

DIRIGENTE

APRILE 2021

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

LA NUOVA FRONTIERA DELLA SUSSIDIARIETÀ

Economia

**Italia:
la terziarizzazione
incompiuta**

Risorse umane

Zoomie manager

Focus

RiGeneration Now

Intervista a

Kevin Eikenberry

**Siamo un grande team,
anche da remoto**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 353/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art.1, comma 1 - DCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)



Centri implantologici
Tramonte

CONVENZIONE DIRETTA FASDAC

LA NOSTRA PEDODONZISTA CURA I SORRISI PIÙ BELLI DEL MONDO.

Nei Centri Implantologici Tramonte i sorrisi più piccini trovano una specialista tutta per loro, una pedodontista esperta nel mantenere sani e belli i sorrisi dei bambini e delle bambine.

E nel far sentire a loro agio anche i più giovani pazienti:

si sa: loro sono piccoli, ma la loro paura del dentista è grande!

Naturalmente, nei nostri centri trovate tutti i servizi d'eccellenza di implantologia, ortodonzia, endodonzia ed estetica. Con uno staff preparato e attento al benessere di grandi e piccini.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

BERGAMO: Villa Moroni - Via Piazzolo, 1, Stezzano (BG) tel. 035.45.41.218

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

WELFARE SUSSIDIARIO: UN SISTEMA VINCENTE

Siamo abituati a discutere di modelli sociali ed economici che fanno affidamento su libertà e iniziativa individuali o invece più centrati sul ruolo dello Stato, spesso contrapponendoli. Le norme ispirate ai due modelli risolvono alcuni problemi ma ne generano spesso altrettanti. Molto semplificando, lo statalismo protegge in modo generalizzato i cittadini, ma crea un'oligarchia dedita alla spesa pubblica, non sempre produttiva, per mantenere il consenso. Il liberismo valorizza gli imprenditori e i cittadini più dinamici, lasciando tuttavia che si creino disuguaglianze significative.

Nella pratica si realizzano versioni temperate di entrambi i modelli, ibridi non sempre riusciti, dimenticando che esiste un terzo modello: non semplicemente un compromesso tra i due, ma un'elaborazione originale di principi etici, sociali ed economici che affondano le radici nella storia e nella cultura dell'Europa, in particolare nel cristianesimo e nell'illuminismo.

La terza via, che chiamiamo sussidiarietà, nasce da un'idea di centralità e libertà della persona, riconoscendone però i limiti e la necessità di svilupparsi all'interno della società. Privilegia perciò il ruolo dei cittadini organizzati, aggregati in associazioni, partiti, forme societarie, comunità, su basi territoriali, culturali, professionali e ideali estese a tutte le dimensioni del vivere civile.

Una società così organizzata è compatibile con uno Stato poco invasi-

vo, concentrato su alcuni compiti fondamentali, più regolatore che attore del gioco, ma niente affatto debole. Uno Stato dotato dei poteri necessari a intervenire dove la società organizzata non riesce a farlo efficacemente, anche utilizzando strumenti straordinari e sostituendosi alle altre istituzioni e organizzazioni. Tendendo però a rientrare altrettanto rapidamente nel proprio ridotto perimetro, dopo aver ripristinato le condizioni di sviluppo sociale autonomo.

Una società in cui gli interessi individuali devono sempre confrontarsi nella comunità, trovare spazi di condivisione e affiancarsi ad azioni di solidarietà. Senza reprimere gli spiriti eccellenti, senza oscurare i diritti delle minoranze e senza discriminare le diversità.

La sussidiarietà può muovere energie profonde nel nostro Paese e in Europa, rappresentando il modello di sviluppo sociale sostenibile a cui tendere. Può fugare il dubbio che lo Stato, anche tramite le risorse del piano Next Generation Eu, possa appropriarsi di ampi settori economici del Paese e possa dare le risposte che i tanti italiani in difficoltà si attendono.

Ma è un modello in cui nulla è regalato, tutto deriva dalla capacità quotidiana, individuale e collettiva di remare nella stessa direzione.

Il nostro sistema di welfare contrattuale si ispira a questi principi e, nel nostro piccolo, possiamo essere un esempio di successo, replicabile e scalabile. Un sistema da conoscere meglio e da far crescere, insieme.

Mario Mantovani

<https://it.linkedin.com/in/mantovani>

mario.mantovani@manageritalia.it



Telemedicina GSD

Sempre più vicini alla tua salute

Con il nuovo servizio di telemedicina è possibile contattare online gli specialisti del **Gruppo San Donato**, evitando l'impegno di recarsi fisicamente in ospedale.

Grazie al servizio puoi effettuare visite mediche e ottenere teleconsulti online con gli specialisti degli ospedali del Gruppo San Donato, tra cui l'**IRCCS Ospedale San Raffaele** e l'**IRCCS Istituto Ortopedico Galeazzi**, dal tuo pc, tablet o smartphone.



Collegati al sito e seleziona il servizio di telemedicina dell'ospedale che preferisci



Registrati alla piattaforma di telemedicina



Seleziona la specialità medica o il dottore e invia la richiesta



Gruppo
San Donato

Scopri le strutture di
Gruppo San Donato che
offrono la Telemedicina



SCAN ME

Sommario

Copertina

- 6 La nuova frontiera della sussidiarietà
12 Scommettiamo sul welfare?

Economia

- 16 Italia: la terziarizzazione incompiuta

Focus

- 19 RiGeneration Now

Fisco

- 26 730/2021: chi sono i nuovi protagonisti?

Risorse umane

- 30 Zombi manager

Intervista

- Kevin Eikenberry
38 Siamo un grande team, anche da remoto

Alessandro Ossola

- 47 Disabilità: usciamo dai luoghi comuni?

Psicologia

- 44 Tutta colpa della dopamina?

Formazione

- 50 Prosperare nell'economia della connessione

Uno di noi

Martina Pluda

- 52 Manager del non profit: valore ai diritti

RUBRICHE

- 36 Osservatorio legislativo
54 Pillole di benessere
55 Arte
56 Libri
57 Letture per manager
58 Lettere

InfoMANAGER

Assidir

- 67 Polizze e fisco

Manageritalia

Contratto

- 70 L'indennità supplementare per licenziamento

Servizi

- 72 Con 50&Più Caf è più facile

Associazioni territoriali

- 74 Trasferirsi all'estero... più sereni con World Wide Manager

- 76 Consulenza a tutto campo

Cfmt

- 80 Corsi di formazione

- 81 Start, la consulenza personalizzata per il tuo domani

DIRIGENTE
è online su  ISSUU

Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

Federazione nazionale dei dirigenti, quadri e professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato



LA NUOVA FRONTIERA DELLA SUSSIDIARIETÀ

*Verso una scelta più libera
e consapevole delle tutele
del welfare*

Mario Mantovani
presidente Manageritalia



Esistono livelli diversi di assistenza del welfare, alcuni prestati dallo Stato, altri da organizzazioni intermedie e altri presi in carico direttamente dai cittadini.

Se è vero che il welfare privato intermediato ha dato prova in questi anni di soddisfare bisogni importanti della popolazione, in una cornice comunque regolamentata, perché non incentivarlo ulteriormente lasciandogli più spazio?

Manageritalia, partendo dall'assunto che i manager contribuiscono in maniera sostanziosa al mantenimento del welfare pubblico, è convinta che esista la possibilità di ampliare il secondo e terzo pilastro, in particolare in quegli ambiti che per gli apparati pubblici risulterebbero particolarmente dispendiosi. Soprattutto quando i rendimenti del settore privato risultano decisamente più alti di quelli del welfare pubblico.

Farà lo Stato un passo indietro a favore della libertà del cittadino?

LO STATO, grazie al principio di sussidiarietà, può consentire ai singoli cittadini o alle formazioni sociali liberamente costituite – quali, ad esempio, i corpi intermedi – di agire autonomamente per la soddisfazione di un bisogno sociale. L'attribuzione ai cittadini, singoli o associati, di tale compito non deve ovviamente pregiudicare l'erogazione di quelle prestazioni del welfare che devono essere garantite in maniera uniforme su tutto il territorio nazionale, in quanto espressione di diritti di cittadinanza.

Nell'ambito dello stesso comparto del welfare – ad esempio, nel comparto della previdenza e in quello della sanità – coesistono vari livelli di protezione: alcuni forniti direttamente dallo Stato (le prestazioni pensionistiche e le prestazioni sanitarie di base), altri attribuiti a organismi di origine contrattuale e a enti mutualistici (i trattamenti integrativi) e altri ancora posti a carico delle famiglie (i piani individuali di risparmio e le polizze malattia).

Se è vero che questi tre distinti pilastri del welfare (di natura rispettivamente obbligatoria, collettiva e individuale) sono presenti nella generalità dei paesi europei, è anche vero, però, che il loro contributo varia sensibilmente da paese a paese, non solo per motivi di carattere economico, ma anche sociale e culturale. Per fare un esempio, basti pensare ai piani di previdenza complementare, molto diffusi in Olanda, Regno Unito, Svezia e Germania. In Italia, invece, la diffusione dei fondi pensione è ancora insufficiente e solo una modesta frazione dei lavoratori più giovani risulta iscritta. Un divario altrettanto ampio emerge anche con riferimento al secondo pilastro dell'assistenza sanitaria, la cui rilevanza dovrebbe au-

mentare sensibilmente negli anni a venire per effetto della forte accelerazione della domanda di assistenza a lungo termine.

Ma forse esiste la possibilità di rendere il sistema maggiormente conveniente e sostenibile per tutti i livelli.

Più libertà di iniziativa privata ai corpi intermedi

Se l'iniziativa privata associata interviene nella soddisfazione di bisogni sociali anche primari, in maniera efficace e in una cornice regolamentata e non profit, perché non incentivarla ulteriormente lasciando che si dispieghi ancora più liberamente?

Manageritalia è convinta che esistono margini per l'ampliamento del secondo e del terzo pilastro, in particolare in quegli ambiti che per gli apparati pubblici risulterebbero particolarmente dispendiosi.

Incentivazione fiscale e informazione

Il lavoratore dovrebbe poter scegliere più liberamente come e dove allocare il proprio reddito per garantirsi un futuro migliore, a patto che lo Stato crei le condizioni giuridiche affinché questo avvenga,

incentivando sul piano fiscale l'utilizzo delle forme integrative di welfare e fornendo un'adeguata informazione ai cittadini sui rischi sociali: una giusta informazione sui rischi di peggioramento della qualità della vita, dell'obsolescenza delle proprie competenze, del livello insufficiente della propria pensione ecc. e sugli strumenti che l'apparato pubblico e il welfare privato possono assicurare per contrastare tali rischi.

Una volta soddisfatte queste due condizioni (incentivazione fiscale e adeguata informazione), il cittadino potrebbe optare, avendo consapevolezza e una disponibili-

L'attribuzione ai cittadini, singoli o associati, del compito di agire autonomamente per la soddisfazione di un bisogno sociale non deve pregiudicare l'erogazione delle prestazioni del welfare che devono essere garantite in maniera uniforme su tutto il territorio nazionale, in quanto espressione di diritti di cittadinanza

lità maggiore di reddito, a favore di forme integrative di natura privatistica rispetto al bisogno di salute, di benessere sociale, di un'occupazione stabile, di una crescita professionale ecc.

Partiamo da una seria politica retributiva

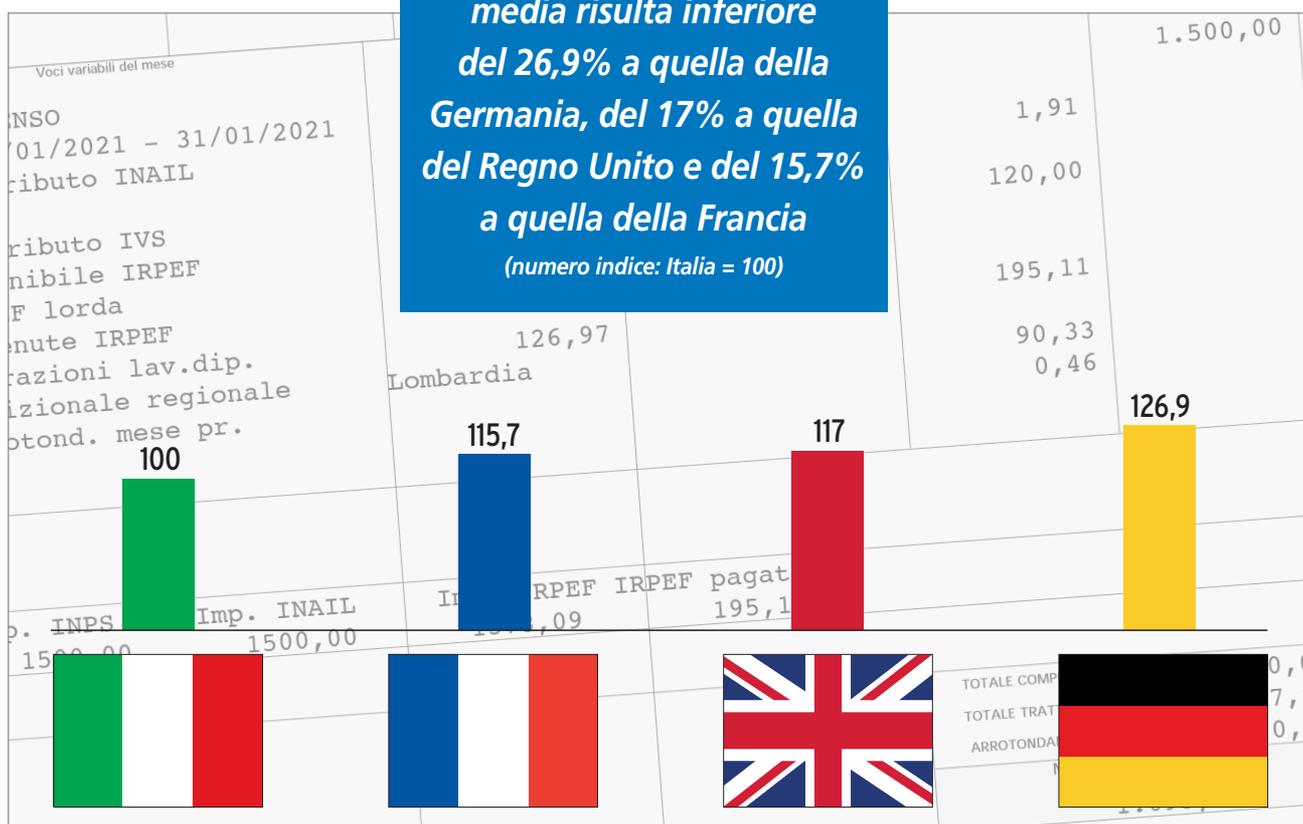
In che modo? Una prima misura utile sul piano generale potrebbe essere quella di approntare una seria politica retributiva che abbia anche una funzione redistributiva della ricchezza. Una politica che necessariamente deve coprire tutte le retribuzioni che in Italia lasciano poco spazio a investimenti sul welfare. Secondo i dati dell'Oecd, nel 2019 la retribuzione media annua oscilla nel nostro Paese attorno ai 30mila euro, al lordo delle ritenute fiscali e dei contributi a carico del lavoratore. Ciò significa che, a parità di potere d'acquisto, in Ita-

lia la retribuzione media risulta inferiore del 26,9% a quella della Germania, del 17% a quella del Regno Unito e del 15,7% a quella della Francia. Se si aumentasse il reddito dei lavoratori, con politiche fiscali e contributive, anche con maggiori prestazioni di welfare aziendale, ci sarebbe un maggiore coinvolgimento di quei soggetti non profit che, attraverso la sussidiarietà e l'integrazione con il settore pubblico, possono rendere più sostenibile e più efficace il sistema di protezione sociale.

Anche la categoria dei manager non sfugge a tale morsa, pur concorrendo al welfare pubblico con una contribuzione elevata, versando molto, correttamente e convintamente, in termini di solidarietà.

Ma la stessa categoria vorrebbe poter scegliere, oltre una certa quota di versamento contributivo e assicurata la solidarietà tra categorie di lavoro

Le retribuzioni in Italia lasciano poco spazio a investimenti sul welfare. A parità di potere d'acquisto, in Italia la retribuzione media risulta inferiore del 26,9% a quella della Germania, del 17% a quella del Regno Unito e del 15,7% a quella della Francia (numero indice: Italia = 100)



ratori, dove e come investire le proprie risorse economiche per coprire i rischi derivanti dalla salute, dall'obsolescenza del lavoro e dall'età.

Il legislatore ha introdotto negli anni incentivi per la previdenza e l'assistenza sanitaria integrativa anche dei dirigenti, che andrebbero in ogni caso rivisti. Non ha invece previsto forme incentivanti per la formazione e per le politiche attive.

Premesso che il meccanismo della sussidiarietà alleggerisce i costi del settore pubblico, il punto di partenza per valutare sviluppi e scenari futuri sta nell'analizzare come si esplica oggi la funzione sussidiaria nei settori della sanità, della previdenza, degli ammortizzatori sociali e della formazione e come potrebbe essere sviluppata e incentivata.

Tutela dei rischi sociali: partiamo dai pilastri

Per tutelare meglio i rischi sociali e rispondere ai bisogni emergenti, occorrerà prevedere forme più stringenti di collaborazione e cooperazione tra soggetti pubblici e privati a partire dal settore sanitario, nonché una piena valorizzazione delle potenzialità del volontariato.

Sul piano previdenziale, riteniamo che, oltre certi importi vicini all'attuale massimale, se parte della contribuzione versata all'Inps potesse essere trasferita alla previdenza complementare, questo consentirebbe di poter contare su un maggiore risparmio previdenziale complessivo, anche a fronte di una pensione per la parte pubblica leggermente inferiore. Ma a favore ci sarebbe maggiore flessibilità che permetterebbe anche di poter provvedere in autonomia a far fronte economicamente a periodi di inattività o di anticipare il momento del pensionamento.

Sul piano della formazione e delle politiche attive, grandi spazi pos-

sono essere rimessi alla contrattazione collettiva e all'autonomia delle parti sociali se finalmente intervenissero incentivi fiscali.

Cosa chiede Manageritalia

Ci auguriamo che si apra una nuova frontiera in cui lo Stato faccia un passo indietro, permettendo ai cittadini e alle organizzazioni sociali di potenziare sempre di più un welfare privato solidale che concorra a garantire un maggiore benessere per i cittadini.

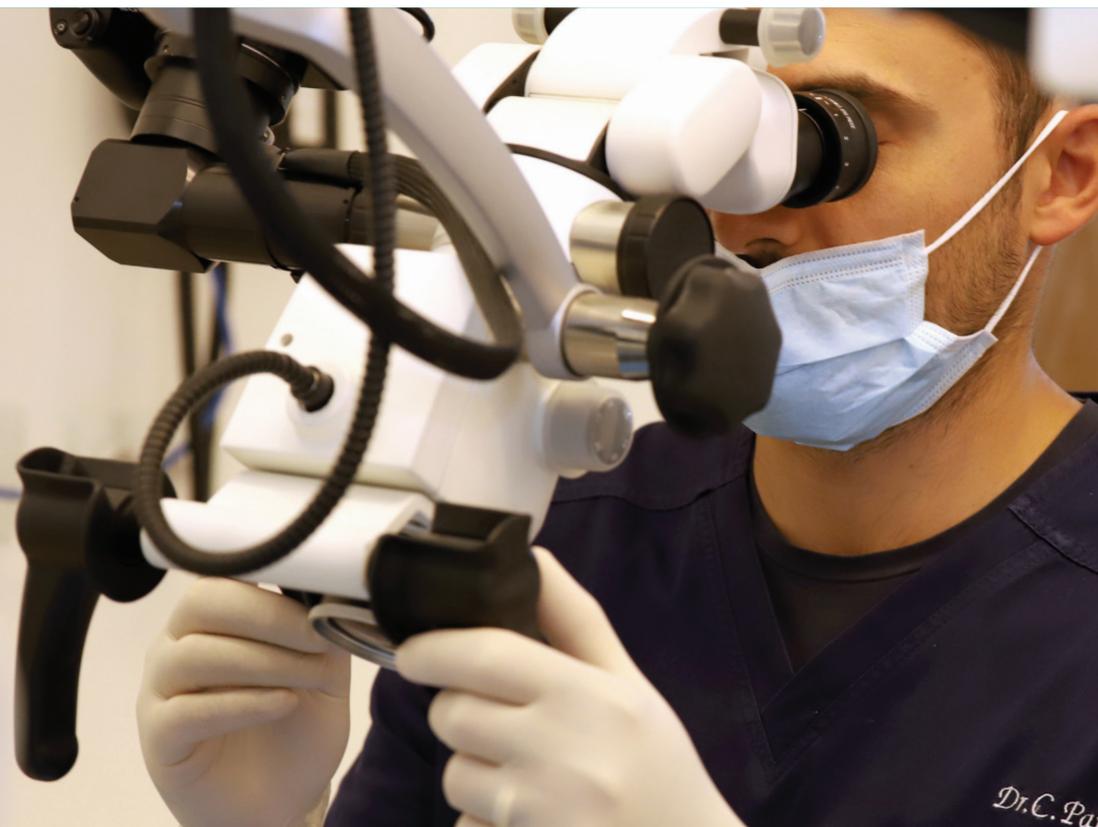
Una nuova frontiera del welfare che dia una risposta anticipatoria ai grandi problemi dell'invecchiamento della popolazione, della denatalità, dell'occupabilità dei lavoratori e dell'equilibrio tra generazioni.

Nei prossimi numeri approfondiremo il tema della sussidiarietà applicato alla sanità, alla previdenza, alla formazione, al fisco e alle politiche attive. Verifichiamo quali spazi di investimento si possono dispiegare avendo un maggiore reddito disponibile. Un lavoro fatto da questa Federazione e maturato negli anni in cui è riuscita a costruire un welfare contrattuale rispondente a buona parte delle esigenze primarie dei manager e

dei propri familiari. Ma l'indebolimento del bilancio previdenziale, la precaria tenuta del sistema sanitario e le repentine trasformazioni del lavoro impongono un'accorta riflessione sui modelli di riferimento, non solo contrattuali. Manageritalia intende concorrere per la costruzione di un nuovo equilibrio tra pubblico e privato congegnato in maniera che nessun sistema cannibalizzi l'altro. Un modello dove la sussidiarietà possa diventare la chiave per soddisfare il diritto del cittadino del terzo millennio ad avere un sistema di protezione sociale davvero equo, sostenibile e rispondente ai nuovi bisogni. ■

***Manageritalia intende
concorrere per la costruzione
di un nuovo equilibrio
tra pubblico e privato
congegnato in maniera
che nessun sistema
cannibalizzi l'altro.
Un modello dove
a sussidiarietà possa
diventare la chiave
per soddisfare il diritto
del cittadino
del terzo millennio***

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia.
Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di agevolazioni economiche e finanziamenti a tasso zero senza interessi fino a 60 mesi.

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Cesare Paris
Sede principale
Via Sabotino, 8C 21049 - Tradate (VA)
Tel. 0331.811217

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito www.cesareparis.it



SCOMMETTIAMO SUL WELFARE?

Dall'allungamento della speranza di vita alla riduzione del tasso di natalità: molti gli interrogativi sulla sostenibilità economica e finanziaria del welfare italiano. È il momento di voltare pagina

Luigi Ballanti
direttore generale Mefop

LITALIA HA REGISTRATO nell'ultimo secolo un considerevole allungamento della speranza di vita e una persistente riduzione del tasso di natalità. La conseguenza principale di questo trend è un ispessimento dei valori delle classi di età tra i 45 e i 60 anni. La situazione pone seri interrogativi sulla sostenibilità economica e finanziaria del modello di welfare italiano.

La modifica del peso delle diverse aree del welfare, già in atto da alcuni anni, accelerata notevolmente dalla pandemia Covid-19, obbliga i diversi paesi a ripensare il ruolo strategico delle politiche in questo ambito. La spesa per welfare pensionistico, dopo un picco generalizzato e stimato tra il 2035 e il 2045, dovrebbe in qualche modo ridursi per effetto della scomparsa delle generazioni di baby boomer e sempre più evidente sarà il tema dell'invecchiamento. Proprio sulla crescita di rischi più ampi di welfare è possibile fare riferimento alle ultime indagini campionarie svolte da Mefop (in particolare i dati già pubblicati della ricerca Mefop-Ipsos del 2019). Queste ricerche dimostrano come ai temi più tecnici del welfare

pensionistico si sia aggiunta oggi una dimensione più ampia e complessa di welfare. I cittadini percepiscono un bisogno chiaro di protezione, di cui spesso non riescono a delimitare i confini. Questo bisogno nasce da una componente reddituale e si sposta sul terreno dei servizi e del sostegno sociale in relazione ai nuovi rischi legati all'età e all'invecchiamento.

Si delinea un nuovo sistema di protezione sociale, condizionato dalla rivisitazione dei legami familiari e dal consolidamento di nuove importanti "reti sociali". Emerge inoltre la nuova prospettiva collettiva del welfare privato, non più focalizzato sui bisogni di singoli bacini di lavoratori.

Welfare privato: i punti di forza

Si è fatta strada in questi anni, proprio in risposta a questi bisogni diffusi, un'idea di welfare privato che può produrre effetti sul sistema Paese e sul benessere di tutti i cittadini, assumendo una nuova dimensione "sussidiaria", innovativa e a "impatto sociale".

La necessità di un ripensamento del ruolo delle diverse voci di welfare è stata anche fortemente accelerata dalla





WEL

pandemia, che ha ovviamente reso la salute e il rapporto tra pubblico e privato nella sanità temi cruciali per la vita delle persone e per l'attività dei governi dei paesi occidentali. In questo contesto appare assolutamente importante ritornare a riflettere sulle scelte compiute negli anni 90 dal nostro legislatore, laddove è stata chiaramente avviata una politica di sussidiarietà tra pubblico e privato lungimirante ma che merita di essere ancora perfezionata.

Nuovi modelli: quale spazio?

Nei primi anni 90 il nostro legislatore ha avviato l'istituzione di un secondo pilastro di previdenza. Con la stessa logica, ha istituito un secondo pilastro di sanità per sostenere il sistema sanitario caratterizzato da un approccio di sussidiarietà.

Nei primi anni 90 il nostro legislatore ha avviato l'istituzione di un secondo pilastro di previdenza. Con la stessa logica, ha istituito un secondo pilastro di sanità per sostenere il sistema sanitario caratterizzato da un approccio di sussidiarietà. Il senso politico di questa scelta merita di essere valorizzato: soggetti e autonomie privati vengono chiamati dal legislatore, in ragione di un interesse pubblico e non privato, né solo collettivo, attraverso un sistema di deleghe normative, a realizzare nuovi modelli di protezione sociale basati sulla logica del welfare mix

diarietà. Il senso politico di questa scelta merita di essere valorizzato: soggetti e autonomie privati vengono chiamati dal legislatore, in ragione di un interesse pubblico e non privato, né solo collettivo, attraverso un sistema di deleghe normative, a realizzare nuovi modelli di protezione sociale basati sulla logica del welfare mix. Rispetto a quella scelta normativa il lavoro da svolgere è ancora molto. Se sul versante previdenziale il lavoro di costruzione del modello è pienamente realizzato, ancora molti sono gli sforzi da compiere sul versante della diffusione dello strumento. La scelta peculiare e suggestiva di conciliare l'obiettivo della sussidiarietà con il principio di volontarietà dell'adesione ci restituisce ancora oggi risultati incerti e tassi

di adesione insufficienti e disomogenei sul territorio nazionale. Tale circostanza emerge con particolare forza in un momento come quello attuale, in cui gli strumenti di welfare privato scommettono su uno sviluppo complesso e orientato a grandi sfide: sostenibilità, impatto sociale e innovazione.

