a quella generazione. Non poteva sapere quale Italia sarebbe nata dalla ricostruzione, ma aveva compreso che **la competenza** sarebbe stata una delle condizioni della sua libertà e del suo sviluppo.

Da allora sono cambiati il Paese, il lavoro, le imprese. Sono cambiate le tecnologie e le responsabilità della dirigenza.

Ma quell'idea è rimasta e, nel corso degli anni, ha preso forma nelle scelte e nelle battaglie con cui CIDA ha contribuito a molti cambiamenti del Paese.

Ripercorrere la nostra storia significa anche ricordare che molte conquiste che oggi consideriamo acquisite, un tempo non lo erano.

NON ERA SCONTATO, ad esempio, riconoscere alla maternità delle dirigenti private una tutela piena, superando una normativa che finiva per penalizzare le donne proprio nell'accesso ai ruoli di maggiore responsabilità.

CIDA, insieme a Federmanager e Manageritalia, contribuì a cambiare quelle regole.

Lo stesso impegno ha riguardato la presenza delle donne nei luoghi decisionali. Quando nei consigli di amministrazione delle società quotate la componente femminile era ancora marginale, CIDA e le sue Federazioni sostennero e accompagnarono il percorso che portò alla legge Golfo-Mosca.

Un cambiamento importante, anche se sappiamo che il cammino non è concluso: nei ruoli esecutivi la presenza femminile resta ancora insufficiente.

E poi il sistema produttivo.

In un Paese nel quale una parte fondamentale della nostra economia è cresciuta attorno all'impresa familiare, abbiamo contribuito a portare nel dibattito e nelle politiche il tema della managerializzazione delle piccole e medie imprese.

Nel settore pubblico, la stessa idea di responsabilità professionale ha prodotto cambiamenti altrettanto concreti.



Con la **Federazione Funzione Pubblica** abbiamo costruito negli anni una rappresentanza sempre più forte della dirigenza e delle alte professionalità, fino al nostro recente ingresso nella contrattazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Con **CIMO, la Federazione che rappresenta la dirigenza medica**, abbiamo contribuito ad affermare la specificità del medico ospedaliero come dirigente e la sua autonomia professionale e clinica.

Con **ANP, che rappresenta i dirigenti scolastici e le alte professionalità della scuola**, abbiamo accompagnato il passaggio dai capi d'istituto ai dirigenti scolastici, riconoscendo che guidare una scuola significa assumere una responsabilità educativa, organizzativa e gestionale.

Sono alcune delle tante storie che le nostre dieci Federazioni hanno scritto in questi ottant'anni, ciascuna nel proprio ambito, con un principio comune: dare voce al lavoro per cambiare il Paese reale.

DOPO 80ANNI NON CONSEGNIAMO SOLTANTO UN'EREDITÀ DA CUSTODIRE. CONSEGNIAMO UN METODO DA CONSOLIDARE.

E ne avremo bisogno!

Il mondo intorno a noi sta cambiando coordinate. Mutano gli equilibri, anche quelli che pensavamo più stabili; le trasformazioni accelerano e ciò che accade lontano produce conseguenze sempre più vicine.

È proprio nei passaggi come questo che occorre tornare alle domande essenziali.

Allora mi chiedo: che cosa tiene insieme un Paese? che cosa gli consente di restare forte, quando cambiano le chiavi con cui abbiamo imparato a leggere il mondo?

Per molto tempo abbiamo cercato la risposta quasi esclusivamente nei numeri della crescita. E quei numeri restano essenziali. Senza crescita non c'è lavoro, non c'è welfare sostenibile, non ci sono risorse per la ricerca, per la scuola, per la sanità, per le infrastrutture.

Ma abbiamo imparato anche un'altra cosa.

Un Paese può diventare più ricco e, nello stesso tempo, diventare più fragile.

Può crescere e perdere fiducia.

Può innovare e contemporaneamente disperdere competenze.

Per questo credo che la forza di una nazione dipenda dall'equilibrio fra tre grandi capitali.

Il primo è il capitale economico, senza il quale non c'è sviluppo. **Il secondo è il capitale umano**: conoscenza, competenze, esperienza, capacità di innovare. E poi ce n'è un terzo. Meno visibile. Più difficile da misurare, ma decisivo, perché è quello che permette agli altri due di trasformarsi in sviluppo collettivo. **IL CAPITALE FIDUCIARIO.**



Parlo della fiducia tra cittadini e istituzioni. Tra chi lavora e chi organizza il lavoro. Tra generazioni. Tra chi assume una decisione e chi vive le conseguenze di quella decisione.

