

DIRIGENTE

N. 4 APRILE 2023

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

WHY MANAGERS MATTER



INTERVISTA
A NICOLAI J. FOSS
Perché abbiamo
bisogno di manager

COMUNICAZIONE
Storie pericolose

CCNL
Rinnovato
il contratto
dirigenti
del terziario

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)

netcomm
FORUM

*THE DIGITAL
COMMERCE &
RETAIL EVENT*

XVIII EDIZIONE

THE EXTENDED RETAIL
DAI METAVERSI ALLO SPACE COMMERCE

17 | 18 MAGGIO 2023

Allianz MiCo, Milano

ON DEMAND FINO AL 26 MAGGIO 2023

#NETCOMMFORUM | WWW.NETCOMMFORUM.IT

UN EVENTO DI

netcomm
IL COMMERCIO DIGITALE ITALIANO

Visita l'area riservata My Manageritalia > Servizi Professionali > Netcomm Forum 2023
e scopri l'offerta esclusiva dedicata agli associati Manageritalia

MANAGER, LA CHIAVE PER CRESCERE

Periodicamente, qualche sedicente guru pronostica la fine del management, l'avvento delle organizzazioni acefale, l'auto-organizzazione come regola, la liberazione dalle gerarchie. Ma l'obiettivo sfugge sempre agli strali perché si trasforma continuamente.

La forza dei manager sta nell'impossibilità di farne una categoria unica, monolitica, e nell'originale combinazione di ingredienti che li rende sempre più decisivi.

Piramidi, livelli gerarchici, ma anche procedure e controlli fini a sé stessi scompaiono ogni giorno, sostituiti da intelligenze artificiali (più flessibili?). Quando però diciamo che l'elemento umano è sempre più decisivo per il successo strategico di un'organizzazione, abbiamo spesso in mente un manager.

Se nel nostro Paese scontiamo limiti qualitativi di crescita dell'occupazione e del pil, ciò deriva anche dalla carenza di manager, dalle troppe organizzazioni a guida "spontanea" che confondono la proprietà con la leadership. Sorprende che il presidente di Confindustria ritenga che ciò sia da imputare al fatto che "i nostri imprenditori sono i migliori del mondo".

La coincidenza di proprietà e management è un fattore fisiologico nella fase di nascita e crescita di un'organizzazione, come lo è ai livelli apicali delle società a proprietà personale/familiare. Negli altri casi, si tratta di un "multitasking" che non consente di acquisire le competenze e le capacità di leadership necessarie per avere successo in un mondo complesso, salvo rinunciare alla crescita e ritagliarsi una nicchia più o meno profittevole.

Una strategia difensiva in cui molte imprese italiane eccellono, ma da cui nascono anche grandi debolezze, quelle che vedono cresce-

re le aziende non in grado di pagare i servizi, le materie prime, le tasse, i contributi dei lavoratori, né di effettuare investimenti. Una corsa al ribasso che noi manager vogliamo interrompere e invertire.

Senza lodi eccessive, ma senza timidezze, vogliamo perciò far sentire la nostra voce alle istituzioni, al governo in primis, in un confronto che troverà il momento centrale nella nostra 100esima Assemblea, il 13 giugno a Roma: un momento fondamentale per richiamare l'attenzione sul nostro ruolo nella società e per ribadire che siamo a disposizione del nostro Paese, non solo quando si tratta d'innovare e di crescere. Porteremo idee e suggerimenti per le policy e speriamo in una partecipazione molto ampia di colleghi, per dire tutti insieme che i manager contano, servono. Ne siamo convinti insieme a Confcommercio, con cui poche ore fa abbiamo firmato il rinnovo del nostro principale contratto collettivo nazionale. È stato un lungo percorso, con tappe dettate dalle continue emergenze e terminato in un contesto ancora incerto. Abbiamo una visione comune che ci guida: dare a manager e imprese un supporto concreto, uno strumento contrattuale flessibile e potente.

Dopo le importanti innovazioni (welfare aziendale integrato e politiche attive) introdotte nel 2021, abbiamo finalmente concordato la parte economica, per recuperare almeno in parte il potere d'acquisto, eroso dall'inflazione, e per utilizzare i vantaggi del welfare aziendale integrato con quello contrattuale. Il lavoro del manager avrà vita lunga e sarà migliore se ne avremo cura.

Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia



RINNOVATO IL CCNL DIRIGENTI TERZIARIO

Il 12 aprile abbiamo firmato con Confcommercio il rinnovo del contratto dirigenti del terziario.

Si tratta di un accordo di sola natura economica, visti gli interventi già attuati su normativa e welfare aziendale con l'accordo di proroga del CCNL sottoscritto con Confcommercio il 16 giugno 2021.

L'accordo prevede:

- ▲ un importo **“Una Tantum” di 2mila euro** da corrispondere in tre tranche nel 2023 a copertura del triennio 2020/2022;
- ▲ un **aumento contrattuale di 450 euro lordi mensili** entro luglio 2025;
- ▲ la **destinazione di 1.000 euro annui per il biennio 2024-2025 alla Piattaforma welfare dirigenti terziario**, spendibili in ulteriori prestazioni dei Fondi contrattuali e in beni e servizi di welfare.

Quest'ultimo intervento contrattuale sulla parte economica si aggiunge a quelli recenti attuati sulla parte non economica (politiche attive e welfare aziendale) per far fronte al difficile contesto degli ultimi anni.

Un ampliamento del sistema di welfare che integra quello contrattuale con quello aziendale, aumentando così il potere d'acquisto dei dirigenti e attenuando l'impatto della tassazione.

**Scopri di più sul portale www.manageritalia.it
o contattando una delle associazioni
territoriali di Manageritalia**



52 Manager a bordo



71 Message for you(ng)!

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 ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato

Primo piano

- 6** Why managers matter
- 8** I manager per l'Italia. Il nostro impegno e l'agire della politica
- 10** Dirigenti privati: che salto!
- 12** *Intervista Nicolai Juul Foss* - Perché abbiamo bisogno di manager
- 17** *Intervista Francesco Varanini* - Il rinascimento del management
- 20** La nostra presenza al Festival del Management
- 22** *Indagine* - Manager e management secondo gli italiani
- 26** Da sales a business manager
- 28** *Focus* - Manageritalia e Cel insieme per diffondere cultura manageriale
- 31** Allenare la managerialità

Quadri

- 36** Formazione per il middle manager

Comunicazione

- 38** Ascoltiamoci, conviene a tutti
- 46** Storie "pericolose"

Fisco

- 42** 730: le novità per il 2023

Management

- 50** Un tesoro in azienda: il capitale umano



RUBRICHE

34 Osservatorio legislativo

56 Pillole di benessere

57 Arte

58 Libri

59 Letture per manager

infoMANAGER
ASSOCIAZIONI • SERVIZI • CONTRATTO • SANITÀ • PREVIDENZA • FORMAZIONE

Manageritalia

Associazioni territoriali

- 69** I manager di oggi per formare quelli di domani

Previdenza

- 72** Indennità di disoccupazione Naspi 2023

Assidir

- 78** Fiscalità polizze

Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Corporate engagement

WHY



Le ultime sfide globali, come la proliferazione dell'intelligenza artificiale, l'interruzione economica, i lavoratori della conoscenza potenziati e i cigni neri come la pandemia, rendono effettivamente la gerarchia e il lavoro del manager più importanti che mai.

Questo ci dicono i dati sul considerevole aumento dei dirigenti privati in Italia, proprio in piena pandemia; questo ci dice anche il libro uscito recentemente, dal titolo *Why managers matter*, scritto a due mani da Nicolai J. Foss e da Peter G. Klein, prestigiosi docenti di management, organizzazione ed economia. Un vero e proprio manifesto sui manager e la gerarchia, che contrasta con la tendenza dell'organizzazione snella, piatta e senza leader.

Allora, anche in vista della 100^a Assemblea di Manageritalia (13 giugno a Roma), abbiamo focalizzato la nostra attenzione sui manager e sul valore del management oggi, in questa società così complessa e sfidante. Un management che è determinante anche per costruire lo sviluppo futuro del nostro Paese.