Sanità: il terreno è pronto

Sul versante sanitario, lo sforzo da compiere è ancora maggiore a livello normativo e definitorio. Anche qui il contesto è quello dei migliori: grande interesse dei cittadini per il tema sanitario, grande crescita del sistema della sanità integrativa sia nella sua dimensione individuale sia collettiva, importanti investimenti sia del pubblico che del privato su sanità e innovazione. In materia di fondi sanitari, la molteplice esperienza delle forme di assistenza integrativa che si sono sviluppate in questi anni e le molteplici prassi virtuose adottate da molti stakeholder del sistema stesso suggeriscono che il tempo è maturo perché gli stessi attori valutino l'assunzione di un ruolo diretto nella definizione degli strumenti di "governance" che elevino l'accountability e favoriscano il completo sviluppo del settore. Tale sviluppo dipende certamente dalle politiche pubbliche, sia fiscali sia regolative, ma non può essere consegnato solo ad esse. Gli obiettivi? Trasparenza, concorrenzialità tra fondi e forme, un sistema che effettivamente consenta il perseguimento della finalità sociale dell'assistenza sanitaria integrativa. Come raggiungerli? Promuovendo un ruolo attivo degli attori stessi. In particolare, in un contesto in cui l'aumento dei livelli regolativi potrebbe rappresentare anche la costituzione di barriere, seppure implicite, al libero sviluppo dei fondi sanitari o di alcune tipologie, la risposta autoregolamentare può offrire un contributo decisivo e "anticipatorio".

Un'integrazione tra diversi strumenti

L'autoregolazione che Mefop ha proposto e condiviso come metodo di lavoro con i fondi sanitari e propri stakeholder può efficacemente anticipare e suggerire l'impiego di strumenti di coordinamento adottabili dai legislatori pubblici.



Tracciare efficacemente una mappa del sistema, delineare i principi basilari ed evidenziare le aree problematiche del settore potrà consentire di centrare diversi obiettivi: creazione di un codice comunicativo unico che permetta a tutti gli attori di condividere proposte legislative e operative; creazione di un humus culturale che consenta al legislatore di conoscere una materia complessa che prima o poi andrà sistematizzata a livello normativo; creazione di un sistema di regole minimali, ma comunque concrete e in alcune ipotesi più evolute, di quelle che riguardano sistemi codificati di welfare integrativo.

La vera scommessa del nostro sistema di welfare è quello di riuscire a tradurre con efficacia il modello misto tra pubblico e privato e l'unica strada che forse è opportuno percorrere è quella della rete e dell'integrazione dei diversi strumenti, nella consapevolezza che oggi, più di ieri, diventa sempre difficile isolare i diversi rischi e non guardare a un obiettivo comune, declinato nel concetto di benessere sociale. ■



TECNOLOGIE ALL'AVANGUARDIA E ALTE COMPETENZE MEDICO CHIRURGICHE

Dal 1998 nelle cliniche oculistiche Blue Eye, a Milano e Vimercate, abbiamo erogato più di 30.000 interventi di cataratta e retina e oltre 10.000 di correzione della miopia.

Siamo contenti che i nostri pazienti, anche quelli più piccoli, abbiano trovato da noi la soluzione su misura per loro.

VIENI A TROVARCI!

Milano 02.89012307 | Vimercate 039.699951
www.blueeye.it

ITALIA: LA TERZIARIZZAZIONE INCOMPIUTA

È soprattutto a livello culturale e istituzionale che il terziario in Italia non ha ancora raggiunto la sua piena potenzialità. Certo, serve aumentare anche la sua capacità di innovarsi in un'economia che tra industria e terziario ha confini sempre più labili

Emilio Rossi

presidente EconPartners e senior advisor
Oxford Economics

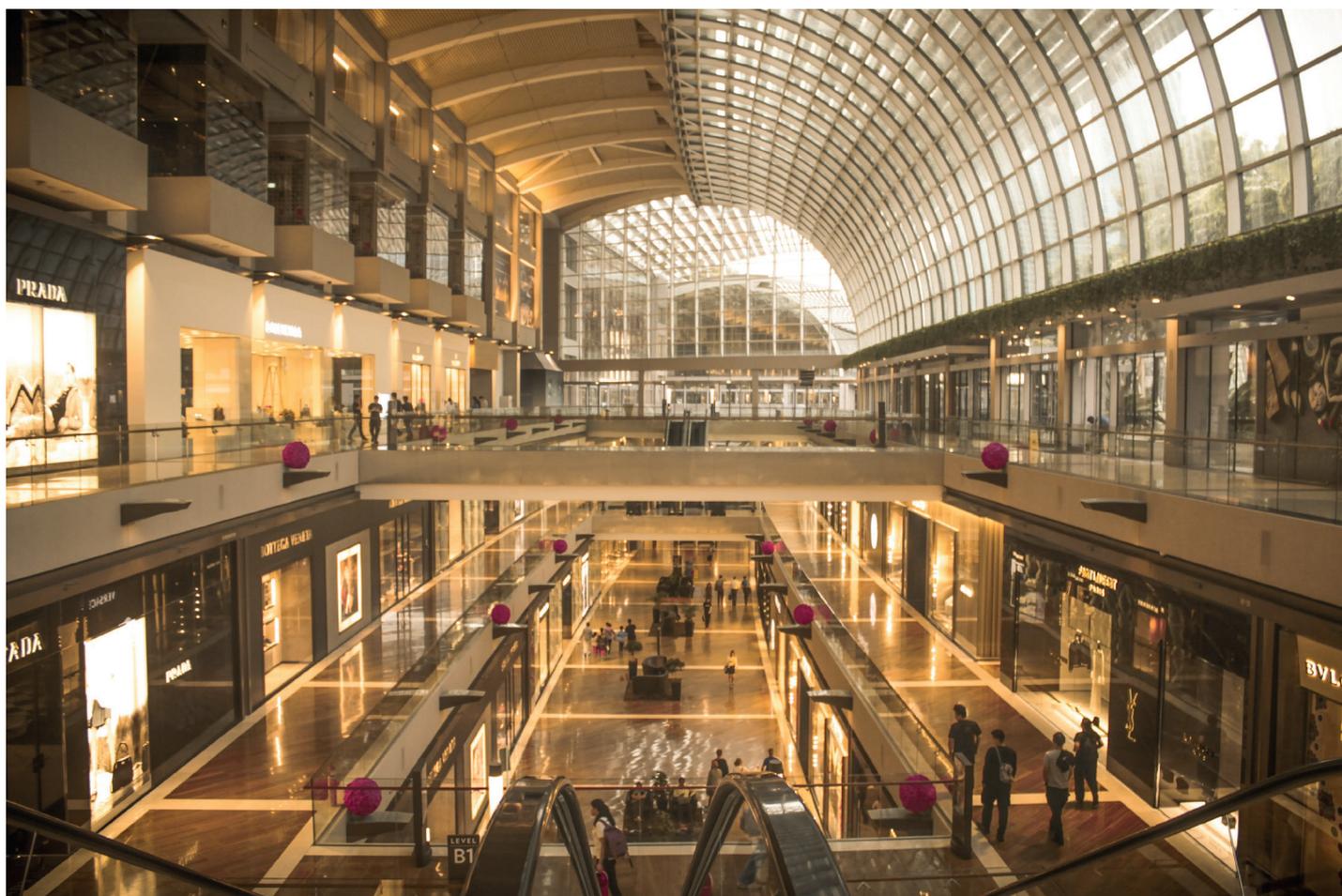
A LIVELLO GLOBALE oggi il terziario vale circa il 68% del pil, con grosse variazioni tra un paese e l'altro, in funzione della fase di sviluppo in cui si trovano. Dagli anni Settanta ad oggi, tutte le economie avanzate hanno sperimentato un accelerato processo di terziarizzazione. Questo fenomeno ha cause multiformi, legate alle trasformazioni tecnologiche, demografiche e sociali, ed è stato uno dei fenomeni che hanno contribuito significativamente a rivoluzionare l'economia e la società nei paesi interessati. Le conseguenze della terziarizzazione sono state eterogenee per diverse categorie di lavoratori e per diverse aree geografiche, spesso anche all'interno dei singoli paesi. Si parla, non a caso, di "rivoluzione industriale" dei servizi, indicando la poderosa crescita del settore negli ultimi trent'anni, caratterizzata da progresso tecnologico, automazione e dimensioni di scala.

Il processo di terziarizzazione dell'economia

La terziarizzazione dell'economia è tipica delle economie avanzate e non si è ancora verificata appieno nella grande maggioranza dei paesi emergenti, che si trovano in una fase del loro ciclo di sviluppo tipicamente a maggiore componente manifatturiera per la necessità di costruire infrastrutture di base. Il peso dei servizi sul pil nei paesi emergenti negli ultimi trent'anni è comunque rimasto pressoché costante intorno al 57%, mentre nei paesi avanzati è passato dal 71 al 76% del pil.

Un fenomeno rilevante è la presenza fortemente crescente della componente servizi nel commercio mondiale. Nel 2019 la quota di commercio internazionale dovuta ai servizi ha raggiunto il 25% del totale (dal 19% del 1995), con un aumento in valore del 50% nei soli ultimi dieci anni, a una velocità doppia di quella del commercio di beni.

Considerando la quota di servizi



incorporata nelle merci scambiate, Oxford Economics stima che i servizi ormai “valgano” il 55% del totale degli scambi globali.

In Italia, negli ultimi trent'anni la quota del valore aggiunto del terziario sull'economia è passata dal 69 al 74% del pil, confermando sia la presenza del processo di terziarizzazione dell'economia sia un ritardo di circa due punti percentuali rispetto alla media dei paesi avanzati.

L'impatto del Covid-19 e le conseguenze sul terziario

Il settore è molto articolato e include attività decisamente disomogenee tra loro, con peculiarità che le espongono a rischi diversi oppure,

a fronte di rischi simili, con impatto quantitativo significativamente variabile. In Italia se ne è avuta conferma con l'avvento della pandemia, che ha quasi azzerato i settori del turismo e della ristorazione e allo stesso tempo ha lasciato pressoché indenni i lavoratori di molte aree del settore pubblico e della fornitura di software.

Secondo i dati Istat pubblicati il 3 marzo sul valore aggiunto per settore, l'impatto negativo della pandemia Covid-19 e delle conseguenti restrizioni sul terziario in Italia non ha avuto precedenti dalla Seconda guerra mondiale, con una caduta di -8,1% del valore aggiunto complessivo del settore servizi rispetto al 2019. Nonostante ciò, nel

La terziarizzazione dell'economia è tipica delle economie avanzate. Negli ultimi 30 anni è rimasta al 57% nei paesi emergenti, mentre nei paesi avanzati è passata dal 71 al 76% del pil

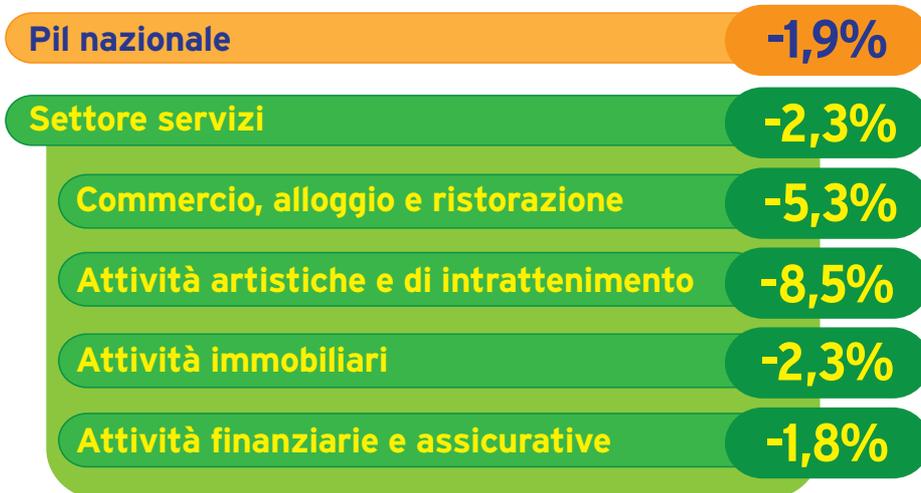
2020 il terziario ha avuto una performance migliore (meno negativa) del pil nazionale, la cui caduta è stata di -8,9%. In altre parole, il terziario anche nel 2020 ha continuato ad aumentare la sua quota di valore aggiunto sul totale, a scapito dell'industria manifatturiera (-11,4%).

Impatto del Covid-19 sull'economia italiana

2020 vs 2019



2020 - 4° trimestre vs 3° trimestre



Il prolungarsi della pandemia e del rafforzamento dei lockdown sta purtroppo continuando ad avere un forte impatto negativo su alcuni settori del terziario.

I comparti in territorio negativo

Nel quarto trimestre del 2020 si è registrata una diminuzione congiunturale (ossia rispetto al tri-

mestre precedente) di -2,3% del valore aggiunto del terziario nel suo complesso, con particolare impatto sul comparto del commercio, alloggio e ristorazione (-5,3%) e su quello delle attività artistiche e di intrattenimento (-8,5%). Per le imprese operanti in questi due comparti si tratta del proseguimento di un *annus horribilis* dal quale potranno uscire

solo con un mix di resilienza, misure di policy e sforzo di innovazione e riconversione.

Meno pesante, ma pur sempre in territorio negativo, l'andamento del quarto trimestre per i servizi delle attività immobiliari (-2,3%) e per quelli delle attività finanziarie e assicurative (-1,8%), che hanno riportato una performance simile a quella del pil nazionale (-1,9%).

Forte disparità tra settori: serve equilibrio

Per contro, le attività professionali – che erano state particolarmente colpite nel periodo iniziale della pandemia – hanno mostrato un andamento leggermente positivo nel quarto trimestre del 2020 (+1,1%) che gli consente di “limitare” i danni del 2020 a una caduta su base annua di -10,4%. Il comparto della PA (amministrazione pubblica, difesa, istruzione e sanità) si è confermato stazionario e tra i settori meno colpiti nel 2020. Da queste forti disparità di andamento deriva da un lato la necessità di innovare e ripensare le proprie attività da parte delle imprese, dall'altro l'opportunità di concentrare le misure di policy in modo da contribuire al riequilibrio nei prossimi anni dell'andamento delle attività economiche e imprenditoriali. Il meccanismo Ngeu della Commissione Ue e il prossimo Pnrr del governo Draghi possono essere strumenti importanti per tale riequilibrio. ■

RiGeneration Now

MANAGER, AZIENDE
E PERSONE ALLA
RICERCA DELLA
CRESCITA SOSTENIBILE

Leggi le interviste integrali di RiGeneration Now su www.manageritalia.it e continua a seguirci perché ne pubblicheremo sempre di nuove. Quale miglior modo per restare informati sullo stato di salute e di sostenibilità delle imprese se non attraverso la voce di chi le guida e vive ogni giorno?



Raccontiamo in presa diretta, attraverso la voce e il vissuto dei manager, come settori, business e aziende stanno guardando avanti per cogliere, nelle inevitabili difficoltà del momento, le chiavi di lettura del futuro che ci attende e che dobbiamo costruire tutti insieme. Una rigenerazione della quale dobbiamo essere tutti protagonisti e che Manageritalia vuole contribuire a delineare.

Dirigenti privati: diamo i numeri

L'andamento dei dirigenti privati italiani mostra negli ultimi anni, prima della pandemia, una ripresa, ancor più nel terziario, che non ha mai avuto forti cali, nonostante le tante crisi innescate dal 2008 in poi.

I **dirigenti privati** sono in Italia a fine 2019 (ultimo dato disponibile Inps) **115.341**, con un calo rispetto al 2008 del 3% (-5% a fine 2017), ma un aumento dello 0,8% nel 2018 e dell'1,1% nel 2019.

Ben più positiva la situazione riferita al solo universo dei **dirigenti del terziario** che hanno contratti gestiti da Manageritalia (Commercio, Alberghi, Trasporti, Logistica e Agenzie Marittime). Dal 2008 al 2020, infatti, i dirigenti sono **cresciuti in totale del 14,7%** (+1,1% nel 2020). E anche i primi tre mesi del 2021 mostrano una tenuta.



amministratore
delegato di IGD
SiiQ Immobiliare
Grande
Distribuzione

Claudio Albertini

Come guardate al futuro?

«Il futuro è tutto da scrivere, ma la nostra azienda ha sempre avuto un tasso di ottimismo piuttosto elevato. Per nostra natura, quindi, continuiamo a essere moderatamente fiduciosi, consapevoli di saper reagire prontamente alle difficoltà e convinti che il nostro modello di business continuerà a essere attrattivo per i nostri clienti, perché al passo con i tempi».

La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel settore immobiliare commerciale?

«Già negli anni precedenti la pandemia avevamo avviato un percorso di cambiamento del format dei nostri centri commerciali, che ha riguardato la riduzione delle superfici degli ipermercati e una maggiore presenza di attività di servizi, tra cui poliambulatori e cliniche dentistiche. Per questo motivo non credo che la strategia generale del nostro gruppo cam-

bierà nei prossimi anni, ma anzi subirà un'accelerazione, in linea con le nuove abitudini di vita e di consumo».

La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futuro: per voi cosa significa e cosa farete?

«Negli ultimi tempi si è parlato molto di digitalizzazione in diversi ambiti dell'economia e ritengo che anche per il nostro settore questo sia un driver importante. Come Igd abbiamo investito in personale specializzato, che supporterà le nostre strutture e i tenant nel percorso di digitalizzazione, sia per quanto riguarda l'aspetto social sia per la realizzazione di strutture tecnologiche e innovative nei nostri centri commerciali».

E la sostenibilità?

«Il nostro percorso di sostenibilità è cominciato 11 anni fa ed è ormai consolidato. Le motivazioni che ci

portano ad adottare criteri di responsabilità sociale e ambientale possono essere riassunte nel pay-off del nostro bilancio di sostenibilità: "Becoming GREAT", nel quale l'acronimo Great indica l'impegno di Igd a essere il più possibile green, responsible, ethical, attractive e di farlo together ai nostri colleghi e stakeholder».

Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?

«La pandemia ha inevitabilmente portato a dei cambiamenti nelle abitudini e nelle necessità dei consumatori. I clienti cercano nei centri commerciali soprattutto accoglienza, comodità, funzionalità tecnologica e sicurezza. Queste sono le caratteristiche su cui stiamo investendo tempo e risorse finanziarie, perché chi anticiperà e asseconderà questi nuovi bisogni avrà di certo in futuro un vantaggio competitivo».





group brand
director
Jewellery
& Fashion di
Italian Exhibition
Group

Come guardate al futuro?

«Siamo realisti e sappiamo che la ripresa avverrà gradualmente, anche se ci aspettiamo un relativo “rimbalzo” alla riapertura della mobilità internazionale. Siamo invece molto ottimisti sul valore degli eventi fieristici per il business dei nostri clienti. Questi mesi di pandemia hanno confermato quanto siano importanti gli eventi in presenza nelle dinamiche commerciali di tutti i settori e, tra espositori e buyer, il consenso su questo è molto ampio».

di anticipo. Per il resto continueremo sul percorso di crescita dimensionale, con integrazioni e acquisizioni, per fare sempre più leva su scala e internazionalizzazione».

La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futuro: per voi cosa significa e cosa farete?

«Certamente, ma lo era già prima del Covid. Le tecnologie, gli strumenti digitali e i software sono diventati molto accessibili e non saranno quelli a fare la differenza. Con Ieg puntiamo sull’asset delle

Ieg è organizzatore degli eventi più significativi a livello europeo su economia circolare e green technology (Ecomondo e Key Energy) e per la gioielleria tramite Cibjo (Confederazione mondiale della gioielleria) partecipiamo all’UN Global Compact che sostiene proprio i 17 Sustainable development goals. Quindi, la sostenibilità c’è e ci sarà nei nostri eventi e nelle nostre iniziative aziendali».

Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?

«I clienti continueranno a cambiare, saranno sempre più esigenti e preparati. Noi dovremo continuare ad andare più veloci per poter offrire loro opportunità di business in modalità sempre nuove e durante tutto l’anno. Per quanto riguarda lo scenario competitivo, il settore è in forte consolidamento e richiederà sempre più presidi diretti su mercati internazionali strategici. Anche su questo abbiamo appena concluso delle operazioni importanti su Emirati Arabi Uniti e Messico».

La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel vostro settore?

«Per il settore fieristico il cambiamento era già in atto e la pandemia l’ha solo accelerato. Avevamo già in cantiere l’introduzione di nuovi strumenti digitali e format ibridi che rafforzassero la nostra proposizione di valore per le aziende. E li abbiamo presentati con un anno

risorse umane, sui talenti e sulle competenze. Solo così, con la migliore intelligenza umana, ci assicuriamo di scegliere quando e come usare l’intelligenza artificiale, quale tecnologia adottare e in quale modalità applicarla all’interno della nostra strategia».

E la sostenibilità?

«Anche la sostenibilità, come la digitalizzazione, era già fondamentale molto prima della pandemia.





general manager
di AMTriestina

Alessandro de Pol

Come guardate al futuro?

«Con somma preoccupazione, perché dopo un anno di pandemia siamo sempre in mezzo ai guai e quindi, palesemente, la gestione presenta un risultato fallimentare. Pur comprendendo che il governo di una situazione del genere non sia la più facile delle cose, i passi falsi sono stati tanti e si è finiti con l'abbattere ancor più la già precaria situazione economica del Paese, con il rischio altissimo di ingenerare disordini sociali. Abbiamo subito un lockdown totale per due mesi, e ci poteva stare, ma non è servito a più di tanto e siamo ancora qui ad arrovellarci per uscirne. Non credo che dividere le regioni in colori possa essere d'aiuto e quindi, posta la manifesta incapacità del sistema di tracciare i focolai attivi, dovremo abituarci a convivere con il virus. Temo che il proporre chiusure localizzate porti solamente a incorrere nuovamente negli errori già commessi. Abbiamo bisogno di

un significativo cambio di passo ma non vedo segnali positivi».

La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel settore dei trasporti?

«In generale credo che il modello non cambierà più di tanto ma il crollo dei consumi si porterà dietro per lungo tempo la riduzione dei volumi delle merci trasportate. Ci sarà da soffrire a lungo per ritornare a situazioni pre-pandemia».



La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futuro: per voi cosa significa e cosa farete?

«La nostra attività specifica è già da anni interessata dalla digitalizzazione e pertanto la crisi non ci ha colto impreparati. Stiamo comunque implementando tutto il possi-

bile, ma nulla può e potrà sostituire completamente i rapporti personali, soprattutto con i clienti».

E la sostenibilità?

«Facciamo parte di una filiera e pertanto ci rendiamo partecipi, nel nostro piccolo, sia dal punto di vista ecologico che socio-economico, però spesso questo genera dei costi addizionali che si fa fatica a sopportare in condizioni difficili quali quelle attuali. Facciamo del nostro meglio, come sempre».

Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?

«Purtroppo, qualche cliente particolarmente colpito dallo sconvolgimento economico di questi tempi è destinato a scomparire. Confidiamo che questo numero sia il più piccolo possibile perché, oggettivamente, non siamo in grado di agire sulle dinamiche altrui. Inoltre, andare oggi ad aggredire i clienti dei nostri competitor non ci appare una mossa intelligente. Il nostro settore vive bene quando tutti stanno bene. Ad ogni buon conto, la crisi porterà con sé parecchie aziende ma con la ripartenza, quando sarà, si apriranno nuovamente ulteriori opportunità per tutti».

Come guardate al futuro?

«L'ingresso di Italo sul mercato nel 2012 ha apportato benefici ai consumatori e all'intero settore dell'alta velocità. In questo momento cercheremo di cogliere tutte le opportunità che si presenteranno, per non vanificare il lavoro fatto in questi anni che ha reso l'Italia un modello studiato in tutto il mondo».

La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel settore dei trasporti?

«Ci siamo di colpo ritrovati a partire quasi da zero. La flessibilità ha sempre contraddistinto Italo e anche in una situazione simile è stata un nostro punto di forza. Internamente abbiamo attivato dei "tavoli di lavoro" per programmare la ripartenza e fronteggiare al meglio l'emergenza. Sicuramente l'intero settore dei trasporti dovrà rivedere i propri modelli di business dopo questa pandemia. Per conto nostro abbiamo lavorato sul network: il post-pandemia vedrà Italo arrivare a Reggio Calabria e Bari».

La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futuro: per voi cosa significa e cosa farete?

«Abbiamo affrontato come tutti dei grandi cambiamenti, abbiamo garantito ai nostri dipendenti di

lavorare da remoto garantendo costantemente l'efficienza aziendale. Inoltre, ai dipendenti che hanno proseguito il lavoro a bordo e in stazione abbiamo fornito tutti gli strumenti per lavorare in sicurezza. Per i viaggiatori investiamo da sempre in ottimizzazioni ed evoluzioni tecnologiche, strada che continueremo a percorrere».

E la sostenibilità?

«Sin dalla sua nascita Italo ha fatto della sostenibilità un elemento centrale della propria strategia aziendale, la stessa flotta Italo è la migliore della categoria in termini di rispetto dell'ambiente. Nel 2019 ha ottenuto il più grande prestito "Green" di 1,1 miliardi di euro, mai concesso nel settore dei trasporti. A gennaio 2020 Italo ha istituito due nuovi organi preposti alla supervisione e alla gestione dei processi decisionali in materia ambientale, sociale e di governance, favorendo così lo sviluppo e l'attuazione dei relativi program-



amministratore delegato di Italo

mi e iniziative basate sui pilastri di qualità e sicurezza».

Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?

«Sicuramente sono cambiate le abitudini degli italiani ma noi lavoriamo tutti i giorni per anticipare le esigenze dei viaggiatori: un esempio sono i cosiddetti "smart workers". Nonostante il lavoro da remoto, dovranno spostarsi periodicamente e Italo ha già costruito dei carnet dedicati a questa nuova fascia di clienti. Stiamo inoltre effettuando prove tecniche per vagliare l'inaugurazione di tratte finora inesplorate, mixando esigenze business a quelle leisure».



*direttore
generale di Cef*

Alessandro Orano

Come guardate al futuro?

«Con un moderato ottimismo. Il nostro settore, e con esso il nostro Paese, ha retto a una prova difficile. Non ne siamo ancora usciti, ma sicuramente abbiamo mostrato un'enorme resilienza e un'enorme capacità di problem solving».

La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel vostro settore?