Certamente non la troviamo nei bilanci dello Stato, eppure **ne vediamo gli effetti ogni giorno**. Pensateci bene, quando c'è fiducia, siamo più disposti a cooperare, a investire, ad affrontare insieme il rischio del cambiamento. Quando si indebolisce, decidere diventa più difficile e ogni trasformazione molto più costosa.

Ma la fiducia non si genera per decreto.

Se c'è una cosa che ho imparato in questi anni, lavorando con le donne e gli uomini di questa platea, è che nasce quando le persone scelgono di esserci le une per le altre.

È un concetto ben preciso quello a cui sto pensando e che voglio trasmettervi, il concetto di DENSITÀ – quella che non è data semplicemente dalla vicinanza - **ma quella che si costruisce, si coltiva, si sceglie.**

Quella che **trasforma una somma di persone in una comunità.**

Ed è questa, in fondo, **la funzione più profonda dei corpi intermedi**: dare forza alle relazioni, affinché gli interessi particolari possano riconoscersi in un bene comune.

Lo stesso vale per le scelte che riguardano il Paese: nessuna produce effetti in un solo ambito.

Una decisione sul lavoro incide sulla demografia. Investire nella formazione significa agire sulla produttività. La politica industriale apre o chiude opportunità per i giovani. La qualità della Pubblica Amministrazione condiziona la capacità delle imprese di investire.

Un Paese non è la somma dei suoi dossier, governarlo significa saper vedere queste **connessioni**. Significa decidere anche quando non abbiamo a disposizione tutte le risposte.

Oggi è il 12 ottobre, la data che ricorda la scoperta dell'America. E mi viene in mente la risposta sagace che Giulio Andreotti diede a Enzo Biagi negli anni 70, quando gli chiese come fosse possibile che, in un Paese pieno di economisti, finanzieri e politologi, nessuno sapesse dire dove stessimo andando.

Andreotti rispose: **«L'italiano che ha realizzato di più fu Cristoforo Colombo, che non sapeva dove andava e ignorava dove era arrivato».**

Ora, non ne farei un metodo manageriale. Ma dietro la battuta c'è una verità: chi guida non può aspettare che tutto sia certo per scegliere.

Lo sperimentiamo ogni giorno.

La competenza non elimina l'incertezza. Ci permette però di decidere dentro l'incertezza.

Credo che questa sia una delle definizioni possibili della managerialità del nostro tempo.



La complessità non chiede a una classe dirigente di sapere tutto.

Chiede di comprendere abbastanza per scegliere. E di assumersi la responsabilità delle conseguenze.

Se guardiamo l'Italia da questa prospettiva, c'è un luogo nel quale possiamo misurare con particolare chiarezza la tenuta del patto sociale.

È IL CETO MEDIO.

Per CIDA non è mai stato soltanto una fascia di reddito da difendere.

È il luogo sociale nel quale una democrazia rende credibile una promessa fondamentale: che attraverso il lavoro e la competenza sia possibile migliorare la propria condizione e offrire ai propri figli opportunità più grandi.

Per questo il declino del ceto medio comincia prima della perdita di reddito.

Comincia quando una famiglia smette di credere che i propri figli potranno vivere meglio dei propri genitori. Quando questa aspettativa si indebolisce, non perdiamo soltanto potere d'acquisto. Perdiamo mobilità sociale.

Perdiamo fiducia nel lavoro come strumento di crescita.

Ed è qui che il tema del ceto medio incontra direttamente quello dei **GIOVANI**.

Il Rapporto CIDA-Censis che accompagna questa riflessione ci racconta, infatti, una generazione molto diversa da quella che spesso descriviamo.

Otto giovani su dieci vogliono crescere professionalmente. Ma nove su dieci non credono che il merito sia davvero riconosciuto.

E' qui la vera frattura.

Non siamo davanti a giovani senza ambizioni.

I GIOVANI NON CI STANNO CHIEDENDO DI ABBASSARE L'ASTICELLA. CI STANNO CHIEDENDO DI POTERLA RAGGIUNGERE.

Per questo giovani e ceto medio, oggi, finiscono in qualche modo per assomigliarsi.

Condividono la stessa energia trattenuta. La stessa disponibilità a impegnarsi.