Nelle prossime pagine partiamo quindi dai numeri di

MANAGERS MATTER



una crescita importante dei dirigenti italiani, guidata peraltro dalle donne. Parliamo poi del rinascimento del management con Francesco Varanini, autore del libro *Marchionne non è il migliore dei manager possibili*. A chiudere, una bella indagine sul ruolo del sales manager che diventa business manager, sviluppata con il Cel (Commercial excellence lab) di Sda Bocconi, con il quale è nata una partnership, prima in Lombardia e poi a livello nazionale.

Parliamo anche di quello che facciamo per supportare i manager, nello specifico i dirigenti: partiamo da un contratto di lavoro che si è evoluto nel tempo, parallelamente e, a volte, addirittura anticipando i cambiamenti in atto nel loro ruolo e nel contesto esterno, arrivando ai tanti servizi pensati per “allenare” i nostri associati. Stabilito, quindi, se mai ce ne fosse stato bisogno, che i manager sono importanti e contano ancora, buona lettura. Voi contate su di noi, che noi e tutto il Paese contiamo su di voi.

I MANAGER PER L'ITALIA

Il nostro impegno e l'agire della politica

Questo è il titolo e il senso della 100^a Assemblea nazionale della Federazione manager del terziario che si tiene a Roma il 13 giugno alla presenza di rappresentanti di governo, politica, istituzioni e di oltre 1.000 manager in sala. La precederanno le assemblee delle associazioni territoriali (vedi pagina a fianco).

Nell'occasione vogliamo mettere al centro il futuro del Paese e, nell'“Anno europeo delle competenze”, accendere i riflettori sul valore strategico delle competenze manageriali, sul ruolo del management e sull'azione necessaria della politica.

Un evento importante per il management e il mondo economico italiano e un traguardo per la nostra Organizzazione che, da oltre settant'anni, rappresenta e valorizza i manager e contribuisce alla crescita economica e sociale del Paese, collaborando con istituzioni e società civile.

L'appuntamento è il 13 giugno a Roma, dalle 11 alle 13, presso l'Auditorium di via della Conciliazione. Dopo l'apertura del presidente Manageritalia, dialogheremo, insieme ai colleghi presenti, con esponenti di spicco del governo e dei partiti su aspetti chiave del nostro futuro. Lo faremo anche con una breve tavola rotonda, che vedrà protagonisti alcuni manager; ribadiremo il loro ruolo e la necessità del Paese di avvalersi delle migliori competenze per gestire al meglio i processi di transizione in atto: digitale, ecologica, organizzazione del lavoro e altro ancora.

Partecipa! ... e porta un amico

Riceverai nei prossimi giorni **un'email** con le modalità di partecipazione e **un link per iscriverti**. Potrai farlo anche dalla tua **area riservata** My Manageritalia sul portale **www.manageritalia.it**.

Anche tu sei un manager per l'Italia!