«La nostra azienda opera sia nella distribuzione sia nel retail (abbiamo sia una catena di farmacie di proprietà sia il più grande network italiano di farmacie indipendenti). Entrambi i settori, che comunque erano già in trasformazione, hanno subito un'accelerazione di consolidamento e di integrazione. Tutto il mondo nel quale operiamo sarà molto diverso fra 3/5 anni».

La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futu-

ro: per voi cosa significa e cosa farete?

«L'accelerazione anche qui è stata enorme. In poco più di un mese abbiamo iniziato a far lavorare da remoto centinaia di persone. In poco più di un anno abbiamo lanciato un'app che offre servizi di home delivery e click & collect, iniziato a studiare modelli automatici di riordino legati ad algoritmi predittivi e IA e a costruire un sistema olistico di e-commerce che legherà centinaia di farmacie a tutti i nostri magazzini e finirà per essere un pesante ostacolo allo sbarco di Amazon nel nostro settore. Diciamo che di progetti ne abbiamo avviati ma soprattutto velocizzati (tante cose erano già in programma) diversi».



E la sostenibilità?

«La sensibilità di pazienti/consumatori, farmacisti soci e azienda verso modelli più sostenibili è in costante crescita. Ridurre il numero di consegne giornaliere, lanciare prodotti a marchio naturali, lavorare in remoto, digitalizzare tutti i processi: sono tutti progetti che possono essere letti come ricerca di maggiore efficienza, ma anche come creazione di un modello più sostenibile (in modo che le mie due figlie la smettano di dire che per garantire il mio modello di vita servono cinque pianeti...)».

Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?

«Il cambiamento è enorme ed è mondiale. Cambia il paziente/consumatore. Cambia la farmacia. Cambia la distribuzione. I nostri piani industriali cercano di tenerne conto ma c'è da dire che mai come oggi la velocità della trasformazione si è rivelata incredibile, spesso aprendo scenari difficilmente prevedibili (basti pensare all'accelerazione della telemedicina e dei teleconsulti con medici e farmacisti, allo sviluppo della ricetta elettronica, alla nascita di sistemi di gestione/supporto dei pazienti cronici)».



equity partner
di Key2people

Come guardate al futuro?

«Siamo ottimisti. Ci aspettiamo un mercato con un turnover crescente che se da un lato purtroppo implicherà dei tagli del personale dall'altro vedrà aziende bisognose di nuove skills e di un approccio che sappia portare discontinuità e capacità di ingaggio della propria squadra».

La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel settore dell'executive search e più in generale delle ricerche del personale?

«La crisi del 2009-2011 ha portato a un ridimensionamento del nostro settore, con alcune società di head hunting che hanno chiuso gli uffici o lasciato il mercato italiano. Mi aspetto una situazione analoga anche per l'anno in corso, con realtà che non sono state in grado di innovarsi. Mi aspetto che l'headhunter sia sempre più acuto nella formulazione di un giudizio e la valu-

tazione di un manager. Il nostro settore dovrà avere accanto chi ragiona con grande velocità, abituato a una mentalità agile e modalità orientate al design thinking, perché la velocità e la tecnologia non sono niente se svuotate di competenza e strategia».

La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futuro: per voi cosa significa e cosa farete?

«La digitalizzazione è un driver direi del presente, anzi, in certi contesti la trasformazione digitale è già fortemente in ritardo con grossi limiti di competitività. Il Covid è stato un acceleratore di un processo già esistente e rompe l'inerzia. Key2people è stata in grado di anticipare i tempi con una metodologia brevettata nel 2014 che consente di misurare la digital readiness dell'organizzazione attraverso una quick survey e di attivare percorsi di skill-up online basati sulle reali esigenze mappate, creando esperienze efficaci e coinvolgenti».

E la sostenibilità?

«Entrare in un processo per diventare un'azienda B Corp rappresenta sempre più un argomento attuale per quelle aziende che si vogliono distinguere su temi di sostenibilità ed economia circolare. Su questi temi Key2people vuole essere advisor nel riprogettare il sistema di people management e nell'implementare strumenti coerenti con la sostenibilità».

Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?

«Mi aspetto aziende sempre più propense ad assumere manager che non siano solo portatori di competenze ma che favoriscano una discontinuità nel modo di gestire, da uno stile top-down a un approccio inclusivo. Mi aspetto e mi auguro imprenditori coraggiosi, non circondati da familiari o manager semplicemente "fedeli", ma farsi supportare da manager "leali" che siano in grado di dire le cose come stanno. È il momento di fare scelte coraggiose e non "di facciata"». ■



730/2021: CHI SONO I NUOVI PROTAGONISTI?

Ha inizio la stagione delle dichiarazioni fiscali. Tra le novità detrazioni e obbligo di tracciabilità e il cosiddetto Superbonus. Vediamo quali sono i termini di scadenza e le spese coinvolte

Romeo Melucci

responsabile servizio fiscale 50&Più Caf

CON LA CONSEGNA da parte dei sostituti d'imposta delle Certificazioni uniche relative alle retribuzioni e pensioni corrisposte nell'anno 2020, ha inizio la stagione delle dichiarazioni fiscali.

Lo scorso anno oltre 20 milioni di cittadini hanno presentato il modello 730, grazie al quale i lavoratori dipendenti e i pensionati possono ricevere il rimborso Irpef (o l'addebito delle imposte dovute) direttamente nella busta paga o sul rateo della pensione nel giro di pochi mesi.

Cerchiamo di fare chiarezza per comprendere meglio quali sono i termini di scadenza e le principali novità di quest'anno.

Come lo scorso anno il modello 730 potrà essere presentato dal contribuente entro il 30 settembre.

Anche se i termini di scadenza sono ancora lontani, è importante che ci attiviamo quanto prima se vogliamo ricevere il rimborso nel nostro cedolino paga di luglio (oppure agosto per i pensionati). Nel 2020, anche a causa delle difficoltà legate all'emergenza sanitaria e al lockdown, molte persone hanno

presentato la dichiarazione, oppure si sono rivolte ai Caf, nei mesi di luglio e settembre, con la conseguenza che i tempi di rimborso del proprio credito si sono allungati fino a ottobre oppure anche a novembre.

Anche quest'anno sono molte le novità introdotte, vediamo quelle principali.

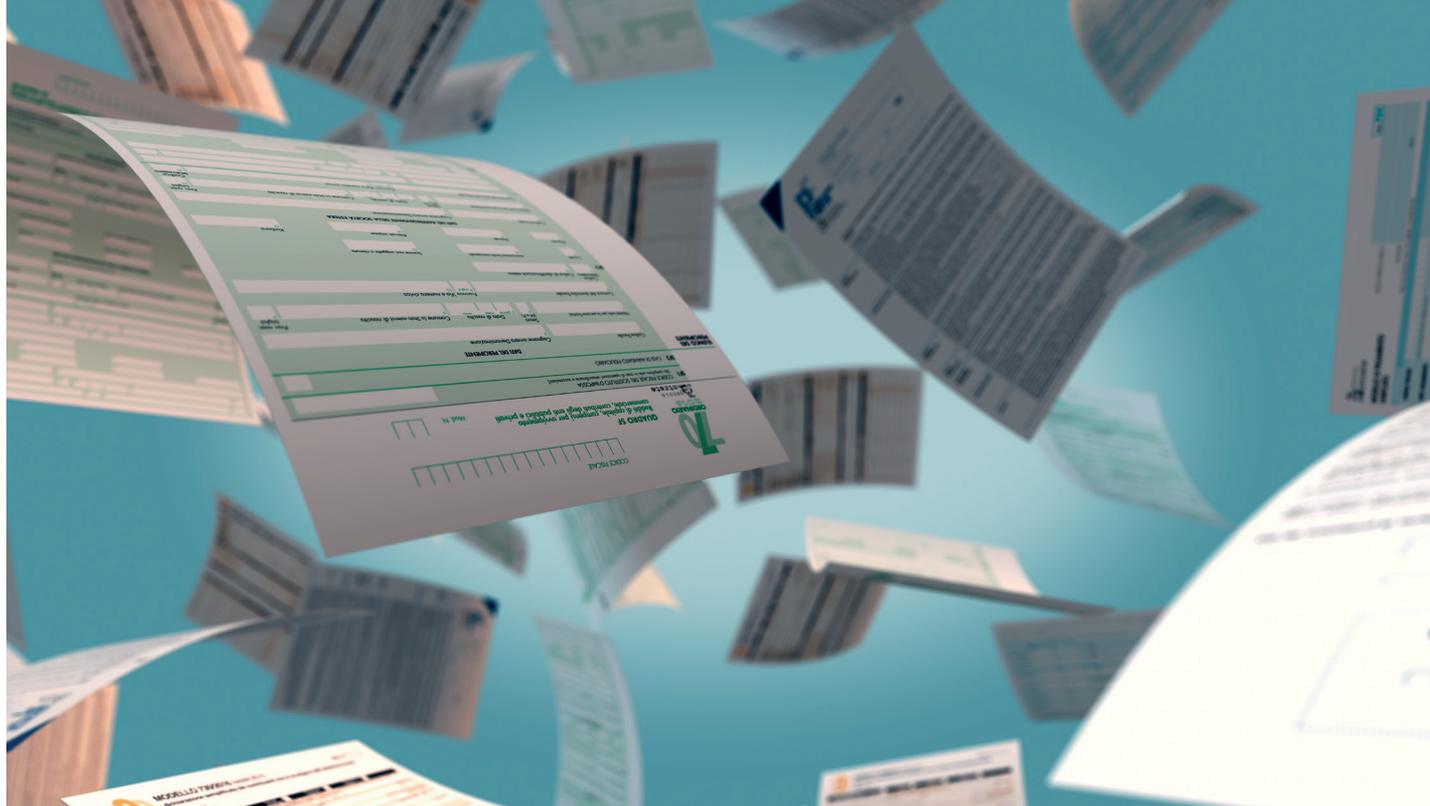
Obbligo di tracciabilità dei pagamenti per la detrazione fiscale

Per favorire l'utilizzo dei sistemi elettronici di pagamento, e come misura di contrasto all'evasione, il legislatore ha introdotto lo scorso anno l'obbligo di pagamento con strumenti tracciabili per la quasi totalità delle spese che danno diritto a una detrazione fiscale del 19% nella nostra dichiarazione dei redditi.

Per coloro che presentano il modello 730/2021 è importante sapere che nulla è cambiato per le spese sostenute per l'acquisto di medicinali e di dispositivi medici, nonché per le prestazioni sanitarie rese dalle strutture pubbliche o da strutture private accreditate al Servizio sanitario naziona-

Manageritalia offre assistenza e consulenza fiscale direttamente in associazione territoriale grazie a un accordo con **50&Più Caf**.

Se hai domande sul fisco rivolgiti ad **AskMit**, il servizio di consulenza online in 48h che trovi in area riservata My Manageritalia.



le (analisi cliniche, visite specialistiche, esami diagnostici ecc.). In questi casi è sufficiente essere in possesso della fattura o della ricevuta di spesa oppure dello scontrino fiscale della farmacia. Per le altre spese che danno diritto a una detrazione fiscale del 19% è necessario che il pagamento sia effettuato con bancomat, carta di credito, assegno o altro strumento tracciabile, incluso il bollettino pagato alla posta, i pagamenti con PagoPA, il Mav. Tra le principali spese che prevedono l'obbligo di tracciabilità del pagamento si ricordano le spese per prestazioni sanitarie, visite specialistiche, ricoveri o esami clinici effettuati presso studi medici privati, cliniche e altre strutture non convenzionate o accreditate al Ssn (ad esempio la fattura del fisioterapista, dell'odontoiatra o la fattura della Casa di cura privata); spese sanitarie per le persone con disabilità e spese per gli ad-

detti all'assistenza personale in caso di persone non autosufficienti; spese per l'acquisto di strumenti compensativi e sussidi informatici per le persone con disturbi nell'apprendimento (Dsa); spese veterinarie; spese per asili nido; spese di istruzione e per la frequenza scolastica, inclusi i contributi per l'offerta formativa pagati alla scuola, la mensa scolastica o la spesa per la gita; spese per l'abbonamento al trasporto pubblico; spese per attività sportive per ragazzi (piscine, palestre e altre strutture sportive); spese per canoni di locazione sostenute da studenti universitari fuori sede e, infine, spese funebri.

Per tutte le spese detraibili con obbligo di tracciabilità del pagamento la detrazione spetta a condizione che l'onere sia sostenuto con versamento bancario, postale, ovvero mediante altri sistemi di pagamento tracciabili. Per poter usufruire della detrazione fiscale il

contribuente deve essere in possesso anche della ricevuta della transazione oppure esibire copia della contabile bancaria, dell'assegno, del bollettino postale.

Dubbi più frequenti

Vista la rilevante novità dobbiamo controllare attentamente la nostra documentazione per non correre il rischio di perdere il diritto a usufruire dei benefici fiscali a cui abbiamo diritto, oppure a essere passibili di accertamenti e sanzioni in caso di controllo dell'Agenzia.

Rispondiamo subito ai dubbi più frequenti:

Per queste spese è sempre necessario esibire la "prova" del pagamento tracciabile?

L'Agenzia delle entrate ha chiarito che è sufficiente esibire la sola fattura o ricevuta fiscale, a condizione che il soggetto emittente abbia apposto l'annotazione del

metodo di pagamento (ad esempio, la dicitura “Pagato con bancomat” apposta sulla fattura rilasciata dal nostro medico specialista al momento dell’emissione).

Se il pagamento è stato fatto con il bancomat di un'altra persona la spesa è detraibile?

Sì, l’Agenzia ha chiarito che la spesa può considerarsi sostenuta dal contribuente al quale è intestata la fattura o la ricevuta e non rileva l’esecutore materiale del pagamento, che può essere regolato nei rapporti interni tra le parti.

Nel caso in cui smarrisca la ricevuta del pagamento elettronico e nella fattura non sia annotato il metodo di pagamento ho perso la detrazione?

No, è possibile esibire anche copia della contabile bancaria che evidenzia il pagamento oppure è

possibile rivolgersi alla struttura sanitaria o al medico per far annotare sul documento di spesa il metodo tracciabile. Ad esempio, il nostro odontoiatra potrà annotare sulla ricevuta la dicitura “Pagata con bancomat” per non farci perdere la detrazione. L’annotazione non può mai essere fatta dal contribuente ma solo dal soggetto emittente.

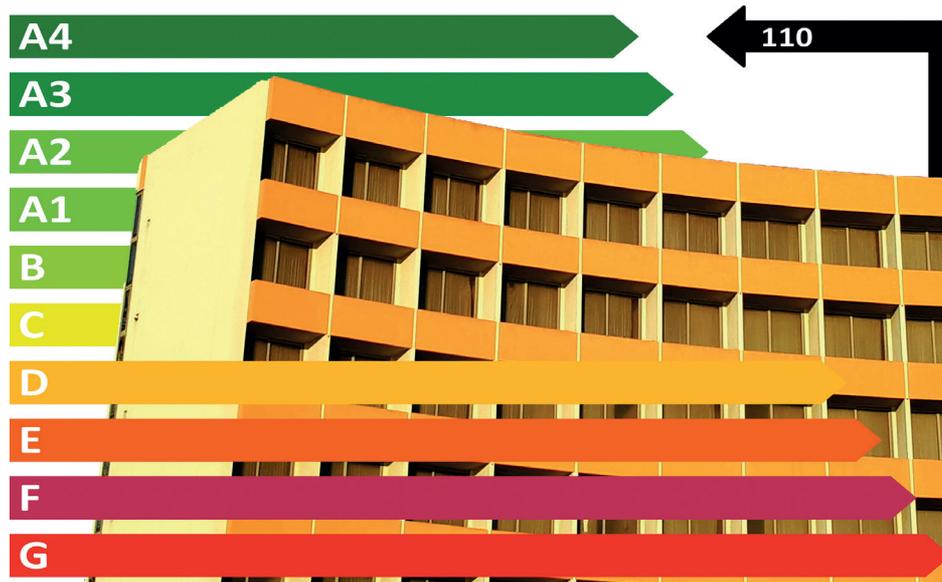
Visto il rilevante impatto per la generalità dei contribuenti e l’emergenza sanitaria, gli addetti ai lavori e i Caf hanno richiesto, senza successo, di prorogare al prossimo anno l’entrata in vigore della norma. In considerazione dell’imminente avvio dell’attività fiscale le speranze di un ripensamento del legislatore sono veramente scarse e dovremo rassegnarci a convivere, fin da subito, con le nuove stringenti regole.

Superbonus del 110%

L’altra novità del modello 730/2021 è la nuova detrazione del 110%, cosiddetto “Superbonus”, spettante a coloro che dal 1° luglio 2020 hanno sostenuto delle spese a fronte di specifici interventi in ambito di efficienza energetica e riduzione del rischio sismico. Per poter godere del Super Ecobonus è necessario effettuare almeno un intervento cosiddetto “trainante” o principale. Gli interventi trainanti consistono nell’isolamento termico dell’involucro dell’edificio (ad esempio, il capotto termico), nella sostituzione degli impianti di climatizzazione invernale e negli interventi antisismici.

La detrazione spetta in relazione agli interventi effettuati sulle parti comuni dell’edificio (i lavori condominiali) e sulle abitazioni unifamiliari indipendenti, incluse quelle site all’interno di edifici plurifamiliari a condizione che siano funzionalmente indipendenti e con accesso autonomo all’esterno (ad esempio, la villetta singola oppure anche il villino bifamiliare e le villette a schiera).

Una volta eseguito almeno uno degli interventi trainanti, il beneficiario può decidere di effettuare anche gli interventi cosiddetti “trainati” o secondari, come la sostituzione degli infissi, le schermature solari, l’installazione di impianti fotovoltaici, dei sistemi di accumulo, delle colonnine per



LE PRINCIPALI NOVITÀ CONTENUTE NEL MODELLO 730/2021



→ RIDUZIONE DELLA PRESSIONE FISCALE DEL LAVORATORE DIPENDENTE

Dal 1° luglio ai lavoratori dipendenti con un reddito complessivo fino a 28.000 euro spetta il trattamento integrativo, mentre per quelli con un reddito complessivo da 28.000 a 50.000 euro spetta un'ulteriore detrazione il cui importo diminuisce all'aumentare del reddito. Da tale data non è più possibile fruire del bonus Irpef. Le agevolazioni sono riconosciute dal sostituto d'imposta, chi presta l'assistenza fiscale ricalcola l'ammontare del trattamento integrativo o dell'ulteriore detrazione tenendo conto di tutti i redditi dichiarati.



→ DETRAZIONE PER RISTRUTTURAZIONE "SUPERBONUS"

Per le spese sostenute dal 1° luglio 2020 al 30 giugno 2022 spetta una detrazione nella misura del 110% a fronte di specifici interventi finalizzati all'efficienza energetica, nonché al consolidamento statico o alla riduzione del rischio sismico degli edifici effettuati su unità immobiliari residenziali.



→ DETRAZIONE PER "BONUS FACCIATE"

Dal 1° gennaio 2020 è stata prevista una detrazione del 90% per le spese riguardanti gli interventi finalizzati al recupero o restauro della facciata esterna degli edifici esistenti.



→ PAGAMENTO TRACCIABILE PER USUFRUIRE DELLA DETRAZIONE DEL 19% DALL'IMPOSTA LORDA

Dall'anno d'imposta 2020 la detrazione fiscale del 19% degli oneri spetta a condizione che la spesa sia sostenuta con versamento bancario o postale, ovvero mediante altri sistemi di pagamento tracciabili (bancomat, carta di credito, assegno bancario ecc.). Nulla è cambiato e possono essere pagate ancora in contanti le spese sostenute per l'acquisto di medicinali e di dispositivi medici, nonché le spese per prestazioni sanitarie rese da strutture pubbliche o strutture private accreditate al Servizio sanitario nazionale.



→ RIDUZIONE IN BASE AL REDDITO DI ALCUNE DETRAZIONI D'IMPOSTA

Da quest'anno l'ammontare di alcune specifiche detrazioni (ad esempio spese di istruzione, universitarie, attività sportive dei ragazzi, erogazioni liberali alle Onlus ecc.) spetta per intero solo a coloro che hanno un reddito fino a 120.000 euro. Superato questo limite il beneficio fiscale decresce fino ad azzerarsi al raggiungimento di un reddito complessivo pari a 240.000 euro.



→ EROGAZIONI LIBERALI PER L'EMERGENZA SANITARIA

È prevista una nuova detrazione del 30% per le erogazioni liberali effettuate per il contenimento e gestione dell'emergenza Covid-19.



→ CREDITO D'IMPOSTA "BONUS VACANZE"

Per coloro che hanno usufruito del bonus, utilizzando l'80% come sconto sul corrispettivo dovuto al titolare della struttura turistica, è possibile recuperare nella propria dichiarazione l'ulteriore detrazione del 20%.



→ DUE PER MILLE ALLE ASSOCIAZIONI CULTURALI

Quest'anno è possibile destinare nuovamente il due per mille a favore delle associazioni culturali iscritte in un apposito elenco istituito presso la presidenza del Consiglio dei ministri.

la ricarica dei veicoli elettrici, degli impianti di domotica, l'eliminazione delle barriere architettoniche per le persone portatrici di handicap in situazione di gravità e per le persone con età superiore ai 65 anni e molto altro.

L'insieme di questi interventi (trainanti e trainati) deve comportare un miglioramento minimo di almeno due classi energetiche dell'edificio ed essere asse-

verato e certificato da un tecnico specializzato (geometra, architetto, ingegnere).

Come detrarre la spesa

La detrazione può essere fruita in dichiarazione dei redditi ripartendola in cinque anni e ottenendo un risparmio addirittura superiore alla spesa sostenuta. In alternativa alla detrazione in dichiarazione dei redditi è possibile cedere il cre-

dito al proprio fornitore oppure a un Istituto finanziario ed evitare così l'esborso della spesa (i cosiddetti "lavori a costo zero"). Con le modifiche fatte dal legislatore con la legge di bilancio 2021, il Superbonus del 110% è stato esteso a tutte le spese sostenute fino al 30 giugno 2022 sulle singole unità immobiliari, mentre per i condomini la proroga può arrivare al 31 dicembre 2022. ■

ZOOMBIE

Loro non sopportano più

QUANDO non ci sarà più posto in ufficio, i morti cammineranno in chat? Detto così suona un po' tenebroso, ma diamine, non le vedete già anche voi queste inquietanti figure di impiegati abulici e con lo sguardo fisso? Sono i nuovi zombies. Una specie di relitti umani in via di apparizione in ogni impresa. Ovvio: ai tempi del Covid-19 il lavoro da remoto non è più re-

Thomas Bialas
futurologo



MANAGER

la luce dello schermo

mota possibilità, ma imperativo categorico morale, con un uso compulsivo dei meeting virtuali.

Hai voglia poi a spiarla grossa e spacciare avatar, ologrammi, videoconferenze e meet-

ing in realtà aumentata come una cannonata pazzesca o sperare di cavartela con un'ottima guida all'onboarding virtuale, come quella pubblicità online di LinkedIn. L'iniziale entusiasmo (riduzione dei costi e



del traffico) si è trasformato, dopo un anno e passa, in stanchezza o, meglio, in “zoom sonnolenza”, con disturbi di tipo mentale e motorio, anche perché molte imprese gestiscono malissimo la risorsa virtuale e con uno scarso rispetto dei ritmi biologici umani.

menti o flirt. E già si rimpiangono le troppe trasferte e le troppe notti passate negli alberghi. Mica facile sopravvivere all’impatto virtuale, mentre riviste come *Fast Company* titolano soddisfatti “Zoom towns are exploding in the West”. Forget the rest, di una vita

così? Non proprio. Nel lavoro a doppio binario non tutto fila così liscio come raccontano i sostenitori ed evangelisti del remote working. Alcuni segnali. Il lavoro in remoto produce spesso la sindrome del “chiudersi a riccio”, con isolamento e imbruttimento (an-



Insomma, faremo, forse, la fine di *L'uomo senza sonno*, angosciante film di Brad Anderson, consumati (e disperati) da una vita disumana. O forse anche no. Dipende. Vediamo cosa succede in giro.

Survival revival

Torna di moda la sopravvivenza. Imprese senza più uffici, riunioni senza più pacche sulle spalle, accordi senza più strette di mano e sì, pause caffè senza più ammicca-

normale. Qui si parla di avatar o gemelli digitali che timbrano il cartellino al posto nostro nei nuovi uffici virtuali, di robot, o replicanti, in giro per la città e gli uffici a spassarsela, e noi a casa a lavorare come bravi cagnolini, a distanza.

Lavoro troppo ibrido?

Si fa un gran parlare (bene) dell’ibridazione del lavoro (in parte in ufficio e in parte a casa). Ma è

che mentale). Ai manager piace poco o per niente il lavoro da casa (infatti la maggioranza preferisce “rifugiarsi” in azienda), ma il grosso dei collaboratori è confinato in casa (questo crea malumore). Più tempo le persone passano a casa, meno sentono che stanno lavorando a un progetto comune. Il comportamento diventa più egoista, meno collaborativo e anche meno produttivo. Senza contromisure e un’attenta gestione

COME
FARE
FUTURO



fmt.live studio

Il futuro in presa diretta

del team building a distanza si rischia parecchio.

Contactless is stress

Lo sappiamo tutti molto bene: contactless is stress. Ma dobbiamo farcene una ragione. Qui si va per le lunghe e prima che la vita sociale reale possa riprendere, quella virtuale avrà preso il comando delle operazioni costringendo tutti, dal direttore generale all'ultimo collaboratore occasionale, alla digitalizzazione esistenziale coatta. Ma così sarà. Stress, dunque. Soprattutto se stai a casa a stretto contatto (paradossale, vero?) con i tuoi cari. L'obbligo di condividere gli spazi di home office, e relative conferenze con la famiglia, crea infatti stress e tensione perché pochissimi dipendenti sono preparati ad affrontare giornate lavorative in videoconferenze non-stop senza più veri contatti con i colleghi. Inoltre, mica tutti sono tagliati per l'home office e la vita appartata (sospetto nessuno, a parte qualche barbuto eremita) e anche quelli adatti spesso si stufano presto (come giusto che sia). Morale: l'home working non è una panacea. Richiede non solo la scelta delle persone più portate, ma anche una gestione che crei la giusta alchimia fra socializzazione (in ufficio) e autogestione (a casa).

A corto di idee

L'innovazione pretende socializzazione? Certo, ma non quella sui



zombies

Anche tu alle prese con risorse disumane?

Escono la notte dalle loro tombe virtuali per divorare il lavoro che non vivono più. Avatar che lavorano al nostro posto. Uffici erranti che vagano in ogni direzione e luogo, manager costretti a imparare la negoziazione virtuale, contactless emotion al posto delle pacche sulle spalle e noi, nuovi nomadi, senza più fissa dimora lavorativa, intrappolati nel virtuale che fa male e costretti a vivere nelle nascenti Zoom Town. Tutti a zoomare, dicasi videoconferenziare. Tutti esausti e sempre meno produttivi. C'è una remota possibilità che tu possa ancora salvarli. Si chiama remote leadership

per creare la giusta alchimia fra socializzazione (in ufficio) e autogestione (a casa). Zoomies è il primo evento del nuovo format fmt.live studio. Il futuro in presa diretta. Il futuro come talk show. Il futuro come palinsesto tv. Un appuntamento per scoprire una leadership come non l'avete mai osata immaginare.