E la stessa domanda di fondo: **che cultura, lavoro e talento possano ancora essere strumenti di crescita.**

È qui che la nostra battaglia sul ceto medio smette definitivamente di essere una questione di categoria e **DIVENTA UNA QUESTIONE NAZIONALE.**

Lo è quando chiediamo un **SISTEMA FISCALE PIÙ EQUO.**

Oggi il 30% dei contribuenti italiani sostiene l'80% del gettito Irpef.



È lo stesso ceto medio produttivo — chi lavora, chi crea reddito — a portare sulle spalle una parte sproporzionata del finanziamento dei servizi pubblici. Da anni misuriamo questo squilibrio. E anno dopo anno la fotografia mette a fuoco un paradosso sempre più evidente: **il welfare si allarga, la base che lo finanzia si restringe**. A questo si aggiunge l'evasione. Perché l'evasione ha sempre un contribuente finale: quello che le tasse le paga. Capiamo bene che non è soltanto una questione fiscale, ma una questione di tenuta del sistema sociale.

È per noi una questione nazionale anche quando difendiamo la **PREVIDENZA** e chiediamo stabilità delle regole.

Perché in un Paese che invecchia, la previdenza non riguarda soltanto le pensioni, ma riguarda **la credibilità di un patto**.

La possibilità per chi lavora oggi di credere che l'impegno di una vita troverà domani un sistema capace di riconoscerlo.

C'è qualcosa che la nostra generazione deve fare prima ancora di chiedere ai giovani di raccogliere ciò che abbiamo costruito.

Dobbiamo ascoltarli. Partire dal loro punto di vista.

Una generazione numericamente più piccola non può diventare anche una generazione più debole nella capacità di incidere sulle scelte collettive.

NON POSSIAMO PERMETTERE CHE **LA DEMOGRAFIA** SI TRASFORMI IN UNA **RIDUZIONE DELLA VOCE**. E questo significa che le politiche per i giovani devono essere costruite con i giovani.

Fin qui ho parlato di ciò che tiene insieme il Paese. Ma la fiducia nel futuro ha bisogno anche di una prospettiva concreta: sapere che possiamo ancora crescere, innovare, creare lavoro. **È da qui che vorrei ripartire: dal nostro sistema produttivo.**

L'Italia resta una grande potenza industriale — la seconda manifattura d'Europa — ma non possiamo pensare di difendere questa posizione limitandoci ad accompagnare ciò che accade.

Quando anni fa abbiamo cominciato a parlare di Industria 4.0, molti hanno pensato che la sfida fosse soprattutto tecnologica: più robot, più software, più automazione.

La realtà ha mostrato qualcosa di diverso. Le imprese che hanno davvero cambiato passo non sono state semplicemente quelle che hanno acquistato nuove tecnologie. Sono state quelle che hanno cambiato il modo di lavorare.

Hanno investito nelle competenze, hanno ripensato l'organizzazione, hanno fatto dialogare ricerca e produzione, università e impresa, persone e innovazione.

La tecnologia è stata sicuramente l'innescò, ma la differenza l'hanno fatta le persone.

Lo dico perché i numeri ci avvertono che non abbiamo tempo da perdere. Da un quarto di secolo la produttività del nostro Paese è ferma. Le nostre imprese, nella maggior parte dei casi, restano troppo piccole per competere davvero sui mercati globali.



Non lo interpreto come un declino, ma se non agiamo, rischiamo di lasciarci sfuggire un'occasione.

Nessuna impresa, e nessun Paese, può affrontare da solo queste trasformazioni.

Abbiamo bisogno dell'EUROPA. Di un'Unione che investa in tecnologia e ricerca, rafforzi la propria sovranità tecnologica, governi la transizione energetica e costruisca una difesa comune. Sono i profili di una stessa responsabilità: renderla più forte e capace di agire, senza rinunciare a ciò che la distingue: il suo **MODELLO SOCIALE E CIVILE**.

Se conta il contesto europeo nel quale le nostre imprese competono, conta altrettanto **il sistema Paese che le accompagna. E una parte decisiva di quel sistema è la Pubblica Amministrazione.**

Negli ultimi anni sono stati compiuti passi importanti, e va riconosciuto. Ma modernizzare la PA non è un traguardo che si raggiunge una volta per tutte. Digitalizzare e semplificare sono indispensabili, ma **innovare non significa trasferire vecchie procedure su nuovi strumenti. Significa ripensare processi, responsabilità, competenze.**

E SOPRATTUTTO RIMETTERE AL CENTRO LE PERSONE.

