



CONCILIAZIONE VITA-LAVORO:
IL BENESSERE AZIENDALE COME MOTORE DELLA PRODUTTIVITÀ.
I FINANZIAMENTI REGIONALI

4 novembre 2025

IL RUOLO DEI MANAGER NELLA TRASFORMAZIONE DEL LAVORO VERSO BENESSERE E PRODUTTIVITÀ



Marco Zuffanelli

Presidente Manageritalia Toscana

Un'epoca di grandi trasformazioni

- Globalizzazione, transizione ecologica, digitalizzazione, instabilità geopolitica, cambiamenti demografici.
- Le aziende e i Paesi affrontano sfide sempre più complesse.
- Il ruolo del manager è cruciale per **guidare** innovazione, competitività e benessere.

Cosa serve per crescere

- Più competitività nelle PMI, vero motore di sviluppo italiano.
- Al centro: persone, competenze, benessere e senso del lavoro.
- Fondamentale aumentare presenza e **gestione manageriale**, innovazione e produttività.



Manageritalia per i manager e per il Paese: azione e risultati

- Innovazione del Contratto dei dirigenti del terziario: da tutela a leva di benessere, attrazione e retention.
- Negli ultimi 40 anni: +20% dirigenti privati, dirigenti con contratto Manageritalia più che raddoppiati.
- Servizi di supporto ai manager per crescita professionale e sfide di mercato.
- Azioni per aumentare la presenza manageriale nei territori.

Il gap manageriale italiano

- Italia: solo 0,9 dirigenti ogni 100 dipendenti (Toscana: 0,5; Lombardia: 1,7).
- Competitor internazionali: 3-5 manager ogni 100 dipendenti.
- Solo il 28% delle imprese familiari italiane ha manager esterni (contro il 60% nei Paesi più avanzati).
- Gap culturale e strutturale da colmare.

Il nuovo ruolo del manager

- Da gestore di risorse ad **architetto del cambiamento**.
- **Anticipa** evoluzioni tecnologiche/sociali e le traduce in strategie concrete.
- **Promuove** innovazione culturale, organizzativa, relazionale.
- **Costruisce** ambienti inclusivi, flessibili, orientati allo sviluppo personale e professionale.



Work-life balance e produttività

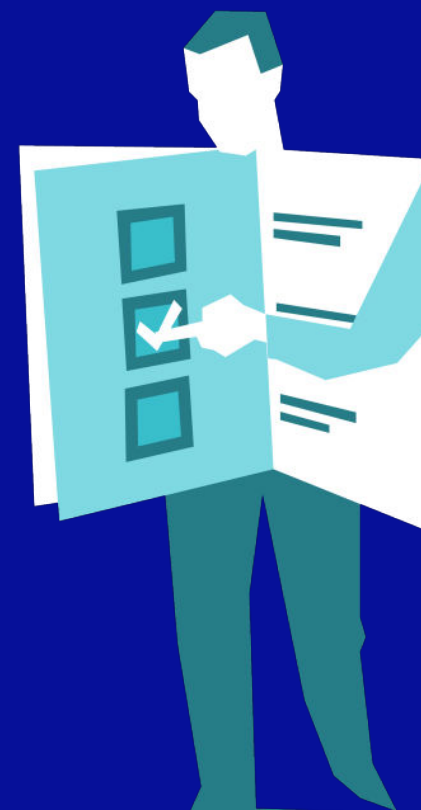
- L'85% delle aziende con politiche WLB registra più produttività.
- Il 63% dei lavoratori preferisce equilibrio vita-lavoro a un aumento di stipendio.
- Il 79% vede la flessibilità come leva di benessere e motivazione.
- Il manager moderno organizza il lavoro per obiettivi, favorisce flessibilità, **valorizza le persone**.

La vera domanda è: viene prima il benessere o la produttività e quale ruolo gioca la managerialità in questo equilibrio?

Le priorità del lavoro secondo i manager italiani

Indagine su 1.000 manager:

- Sicurezza sul lavoro (36%)
- Produttività e performance (32%)
- Gestione del tempo/luogo di lavoro (32%)
- Benessere fisico e mentale (31%)
- Collaborazione con scuole/università (28%)
- Upskilling/reskilling (27%)
- Adozione IA (23%)
- Altre: tutele, welfare, inclusione, ecc.



Le principali sfide organizzative per le aziende

Le top 3 sfide per le aziende oggi:

1. Digitalizzazione dei processi e uso dell'IA (50,7%)
2. Controllo dei costi operativi (47,7%)
3. Carenza di competenze specializzate (39,4%)

Seguono: gestione del cambiamento generazionale, cultura aziendale, lavoro ibrido, benessere, conformità normativa, welfare



Il manager come attore sociale

- **Responsabilità sistemica:** contribuire allo sviluppo sostenibile del Paese.
- Le imprese sono attori sociali, **i manager orientano le scelte** verso obiettivi di lungo periodo.
- **Competitività** legata a sostenibilità ambientale, sociale, economica.
- **Il manager è garante dell'equilibrio** tra produttività, benessere e sostenibilità.

La formula per ottenere Benessere & Produttività

***senso e benessere per le persone = produttività
e competitività per le aziende***

- Organizzazione del lavoro basata su lavoro per obiettivi, flessibilità non solo oraria, nuove tecnologie (non solo AI), nuovi processi, collaborazione, welfare, sviluppo professionale...
- Nuovi modelli di business che coniughino efficacia ed efficienza nella migliore sinergia con il modello organizzativo attenti a clienti, persone che lavorano e stakeholder

La formula per ottenere Benessere & Produttività

Un manager abilitatore che deve

1. **dare direzione** e senso (collegare il lavoro al purpose)
2. **fare da ponte** tra strategia e persone
3. **gestire** cambiamento e innovazione (soprattutto tecnologica e AI)
4. **coltivare** fiducia e autonomia nei team
5. **proteggere** il benessere e l'equilibrio delle persone
6. **sviluppare** competenze e far crescere collaboratori e talenti
7. **promuovere** merito e cultura della performance sana

Il manager del futuro

- Leader consapevole, innovatore, umano.
- Coniuga produttività e benessere, risultati e relazioni.
- Guida aziende e Paesi verso un futuro più giusto, intelligente e sostenibile.





www.manageritalia.it

Grazie