In esclusiva per noi Noreena Hertz, rinomata economista, accademica e autrice, è stata definita da *The Observer* "one of the world's leading thinkers" e da *Vogue* "one of the world's most inspiring women."

4 maggio 2021 . h. 17.00/19.00 . evento virtuale



La partecipazione all'evento è gratuita e riservata ai dirigenti associati in regola con il versamento degli appositi contributi.
www.cfmt.it - Anna Scirea - anna.scirea@cfmt.it - 02.5406311

HOME OFFICE, PRIVILEGIO PER POCHI

Post-pandemia: cosa resterà di quei giorni? La società di consulenza McKinsey ha studiato l'impatto del lavoro ibrido in 9 paesi e infiniti settori e professioni. Ecco alcuni highlights: anche in futuro, solo una minoranza altamente istruita, qualificata e retribuita lavorerà in modo ibrido; in media un lavoro su due non può essere fatto da casa; il lavoro ibrido sarà più diffuso nel settore finanziario. Qui, il 76% del tempo lavorativo può teoricamente essere gestito da casa. Segue il management (68%), i servizi professionali (62) e l'it (58%).

Scarica lo studio di McKinsey - **What's next for remote work:**



<http://bit.ly/Analisi-McK>



social media, rigorosamente a distanza. Ho partecipato nella mia vita a tantissime riunioni di brainstorming e funzionano solo in modalità face-to-face nel mondo reale (creare è partecipare). Soli davanti allo schermo non è un buon modo per trovare nuove idee. Il rischio che un'azienda perda il proprio potenziale innovativo per colpa dell'home working è reale e già

documentato da molte ricerche sul campo. Come afferma Joyce Park, imprenditrice della Silicon Valley, «in remoto manca il feedback veloce e gli sguardi di consenso e dissenso». Insomma, occhio.

Convincere a distanza

Mica facile convincere qualcuno a sborsare un milione per qualcosa

che non si può toccare e trattare di persona. Ci riescono Christie's e Sotheby's con le loro costosissime aste online, ma noi comuni "mortali commerciali" cosa possiamo fare? Certo, possiamo puntare, proprio come loro, su trattative in live streaming evolute, certo, possiamo puntare su soluzioni in realtà aumentata che rendono ogni contatto più "tangibile", certo, possiamo imparare l'arte della negoziazione virtuale, certo, certo, certo, basta che poi non vogliamo convincerci che questa sia vita vera.

Il caregiver aziendale

L'unica domanda che dovete fare ai vostri collaboratori è: come state? E poi agire di conseguenza. Il burnout produce blackout cognitivo, inutile negarlo. Le human resource devono forzatamente diventare healthy resource: risorse in perfetta salute. Sì, ma come? È semplice. L'azienda è una piccola famiglia e l'office caregiver (professione da creare?) si prende cura, assiste e supporta i propri "cari" colleghi nei momenti di difficoltà. Un manager che monitora l'umore e lo stato di salute del proprio team durante e dopo la pandemia.

Il grande fratello manager

Altroché empatia, qui si rischia il capo che spia. Se tutti lavorano in remoto, scoppia la passione per la sorveglianza remota. Grazie a tecnologie sempre più pervasive, magari con software di "monito-

raggio della produttività”, come Hubstaff, i dipendenti rischiano un tracciamento e controllo dei comportamenti costante. Non è neanche da escludere, per quelli che lavorano duramente in “trin-cea”, l’uso e abuso di sostanze dopanti (adattogeni, smart drug, farmaci psichedelici) per amplificare resistenza e performance. Manca solo il cyborg staffer.

Burnout? Magari

Se tutto è possibile in una realtà che tale non è più, allora siamo già in pieno Matrix. A questo punto il tanto temuto burnout è il minore

dei problemi. Per esempio, potrebbero spiavvi e giudicare i vostri sbalzi d’umore con strumenti di controllo come Moodbeam, con monitoraggio produttività e funzioni da strizzacervelli in remoto. Oppure potrebbero prelevarvi dal vostro amato e “nidoso” home office per chiedere un riscatto o dati (sull’azienda) sensibili. Non ride-te. Il sequestro di manager dalla scrivania di casa è un rischio reale e temuto, almeno negli States, dove il 70% dei manager ha dichiarato in un sondaggio (fonte: Ontic Center for Protective Intelligence) che le minacce di rapimento sono

drammaticamente aumentate in questi mesi.

Cosa si può fare?

Intanto chiedersi se nella propria azienda il lavoro è intelligente (smart) o distante (remote) – c’è una bella differenza e spesso le due cose non coincidono in coppia – e poi partecipare il 4 maggio a Zoom-bies, il 26° evento del ciclo Future Management Tools di Cfmt (vedi box a pagina 23). In quella occasione sveleremo come si diventa remote leader per salvare i propri collaboratori dalle tombe virtuali nelle quali si sono ficcati. ■



CONVENZIONE
DIRETTA

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapide



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003. Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endosseï, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

MODELLI DI LAVORO, ORGANIZZAZIONE DELLE IMPRESE E PROCESSO PRODUTTIVO NELL'ERA DELLA DIGITALIZZAZIONE

Nell'ambito della presidenza italiana del G20, il ministero del Lavoro e delle Politiche sociali ha organizzato la seconda riunione dell'Employment working group del 2021. Alla riunione, che si svolgerà in modalità virtuale dal 14 al 16 aprile 2021, parteciperanno i delegati di tutti i paesi del G20, i rappresentanti dei tre paesi ospiti, le organizzazioni internazionali, le parti sociali e i gruppi di ingaggio. L'incontro sarà l'occasione per avviare l'importante dibattito sul terzo dei temi di discussione inerenti al lavoro e le politiche sociali scelti dall'Italia per questo filone di attività del G20. Si tratta della regolamentazione delle nuove forme di lavoro, di cui alla nota concettuale "Labour steering note issue 3", che servirà come base per le conversazioni del gruppo.

Nel corso dell'incontro, inoltre, proseguirà il dibattito relativo all'occupazione femminile e al rafforzamento dei sistemi di protezione sociale, temi già trattati nel corso della

precedente riunione di febbraio. Sarà infatti avviato l'esame delle proposte elaborate dalla presidenza per l'inclusione nel testo della Dichiarazione ministeriale che concluderà l'esercizio.

Le conclusioni del vertice dei ministri del Lavoro e delle Politiche sociali di Catania (il 23 giugno 2021), nel loro insieme, indicheranno la strada che i paesi del G20 si impegnano a percorrere insieme per progredire nel rafforzamento della presenza femminile nel mercato del lavoro, nell'adattamento dei sistemi di protezione sociale e nella regolamentazione delle nuove forme di lavoro, con l'obiettivo di individuare soluzioni politiche atte a rendere le nostre società più prospere, inclusive e resilienti, senza lasciare indietro nessuno.

Labour steering note issue 3:



<http://bit.ly/G20-2021>

CONGEDO OBBLIGATORIO E FACOLTATIVO DEI PADRI LAVORATORI DIPENDENTI



Con la circolare n. 42 dell'11 marzo 2021, l'Inps ha fornito indicazioni sul diritto al congedo obbligatorio e facoltativo dei padri lavoratori dipen-

denti di cui alla legge 92/2012 a seguito delle modifiche apportate dalla legge di bilancio 2021 (legge 178/2020, art. 1, comma 363 e 25).

La circolare Inps fa riferimento proprio alle novità introdotte dalla legge di bilancio 2021 e, quindi: estensione delle disposizioni relative al congedo obbligatorio per i padri lavoratori anche alle nascite, alle adozioni e agli affidamenti avvenuti nell'anno 2021; incremento da 7 a 10 giorni della durata del congedo obbligatorio da fruire, anche non continuativamente, entro i 5 mesi di vita o dall'ingresso in famiglia o in Italia in caso, rispettivamente, di adozione o affidamento nazionale o internazionale del minore; riconoscimento del congedo obbliga-

torio e facoltativo anche nel caso di morte perinatale del figlio.

Si precisa che, per le nascite e le adozioni o affidamenti avvenuti nel 2020, i padri lavoratori dipendenti hanno diritto a soli 7 giorni di congedo obbligatorio, anche se ricadenti nei primi mesi del 2021.

In ogni caso, a livello generale, l'Inps chiarisce che continua a trovare applicazione la disciplina dettata dal decreto del ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, di concerto con il ministro dell'Economia e delle Finanze, del 22 dicembre 2012.

Circolare n. 42 dell'11 marzo 2021:



<http://bit.ly/Inps-Circ42>

AUDIZIONE DEL MINISTRO DEL LAVORO ANDREA ORLANDO SU PNRR

Nel mese di marzo si è svolta alla Camera l'audizione del ministro del Lavoro e delle Politiche sociali Andrea Orlando sulle linee del suo dicastero e sulla proposta di Piano nazionale di ripresa e resilienza.

I temi trattati sono stati il ruolo del lavoro nella transizione digitale, le politiche per il lavoro nel contesto emergenziale, la riforma delle politiche attive del lavoro e quella dei servizi per il lavoro.

Il ministro ha sottolineato che la transizione digitale che sta interessando il nostro Paese modificherà l'architettura delle politiche pubbliche. Tema centrale sarà quello della sostenibilità sociale della transizione per cui il ministero intende intensificare il coinvolgimento dei lavoratori e delle parti sociali all'interno del percorso decisionale, per evitare il formarsi di "nuove oligarchie occupazionali" e di consentire una profonda democrazia sociale.

Riguardo alle politiche del lavoro nel contesto emergenziale, ha posto in evidenza come già il precedente governo ab-

bia introdotto numerosi strumenti di protezione dei lavoratori, anche se oggi risultano frammentati. Il sistema degli ammortizzatori sociali e il blocco dei licenziamenti hanno avuto un ruolo di sostegno al reddito e protezione delle classi sociali più deboli. Tali misure hanno consentito al mercato del lavoro di reggere all'impatto della pandemia, ma si è evidenziato il bisogno di riformare i meccanismi delle tutele lavorative.

Quindi, da una parte si è compresa la necessità di attivarsi verso una universalizzazione e semplificazione del sistema degli ammortizzatori sociali e verso la semplificazione delle procedure, dall'altra si è compreso che è urgente una stretta connessione con la riforma delle politiche attive del

lavoro. Sarà attuato il programma Gol (Garanzia di occupabilità dei lavoratori) tramite la riforma dell'assegno di ricollocamento. A questo proposito sono già stati previsti appositi tavoli di confronto con le Regioni per l'individuazione della governance del sistema. Fondamentale sarà garantire il diritto alla continuità della formazione e dare centralità al sistema duale per aumentare l'occupazione giovanile.

Per la riforma delle politiche attive sono attualmente stanziati 400 milioni di euro dall'attuale bozza del Pnrr, 5.2 miliardi provenienti dal Recovery fund e 1.5 miliardi a valere sul React Eu. La riforma complessiva prevede specifiche misure di riqualificazione e rifinanziamento dei centri per l'impiego per facilitare la transizione occupazionale e innalzare le tutele lavorative tramite la formazione professionale.

Riguardo l'occupazione femminile, con la pandemia i settori maggiormente colpiti risultano essere quelli del turismo e delle attività ricreative, all'interno dei quali i soggetti più gravati sono

ad oggi donne e giovani. Si sono accresciuti i differenziali di genere, per cui il governo si sta adoperando tramite gli strumenti attualmente disponibili, sia indiretti (quali sgravi e contributi) che diretti, al fine di sostenere con forza l'occupazione femminile e ridurre il gender pay gap.

Su tutti i temi all'attenzione del nuovo ministro del Lavoro, Manageritalia e Cida stanno predisponendo dei dossier tematici, anche alla luce del primo incontro con la segreteria tecnica del ministro dell'8 aprile.

Intervento del ministro del Lavoro Orlando (15/3/21):



<https://webtv.camera.it/evento/17723>



SIAMO UN GRANDE TEAM, ANCHE DA REMOTO



Kevin Eikenberry, speaker, trainer e coach, è uno dei principali esperti a livello internazionale di remote leadership. Co-fondatore del Remote Leadership Institute, è autore di diversi bestseller sulla carriera e il lavoro a distanza. Dopo il successo del libro *The long-distance leadership* (al centro di un'intervista pubblicata sul numero di giugno 2018 di *Dirigente* e online su www.manageritalia.it), ha pubblicato nel 2020, insieme a Wayne Turmel, *The long-distance teammate* (Berrett-Koehler Publishers).

Davide Mura

Lavorare insieme senza essere presenti in uno stesso ufficio. Skill, tecnologia, sfide e opportunità: ne parliamo con Kevin Eikenberry, autore di *The long-distance teammate*.

La pandemia ha accelerato la rivoluzione nel mondo del lavoro, ma secondo lei cosa abbiamo imparato durante questa crisi sanitaria?

«Mi auguro che la pandemia abbia permesso a tutti di imparare qualcosa di importante. In primo luogo, abbiamo capito che le persone possono far fronte a problemi di portata enorme adattandosi rapidamente. Abbiamo tutti iniziato a lavorare da casa in maniera continuativa durante una pandemia e in uno scenario globale caratterizzato da profonda incertezza. Eppure, siamo riusciti a portare avanti il nostro lavoro, completare compiti e raggiungere i nostri obiettivi. Questo insieme di eventi ha dimostrato definitivamente che il lavoro a distanza è possibile, anche quando non è l'opzione preferita. Va detto, tuttavia, che se siamo stati bravi nell'ondata iniziale del lavoro da casa, più a lungo questo è durato, più le persone

si sono rese conto che è difficile e richiede che alcune competenze siano migliorate e altre aggiunte. Un ulteriore aspetto che abbiamo imparato è che le interazioni sul posto di lavoro sono importanti per soddisfare i nostri bisogni sociali. I leader devono rendersi conto che molte persone del loro team oggi si sentono isolate e sole. Questo sta diventando un importante problema sociale e di produttività che i manager devono comprendere e aiutare a superare».

Il suo nuovo libro è incentrato sul passaggio dall'essere elemento di un team all'essere compagno di squadra: può chiarire questa differenza concettuale?

«È facile essere inseriti in un team di lavoro e sentirsi un elemento del gruppo, ma quando vedi te stesso come un compagno di squadra sei più coinvolto nel successo e nel benessere delle persone con cui lavori. C'è un maggiore senso di



cura reciproca. Essere un compagno di squadra presuppone una visione più connessa del nostro lavoro e dà anche un maggiore significato a quello che facciamo».

Il coinvolgimento e la motivazione sono fondamentali per il lavoro a distanza: qual è il ruolo dei manager nel potenziare questi due aspetti?

«I manager sono fondamentali per dare senso agli obiettivi e un purpose al lavoro, creando una cultura inclusiva e produttiva. Tuttavia, non ritengo che questo sia l'aspetto più importante del lavoro di un team. Troppo spesso ci concentriamo su ciò che i manager devono fare per creare coinvolgimento, ma alla fine il

coinvolgimento appartiene all'individuo. Le persone devono scegliere di impegnarsi e prendersi cura del loro lavoro, dei loro compagni di squadra e molto altro. Insomma, basta scaricare sulle spalle dei manager quello che dipende in primo luogo da ognuno di noi».

Cosa dovrebbe contenere una cassetta degli attrezzi per il lavoro di team a distanza?

«All'interno metterei: un mindset di responsabilità personale, un'attitudine alla proattività, un impegno per il lavoro di team e non solo per la lista personale di cose da fare, strumenti di comunicazione e collaborazione che funzionano e che le persone san-

«La pandemia ha dimostrato definitivamente che il lavoro a distanza è possibile, ma molte persone oggi si sentono isolate e sole. Questo sta diventando un importante problema sociale e di produttività che i manager devono comprendere e aiutare a superare»

no usare bene, l'attrezzatura giusta, sia dal punto di vista tecnico che ergonomico, una banda larga, illuminazione decente e una buona webcam».

«Con il lavoro a distanza occorre essere proattivi: assumersi da soli la responsabilità di fare il necessario per mantenere la concentrazione e porsi le domande necessarie per comprendere il nostro ruolo e creare uno scopo per noi stessi e il nostro lavoro»

La mancanza di concentrazione, obiettivi e feedback sono i principali ostacoli del lavoro a distanza: qual è il suo consiglio per affrontare questi problemi?

«Questa è una domanda chiave. In breve, dico che occorre essere proattivi: assumersi la responsabilità di questi aspetti da soli. Fare quello che si deve per mantenere la concentrazione e rimuovere le distrazioni. Porsi le domande necessarie per comprendere il nostro ruolo e come creare uno scopo per noi stessi e il nostro lavoro. E se abbiamo bisogno di più feedback, non aspettiamoli, chiediamoli».

Appunto... ma i "teammates" come dovrebbero fornire i feedback?

«La domanda implica che i compagni di team debbano dare un feedback, il che è corretto. Se il feedback arriva sempre e solo dai manager, ci saranno prospettive

e intuizioni che mancheranno. Chi lavora con noi da remoto dovrebbe iniziare a chiedersi se le persone vogliono un feedback, come mi auguro, quindi occorre essere specifici con le proprie osservazioni e avviare una conversazione».

Lo stesso vale per i feedback negativi?

«Questi non sono più accettabili se unidirezionali. Se abbiamo il timore di dare un feedback a un nostro compagno di lavoro e a un nostro manager o, se da manager, ci facciamo scrupoli nel dare feedback negativi e non li tolleriamo dai nostri collaboratori, l'idea stessa di feedback viene meno. Quando la cultura aziendale consente e incoraggia il feedback tra pari, possono accadere solo cose buone: le prestazioni migliorano, ma anche la fiducia e le relazioni possono crescere».

Lei ha ideato un modello chiamato "Modello 3P" per i team che lavorano da remoto. Di cosa si tratta?

«Questo modello ci aiuta a vedere cosa è richiesto per essere compagni in un team da remoto, aiutandoci a vedere cosa dobbiamo fare per avere successo. Si sviluppa su tre concetti. *Produttività*: anche se stiamo lavorando da remoto, il lavoro deve ancora essere svolto e quindi la produttività è fondamentale per il successo di una situazione di lavoro a distanza. *Proattività*: quando lavoriamo lontano da un ambiente di lavoro tradizionale dobbiamo essere più proattivi se vogliamo che le cose accadano. Le situazioni non si verificheranno nello stesso modo di quando eravamo in ufficio perché non siamo insieme e non ci ricordiamo naturalmente di chiedere, interagire e altro ancora. *Potenziale*: per prestazioni elevate, personali, professio-





nali e di carriera. Esiste un potenziale di successo o fallimento in ogni interazione. Quando affrontiamo il nostro lavoro con una visione sia a breve che a lungo termine, avremo molto più successo. Da remoto dobbiamo riflettere sulle potenzialità di una relazione, di un cambiamento adottato, di un nuovo obiettivo e così via».

In che modo, da remoto, possiamo influenzare i nostri colleghi per massimizzare la produttività dell'intero team?

«Se vogliamo essere compagni di lavoro dobbiamo aiutarci a vicenda per essere più produttivi. Semplice? Per niente. Dobbiamo confrontarci anche su aspetti tecnici, come usiamo i nostri calendari elettronici, come possiamo ridurre al minimo le interruzioni e altro ancora. E poi, essere proattivi per far crescere la conversazione: un ottimo primo passo per

aiutare tutti a essere più produttivi».

Crede che i teammates possano influenzare e motivare i loro manager?

«Credo al 100% che questo sia possibile. La domanda è: come possono avere una maggiore influenza? Man mano che le singole persone costruiscono livelli più elevati di fiducia e relazioni più solide con il loro manager, avranno maggiore influenza. Ricordiamoci che influenziamo meglio con le nostre azioni che con le nostre parole. Quindi, comportiamoci e comunichiamo a seconda dell'influenza che vogliamo esercitare».

Il mercato del lavoro americano è stato scosso come altri da questa pandemia, alcune imprese sono state letteralmente distrutte e alcuni modelli organizzativi sono stati abbandonati: cosa

prevede che accadrà nel prossimo futuro?

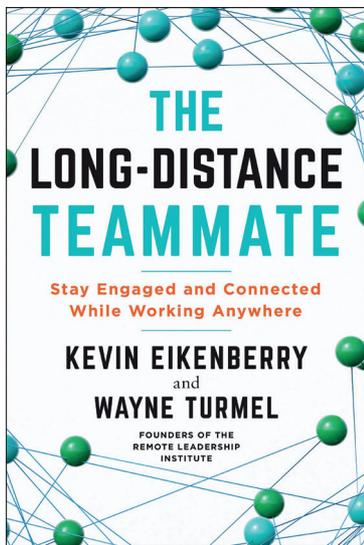
«Le previsioni sono sempre pericolose. Alcuni settori saranno più duramente colpiti dalle conseguenze e dai tempi degli eventi collegati alla pandemia. La storia mostra che le aziende che ottengono risultati migliori in qualsiasi momento di crisi, indipendentemente dal settore, sono quelle con le culture organizzative più forti. Detto questo, ecco una previsione che mi sento di fare: le organizzazioni che supportano e sviluppano i loro individui e i loro team – anche virtualmente – saranno vincitrici».

Quali sono le nuove skill per essere un efficace compagno di squadra da remoto?

«Ci sono alcune competenze che assumono maggiore importanza per essere un efficace compagno di squadra da remoto. Queste includono: la capacità di comunicazione; la capacità di mantenere e creare fiducia; la capacità di essere produttivi in qualsiasi situazione; la disponibilità ad affrontare le avversità e l'incertezza; il desiderio e l'abitudine di costruire migliori rapporti di lavoro; stabilire limiti e aspettative con tutti (compresi i manager) con cui lavoriamo».

Perché quella che lei definisce "visibilità etica" è importante?

«Per visibilità etica intendo essere visibili al nostro manager e ai



«Per visibilità etica intendo essere visibili al nostro manager e ai nostri compagni di team senza apparire come vanitosi o egocentrici. Essere visti e apprezzati è importante, ma si deve farlo in modo che non abbia un impatto negativo sul lavoro con i nostri compagni sparsi qua e là»

nostri compagni di team senza apparire come vanitosi o egocentrici. Essere visti e apprezzati è importante per lo sviluppo della nostra carriera e farlo in un modo che non abbia un impatto negativo sul lavoro con i nostri compagni sparsi qua e là oggi è

fondamentale per il nostro successo a lungo e a breve termine. L'azione di equilibrio che supporta i risultati sia a breve che a lungo termine consiste nell'assicurarsi che il proprio lavoro sia riconosciuto nel contesto generale dell'organizzazione e dei risultati del team».

Come si dovrebbe conciliare il lavoro individuale e di team?

«Prima di poterli bilanciare, dobbiamo comprendere chiaramente entrambe le realtà. Assicurarci che le aspettative dei manager e dei nostri compagni siano chiare. Dobbiamo poi confrontarci con tutti per trovare il giusto equilibrio nella nostra situazione specifica».

Pianificare un percorso di carriera da remoto richiede qualcosa in più rispetto a quando lo si fa in presenza?

«Ci sono molti fattori da considerare, tra cui la cultura aziendale, le relazioni e la reputazione dell'individuo, ancora prima che le persone inizino a lavorare da casa. Oltre a ciò, le differenze chiave sono che gli individui devono essere più intenzionali nel condividere i loro obiettivi e le loro aspirazioni e forse più proattivi nella ricerca di mentori ed esperienze lavorative che li aiutino a raggiungere i loro obiettivi di carriera. Se tutte queste azioni sono utili in un posto di lavoro faccia a faccia, ora sono molto più importanti».

Come dovremmo gestire l'apprendimento e la crescita come compagni di squadra a vantaggio dell'intero team?

«In primo luogo, dobbiamo continuare a favorire l'apprendimento continuo e lo sviluppo professionale dei nostri compagni, superando ogni possibile competizione. In effetti, ora più che mai dobbiamo aiutare le persone ad acquisire le skill per lavorare in queste nuove modalità. Il lavoro a distanza, soprattutto ora, potrebbe non consentire il tipo di esperienze di apprendimento faccia a faccia a cui eravamo abituati. Dobbiamo cercare fornitori in grado di offrire virtualmente esperienze di apprendimento preziose e individuare altri approcci come micro apprendimento, e-learning e quello che in termini tecnici si definisce just-in-time learning, ovvero quell'approccio all'apprendimento e allo sviluppo individuale o organizzativo che promuove la formazione correlata ai bisogni, immediatamente disponibile quando è necessaria e nelle modalità migliori. Non dimentichiamo il potere della formazione e della condivisione tra pari, con tutor e attraverso il coaching. Dobbiamo ancora imparare molto, tutti, e lungo l'intera nostra carriera. Il modo in cui apprendiamo non è cambiato, occorre solo cercare modalità nuove che soddisfino le nuove esigenze specifiche legate a quello che noi facciamo, insieme altri, da remoto».



Consulti del Lavoro
▼ Consiglio Nazionale dell'Ordine

Fondazione Studi
Consulti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine



Consulti del Lavoro
▼ Ente Nazionale Previdenza Assistenza

Fondazione
Consulti del Lavoro
Lavoro



Festival del Lavoro 2021



competenze per la ripartenza



28 e 29
aprile



sul sito
festivaldellavoro.it

In collaborazione con

Supporting Partner

Main Sponsor



Digital Partner

Media Partner

Sponsor



TUTTA COLPA DELLA DOPAMINA?

La ricerca continua di novità potrebbe avere a che fare con il bisogno di soddisfare la nostra gratificazione, ma il successo personale e professionale richiedono impegno, fatica e costanza: è il principio di realtà

Anna Fonseca
psicologa e trainer

DA QUALCHE tempo sto riflettendo su una particolare condizione umana: l'insoddisfazione cronica. Condizione umana tutt'altro che rara. Sarà capitato anche a voi di sentir dire "mi sento così vivo quando devo ottenere qualcosa, ma poi, una volta ottenuta, perdo la motivazione e l'entusiasmo". Magari non solo l'avete sentito dire, ma lo avete provato sulla vostra pelle. Perché capita di desiderare tanto qualcosa e poi di perdere subito l'entusiasmo una volta raggiunto ciò che vogliamo? La ragione risiede in una parola: piacere. «Senza piacere non vi è vita; la lotta per il piacere è la lotta per la vita», così si pronunciava Nietzsche sul tema e anche Seneca già indicava «Ogni piacere ha il suo momento culminante quando sta per finire». Potrebbe essere questa la causa degli eterni insoddisfatti?