Dobbiamo fare della Pubblica Amministrazione un luogo nel quale i giovani migliori desiderino lavorare. Non soltanto per la sicurezza di un impiego, ma per crescere professionalmente e mettere le proprie competenze al servizio della collettività.

E qui incontriamo una delle grandi domande del nostro presente: quali talenti dobbiamo attrarre? E quali competenze avranno davvero valore domani?

È una scelta con cui si confrontano ogni giorno anche i giovani che sono qui, quando decidono cosa studiare e quale strada intraprendere.

L'intelligenza artificiale sta già cambiando le risposte. Avremo strumenti capaci di sapere e calcolare più di noi.

Ma, attenzione, non di scegliere al nostro posto.

Quasi otto italiani su dieci dichiarano di fidarsi più di una persona che di un algoritmo. Non credo sia soltanto paura della tecnologia. **È la consapevolezza che possiamo affidare alle macchine capacità sempre maggiori, ma non la responsabilità delle nostre scelte.**

GLI STRUMENTI CAMBIANO. LA DECISIONE RESTA UMANA.

E torniamo così al punto da cui siamo partiti.

La fiducia e la densità che la genera.

A questo punto, le parole devono lasciare spazio a un impegno.

Perché ciò che abbiamo detto fin qui avrebbe poco valore se riguardasse soltanto quello che ci aspettiamo dagli altri.

Riguarda anche noi.

CIDA continuerà a rappresentare interessi, difendere diritti, avanzare proposte. Ma il suo compito non sarà soltanto dare voce. Sarà connettere, tenendo aperto il rapporto tra competenza e società.



Oggi questo impegno prende forma nella Carta della Dirigenza e delle Alte Professionalità italiane, che abbiamo avuto l'onore di affidare, questa mattina, al Capo dello Stato.

Non un documento per ricordare ciò che siamo stati, ma **una parola data al Paese su ciò che vogliamo essere.**

L'abbiamo affidata a cinque principi che non descrivono una categoria, ma il modo in cui intendiamo esercitare la nostra funzione nella società.

- 1. La libertà si governa.**
- 2. La persona è il fine.**
- 3. Il merito è equità.**
- 4. La fiducia si costruisce.**
- 5. Il futuro si guida.**

Sono cinque scelte tenute insieme da una stessa idea: **dirigere significa non sottrarsi.**

Guardo questa sala.

E vedo quanto sia concreta questa idea.

Vedo chi guida l'industria e chi opera nel grande mondo del terziario, del commercio, del turismo, dei trasporti e dei servizi. Chi assume responsabilità nella Pubblica Amministrazione. Il mondo delle banche e delle assicurazioni, chi tutela il risparmio e contribuisce alla stabilità e alla trasparenza dei mercati. Chi ogni giorno presidia la sanità pubblica e la sanità non profit. Le competenze dell'agricoltura e della cura dell'ambiente. La scuola, l'università, la ricerca.

Dieci Federazioni. Mondi diversi, competenze diverse, una stessa idea della funzione dirigente. È QUESTA LA DENSITÀ DI CIDA: DIFFERENZE CHE NON SI DISPERDONO, MA DIVENTANO UNA FORZA COMUNE.

E poi guardo i giovani che sono qui.

All'inizio di questo intervento vi ho chiamati gli interlocutori del futuro che vogliamo costruire. Non era una formula di cortesia. Perché gli anniversari hanno senso soltanto se, a un certo punto, smettono di appartenere a chi li celebra.

Le eredità più importanti non si conservano restando fermi. Si custodiscono portandole più avanti.

Non vi chiediamo di occupare il posto che un giorno lasceremo. Vogliamo che abbiate la possibilità di trovare il vostro.

E a noi spetta lasciare aperta la strada.



Signor Presidente,
siamo partiti da una soglia.
È da lì che vorrei concludere.

Nel 1946 chi ci ha preceduto seppe guardare oltre le macerie.
Nel 2026 a noi spetta guardare oltre l'incertezza.
Nel 2046 saremo giudicati per ciò che avremo saputo fare di questo tempo.

Ottant'anni fa abbiamo ricevuto una storia.
Oggi assumiamo un impegno.
È questa la soglia che attraversiamo.
Ed è questo, per CIDA, IL FUTURO COME RESPONSABILITÀ.
Grazie.