Lo aveva già teorizzato Freud

Tutti noi siamo motivati dal "principio di piacere" già postulato dal padre della psicoanalisi. Sigmund Freud ha formulato l'esistenza di

due fondamentali processi operativi, opposti tra loro, definiti "principio del piacere" e "principio di realtà". Il primo ci spinge verso la ricerca del piacere immediato, ci porta a condotte che talvolta possono avere una brutta ricaduta sulla propria autostima. Questa tendenza al piacere può spingerci a ricercare una continua soddisfazione, con la conseguenza di essere incapaci di impegnarci fino in fondo in ciò che cominciamo, perché ci si ferma alla superficie e non ci si dà il tempo di approfondire e scoprire nuovi dettagli in grado di mantenerci coinvolti. Allora ecco che una relazione può diventare la "solita minestra", un lavoro può risultare monotono e routinario. Il cambiamento sembra offrirci l'unica oasi del piacere in grado di procurare una rinnovata motivazione e vitalità. Ma in realtà questo continuo vagabondare da un'oasi all'altra può portare a sentimenti di colpa o disistima, depressione, ansia, stress e discontrollo degli impulsi (addiction), fino alla dipendenza vera e propria.

Freud scriveva: «L'uomo tenderebbe, di per sé, a soddisfare sempre



all'istante il piacere istintuale, il soddisfacimento subitaneo e incondizionato di tutte le sue pulsioni inconscie. Ma questo desiderio si scontra, di fatto, inevitabilmente, con la realtà». Questo continuo bisogno costante di novità deve fare a patti con la realtà, che non premia questa necessità. Il successo personale e professionale sembra andare nella direzione dell'impegno, verso la fatica, con una certa dose di volitività che poco si abbina a mollare al primo sbuffo di noia. Freud, infatti, contrapponeva al principio del piacere il principio di realtà come sistema regolatorio determinato dall'ambiente stesso.

Il cervello umano ci spinge verso il piacere

Vediamo anche qualche dato più neuroscientifico. Lo stesso cervello umano è provvisto di un'area del piacere: si tratta della cosiddetta

area della ricompensa, che include diverse regioni del nostro cervello. Quest'area è responsabile della motivazione, dell'apprendimento associativo e delle emozioni positive. In modo particolare, nel *nucleus accumbens* (zona del cervello situata a livello sottocorticale dei nuclei della base), una popolazione di neuroni è deputata al rilascio di dopamina. Un deficit di questa sostanza può spingerci verso la ricerca di un'altra dose di piacere, che per ognuno assume significati diversi: una macchina nuova, un nuovo lavoro, una nuova relazione intima, un nuovo vestito, nuove conoscenze, in pratica, nuove emozioni. Non entro nell'ambito della psicopatologia, dove la ricerca del piacere può sfociare in vere e proprie dipendenze. Dunque, quest'eterna sensazione di insoddisfazione è legata a un deficit di dopamina?

In effetti, per alcune persone questo circuito del piacere diventa un vero dittatore che impone continue "dosi" di novità e situazioni che possano portare al rilascio di dopamina. Inoltre, è stato più volte dimostrato che le emozioni piacevoli riducono la secrezione degli ormoni dello stress, abbassano i livelli di ansia e sono in grado di portare una sensazione di diffuso benessere. L'impegno, la frustrazione, la fatica, sono indubbiamente sentimenti che suscitano ansia. Forse è per questo che si ricorre al bisogno di novità? Le novità richiedono competenze, come l'attenzione focalizzata, il coinvolgimento e molta energia. Risorse che per noi esseri umani sono limitate. Forse si tratta più di un normale bisogno di distrarsi, per attenuare la tensione derivante dalla novità? O forse per raggiungere il successo è necessario mantenere più a lungo l'atten-



Nel bimbo il principio del piacere si applica nella ricerca della mamma che soddisfa il suo bisogno primario di cibo. Forse la nostra ricerca del piacere nasce proprio dalla prima poppata

zione focalizzata e la tensione alta, due condizioni non proprio semplici da sostenere.

E se fosse colpa della prima poppata?

Nel bimbo il principio del piacere si applica nella ricerca della mamma che soddisfa il suo bisogno primario di cibo. Ma non si tratta solo di cibo: del resto è stato dimostrato nell'esperimento delle scimmie di Harlow (1958) in tema di attaccamento come queste pre-

ferissero la "similscimmia" di morbida stoffa, piuttosto che il prototipo di scimmia di ferro. Anche le scimmie, dunque, soffrono di "mal di piacere"?

Tornando a noi umani, già da neonati riusciamo a far valere le nostre esigenze emettendo quei simpatici (si fa per dire) strilli di protesta per richiamare l'attenzione della mamma per avere un'altra "dose" di cibo, calore, attenzione, in pratica, un'altra poppata. Forse la nostra ricerca del piacere nasce proprio dalla prima poppata.

Tutto questo mi riporta alla memoria un interessante esperimento del professor Walter Mischel, dove furono coinvolti 600 bimbi dell'età di circa 4 anni. Questo interessante studio longitudinale (quindi tutt'ora in corso) misurava la diversa capacità di rinunciare al consumo immediato di un dolcetto per poterne ricevere uno in più circa venti minuti dopo. Questa capacità, denominata gratificazio-

ne differita, sembrerebbe predittiva di benessere e di successo in età adulta, sia nelle attività scolastiche che in quelle lavorative.

La ricerca di novità potrebbe dunque avere qualcosa a che fare con il bisogno di soddisfare la nostra gratificazione? Voi siete più per il tutto e subito o preferite pregustarvi il boccone più appetitoso alla fine?

Il paradosso di Easterlin

Sul tema del piacere si esprime anche il paradosso di Easterlin, indicato da Richard Easterlin, professore di economia in California, il quale, ricercando le ragioni della moderna crescita economica, si basò sul concetto di adattamento edonico. Egli concluse che nel corso della vita la felicità delle persone dipende molto poco dalle variazioni di reddito e di ricchezza. Secondo Easterlin, il paradosso consiste nel fatto che quando aumenta il reddito, e quindi il benessere economico, la felicità umana aumenta fino a un certo punto, ma poi comincia a diminuire. Questo potrebbe accadere per via dell'adattamento edonico: una volta raggiunto un obiettivo proviamo una momentanea euforia che tenderebbe a svanire nel tempo. Ci abituiamo alla ricchezza, a una nuova relazione, a un nuovo lavoro. Il vero responsabile è dunque la nostra innata tendenza all'abitudine? A voi la risposta più vicina al vostro sentire. ■

DISABILITÀ: USCIAMO DAI LUOGHI COMUNI?

Inquadrare la disabilità per quello che è veramente. Un percorso utile per tutti, anche per uscire da questa impasse come singoli e collettività.

Dobbiamo creare veramente i presupposti per arrivare a una società, mondo del lavoro in primis, sostenibile e inclusiva, in tutti i sensi. Su questo stiamo lavorando da anni come Manageritalia e Prioritalia, coinvolgendo direttamente i manager, che anche in una recente indagine hanno affermato che includere la disabilità e farla diventare quello che è, una faccia della realtà, porta vantaggi per tutti.

Abbiamo raccolto la testimonianza di Alessandro Ossola, presidente di Bionic People, un'associazione composta da persone con diverse tipologie di disabilità che hanno deciso di mettersi in gioco e raccontarsi per far cambiare l'opinione di molti sulla disabilità. Una storia toccante e affascinante. A lui la parola.



Alessandro Ossola, presidente di Bionic People.

Come e perché lei ha incontrato la disabilità, purtroppo vivendola di persona?

«Ho conosciuto la disabilità nell'agosto del 2015, a seguito di un incidente in moto che ha portato via mia moglie e la mia gamba sinistra. Sono stati sicuramente i momenti più duri e difficili da affrontare della mia vita, mi sono trovato davanti a un bivio: vivere o non vivere. La terza scelta non c'era».

Nell'immediato, come ha reagito?

«Dopo un primo periodo molto duro, dove non vedevo la luce nella mia vita, ho deciso di reagire. Mi ha dato una forte motivazione vedere mio padre in ospedale con le lacrime agli occhi. Mio padre per me è un po' come un supereroe. Già da bambino è sempre stato presente e positivo, una roccia, direi, e vederlo così giù mi ha dato l'input per reagire e tirarmi su».

«Ho deciso di vivere perché la vita è un dono, ho riflettuto su quanto è importante trasmettere la forza di reazione che ho trovato io ad altri (disabili e non), perché spesso ci si trova da soli in questo percorso»

E cosa ne pensava prima e cosa ne pensa adesso?

«Sono sempre stato molto rispettoso nei confronti della disabilità, ho spesso cercato di mettermi nei panni di chi la viveva ogni giorno, ma sicuramente dopo l'incidente ho capito che oltre a rispettarla si può fare qualcosa in più, si può dare una mano concreta per migliorare la vita delle persone o comunque sensibilizzare il più possibile al riguardo».

Quindi come si è reinventato una vita e tutto il resto?

«Ho deciso di vivere perché la vita è un dono, ho riflettuto su

quanto è importante trasmettere la forza di reazione che ho trovato io ad altri (disabili e non), perché spesso ci si trova da soli in questo percorso di reazione e grazie a degli storytelling mirati si possono aiutare davvero tante persone a riprendere la propria vita in mano».

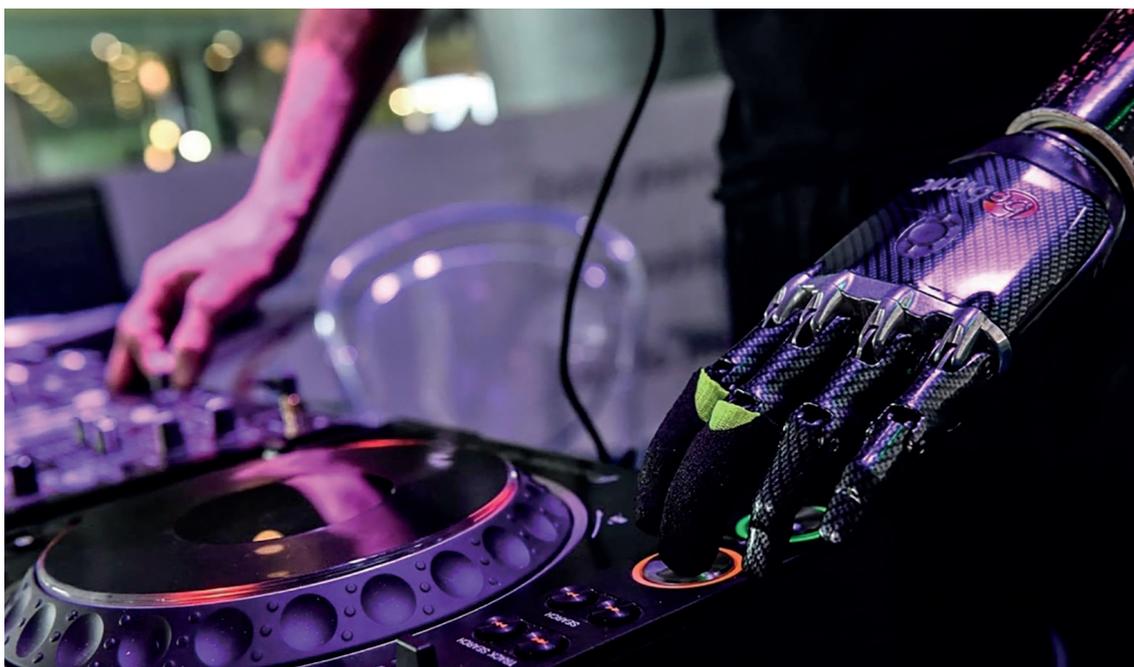
Penso sappia che da anni Manageritalia, anche attraverso Prioritalia, promuove l'inclusione della disabilità nel mondo del lavoro. Cosa pensa e cosa possiamo fare di più?

«Penso che sia stato fatto un ottimo lavoro perché la condivisione e l'informazione è alla ba-

se di ogni vero cambiamento, soprattutto in ambito sociale. Ovviamente tanto è stato fatto e tanto c'è da fare. Per migliorare ancora si potrebbe creare un database a livello italiano dal quale ogni manager d'azienda può attingere per trovare risorse con disabilità in un'ottica di inclusione e, magari, con una ricerca più mirata, con approfondimenti sulle skills e le soft skills delle persone».

Anche i dirigenti in un'indagine ci hanno detto che avere disabili al lavoro fa bene a tutta l'azienda, obbligando a cambiare organizzazione e ottica a van-





taggio di tutti. Un buon punto di partenza, vero?

«Sicuramente sì, la diversità spesso può essere una fonte di arricchimento, analizzando le situazioni da più punti di vista e, con un atteggiamento critico ma costruttivo, si può crescere e migliorare a tutti i livelli aziendali».

Quali sono gli obiettivi della vostra associazione?

«Cambiare l'idea che molti hanno sulla disabilità, su cosa si può e non si può fare a seguito di un incidente di percorso nella propria vita. Vogliamo dare la forza di reagire alle persone che ci ascoltano».

Come operate e su quali fronti?

«Tramite i nostri testimonial, grazie alle loro storie e al metodo di reazione che abbiamo sviluppato, siamo partiti dal terreno più facile, le scuole, incontrando studenti dalle elementari alle

università per cambiare l'idea che spesso si ha in merito alla disabilità. Con la pandemia ovviamente è diventato tutto più difficile, ma crescendo come numero di testimonial (ora siamo a 37 in 14 regioni) ci siamo rivolti anche al mondo business, incontrando realtà multinazionali come Ibm, Aig, Zurich, Alstom ed effettuando speech e percorsi D&I mirati».

Cosa avete da insegnare anche alle aziende e alle persone che ci lavorano?

«Fondamentalmente, un metodo di reazione che aiuti giorno dopo giorno a migliorare ogni aspetto della vita degli stakeholder, siano essi dipendenti o top manager, perché le nostre storie, alcune molto difficili, hanno degli insegnamenti semplici ma profondi, sono messaggi chiari e diretti al cuore delle persone che ascoltano».

Insomma, quanto e cosa serve per passare a valorizzare, al di là del buonismo, ma con realismo e concretezza, il valore assoluto della diversità e, nello specifico, della disabilità, alla quale dobbiamo anche cambiare nome o non nominarla affatto?

«Pensiamo che la disabilità sia un qualcosa di reale, esiste, c'è. Se non hai una gamba e porti una protesi di fatto hai una disabilità, ma questo non pregiudica nulla a livello produttivo e relazionale all'interno dell'azienda, anzi, può dare un forte valore aggiunto. Se noi per primi accettiamo e viviamo la nostra disabilità in maniera positiva sicuramente sarà più facile per gli altri essere davvero inclusivi. L'ascolto penso sia il fattore chiave, se ci si ascolta davvero si ha modo di costruire un futuro più positivo e dare valore reale alle persone, la risorsa più preziosa di ogni azienda».

PROSPERARE NELL'ECONOMIA DELLA CONNESSIONE

*Due giornate online
(27-28 aprile) con Seth
Godin, uno dei pensatori
di business più influenti
del nostro tempo*

SETH GODIN, autore di bestseller e una delle figure più importanti nel campo del marketing del XXI secolo, spiega cosa significa fare marketing oggi nel corso di un appuntamento online organizzato da WOBI il 27 e 28 aprile. Autore di 19 bestseller internazionali,

Godin scrive riguardo una grande quantità di temi, a partire dalla creatività e leadership fino ai processi di cambiamento e trasmissione di idee. Tra i titoli più influenti di Godin ricordiamo *Purple cow* e *Linchpin*, mentre il suo libro più recente, *The practice*, affronta i luoghi comuni della creatività e fornisce ai lettori alcuni metodi per trovare la propria voce creativa attraverso nuove idee. Rinomato imprenditore, Godin è anche autore di uno dei blog più prestigiosi e letti in tutto il mondo (<https://seths.blog/>) in cui pubblica quotidianamente contributi riguardo al management e al mondo digitale.

OBIETTIVI DELL'EVENTO E VANTAGGI PER GLI ASSOCIATI

Durante i due giorni di formazione i partecipanti potranno comprendere: l'essenza del marketing moderno e il ruolo del marketer nell'azienda; come la creatività si collega al marketing e rappresenta l'atto di risolvere problemi interessanti e come il leader creativo fa la differenza.

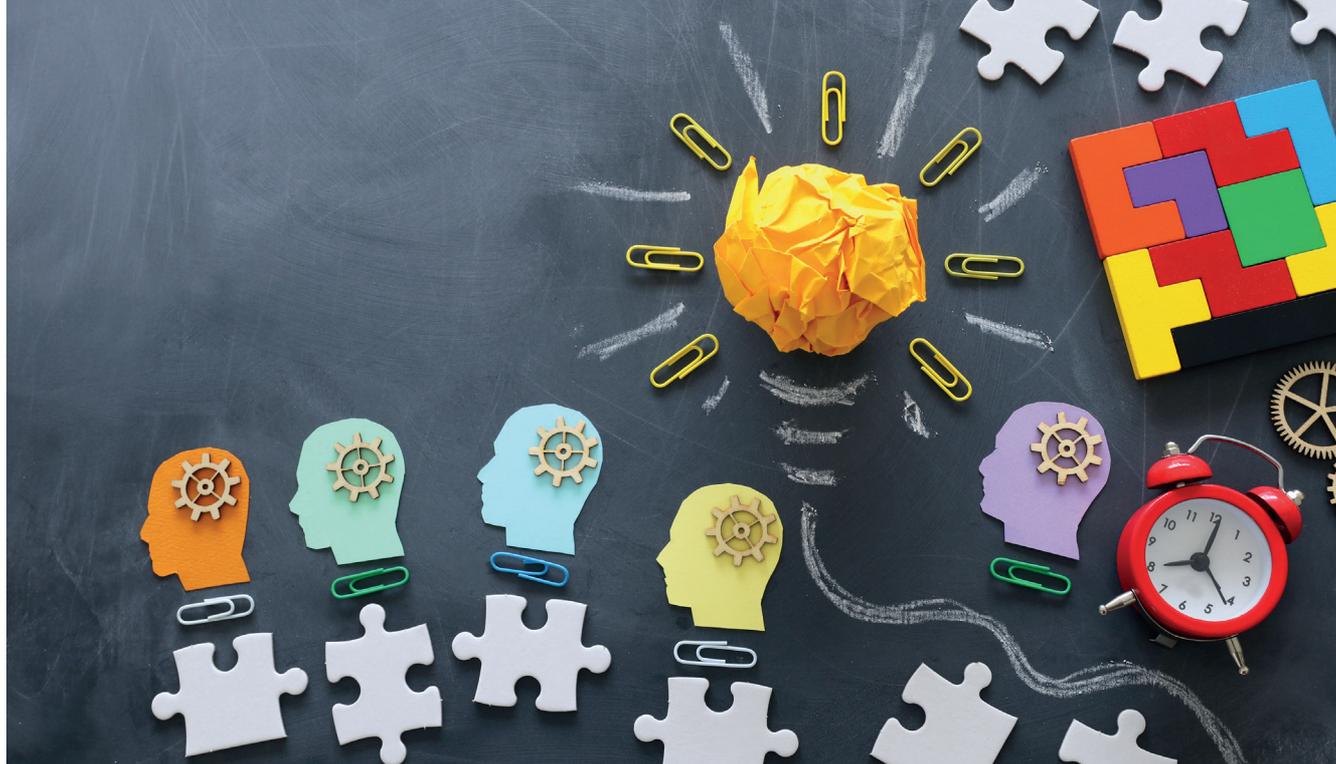
Grazie alla collaborazione con WOBI, gli associati Manageritalia possono iscriversi a condizioni vantaggiose. **Scopri i dettagli in area riservata My Manageritalia > Servizi professionali > WOBI Eventi 2021.** La quota di partecipazione comprende: accesso all'evento live di 2 giorni (27 e 28 aprile), un certificato in marketing e creatività firmato da Seth Godin e WOBI, un'executive summary con gli highlight dell'evento, registrazione all'evento per 30 giorni e traduzione simultanea in italiano.

World
Business
Forum



Il marketing come atto creativo

Per Godin il marketing non è pubblicità, non è moda, ma l'atto di creare una cultura e migliorare le cose. Fondamentale è la voglia di differenziarsi e affermarsi nel mercato con creatività e nuova energia. Bisogna avere la necessità di produrre un lavoro creativo, nel senso di risolvere i problemi in modo nuovo e innovativo. Il mar-



keting si verifica quando ci impegniamo e ci connettiamo con i nostri clienti in qualche modo. Ecco perché si può dire che qualsiasi reparto, prima o poi, è legato al marketing, come il dipartimento operativo, vendite, risorse umane ecc. Ognuno di noi, intenzionalmente o meno, sta cambiando la cultura.

Il mondo si sta trasformando più velocemente che mai, fa notare Godin, ma allo stesso tempo è più stabile di quanto possa diventare in futuro. Man mano progrediamo, i cicli sono più veloci e quindi questo è il momento giusto per sviluppare uno spirito resiliente, portando la creatività sul mercato e favorendo i cambiamenti. È probabile che accettiamo che questa sia la nuova normalità e facciamo qualcosa di diverso.

Il purpose come strategia

Nelle azioni intenzionali e nel design thinking ci sono due domande importanti da porsi ogni volta

che appare un problema in un prodotto o servizio. La prima è: chi sto cercando di servire con questo prodotto? Mentre la seconda: a cosa serve e quale cambiamento sto cercando di introdurre? Se non siamo in grado di rispondere, vuol dire che ci stiamo affidando a un vecchio modello di marketing.

L'alternativa che sprigiona tutta la magia del design thinking e delle azioni intenzionali è individuare il pubblico più piccolo fattibile che ci permette di vivere e con cui possiamo connetterci. Una delle sfide più grandi quando stiamo cercando di capire qual è la nostra audience più piccola è quando un cliente specifico descrive ciò di cui ha bisogno e, se non siamo in grado di soddisfarlo, gli consigliamo un competitor in grado di farlo.

Una questione di target

La chiave è trattare persone diverse in modo diverso, perché sono pochissimi i prodotti e servizi che

tutti desiderano. Pertanto, se vogliamo trovare la formula per il successo del marketing, è essenziale individuare il più piccolo segmento di pubblico fattibile, l'empatia pratica, l'azione intenzionale e trattare ogni persona in modo differente.

Dobbiamo saper sviluppare una pratica per evolvere, facendo le cose migliori, ma questo è difficile poiché comporta un cambiamento radicale della nostra mentalità e lo sviluppare il buon gusto. Cos'è il buon gusto? È semplicemente sapere cosa vuole il cliente prima che lui lo sappia, implica capire ciò che ci circonda, l'ambiente competitivo, i sogni e i desideri delle persone che vogliamo servire e riuscire a portarli oltre. Per sopravvivere a questa situazione di incertezza senza precedenti è importante guardare il mondo faccia a faccia, così come ci viene presentato, affrontarlo, prendere decisioni migliori e diventare una versione migliore di noi stessi. ■

MANAGER DEL NON PROFIT: VALORE AI DIRITTI



Martina Pluda è direttrice della Humane Society International Italia.

Enrico Pedretti

Martina Pluda, associata a Manageritalia Friuli Venezia Giulia, è direttrice della Humane Society International Italia, organizzazione non profit dedicata alla protezione dei diritti degli animali. Dalle zoonosi all'insorgere della pandemia: un appello a mobilitarsi per salvare, anche, la specie umana.

Cosa vuol dire oggi essere direttrice di un'organizzazione non profit che si occupa dei diritti degli animali?

«Vuol dire essere innanzitutto un'attivista e portare avanti un'importante battaglia di civiltà. Allo stesso tempo significa andare contro corrente con determinazione per cambiare la sensibilità delle persone, dei legislatori e delle aziende. Vuol dire avere il coraggio di essere la prima, e a volte la sola, persona ad alzarsi e prendere posizione e lavorare per essere, un domani, superflua, in quanto i cambiamenti per i quali si è lottato saranno stati ottenuti».

Quali i must da mettere in campo, indipendentemente da azienda e settore?

«Passione, etica, integrità. Penso che ogni azienda e ogni manager

che la gestisce debba agire nel rispetto di tutto e tutti, con la consapevolezza dell'impatto delle proprie azioni e scelte di business sul pianeta e chi lo abita».

Come un manager può dare contributo e valore a un'organizzazione che difende diritti e deve diventare un movimento o parte di un movimento?

«Credo che lo possa fare solo guidando con l'esempio e con la coerenza, mettendo in pratica nel proprio quotidiano ciò per cui si batte e ispirando gli altri a fare lo stesso. Deve essere quindi il veicolo e il messaggio allo stesso tempo».

L'emergenza Covid come ha inciso sul vostro business?

«Questo coronavirus è solo l'ultima di una serie di malattie zoono-

tiche che hanno devastato la salute pubblica e la società a causa del modo in cui l'essere umano abusa degli animali e della natura. Ne avremmo fatto volentieri a meno, ma ci ha dato modo di sottolineare l'urgenza di rivalutare la nostra relazione con gli animali e il modo in cui esercitiamo il dominio sulle risorse naturali, pregiudicando il nostro stesso futuro. Altrimenti la domanda da porsi non è se comparirà un'altra pandemia, ma quando».

E sul suo lavoro?

«Oltre ad aver lavorato più intensamente su temi legati al rischio di zoonosi (commercio di fauna selvatica, allevamenti intensivi e pellicce), ho provato la soddisfazione di far parte dell'onda di solidarietà che ha travolto il Paese. La nostra organizzazione ha infatti portato aiuti concreti a diverse realtà italiane colpite maggiormente dalla pandemia».

Quali altre esperienze ha avuto e come l'hanno fatta crescere portando valore a quello che fa oggi?

«L'esperienza più significativa è riassunta in 12 anni di attività trascorsi all'estero. Come "cervello in rientro" contribuisco con una visione cosmopolita e interculturale che permette relazioni e capacità professionali internazionali».

Cosa fare per crescere professionalmente?

«Cerco sempre di circondarmi di persone competenti, proattive e ispiratrici dalle quali imparare e trarre la motivazione per migliorarmi e crescere. Inoltre, investo in me stessa, nella mia formazione, sia dal punto di vista delle hard skills che delle soft skills».

Quali punti di forza di business e manageriali ha colto qua e là?

«Ho maturato esperienze in ambito accademico, giornalistico, editoriale e legale. Come punti di forza, ho deciso di investire sulla professionalizzazione della mia figura d'attivista e sulle mie capacità di comunicatrice, per poter essere un veicolo di quei messaggi citati prima».

Dal punto di vista manageriale, a Trieste e in Friuli Venezia Giulia, dove lei lavora, che ambiente professionale c'è e come sfruttarlo?

«Il mio ambiente lavorativo è ad alta reattività e richiede un confronto giornaliero con realtà internazionali. Lavorare da Trieste, sul mare, mi permette di avere il giusto equilibrio che nella frenesia di una grande città non avrei».

Com'è fare networking con vantaggi per sé e l'azienda, magari anche divertendosi?

«Sono convinta che questa si-

tuazione ci permetta di accorciare le distanze tra professionisti in tutte le parti del mondo e creare occasioni di networking virtuali, prima impensabili. Credo inoltre che non si debba sottovalutare il ruolo dei social: saperli usare per promuovere la propria figura professionale permette di rendere un'azienda o organizzazione più umana e approccioabile».

MANAGERITALIA FRIULI VENEZIA GIULIA



L'Associazione in numeri

Dirigenti	142
Pensionati	114
Executive professional	42
Quadri	51
TOTALE	349
Uomini	275
Donne	74

dati di marzo 2021

Lei è associata a Manageritalia Friuli Venezia Giulia: che rapporto e quali vantaggi ha?

«Ho trovato professionalità e competenza e un aiuto rapido e concreto a tutti i quesiti che ho posto da giovane dirigente e nuova associata».



QUALE MASCHERINA PER PROTEGGERSI DAL COVID-19?

Per aiutare i consumatori a districarsi tra le diverse tipologie di mascherine, conoscere le certificazioni ed evitare le truffe, gli esperti di Mascherine.it hanno realizzato un'utile guida.

Suddivisione per tipologia

Mascherine generiche: non sono né dispositivi medici né dispositivi di protezione individuale. La respirabilità e capacità filtrante di questa tipologia sono sconosciute, pertanto non possono garantire un'adeguata protezione da Covid-19. Si tratta, infatti, delle classiche mascherine di stoffa e di comunità, ma anche di quelle chirurgiche o FFP2 sprovviste di valida certificazione.

Mascherine chirurgiche: sono le più conosciute e utilizzate, rientrano nella categoria dei dispositivi medici di classe I, regolati dalla normativa EN 14683, e il loro acquisto è detraibile. La capacità di filtrare i batteri è misurata tramite l'indicatore Bfe (*Bacterial filtration efficiency*) e filtrano corpi grandi fino a 3 micron. Ideali per essere utilizzate in ambienti aperti, sono sconsigliate per un uso prolungato e vanno cambiate ogni 4 ore. Le informazioni di prodotto vengono stampate solo sulla confezione e non sulla mascherina.

Dispositivi di protezione individuale: conosciuti come Dpi, sono regolati dalla normativa EN 149:2009. Prima dell'avvento del Covid-19, i Dpi erano usati specialmente per offrire protezione durante particolari lavorazioni, come ad esempio verniciatura, sabbatura ecc., ma proteggono anche contro il rischio biologico, quindi idonei

alla protezione da Covid-19, così come indicato da Oms e Commissione europea circa la tipologia FFP2. I Dpi, infatti, riescono a filtrare corpi fino 0.6 micron (Bfe), ovvero hanno una copertura 5 volte maggiore rispetto a una mascherina chirurgica.

I Dpi si dividono in categorie in base alla capacità filtrante: FFP1 (maggiore o uguale all'80%), FFP2 (maggiore o uguale al 94%) e FFP3 (maggiore o uguale al 98%). Le FFP3 hanno una resistenza respiratoria molto importante, per questo, tra i diversi Dpi, l'Oms e la Commissione europea hanno individuato nelle FFP2 il miglior dispositivo contro il Covid. Inoltre, sono perfette per essere utilizzate in spazi chiusi e offrono protezione fino a 8 ore.

Come tutelarsi: controllare la certificazione

La certificazione ha un identificativo rilasciato dall'ente certificatore ed è possibile verificare la sua validità sul sito dell'ente.

Si consiglia di verificare se l'ente in questione è effettivamente autorizzato a certificare i Dpi. Come? Visitando il sito della Commissione europea (<http://bit.ly/CE-Nando-Pin>) e inserendo nella sezione "Ricerca libera", alla voce "Parola chiave sul numero di organismo notificato", l'Id composto da 4 numeri che identificano l'ente certificatore. Tramite questa verifica è possibile leggere il dettaglio delle categorie di prodotto per cui l'ente è autorizzato a rilasciare la certificazione. Se nell'elenco è presente la categoria "*Personal protective equipment*" significa che il certificatore è autorizzato e il prodotto è sicuro.



A. Bronzino, Ritratto di Dante Alighieri, 1532, Firenze, Gallerie degli Uffizi

IL NASO DI DANTE

Firenze, estate 1840: in una sala del Palazzo del Bargello viene riscoperto sotto alcuni strati di calce un affresco di Giotto; risale agli inizi del 1300 e mostra, tra i vari personaggi dipinti, un ritratto di Dante Alighieri.

A poca distanza dal palazzo del ritrovamento vive un singolare, quanto stravagante, barone inglese, Seymour Kirkup, pittore con la passione dell'esoterismo, storico dell'arte, estimatore di Dante al punto tale da avere in casa una copia della maschera mortuaria del poeta con il volto caratterizzato dal classico e celeberrimo "nasone" arcuato e l'espressione arcigna e grifagna che tanta storia dell'arte ci ha tramandato.

Kirkup, emozionato e incuriosito dalla scoperta di cui parla tutta Firenze, rompe un custode del Bargello e si fa chiudere nella stanza con gli affreschi appena riemersi. E certo possiamo immaginare la sorpresa del barone nel trovarsi davanti un volto con un naso aquilino sì... ma non certo così arcuato come lo aveva sempre visto nelle opere di Botticelli, Signorelli, Bronzino, Peterlini o Doré! Egli sa che Dante e Giotto, coetanei, erano cresciuti nello stesso ambiente storico e culturale della Firenze di fine '200, quindi si può ragionevolmente supporre che si conoscessero, e di conseguenza si possono ritenere attendibili i lineamenti del volto emerso dall'oblio dei secoli.

Kirkup, quindi, realizza un disegno con la copia perfetta dell'affresco, e lo invia a Londra all'amico Dante Rossetti, uno dei massimi studiosi del sommo poeta, italiano rifugiato in Inghilterra per questioni politiche legate ai moti risorgimentali e, soprattutto, padre del futuro pittore preraffaellista Dante Gabriel Rossetti, che fin da bambino cresce con quel volto e le sue vicissitudini personali e letterarie ben impresse nella mente e nell'anima.

Ed ecco spiegato il perché nella pittura inglese di fine 1800, nelle opere dello stesso Rossetti, o di Henry Holiday, Dante appare come un giovane eroe di bello e gentile aspetto, secondo una visione molto romantica e romanizzata, sicuramente distante dall'immagine austera e istituzionale di "padre della lingua italiana" tramandata dai pittori di casa nostra, e che sembra trarre ispirazione diretta dalla descrizione che ne diede Boccaccio ("Fu il nostro poeta di mediocre statura, ed ebbe il volto lungo, e il naso aquilino, le mascelle grandi, e il labro di sotto proteso tanto, che alquanto quel di sopra avanzava").

Di quanti gradi fosse arcuato l'angolo del naso del sommo poeta non è dato sapere, ma una cosa è certa: è anche grazie a questo particolare fisico se oggi il suo volto è riconoscibilissimo da chiunque e in ogni luogo del mondo... in barba al "fotoritocco"!

CURIOSITÀ

Mentre sulla tipologia di naso non c'è accordo tra gli artisti, su un dettaglio non si discute: la veste rossa! La maggior parte dei critici ritiene che derivi dalla Corporazione dei Medici e Speciali a cui il poeta si era iscritto nel 1295 per favorire la sua carriera politica.

Davide Mura



Mindfulness con mio figlio

In un periodo come quello che stiamo vivendo la mindfulness può venire in nostro soccorso per superare ansia, nervosismo e depressione, come ci spiegano Paolo Moderato e Francesca Pergolizzi, veri esperti della pratica.

Il volume illustra alcune delle attività più semplici ed efficaci che genitori e figli possono svolgere, da soli o insieme, come l'abbraccio e l'ascolto consapevole, il respiro a stella o il gioco delle emozioni, con alcune indicazioni per gli insegnanti nel capitolo finale.

Mindfulness per bimbi (e genitori), Paolo Moderato, Francesca Pergolizzi, Mondadori, pagg. 192, € 18.



Come attirare il lavoro dei sogni

Quali sono i problemi che possiamo risolvere per il nostro futuro datore di lavoro? Secondo il mental coach Andrea Acconcia oggi non è più possibile restare in attesa nella speranza che il

lavoro giusto caschi nelle nostre braccia. Occorre mutare prospettiva, a partire da quella su noi stessi, per attrarre il lavoro dei sogni. Acconcia fornisce un metodo originale chiamato Imav – interno, marketing, amministrazione e vendita – da applicare subito per trovare il lavoro che non solo ci piace e ci rende felici, ma ci garantisce purpose e stabilità finanziaria.

Attrai il lavoro, Andrea Acconcia, Bur, pagg. 360, € 16,90.

Quale futuro per il mondo dell'ospitalità e del turismo?

«Il coronavirus ha cambiato le nostre abitudini e ci ha confinati in casa. Persino io, che mi reputo allergico agli spazi chiusi e viaggio costantemente – sia per lavoro sia per piacere – sono dovuto rimanere dentro quattro mura. Non potendo viaggiare con il corpo, l'ho fatto con la mente e ho trascorso le ultime settimane del 2020 a lavorare sul libro che ora sono felice di condividere con voi»: con queste parole Palmiro Noschese, manager di lunga esperienza nel settore del turismo e dell'ospitalità, racconta il suo percorso professionale e allo stesso tempo individua le possibili strade per far sì che un'intera industry possa tornare a prosperare, cambiando verosimilmente business model e adattandosi al cosiddetto "new normal". Noschese non si sofferma solo sul mondo dei viaggi e degli hotel, ma affronta le priorità per un manager/leader, che deve saper motivare e coinvolgere sempre più team di collaboratori per raggiungere obiettivi comuni. Il libro propone un utile vademecum che spazia dal marketing alle vendite, dalla gestione dello stress all'innovazione, che per Noschese dobbiamo tutti abbracciare, senza riserve. Perché la ripresa è vicina ma, avverte il manager, occorre il coraggio necessario per prendere delle decisioni urgenti a livello di sistema Paese e di business community. La pandemia, in fondo, oltre a una crisi globale, ha spinto tutti a rimboccarsi le maniche e a fare un passo in avanti.

I segreti dell'ospitalità, Palmiro Noschese, Edizioni03, pagg. 268, € 28.



L'ARTE DI ORGANIZZARE LA PROPRIA AGENDA

Lo sostiene anche Cal Newport nel suo libro best-seller *Deep work. Concentrati al massimo*: in futuro avranno successo solo le persone che sapranno focalizzare la propria attenzione su attività complesse legate al loro lavoro. Persone che sapranno dire no alla filosofia imperante del multitasking, che sapranno disconnettersi dai vari dispositivi tecnologici quando dovranno affronta-

re un compito complesso, valutare opzioni, prendere decisioni o immaginare in modo creativo una soluzione ancora non visibile. Per riuscire a raggiungere la giusta concentrazione sul lavoro è però necessario dotarsi di strumenti che permettano di facilitarla, uno di questi è la famosa, vecchia agenda.

L'agenda come strumento di lavoro, certo, non è una novità. Utilizzata in forma cartacea o elettronica, l'agenda segna il quotidiano delle nostre attività lavorative, ma siamo sicuri di usarla nel modo corretto? Questo libro di Claudia Elisabetta Muccinelli dal titolo **L'arte dell'agenda: organizzare il tuo tempo senza perdere tempo** (148 pagine, 2020) apre una riflessione sull'utilizzo del proprio tempo. Riflessione elaborata sotto forma di intervista-dialogo filosofico con il time designer Roberto Rosso.

Un approccio, questo, che vuole distaccarsi dai manuali mordi e fuggi, "for dummies", dove mediante poche e perentorie regole vi viene spiegato come ottimizzare l'uso del vostro tempo sul lavoro. Que-

sto libro invece prende la forma di una guida che, attraverso il dialogo e la narrazione, ci fa riflettere su come utilizzare l'agenda nel modo adeguato alle nostre esigenze. Perché non esiste un solo modo corretto di gestire il proprio tempo che vada bene per tutti. Da qui l'esigenza di un approccio "sartoriale" alla gestione del tempo mediante il quale

calibrare la gestione della propria agenda

adattandola alla pluralità degli impegni in un modo di concepire il tempo che supera il suo concetto stesso come successione di istanti della stessa durata, dettati dal movimento dell'orologio.

Un concetto di tempo che richiama quindi il pensiero del filosofo Henry Bergson (1859-1941), dove al tempo fisico, spazializzato e suddiviso in segmenti uguali, viene contrapposto un tempo interiore, continuo, dove idee, appuntamenti di lavoro, riunioni, presentazioni da preparare, stimoli digitali, social e impegni personali si compenetrano uno nell'altro formando un tutto unico, un mare di impegni e di

distrazioni da gestire.

Un libro che diventa quindi una riflessione filosofica che ci ricorda come il lavoro sia un mare complesso di possibilità ed esperienze durante le quali però, senza organizzazione, si rischia il caos. L'arte dell'agenda ci insegna quindi a navigare in questo mare senza farsi trasportare dalle correnti, mantenendo il timone fermo per raggiungere l'approdo desiderato. Un libro che stimola una riflessione sul tempo, tanto più importante nell'epoca dell'iperconnessione digitale.



IL CONGEDO DI PATERNITÀ

Vorrei sapere se anche i dirigenti hanno diritto a congedi o permessi retribuiti nel momento in cui diventano padri e in quale misura.

L.Q. - Como

A decorrere dal 2021, il padre lavoratore dipendente ha diritto a 10 giorni di congedo obbligatorio retribuito, da fruire entro i 5 mesi dalla nascita del figlio o dall'ingresso in famiglia o in Italia del minore, in caso di adozione e affidamento nazionale o internazionale. I giorni di congedo possono essere goduti anche in via non continuativa.

È prevista, inoltre, la possibilità per il padre lavoratore dipendente di fruire di un ulteriore giorno di congedo facoltativo, sempre retribuito, in sostituzione del periodo di astensione obbligatoria spettante alla madre.

Tali diritti non possono essere sottoposti a valutazioni discrezionali da parte del datore di lavoro.

Il padre ha inoltre diritto a fruire di 2 mesi di congedo di maternità post partum, retribuito al 100%, in specifiche situazioni a seguito delle quali viene meno la figura materna, ossia per morte o grave infermità della madre, abbandono del figlio da parte della madre, affidamento esclusivo del figlio al padre e, in caso di adozione o affidamento di minori, di rinuncia totale o parziale della madre lavoratrice al congedo di maternità alla stessa spettante.

Al padre è sempre riservata la possibilità di usufruire del congedo parentale, anche se l'altro genitore non è un lavoratore dipendente.

Tale congedo può essere fruito nei primi 12 anni di vita del bambino in modalità continuativa o frazionata, per un periodo complessivo tra i due genitori non superiore a 10 mesi, aumentabili a 11 qualora il padre lavoratore si astenga dal lavoro per un periodo continuativo o frazionato non inferiore a 3 mesi, così articolati:

- 6 mesi per la madre;

- 6 mesi per il padre, elevabile a 7, dalla nascita del figlio, se lo stesso si astiene dal lavoro per un periodo continuativo o frazionato non inferiore a 3 mesi;
- 10 mesi all'unico genitore (padre o madre).

Se fruito fino al compimento del sesto anno di età del bambino, il congedo parentale è retribuito al 30% per un massimo di 6 mesi complessivi per entrambi i genitori.

Nel corso del primo anno di vita del bambino il padre può fruire delle 2 ore giornaliere di permesso retribuito per allattamento, se la madre lavoratrice dipendente non se ne avvalga o nel caso in cui i figli siano affidati al solo padre o la madre sia deceduta o gravemente inferma, oppure se la madre non è una lavoratrice dipendente e quindi non ha diritto ai permessi.

Sempre in alternativa alla madre, il padre può assentarsi in caso di malattia del bambino, senza limiti fino al compimento dei 3 anni di età del piccolo, o per un massimo di 5 giorni lavorativi all'anno per ciascun genitore, dai 3 agli 8 anni del bambino (6/12 in caso di adozione e affidamento). Tali assenze non sono retribuite.

L'ufficio sindacale di Manageritalia è di supporto alle associazioni territoriali per quesiti relativi al contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti e i quadri associati e chiarimenti di natura fiscale e previdenziale in relazione al rapporto di lavoro dipendente.

Per gli executive professional è previsto un servizio di consulenza di carattere informativo e orientativo su aspetti legati al contratto di lavoro libero-professionale.

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #72



Il richiamo della foresta L'avventura della creatività

Interminabili sessioni di brainstorming per far emergere idee buone solo per i cestini che abbondano nelle sale riunioni. Se chiedete alle persone dove hanno avuto le migliori idee quasi nessuno risponde "in ufficio". Le idee vengono sempre fuori, quando meno te lo aspetti, perché stai facendo tutt'altro: nella vasca da bagno, sotto la doccia, lavando i piatti, durante il pisolino, facendo la spesa, oppure camminando. «Riesco a pensare solo camminando», ha detto una volta Jean-Jacques Rousseau. Mentre Friedrich Nietzsche in *Ecce homo* scrive: «Se mi fermo, i miei pensieri fanno lo stesso; la mia

testa si muove all'unisono con le gambe». Come si diventa ciò che si è, va ancora oltre. Qui la passeggiata diventa metodo. "Perché sono tanto saggio", "perché sono tanto accorto" e "perché scrivo così buoni libri", interroga il lettore. Grazie alla mia natura, fa intendere il filosofo col martello, ma anche grazie alla natura che frequento, ore e ore del giorno a camminare nei boschi. Per chi lavora da casa una buona notizia, volendo. Durante l'attività fisica il sangue pulsa meglio, gli organi sono riforniti con più ossigeno, così come il cervello. Incomprensibile che si finga ancora che il posto migliore

02/ UFFICIO PROBIOTICO

04/ DRONE MAILBOX

06/ FUTURE BANK

**SAVE THE DATE:
ZOOMBIES.
ANCHE TU ALLE
PRESE CON RISORSE
DISUMANE?
ONLINE, 04 MAG 2021**

→ <http://www.cfmt.it/formazione/eventi/zoombies>

per pensare sia in stanze chiuse, preferibilmente sterili, dove nulla ti distrae. Qualcuno si è mai lamentato di avere difficoltà di concentrazione durante una passeggiata? Al contrario: se si vuole essere creativi, niente è più utile che lasciare vagare lo sguardo e assorbire l'imprevisto. Il coronavirus ha costretto molti a incontrare i colleghi fuori dalla porta dell'ufficio. E quando non c'erano caffè aperti, non c'era molta scelta se non quella di fare una bella passeggiata. Il lavoro mobile nel senso letterale del termine. Insomma: non tutto il male viene per nuocere. Ciao ciao stupidi uffici.

—Future trends

Questo pazzo mondo dei trend



<https://www.takeair.world>
<https://betterairus.com>
<https://www.som.com/ideas/research>
<https://tinyurl.com/2wdpsrcw>
<https://momentus.space>
<https://lacuna.space>

—Future degree Sponsorizzata da Amazon?

Laureato con 110 e lode grazie ad Amazon? Beh, quasi. Complice la solita pandemia; gli studenti stranieri non si vedono neanche col binocolo e molte università sono a secco di quattrini. Non va certo meglio con i corsi online, che per forza di cose devono costare molto meno. Non resta dunque che bussare alle porte delle grandi multinazionali per compensare la mancanza di entrate con finanziamenti per piani di studio, contenuti didattici e borse di studio. Esempio: Siemens sta aiutando la Oakland University (Michigan) a offrire una laurea in ingegneria industriale. L'azienda fornisce software, docenti, attrezzature e supporto tecnico. Anche Ibm, Caterpillar e Amazon collaborano sempre più spesso con le università. Per le imprese questo rafforza la reputazione sul mercato del lavoro e produce laureati che hanno esattamente le competenze di cui c'è bisogno. Per le università, invece, diminuisce l'indipendenza (ma questa non è una novità).



—Future office Probiotico ed extra sporco

Se volete che le persone siano sane e produttive, allora prendetevi cura del microbiota aziendale. Può darsi addirittura che nel 2050 traslocherete in un ufficio probiotico con una carica virale e batterica assai alta, con molta ventilazione, poca sanificazione e zerbini sporchi da far paura. Un paradosso di questi tempi? Esattamente il contrario. Durante la pandemia disinfezione e igienizzazione sono diventate ovunque (e forse ovviamente) obbligatorie. Ma a lungo andare tutto questo potrebbe diventare controproducente. Retrosceca: l'uomo è portatore "sano" di miliardi di agenti patogeni (ognuno di noi è circondato da una nuvola di batteri, funghi, virus e quant'altro) con cui ha convissuto, spesso in armonia, per migliaia di anni (ricordiamoci che molti sono innocui o addirittura benefici per la salute). Chiaramente li portiamo anche in ufficio e se il microbioma dell'edificio viene distrutto, disinfettando tutto quello che ci capita a tiro, a risentirne è il nostro sistema immunitario. Non solo: gli agenti patogeni pericolosi come il Covid-19 non hanno più bisogno di affermarsi contro altri organismi e possono moltiplicarsi più facilmente. Almeno questo è quello che dicono i ricercatori che studiano il microbioma degli edifici. Un test interessante è attualmente in corso in un ospedale californiano: batteri innocui vengono deliberatamente aggiunti all'aria per competere con pericolosi agenti patogeni. Morale: è possibile che nell'ufficio di domani i batteri vengano addirittura distribuiti deliberatamente. La società belga TakeAir offre già degli "arricchitori d'aria" che distribuiscono microrganismi del suolo e del mare e sempre più studi d'architettura si stanno specializzando in microbiome building.



—Future delivery

Ora paga sta pizza

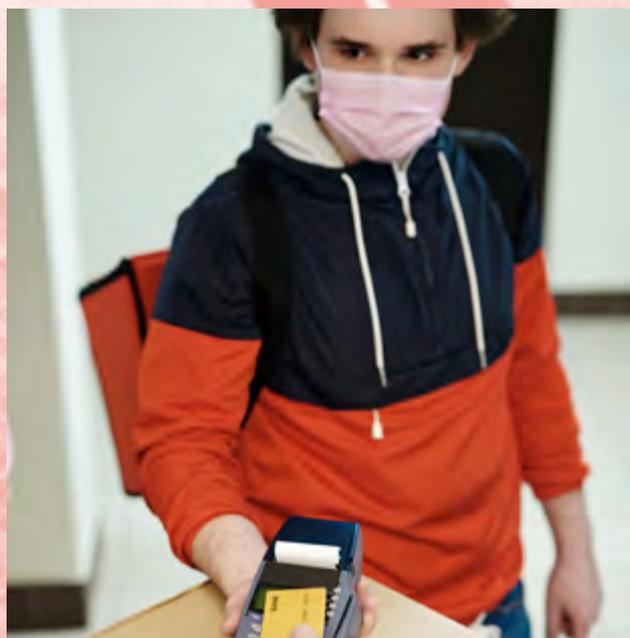
Di più, molto di più per la consegna. Magari anche 5 euro. Come fa notare Peter Atwater sul *Financial Times* nel pezzo “The looming problem with the on-demand economy”: ora la mandria degli occasionalmente schiavi della gig economy si imbufalisce davvero. Forse questa incavolata corsa è solo polvere e niente arrosto e tutto resterà come prima (anche perché l’automazione del delivery incombe), ma intanto nel breve potrebbero salire i costi per le consegne. La verità è che l’economia digitale ha bisogno di molte, forse troppe, mani. Di fatto un esercito di lavoratori disposti a imballare e consegnare pacchi per pochi spiccioli. Amazon, per esempio, ha assunto 430.000 nuovi dipendenti solo l’anno scorso e impiega 1,2 milioni di persone in tutto il mondo, mentre Instacart (consegne generi alimentari) ben 300.000 a contratto. Trend: tensioni in aumento.



—Future space

Mucca chiama satellite, rispondete

Potenza dei satelliti miniaturizzati: la mucca dotata di collare e sensore trasmette i dati del proprio stato di salute facilitando la propria localizzazione per le dovute e tempestive cure. Ne sentivamo la mancanza? Ma anche no. Ma così è. Tutti parlano solo di SpaceX di Elon Musk che vuole offrire l’accesso a Internet via satellite, ma nella sua scia sta avvenendo una rivoluzione con i nanosat - minuscoli ed economici satelliti come quelli di Lacuna Space e Momentus, che addirittura spara in orbita razzi pieni zeppi di nano satelliti battezzati “space ride sharing” - rivoluzione che farà estendere Internet nello spazio con una specie di sciame che collega ogni oggetto sulla terra. Per esempio, un parco nazionale in Malawi, Africa, vuole dotare gli elefanti di tali trasmettitori. Bello ed educativo. Tutta questa storia della futura spazzatura spaziale è l’ennesimo segnale che non ce la possiamo fare: business e sostenibilità sono incompatibili. Questo è l’unico mega trend.



—Future logistics

Automazione a rigor di logica



<https://www.valqari.com>
<http://americanrobotics.com>
<http://paramountmiamiworld.com>
<https://www.starship.xyz>
<https://rivian.com>
<https://covariant.ai>

Quando qualcosa sembra essere e deve essere proprio così inevitabile, allora non può che essere logistica automatizzata. Logico no?

—Drone mailbox

Non la solita posta

Dal 17 gennaio di quest'anno, negli Stati Uniti i droni hanno l'autorizzazione per volare in modalità completamente autonoma, quindi senza più l'intervento umano con telecomando a seguito e ben in vista. Una delle prime aziende a cui è stata concessa una licenza in tal senso è l'American Robotics. Cosa significa tutto questo e quali sono le conseguenze? Che i droni ora possono essere utilizzati in sciami autogestiti per le consegne a domicilio. Non facile, perché fino a ieri la questione di come atterrare dal cliente era irrisolta (nel giardino o vialetto del garage troppo pericoloso). Ora invece molte startup tentano nuove strade, come nel caso di Valqari, che ha sviluppato una cassetta postale con piattaforma di atterraggio per droni. Una volta atterrato, il carico del drone scivola attraverso una botola all'interno della scatola dove viene conservato, protetto e in sicurezza prima del prelievo. Ryan Walsh, fondatore di Valqari, è convinto che i Drone mailbox presto saranno comuni come i garage. A mio avviso ci vorrà un altro decennio prima che i droni consegnino pacchi in massa (troppe incognite e rischi), ma intanto molti nuovi edifici residenziali di lusso, come il condominio Paramount Miami World Center, iniziano a installare piattaforme di atterraggio per droni e taxi volanti sul tetto.



—Robot in magazzino

Non c'è gara

Anzi, per dirlo in gergo tennistico, è un doppio bagel. Lo sappiamo tutti che i robot rendono la logistica più economica, quindi, ciò che è già standard nella produzione di automobili, presto si potrà vedere anche presso i fornitori di servizi logistici: magazzini dove lavorano solo ed esclusivamente robot. I nuovi aiutanti meccanici, grazie all'IA, lavorano meglio e sono più veloci e precisi di un lavoratore umano, almeno questa è la promessa categorica della startup statunitense Covariant.



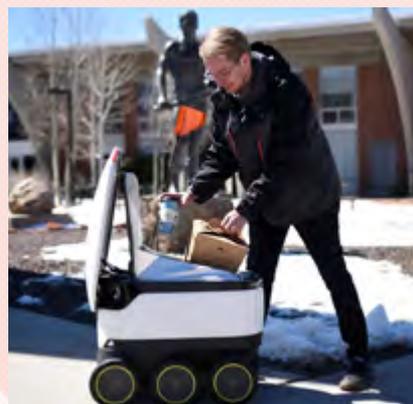
—Ingorgo delle consegne Presto un ricordo del passato

In futuro, il volume dei pacchi da consegnare aumenterà così tanto a causa del boom dell'e-commerce che i servizi di consegna saranno costretti a lavorare insieme sull'ultimo miglio con magazzini in comune vicini alla città (city hub). In sostanza, la consegna in città sarà gestita da un unico fornitore di servizi (come già accade a Monaco di Baviera). Inoltre, dal 2025 le città di tutto il mondo inizieranno a bandire i veicoli a combustione interna. I grandi player si stanno già attrezzando per questo. Amazon, per esempio, ha commissionato all'emergente costruttore di veicoli elettrici Rivian un'intera flotta di furgoni elettrici per le consegne al dettaglio, per un totale di 100mila unità.



—La legge di Robocost A caccia di costi

Da ridurre, ovviamente. È la solita storia: i robot lavorano sempre e sono più economici del concorrente umano. Anche per le consegne? Qualcuno giura di sì, e investe in quella direzione, soprattutto per l'automazione dell'ultimo miglio. Dei mini-robot rotanti del produttore Starship, tutti (da Fast Company e Gizmodo) hanno parlato e scritto con grande entusiasmo (anche troppo per i miei gusti), perché alla fine la consegna effettiva del pacco al destinatario, anche con robot a seguito per il lavoro pesante, non può che essere fatta da mani umane, per ragioni facilmente intuibili (controversie varie).



—Future banking

Sei trend per il futuro



Come cambieranno, e dovrebbero cambiare, le filiali bancarie nell'immediato futuro? Un piccolo tentativo per sfuggire all'oblio.

—Trend 01

Pandemia docet

Accelerazione della digitalizzazione. Ovvio. Il coronavirus ha cambiato molte cose nella nostra vita: evitiamo il contatto sociale e facciamo quasi tutto online, e i clienti delle banche non ne sono esenti. Secondo un recente studio del portale finanziario Verivox, in Germania un terzo dei clienti non si reca in una banca da almeno un anno. Discorso che possiamo più o meno estendere a tutti gli altri paesi europei. Questo naturalmente non influisce più di tanto sul business delle società finanziarie, che fanno affari in digitale, ma invece tanto sulla sopravvivenza delle filiali in carne (persone) e mattoni (retail). Verosimilmente, entro il 2030 la metà delle filiali avrà chiuso i battenti. “Solo” la metà, in quanto buona parte dei clienti danno ancora grande importanza alla consulenza personale faccia a faccia, soprattutto quando si parla di finanziamenti e investimenti. Certo, la filiale del futuro dovrà assomigliare a un lab attraente.



—Trend 02

Servolution docet

La rivoluzione dei servizi passa per l'innovazione (cose nuove da offrire) e la condivisione (cose nuove da discutere). Il primo punto: innovare i servizi non significa altro che sviluppare nuovi modelli di business ed espandere i servizi in territori non canonici diventando, come le banche, un'interfaccia di infinite offerte e soluzioni che ruotano attorno al tema denaro (da spendere), quindi integrando servizi per viaggi, mobilità e salute (tanto per fare qualche esempio). Soprattutto a livello locale i servizi mirati giocheranno un ruolo fondamentale per rafforzare l'infrastruttura e la reputazione territoriale. Il secondo punto: condividere i servizi non significa altro che sviluppare nuovi modelli di cooperazione per trasformare la filiale in una comunità di senso. Una casa dove stare bene con persone simili. Filiali o corner in spazi di coworking o ristoranti e caffè? Certo.



—Trend 03

Experience docet

Shopping e customer experience. Niente di nuovo anche quando si fa incetta di denaro. In altre parole, puntare su esperienze senza soluzione di continuità con un flusso che fidelizza quasi per eccesso di sorpresa. In una filiale di una banca dell'Oregon, un piccolo gruppo di persone giace su stuoie arancioni, con le gambe tese in aria e le mani serrate dietro la testa. È una lezione di yoga, una delle tante innovazioni introdotte da Umpqua Bank per attirare il pubblico e creare un clima, è il caso di dirlo, molto disteso. E non dite che questo accadeva prima del Covid, finirà, no? Anche banche come Ing e Linth puntano su concept store che ricordano più un albergo, lounge bar o wellness point che un'istituzione finanziaria seria e cupa. Magari di giorno si fanno piani di previdenza e di sera mostre. Una cosa è certa: la filiale classica alla quale eravamo abituati cesserà di esistere in futuro. Il che richiede molto coraggio e creatività.



—Trend 05

Flexibility docet

Viviamo in un mondo caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. Per far fronte a questo, le banche devono essere molto più flessibili nelle loro offerte e nei modi di lavorare. In futuro ogni banca sarà costretta a diventare agile come uno smartphone (metafora vecchia ma sempre pertinente) ed elastica non solo nelle offerte ma anche nel design degli spazi e nella mentalità dei propri dipendenti e collaboratori. Non facile, perché notoriamente chi lavora in banca da tempo è poco disposto al cambiamento e ai percorsi insoliti. La soluzione drastica? Niente formazione ma assunzione di persone già flessibili per vocazione e assenza di troppa esperienza nel settore.

—Trend 04

Touchpoint docet

In futuro le banche comunicheranno attraverso forme digitali innovative che permettono di far vivere il brand con tutti i sensi e con una personalizzazione estrema (tailored touchpoints). Il cosiddetto phygital diventa un must per tutti, con concetti di filiale che combinano elementi digitali con l'esperienza reale. Più in dettaglio, la filiale del futuro sarà quasi solo un'estensione dell'app con interazioni interattive in loco. Il passaggio da hi-tech a shy-tech (tecnologia "timida e riservata" che sta dietro le quinte e tiene un basso profilo) fa sì che il cliente viva solo l'esperienza della tecnologia ma non l'incombenza. Dunque, focus sull'interfaccia utente e uno sfruttamento intelligente (non scontato) dell'intelligenza artificiale per riconoscere esigenze e proporre cose che corrispondono al "vi conosciamo e sappiamo di cosa avete bisogno".

—Trend 06

Responsibility docet

Politica, istituzioni, affari e finanza. La fiducia della gente si sta sgretolando, ma mica da adesso. Questa storia va avanti, in peggio, da decenni e le banche, nell'immaginario negativo (banchieri ladri), sono da prime in classifica. Anziché pubbliche relazioni, servono responsabili relazioni o, meglio, responsabilità sociale. Trasmettere credibilità nei fatti e con trasparenza (ma non le odiate tonnellate di chiacchiere burocratiche che giungono per posta) puntando su eticità riscontrabile diventerà essenziale in futuro.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



COLTIVARE NEL PARCHEGGIO

In futuro i ristoranti potranno coltivare tutte le verdure nel parcheggio di fronte al locale. Almeno questa è l'idea e la proposta della società israeliana Vertical Field, specializzata, come suggerisce il nome, in soluzioni di agricoltura verticale per le smart cities di domani. In pratica è una vera e propria serra alloggiata in un container in grado di produrre circa 90 chili di verdure al mese. Le piante sono coltivate in "letti" verticali e

nutrite con luci led. Tutto, *as usual*, è controllato dal computer con software che fungono da agronomi. Non serve dunque nessuna esperienza nel campo. Certo, la produzione indoor non è ancora competitiva a livello di costi rispetto a quella tradizionale, ma ecologicamente è imbattibile (forse). Rami Levy, terza catena di supermercati al dettaglio israeliana, ha già deciso di sperimentare le fattorie container in alcune località. Un segnale.

➤ <https://www.verticalfield.com>



WONDER.ME

Lo sappiamo. Le cose migliori si sentono sempre a pranzo. Wonder Me tenta di riprodurre l'atmosfera "chiacchiere da bar" virtualmente con tavoli di discussione.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=7Nt670mdyZ>



AMPERE.SHOP

Presentato all'ultimo CES di Las Vegas, Ampere Shower Power è il primo altoparlante "idroelettrico" per doccia. In pratica si alimenta con il flusso d'acqua.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=TTxchulA4bs>



MARIEBEEBLOOM.COM

Finalmente una maschera conforme alla crescita dei fiori. Perfettamente biodegradabile, può essere seppellita dopo l'uso per far sbocciare margherite.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=Ax-3Wkaiws>



OLAELECTRIC.COM

Grandiosa. La società indiana Ola sta costruendo una mega fabbrica sostenibile e automatizzata che mira a produrre dieci milioni di e-scooter all'anno.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=ZE0tSFoT9UQ>



FAIRSHAKE.COM

Una startup americana offre un servizio di automatizzazione delle dispute legali dei comuni cittadini nei confronti dei colossi burocratici. Utile di sicuro.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=0H6F4mTbA9k>



GOMI.DESIGN

Realizzato con sacchetti di plastica di scarto e alimentato da vecchie batterie per e-bike, lo speaker portatile Gomi non è solo sostenibile ma anche bello nel design.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=niolBIH_IVY

ASSIDIR

POLIZZE E FISCO

Vediamo i premi detraibili nella dichiarazione dei redditi e la tassazione prevista sulle prestazioni assicurative per i dirigenti associati a Manageritalia

Avvicinandosi il periodo nel quale tutti noi dobbiamo predisporre le dichiarazioni dei redditi, facciamo alcune precisazioni relative a detrazioni fiscali e tassazione delle prestazioni collegate alle polizze assicurative di cui dispongono i dirigenti associati a Manageritalia.

Le detrazioni

Esaminiamo, prima di tutto, i pre-

mi assicurativi a fronte della sottoscrizione di polizze per i rischi della persona. La legge in vigore prevede una detrazione del 19% su quanto versato:

- per rischio morte o invalidità permanente (superiore al 5%) causata sia da malattia che da infortunio, fino a un massimo di 530 euro di spesa, anche in presenza di più contratti;
- per rischio di non autosufficienza (polizze Long term





POLIZZE: LE DETRAZIONI



Rischio alla persona

Morte, invalidità permanente (> 5%)

- Detrazione del **19%** su quanto versato, max € **530**

Long term care (Ltc)

- Detrazione del **19%** su quanto versato, max € **1.291,14** al netto dei premi pagati per polizze morte e invalidità permanente



Convenzione Antonio Pastore

Morte, invalidità permanente (> 5%), Ltc

- Vedi sopra
- **Garanzia "Mista rivalutabile"**
- Nessuna detrazione



Polizze rimborso spese mediche

- Nessuna detrazione su premio pagato
- Detrazione d'imposta **19%** spesa medica sostenuta, anche se rimborsata
- **Fondi sanitari Fasdac e Quas**
Spese rimborsate detraibili al **19%** solo per la parte rimasta a carico del dichiarante

care, in breve Ltc) fino a una spesa massima di 1.291,14 euro, anche in presenza di più contratti, al netto dei premi eventualmente pagati per le polizze morte e invalidità di cui sopra.

Convenzione Antonio Pastore

Per quanto riguarda la Convenzione Antonio Pastore, va ricordato che questa comprende le garanzie assicurative rischio morte, invalidità permanente, Ltc e che, anche in questo caso, valgono le detrazioni sopra descritte. Non prevedono invece la pos-

sibilità di detrazione fiscale i premi versati per la garanzia "mista rivalutabile" della stessa convenzione, così come quelli per altre polizze finalizzate al puro risparmio.

Polizze rimborso spese mediche

Passiamo ora ad esaminare le possibilità di detrazione fiscale per quanto riguarda le polizze assicurative di rimborso delle spese mediche.

Queste non godono di detrazioni fiscali sul premio pagato, però c'è la possibilità di portare in detrazione d'imposta il 19% della spesa medica sostenuta, anche se rimborsata dalla compagnia assicuratrice. Sempre a proposito di spese mediche, ricordiamo che quelle rimborsate dai fondi sanitari, come il Fasdac per i dirigenti e il Quas per i quadri, sono detraibili al 19%

solo per la parte rimasta a carico del dichiarante.

Imposte e tassazione

Un ulteriore argomento di interesse è costituito dall'imposizione fiscale sui premi pagati e dalla tassazione delle prestazioni.

Nel momento del pagamento del premio per le polizze infortuni, rimborso spese mediche e invalidità da malattia è prevista l'applicazione di un'imposta pari al 2,5% del premio stesso, contrariamente a quanto avviene per le polizze "vita" che ne sono esenti. Inoltre, va sottolineato che le prestazioni erogate dalle compagnie assicuratrici sono esenti da tassazione per quanto riguarda le polizze Ltc, temporanea caso morte, infortuni, invalidità da malattia e rimborso spese mediche. Infine, per le polizze vita rivalutabili non c'è differenza tra il trattamento fiscale della prestazione in caso di vita (percepita in caso di riscatto o a scadenza) e quella per morte (percepita dagli eredi o, in ogni caso, dai beneficiari designati).

In entrambi i casi viene tassato solo il cumulo della rivalutazione, maturata negli anni; quest'ultima quota è sottoposta a tassazione sostitutiva dell'Irpef con le aliquote variabili, previste dalla legge in vigore.

Le conseguenti ritenute fiscali sono effettuate a titolo d'imposta definitiva dalla compagnia di assicurazione che eroga la prestazione e quindi il beneficiario riceverà una cifra "al netto della tassazione" e non deve riportare questi proventi nella dichiarazione dei redditi.

Vuoi saperne di più?

Scrivi a info@assidir.it

o chiama il

numero verde 800401345

per chiedere di essere contattato da un nostro specialista.

ATOMI & BIT

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE VISTA DAI MANAGER

Il primo podcast a cura di Manageritalia e Andrea Latino



QUALI LE SFIDE E LE STRATEGIE DEI PIÙ GRANDI MANAGER ITALIANI?

Ogni settimana Andrea Latino, già Forbes Under 30, intervista le figure apicali delle organizzazioni più competitive d'Italia in conversazioni esclusive su Trasformazione digitale, Innovazione e Sostenibilità.

L'OBIETTIVO?

Condividere visioni, strategie, tattiche e best practice, alimentare idee e fornire consigli pratici da applicare nella propria realtà. Un appuntamento da non perdere per tutti.

SEGUICI SU <https://anchor.fm/atomibit>

Atomi & Bit è disponibile su Apple Podcast, Google Podcast, Spotify o qualsiasi altra piattaforma utilizzi normalmente.



ATOMI & BIT
**Per ascoltare e fare
la trasformazione digitale**



La nostra digitalizzazione non si ferma qui. **Se non l'hai ancora fatto scarica subito l'App Manageritalia da Google Play Store e Apple Store.** L'App Manageritalia è un ulteriore strumento di contatto con te e tutti gli associati per accedere a servizi e informazioni utili per la tua professione.



L'INDENNITÀ SUPPLEMENTARE PER LICENZIAMENTO

Il Collegio di conciliazione e arbitrato stabilisce se il licenziamento del dirigente è giustificato. In caso contrario, condanna il datore di lavoro a versare l'indennità supplementare, graduabile tra un minimo e un massimo di mensilità variabili da contratto a contratto

Come abbiamo visto sul numero di marzo di *Dirigente*, in caso di licenziamento il datore di lavoro deve dare al dirigente interessato dal provvedimento il preavviso di licenziamento o, in alternativa, riconoscergli l'indennità sostitutiva dello stesso, da corrispondersi in aggiunta al tfr (trattamento di fine rapporto) e alle spettanze di fine rapporto. L'istituto del preavviso, prestato in servizio o pagato come indennità a seconda della scelta operata dall'imprenditore, dettagliatamente disciplinato dal contratto collettivo, è l'unica forma di tutela riconosciuta dalla legge al dirigente licenziato. Infatti, nel rapporto a tempo indeterminato dirigenziale, al datore di lavoro è consentita dalla legge la libertà di recedere dal contratto in qualsiasi momento, fermo restando l'obbligo del preavviso.

A questa libertà di recesso datoriale pone un freno la contrattazione collettiva dei dirigenti attraverso il Collegio di conciliazione e arbitrato, istituto nato per tutelare – almeno economicamente – il dirigente che perde il posto di lavoro senza colpa.

Funzioni del Collegio

Il Collegio di conciliazione e arbitrato* è un organo collegiale di derivazione contrattuale che ha ricevuto il mandato di decidere sulla giustificata o meno del licenziamento.

È composto da tre membri, due dei quali designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali territorialmente competenti, e un terzo, il presidente, scelto di comune accordo sempre dalle due organizzazioni.

Al Collegio, in funzione di giudice (arbitro), è sottratta qualsiasi competenza in merito ad altre controversie che possano

derivare dal rapporto di lavoro o dalla sua cessazione, come ad esempio le rivendicazioni per arretrati retributivi, la dequalificazione, il mobbing.

Il Collegio, a seguito di ricorso del dirigente licenziato, ha mandato esclusivo di decidere se il licenziamento è privo di giustificata, in rapporto al contratto collettivo di lavoro e, se così è, di condannare il datore di lavoro a corrispondere al dirigente licenziato un'indennità supplementare.

Questa forma di tutela economica, dunque, non spetta automaticamente al dirigente licenziato – come invece avviene per il preavviso – ma è stabilita dal Collegio arbitrale.

Il Collegio, come accennato sopra, deve essere attivato dal dirigente mediante un ricorso inoltrato all'associazione territorialmente competente di Manageritalia e deve essere "ac-

* art. 34 ccnl 31/7/2013 dirigenti terziario e successivi rinnovi; art. 33 ccnl 18/12/2013 dirigenti trasporti e successivi rinnovi; art. 31 ccnl 24/6/2004 dirigenti alberghi Federalberghi e successivi rinnovi; art. 33 ccnl 23/1/2014 dirigenti alberghi Aica e successivi rinnovi; art. 33 ccnl 31/10/2014 dirigenti agenzie marittime e successivi rinnovi; art. 28 ccnl 8/1/2014 dirigenti magazzini generali e successivi rinnovi.



gettato” dal datore di lavoro, che vi deve pertanto aderire. Il Collegio esamina il licenziamento e giudica esclusivamente se lo stesso è privo di giustificazione o meno.

Licenziamento ingiustificato

Se il licenziamento è ritenuto ingiustificato, il Collegio condanna il datore di lavoro a corrispondere, a titolo risarcitorio, l'indennità supplementare.

Tale indennità è graduabile tra un minimo e un massimo di mensilità, che variano da contratto a contratto anche in base all'anzianità aziendale del dirigente. Come parametro di misura economica, la nostra contrattualistica fa riferimento alla retribuzione complessiva spettante al diri-

gente. Pertanto, l'indennità andrà calcolata sull'ultima retribuzione lorda, maggiorata delle mensilità supplementari, e sulla media dell'eventuale retribuzione variabile, con effetto anche sul trattamento di fine rapporto.

Nessuna ritenuta sociale

Tutti i contratti collettivi stipulati da Manageritalia (con esclusione di quello dei magazzini generali) prevedono anche delle maggiorazioni dell'indennità supplementare legate all'anzianità in azienda e all'età anagrafica. Tuttavia, le maggiorazioni sono applicabili ai dirigenti che non siano in possesso dei requisiti per accedere al trattamento pensionistico nell'Ago (Assicurazione generale obbligatoria) o che, pur avendone i requisiti,

percepirebbero un importo inferiore a cinque volte il trattamento minimo Inps.

L'indennità supplementare ha una funzione risarcitoria e non retributiva, per questo non è soggetta a ritenute sociali e, fiscalmente, è soggetta per legge all'aliquota fiscale applicabile al tfr (tassazione separata, art. 17 del Tuir), che costituisce un'imposizione meno onerosa.

Se il datore di lavoro non aderisce a un'organizzazione sindacale datoriale o se rifiuta la competenza del Collegio arbitrale, in quanto giudice privato e non dello Stato, l'indennità supplementare per licenziamento privo di giustificazione sarà riconosciuta dal Tribunale del Lavoro, cui dovrà rivolgersi il dirigente interessato.

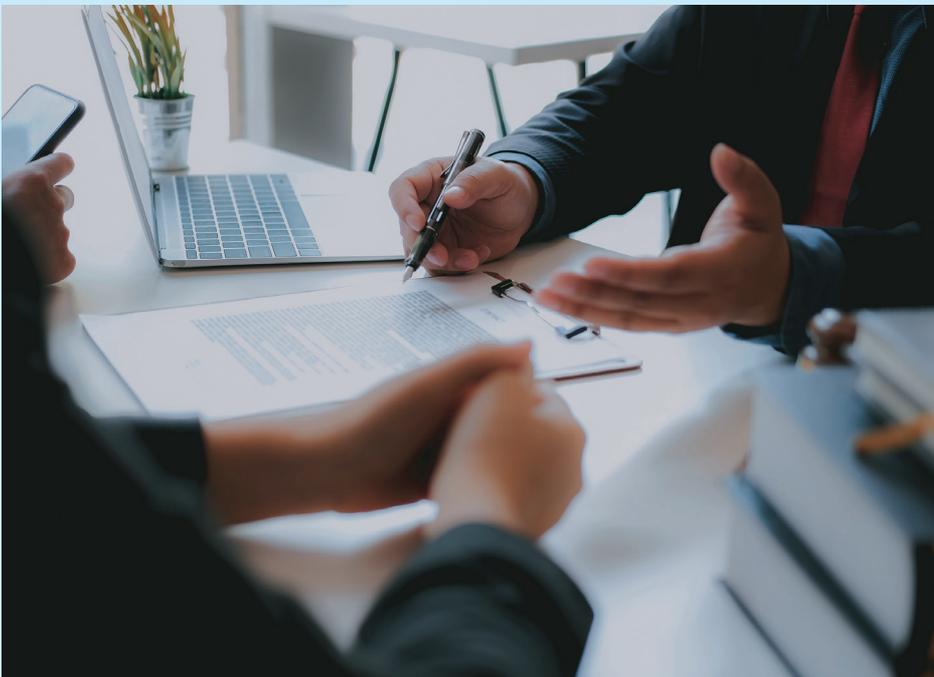


CON È PIÙ FACILE

Grazie all'annuale accordo tra Manageritalia e il Centro autorizzato di assistenza fiscale, è disponibile in tutte le associazioni territoriali un'ampia gamma di utili servizi, a cominciare dalla compilazione del modello 730

Cosa prevede l'accordo

- Assistenza alla compilazione delle dichiarazioni dei redditi modello 730, da inviare entro il 30 settembre, mentre la dichiarazione precompilata sarà accessibile dal 10 maggio;
- raccolta delle schede conformi al modello approvato con decreto del ministro delle Finanze, sottoscritte dal contribuente, contenenti le scelte operate dai contribuenti ai fini della destinazione dell'8, del 5 e del 2 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche;
- elaborazione e trasmissione in via telematica all'amministrazione finanziaria delle dichiarazioni dei redditi;
- consegna di copia delle dichiarazioni a ciascun contribuente;
- comunicazione all'Agenzia delle entrate del risultato contabile delle dichiarazioni per l'inoltro in via telematica al Sostituto d'imposta che provvederà al conguaglio del modello 730;
- calcolo e compilazione del modello F24 Imu;
- predisposizione e stampa della dichiarazione Imu;
- visure catastali per immobili o terreni di proprietà del dichiarante;
- dichiarazioni di successione;
- domande di voltura al catasto edilizio urbano e al catasto dei terreni;
- gestione dei contratti di locazione;
- gestione colf e badanti (disponibile in numerose province d'Italia), offre servizi di:
 - consulenza per l'orientamento preliminare nell'individuazione dei corretti livelli



TARIFE PER ASSOCIATI

(salvo condizioni di maggior favore presenti a livello locale)

Servizi per la dichiarazione dei redditi	
▶ Assistenza alla compilazione 730 singolo	€ 50
▶ Assistenza alla compilazione 730 congiunto	€ 70
▶ Maggiore pratica complessa:	
- Verifica documentazione per applicazione detrazioni relative a spese per Recupero edilizio/risparmio energetico/superbonus 110%, superiore a € 50.000 ed esclusivamente nel primo anno di applicazione/nuovo cliente, rimangono escluse le spese condominiali	€ 20
- Assistenza compilazione rigo G4 esclusivamente per redditi di lavoro svolto all'estero e per usufruire del credito d'imposta sulle imposte assolute a titolo definitivo	€ 20
Altri servizi	
▶ Servizio Imu - elaborazione e stampa modello F24:	
- fino a 5 immobili (acconto)	€ 12
- oltre 5 immobili (acconto)	€ 15
- fino a 5 immobili (saldo)	€ 12
- oltre 5 immobili (saldo)	€ 15
▶ Dichiarazioni di successione	€ 350
▶ Domande di voltura per fabbricati e terreni (prima)	€ 100
▶ Domande successive nell'ambito della stessa dichiarazione	€ 70
▶ Visure catastali per i primi 5 immobili (o frazione di 5)	€ 18
▶ Per ogni ulteriore gruppo di 5 immobili o frazione di 5 nell'ambito della stessa provincia e per lo stesso dichiarante	€ 6
▶ Gestione colf e badanti per numerose province d'Italia	sconto 15%
▶ Gestione contratti di locazione	sconto 15%

I prezzi sono da intendersi comprensivi di iva.

- da applicare alla figura professionale da assumere;
- stipula e predisposizione della lettera di assunzione;
- denuncia obbligatoria di inizio, fine rapporto e variazioni all'Inps;
- elaborazione prospetti paga mensili e di tredicesima;
- gestione ferie, malattia, maternità, infortunio;
- elaborazione prospetto pa-

- ga di fine rapporto con calcolo del tfr e modello Cu;
- calcolo dei contributi previdenziali e produzione dei modelli Mav per il versamento all'Inps.

Importante

Per poter fruire dei servizi gli associati devono presentare la propria card associativa digitale o una copia cartacea.

Anche i familiari potranno fruire della card dell'iscritto ed essere quindi "riconosciuti".

Ricordiamo agli associati che la card si trova nell'app Manageritalia, nella sezione riservata al proprio profilo personale, dove mantiene le stesse caratteristiche e funzionalità di sempre. In alternativa, la card è disponibile in area riservata My Manageritalia.



TRASFERIRSI ALL'ESTERO... PIÙ SERENI

World Wide Manager continua a riscuotere successo: il servizio di consulenza previdenziale, fiscale e legale con specialisti d'eccellenza per gli associati che si trasferiscono all'estero per lavoro, o ci stanno pensando

Sono passati tre anni esatti dall'introduzione, prima in Lombardia, poi in altre associazioni, del servizio World Wide Manager. Tre anni e una pandemia di mezzo che, se da un lato non ci ha permesso di viaggiare, dall'altro può avere incrementato le necessità di trasferirsi in altri paesi per lavoro alla ricerca di nuove opportunità personali o della propria azienda. Ma voltare pagina non è così semplice e se spesso dal punto di vista professionale siamo carichi

di entusiasmo e aspettative, sotto altri punti di vista i dubbi, i timori e le perplessità non mancano. Tanto più se decidiamo di cambiare vita (e paese di residenza) accompagnati da tutta la famiglia. Per questo World Wide Manager ha riscosso e continua a riscuotere molto successo: il servizio di consulenza previdenziale, fiscale e legale che offre agli associati un primo incontro con specialisti d'eccellenza a carico dell'associazione.

Domande e dubbi

Finalmente arriva l'occasione attesa da una vita: una promozione, un ruolo di responsabilità all'estero, magari in mercati nuovi, o nella sede centrale della tua azienda multinazionale. Oppure un'offerta di trasferimento in luoghi lontani e poco allettanti che, però, di questi tempi, non si può rifiutare.

Il lavoro non ci spaventa, sappiamo perfettamente portarlo avanti. Ma quanto sarà complicato in lingua straniera? E che ne sarà

VADEMECUM ONLINE

Prima di avvicinarti alla consulenza circa il tuo caso personale, puoi sondare i tuoi primi dubbi grazie ai consigli forniti nel nostro "Vademecum per l'estero", otto video-pillole con i nostri esperti, oltre a numerosi altri video dedicati al servizio che troverai nella nostra playlist dedicata "World Wide Manager" sul canale YouTube di Manageritalia:

<http://bit.ly/videoplaylistworldwidemanager>

TRASFERIMENTO ALL'ESTERO: CHE FARE?

NON PERDERE IL VADEMECUM DI WORLD WIDE MANAGER.
8 VIDEO PILLOLE PER CHI È PRONTO A PARTIRE O VUOLE FARLO IN FUTURO.



del nostro rapporto di coppia? La pensione come maturerà? Sarà un bene per il piccolo Andrea iniziare la scuola primaria in un paese straniero? E come influirà sulla crescita di Sofia passare proprio l'adolescenza in un paese arabo? Le tasse poi, dove e come pagarle? L'assistenza sanitaria è compresa? Il contratto di lavoro ha clausole mai viste in Europa, come mai? E il nostro partner deve lasciare il suo lavoro per partire con noi... sarà la scelta giusta?

Dubbi che non fanno dormire la notte. Scelte importanti che cambiano il curriculum, ma anche la vita. E allora è importante prendere la decisione giusta e prenderla in completa serenità. World Wide Manager cerca di assistere il più possibile il manager alle prese con i trasferimenti di lavoro all'estero, dove per estero intendiamo sia dall'Italia verso paesi stranieri, ma anche viceversa, per quei manager che improvvisamente si trovano catapultati nel Belpaese.

Consulenti d'eccellenza

Manageritalia Lombardia ha sviluppato per tutti gli associati consulenze con due partner professionali d'eccellenza, lo studio Pirola Pennuto e lo studio Cesaro, specializzati rispettivamente nell'ambito fiscale e in quello legale familiare internazionale. Il servizio offre la possibilità di un parere gratuito a chi si trovi nella condizione di dovere conoscere regole, abitudini e organizzazione del nuovo paese nel quale andrà a svolgere la propria attività lavorativa.

«Il nostro servizio di consulenza, per quanto riguarda regole e norme del diritto di famiglia con riferimento al paese in cui si andrà, è utile anche per capire se i documenti sono validi anche all'estero o se, nel caso di problemi, che tipo di risoluzioni sono previste in quello stato», ci racconta l'avvocato Grazia Ofeilia Cesaro.

Anche dal punto di vista fiscale è consigliabile che il manager si affidi a un professionista in grado di guidarlo sia dal punto di vista aziendale sia da quello personale, pensando anche a un ipotetico rientro «perché i distacchi all'estero normalmente hanno una durata limitata nel tempo e poi al rientro emergono problematiche», spiega Luca Valdameri dello studio Pirola Pennuto, che continua: «L'importanza di conoscere la normativa fiscale del paese estero è fondamentale. Per esempio, nel caso in cui una persona venga trasferita in un paese che ha un livello di tassazione simile, se non superiore al nostro, come la Cina o i paesi scandinavi, o in paesi a fiscalità privilegiata, dove può succedere che la tassazione sui redditi delle persone fisiche sia addirittura inesistente». Aspetti che, se non considerati in anticipo, portano a notevoli differenze e talvolta amare sorprese.

Occhi al futuro

Se da un lato il ruolo di manager ha ormai assunto un respiro internazionale che, eliminando barriere geografiche e funzionali, porta a operare in un ambito di vera globalizzazione, dall'altro

è pur vero che la complessità di questi cambiamenti è alta e non tutte le aziende hanno la possibilità di affiancare compiutamente i manager in questi passaggi.

Per questo motivo World Wide Manager, a tre anni dal suo lancio, continua a riscuotere un buon successo, poiché trasferendosi da un paese a un altro si ha a che fare non solo con una nuova realtà aziendale e professionale, ma anche con leggi, norme, vincoli e culture diverse da quelle del proprio paese di origine. L'idea del servizio nasce alcuni anni fa nell'ambito del progetto nazionale "Manager italiano e globale", di cui Paolo Scarpa, attuale presidente di Manageritalia Lombardia, era project leader: «A tre anni dalla nascita è ora di arricchire le tematiche già parte del servizio con altri aspetti importanti di una nuova vita all'estero. Come un aiuto concreto per avvicinare il manager e la sua famiglia alla cultura e alle abitudini di vita del paese d'adozione, la cui comprensione è fondamentale per sviluppare quella capacità di adattamento al quotidiano, imprescindibile per il successo in campo lavorativo».

SCOPRI IL SERVIZIO

Per fissare il primo incontro con i consulenti degli studi professionali specializzati in materia internazionale, a carico dell'associazione e su appuntamento, contattaci scrivendo a

worldwidemanager@manageritalia.it

o chiamando:

02 62535050

Per ulteriori info sul servizio clicca qui:

<http://bit.ly/servizioworldwidemanager>



CONSULENZA A TUTTO CAMPO

Le 13 associazioni territoriali sono anche il “braccio operativo” di Manageritalia. Al loro interno, personale qualificato per l’assistenza sindacale e contrattuale e tanto altro ancora

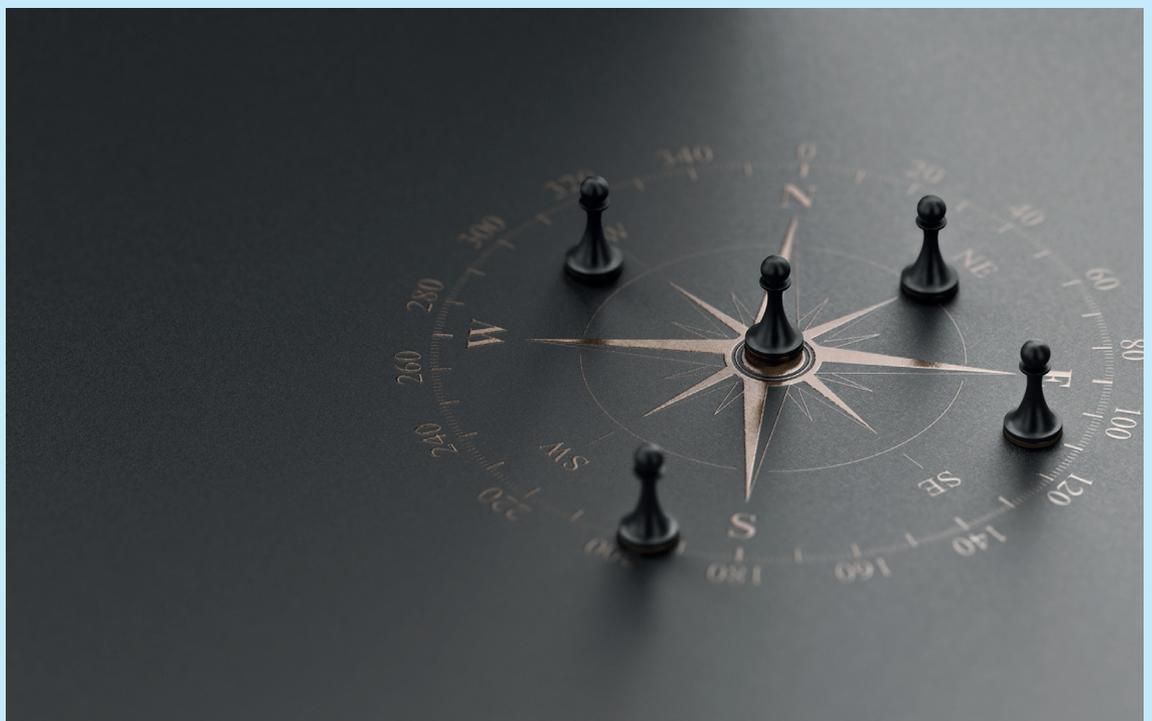
Manageritalia elabora strategie, rappresenta i propri associati in ogni sede istituzionale, dal governo al Parlamento, e stipula i contratti collettivi nazionali di lavoro nell’interesse della categoria rappresentata, cioè quasi 25mila dirigenti del commercio, dei servizi, dei trasporti, dei magazzini generali, delle agenzie marittime e del turismo. Le associazioni territoriali forni-

scono invece consulenza contrattuale e assistenza sindacale al singolo manager per quanto riguarda il suo personale rapporto di lavoro.

Il servizio sindacale svolto dalle associazioni è dunque un servizio “sul campo”, a fianco dell’associato in tutte le fasi del suo rapporto di lavoro, prima del suo inizio, durante il suo svolgimento e alla sua cessazione.

Vicino al manager prima, durante e dopo

Prima che il rapporto di lavoro abbia inizio, le associazioni forniscono consulenza contrattuale, dando il proprio parere in merito alla lettera di assunzione proposta al manager, valutandone tutti gli aspetti: retribuzione, periodo di prova, eventuale patto di non concorrenza, applicazione del contratto collettivo e ogni altro elemento utile.



Durante lo svolgimento del rapporto di lavoro, le associazioni danno informazioni sul contratto collettivo e, su richiesta dell'interessato, ne verificano la corretta applicazione. Innanzitutto per quanto riguarda la retribuzione, con particolare riferimento negli ultimi anni a quella variabile e a tutti gli aspetti positivi che intervengono nel caso di avanzamenti di carriera, trasferimento all'estero, aumento delle deleghe e delle responsabilità.

Vengono date informazioni sui rinnovi contrattuali collettivi economici: quali sono gli aumenti e quali le modalità di applicazione. Ma viene fornita anche assistenza per la verifica della retribuzione individuale. Non sono infrequenti i casi di controllo e ricostruzione delle retribuzioni di tutto il periodo di servizio prestato presso lo stesso datore di lavoro: a volte l'intera vita lavorativa dirigenziale.

Sotto il profilo normativo, la consulenza riguarda tutti gli istituti contrattuali - e le norme di legge - che regolano il rapporto di lavoro, come ad esempio la malattia, gli infortuni, le trasferte, il mutamento di mansioni, il trasferimento di proprietà dell'azienda.

La consulenza diventa vera e propria assistenza sindacale nel momento in cui sorgano contrasti tra il datore di lavoro e il dirigente e quest'ultimo veda violati i propri diritti oppure il contratto di lavoro non sia applicato correttamente o sia, addirittura, disatteso. A maggior ragione, la consulenza contrattuale può dare luogo ad assistenza sindacale

PRINCIPALI SERVIZI PER I MANAGER PRESSO LE ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

- **Consulenza contrattuale prima di iniziare il rapporto di lavoro:** verifica del contratto di assunzione proposto al manager.
- **Consulenza contrattuale durante il rapporto di lavoro:** informazioni su contratto, retribuzione, avanzamenti di carriera, trasferimenti in Italia e all'estero, rinnovi contrattuali, ricalcolo della retribuzione.
- **Assistenza sindacale:** in caso di contrasti con il datore di lavoro o di cessazione del rapporto di lavoro, trattative di conciliazione e procedure di ricorso, conteggi delle spettanze di fine rapporto.
- **Informazioni e consulenza su Fondo Mario Negri, Fasdac e Associazione Antonio Pastore.**
- **Consulenza fiscale** tramite 50&Più Caf.
- **Consulenza previdenziale Inps:** assistenza per l'espletamento di pratiche previdenziali tramite il patronato Enasco.
- **Consulenza su outplacement, contratto dirigenti** e varie forme di incentivazione e supporto nella transizione professionale anche attraverso XLabor.
- **Consulenze assicurative** tramite Assidir.

in occasione della cessazione del rapporto di lavoro.

Se è il manager che vuole lasciare l'azienda perché ha avuto un'interessante offerta di lavoro o perché vuole pensionarsi, può essere sufficiente un servizio di consulenza. Ma se è il datore di lavoro a voler risolvere il rapporto, procedendo a un licenziamento oppure facendo proposte di risoluzione transattiva, allora l'associazione territoriale assiste il dirigente nelle trattative che di norma portano alla sottoscrizione di un accordo di conciliazione.

Il servizio sindacale elabora

inoltre i conteggi delle spettanze di fine rapporto.

Inoltre, in ogni caso di cessazione del rapporto, il dirigente può far verificare gli importi liquidati dal datore di lavoro (tfr, ratei mensilità supplementari, indennità ferie non godute ecc.).

In caso di vertenza, sia durante il rapporto sia alla cessazione dello stesso, può capitare che la consulenza e l'assistenza sindacale non siano sufficienti: il dirigente, per far valere le proprie ragioni, potrebbe avere necessità di rivolgersi al giudice del lavoro. In questi casi è necessaria anche la consulenza e l'assistenza legale:



le associazioni comunicano quindi al dirigente quali siano gli studi legali esterni, che in virtù di specifica convenzione abbiano accettato di offrire agli associati un servizio professionale a tariffe agevolate, nonché un primo parere legale di orientamento gratuito.

Il dirigente, quindi, avrà la possibilità di ottenere una consulenza immediata e di valutare se conferire il mandato al professionista, instaurando un rapporto fiduciario personale.

E i Fondi?

Il servizio di consulenza contrattuale non si esaurisce qui. Infatti, ai dirigenti vengono fornite informazioni e consulenza anche per tutto quanto riguarda, sotto il profilo normativo, il Fondo di previdenza Mario Negri, il Fondo di assistenza sanitaria Mario Besusso (Fasdac) e l'Associazione Antonio Pastore. Questi enti, infatti, che trovano fondamento nel contratto collettivo, sono disciplinati da appositi regolamenti.

Completa il servizio sindacale anche il servizio di consulenza previdenziale Inps: affidato a esperti della complessa normativa di legge e grazie a una convenzione col Patronato Enasco, il dirigente può ottenere assistenza per l'espletamento delle pratiche previdenziali Inps (riscatto laurea, contributi figurativi, ricongiunzione periodi assicurativi, pensionamento ecc.).

Altri servizi

C'è poi Askmit, il servizio di Manageritalia riservato a iscritti e familiari che garantisce una consulenza altamente qualificata, in 48h, direttamente online. Da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, con AskMit puoi ricevere informazioni e assistenza in ambito lavorativo, servizi Caf, previdenziale, legale e fiscale, assicurativo, Fasdac.

La qualità e l'affidabilità di AskMit sono garantite da un team di professionisti multidisciplinare formato dagli esperti di Manageritalia, anche quelli delle singole

associazioni, e da avvocati, notai, giuslavoristi e altri specialisti, appartenenti a studi professionali di tutta Italia.

Non ci dimentichiamo di certo della carriera. E qui entra in gioco XLabor, la divisione specializzata nel mercato del lavoro manageriale di Manageritalia. Attraverso le associazioni o direttamente, offre consulenze su outplacement, contratto dirigenti e le varie forme di incentivazione e supporto nella transizione professionale. E poi c'è Career Fitness, il percorso pensato da Manageritalia per dare ai manager - attraverso XLabor e alcune delle migliori società e professionisti di consulenza e transizione di carriera e coaching - tutto quanto oggi è indispensabile per gestire attivamente il proprio sviluppo professionale e la propria carriera in un mondo del lavoro sempre più mutevole, dinamico e sfidante.

È inoltre possibile ottenere consulenze in materia assicurativa tramite Assidir sulle coperture obbligatorie previste dall'Associazione Antonio Pastore, sulle coperture individuali e aziendali e sul welfare personale. Ma anche consulenza in materia fiscale grazie alla convenzione stipulata con 50&Più Caf, fruendo di un servizio di alto livello a condizioni particolarmente vantaggiose per la compilazione e la presentazione della dichiarazione dei redditi e di altre pratiche di carattere fiscale. I medesimi servizi di consulenza sono previsti anche per i quadri e per gli executive professional per le tipologie contrattuali che li riguardano.



La polizza on-line di RESPONSABILITÀ CIVILE per proteggere la tua famiglia



013-pp01-01-2017-09

Assicurati su www.assidir.it



Vai sul sito www.assidir.it, accedi alla tua area riservata utilizzando il tuo codice MIT e la tua password e scopri tutti i prodotti riservati a te ed ai tuoi familiari!

CARGEAS
ASSICURAZIONI

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGEITALIA

MANACORITALIA

"Click.Family" è un prodotto di CARGEAS Assicurazioni S.p.A.

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima della sottoscrizione leggere il fascicolo informativo consultabile sul sito www.assidir.it e sul sito della compagnia www.cargeas.it.



CORSI DI FORMAZIONE

In un periodo di così grandi trasformazioni, Cfmt propone una nuova offerta, totalmente personalizzabile, costruita intorno a 4 competenze trasversali, che punta a supportare la persona e la costruzione del suo percorso di apprendimento

Team Empowerment

Gestire un colloquio di mentoring
Come attivare un confronto di valore?

ONLINE 20 maggio

Leading & Motivating People
Generare attivazione, ingaggio e innovazione collettiva

ONLINE 8 e 15 giugno

Il processo di valutazione della performance
Uno strumento prezioso di motivazione e direzione

ONLINE 9 giugno

Personal Improvement

Self-mastery: energia mentale
Polarità e neutralità della mente: raggiungere un equilibrio per elevare l'impatto

ONLINE 28 maggio

Ottimizza il profilo LinkedIn
Impara come creare un profilo eccellente, ottimizzato in base al tuo obiettivo specifico

ONLINE 8 giugno

Benessere digitale
Come costruire un sano equilibrio nell'era digitale

ONLINE 15 giugno

Organizational Performance

Una sana cultura digitale per aumentare la produttività
Individuare le strategie di gestione delle distrazioni digitali per sé e per il team

ONLINE 26 maggio

Sistema di pianificazione e controllo: metodologie e spunti operativi
Implementare o migliorare il sistema di controllo di gestione

ONLINE 7 giugno

La mente semplice
Verso una cultura della semplicità

ONLINE 7 giugno

Business Development

Domandare per guidare la trattativa commerciale
Potenziare la capacità di fare domande per massimizzare i risultati commerciali

ONLINE 21 maggio e 4 giugno

Tips & Tricks delle vendite via web
I passaggi segreti per raggiungere risultati di vendita via web

ONLINE 27 maggio

Nuovi stili di leadership post Covid
Essere presenti con la propria autenticità

ONLINE 22 giugno





Passare dalla logica della singola attività formativa a quella dell'esperienza di apprendimento blended, facilitando la personalizzazione dei percorsi a vantaggio dell'efficacia formativa, sono i motivi che hanno portato Cfmt a modificare l'offerta formativa.

La sfida della formazione manageriale è mettere in condizione il manager di crescere come persona in un contesto dai confini sempre più sfumati e innovazioni che cambiano quotidianamente le dinamiche del business in cui si trova a operare.

Passare dalla logica della formazione a quella dell'apprendimento è la strategia di Cfmt per supportare l'employability dei suoi associati.

Abbiamo strutturato un diverso ecosistema di apprendimento che passa dalla centralità della funzione aziendale, non più fissa ma in continuo divenire, coerentemente con l'attuale paradigma socio-economico, alla centralità della persona.

Mettere al centro la persona prima della funzione aziendale ricoperta in un dato momento significa cogliere e interpretare bisogni, esigenze e ambizioni di crescita e di miglioramento continuo di ognuno dei nostri associati.

Il nostro intento è quello di creare consapevolezza nel percorso di crescita, per questo abbiamo creato i Learning Path, che estendono nel tempo e nello spazio il processo di apprendimento: l'aula diventa solo uno dei momenti di questo processo. Assessment, webinar e pillole formative presenti nel Learning Path permettono di approcciare al tema, prima ancora di entrare in aula, per capire se gli argomenti trattati sono davvero in linea con le necessità formative.

Il singolo dirigente non è lasciato solo nella scelta, mettiamo a sua disposizione, oltre che la nostra competenza, strumenti come **Start**, che aiutano a capire quali sono

i gap da colmare e quali le competenze da consolidare, indicandogli anche le modalità per farlo. Un self assessment web based che restituisce a ogni dirigente un report personalizzato, confrontato con un benchmark di altri mille dirigenti, che mette in luce quali sono le competenze dei manager del futuro e come allenarle.

Far fronte alle necessità formative rilevate attraverso un assessment o rispondere alle necessità contingenti è l'obiettivo di un'offerta formativa che non segue una rigida consequenzialità temporale e tematica. Ogni associato può scegliere di seguire un Learning Path già tracciato o disegnare il suo percorso mixando l'offerta formativa.

Il Learning Path permette così di seguire il dirigente nel suo percorso formativo e di incontrarlo nel momento e secondo le modalità che più gli sono utili.

Le parole d'ordine di questo processo di formazione sono: Orientamento, Blended e Personalizzazione.

Su questi bisogni dei dirigenti nasce la nuova filosofia di Cfmt, che struttura la sua offerta formativa e la sua rinnovata immagine: non una formazione da catalogo, ma una personalizzata, non un'immagine stereotipata, ma una colorata, fatta di persone uniche, composte di mille particolari diversi, profili differenti gli uni dagli altri, proprio come ogni singola persona.

Una formazione unica. Come te.



PER INFORMAZIONI E ISCRIZIONI:

www.cfmt.it/start

PER UN CONTATTO DIRETTO:

Lucia Canullo - lucia.canullo@cfmt.it

Marika Franceschini - marika.franceschini@cfmt.it



Hanno collaborato a questo numero

Luigi Ballanti è direttore generale di Mefop, società del Ministero dell'economia e delle finanze e partecipata da 94 fondi pensione italiani e da oltre 35 fondi sanitari, il cui obiettivo è favorire lo sviluppo degli strumenti di welfare integrativo in Italia. Ha avuto esperienze professionali in alcuni istituti bancari e in una primaria Sgr italiana come vicedirettore generale e responsabile degli investimenti. **(12)**

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero *Dirigibile*. **(30, 59)**

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(55)**

Anna Fonseca è esperta di comunicazione telefonica. Ha collaborato con diverse realtà aziendali tra cui Hp, Ibm, Microsoft, Sap Italia, Citrix, Trend Micro e CA. È psicologa clinica, grafologa, coach in Programmazione neurolinguistica certificata in Life&Business Coach dalla Society of NLP di Richard Bandler. Autrice di diversi libri sul tema. **(44)**

Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali. **(57)**

Romeo Melucci responsabile servizio fiscale 50&Più Caf, il Centro autorizzato di assistenza fiscale che assicura massima professionalità e competenza provvedendo all'elaborazione di dichiarazione dei redditi, Imu, Red, Isee, richiesta bonus energia, visure catastali, dichiarazioni di successioni, paghe colf e badanti. **(26)**

Emilio Rossi è presidente EconPartners, senior advisor Oxford Economics. Fornisce consulenza per la pianificazione strategica e l'internazionalizzazione. Dopo 15 anni in S&P/DRI come managing director, dal 2001 al 2010 è stato managing director consulting services di Global Insight, fornendo supporto di "intelligence" e contribuendo a vari progetti della Ce. **(16)**



59 **DIRIGIBILE**

Segnali di futuro visti dall'alto #72

Il richiamo della foresta
L'avventura della creatività

001 UFFICIO PROMOTIVO
004 DRONE MAILBOX
005 FUTURE BANK

SAVE THE DATE:
2021/05/05
ANCHE TU ALLE
PRESE CON INDESSSE
DISUMANE? ONLINE, 04 MAG 2021

per pensare che questo abbia, probabilmente perché, che nella direzione. Qualcosa di non lontano da quanto abbiamo visto in questi giorni. E' un po' come se ci fosse un filo che ci lega a un futuro che non è ancora venuto, ma che è già lì, che ci aspetta. E' un po' come se ci fosse un filo che ci lega a un futuro che non è ancora venuto, ma che è già lì, che ci aspetta. E' un po' come se ci fosse un filo che ci lega a un futuro che non è ancora venuto, ma che è già lì, che ci aspetta.

da Manageritalia
Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia. **(58)**

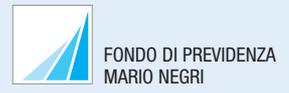
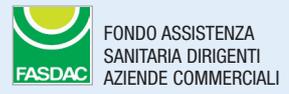
infoMANAGER

75

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO



Editore: Manageritalia Servizi srl
Direttore responsabile: Guido Carella
Coordinamento: Roberta Roncelli
Redazione: Davide Mura, Enrico Pedretti, Eliana Sambrotta
Direzione, redazione, amministrazione: via Antonio Stoppani, 6 - 20129 Milano tel. 0229516028 - fax 0229516093 giornale@manageritalia.it www.manageritalia.it

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità
Lapis srl
viale Monte Nero, 56 - 20135 Milano tel. 0256567415 info@lapisadv.it - www.lapisadv.it

Grafica
The Graphic Forge sas
via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano tel. 0229404920 - www.graphicforge.it

Stampa
Roto3 Industria Grafica srl
Via Turbigo 11/B - 20022 Castano Primo (MI) tel. 0331889614 - www.roto3.it

Registrazione Tribunale di Milano n. 142, del 24 aprile 1974

Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana

Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di aprile 2021 è di 37.522 copie

Sei un dirigente al Top? Scegli i servizi Top Physio!

A Roma la Fisioterapia, la Riabilitazione e il Medical Fitness:

- ✓ Entro 3 ore dalla richiesta
- ✓ Dove vuoi, anche in ufficio
- ✓ Senza problemi di giorni e di orario
- ✓ Con personale qualificato e aggiornato
- ✓ Con tecnologie all'avanguardia

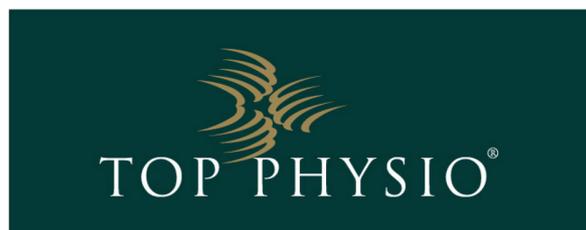


328.69.51.649

I nostri centri a Roma: BALDUINA - FLEMING - PRENESTINO - SAN GIOVANNI - MONTEVERDE - EUR - SERVIZIO DOMICILIARE

Non sei a Roma? Nessun problema!

I centri di eccellenza affiliati a Top Physio Quality Network sono presenti in **tutta Italia!**



QUALITY NETWORK

INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

339.53.20.273



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede di Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Cecilia Curti

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro staff qualificato; significa essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali impiegati e soprattutto fornire un servizio completamente personalizzato.

I NOSTRI SERVIZI

- IMPLANTOLOGIA
- IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D
- IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA
- SEDAZIONE COSCIENTE
- TAC DENTALE CONE BEAM 3D
- FACLETTE ESTETICHE
- ORTODONZIA
- IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
- PROTESI FISSE E MOBILI
- PREVENZIONE E IGIENE

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (No)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it