Roma 13 giugno 2023, ore 11-13, Auditorium della Conciliazione

Apertura dei lavori

Mario Mantovani, presidente Manageritalia

Interventi della politica

Tavola rotonda

Partecipano

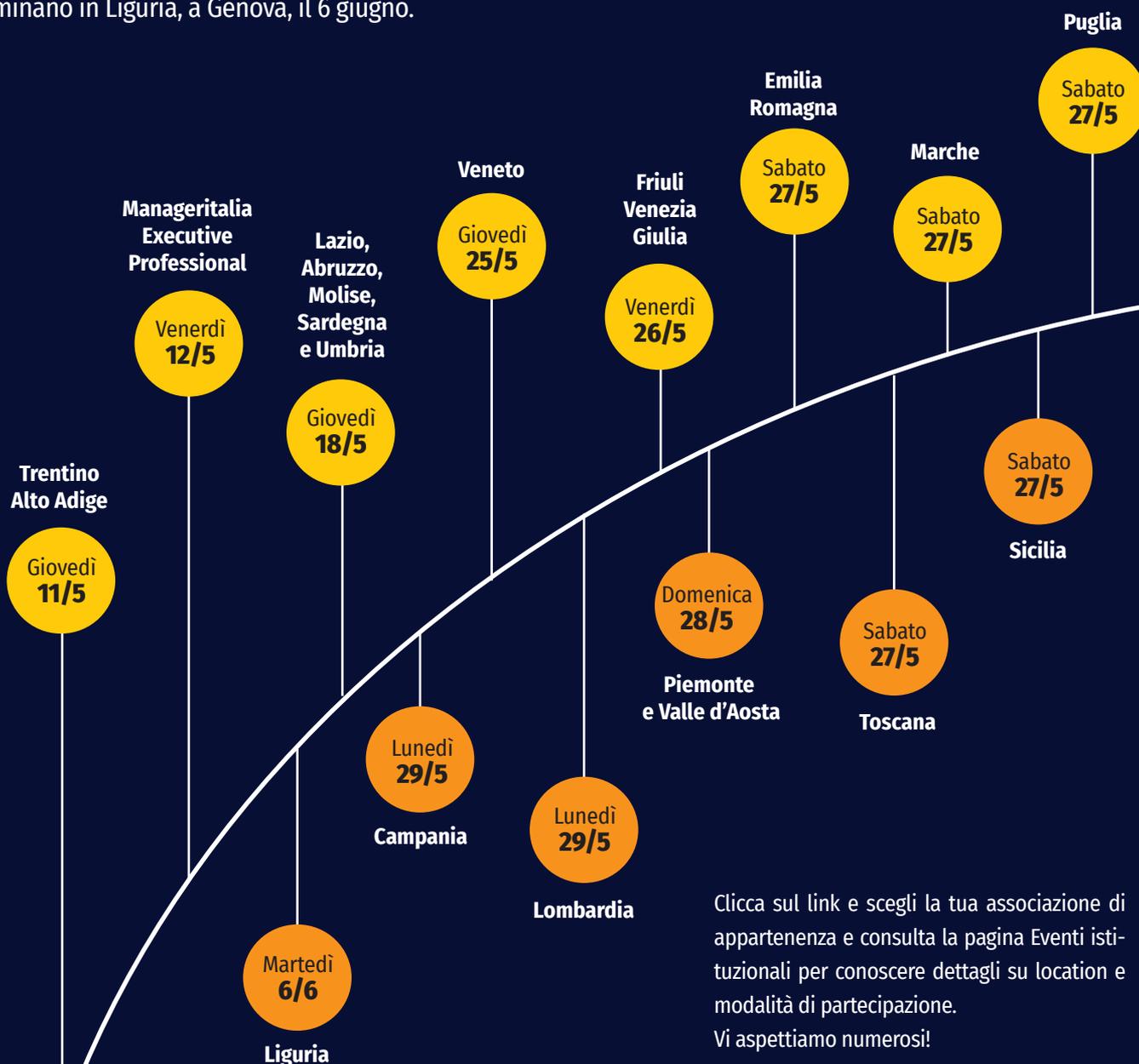
Manuela Braiuca, cfo Auta Marocchi

Nicola Maccanico, ad Cinecittà

Carla Masperi, ceo Sap Italia

Le assemblee delle associazioni territoriali

Nei mesi di maggio e giugno si terranno tutti gli appuntamenti con le assemblee territoriali che partono in Trentino-Alto Adige l'11 maggio e terminano in Liguria, a Genova, il 6 giugno.



Clicca sul link e scegli la tua associazione di appartenenza e consulta la pagina Eventi istituzionali per conoscere dettagli su location e modalità di partecipazione. Vi aspettiamo numerosi!

 <http://bit.ly/AssociazioniTerritoriali>

DIRIGENTI PRIVATI: CHE SALTO!

I dati dell'ultimo report sui manager privati, elaborato da Manageritalia su base Inps

I dati Inps del 2021 parlano chiaro: i dirigenti privati italiani sono in crescita. Una crescita consistente (+5,4%), trainata dal terziario (+9% vs industria 1%) e dalle donne (+13,5% vs 3,6% degli uomini), molto forte al Sud, notoriamente sottomanagerializzato, e confermata, nel terziario, anche nel 2022 (+8,5%).

Senza managerialità non si cresce

Dopo il forte calo (-5%) che ha caratterizzato il decennio 2008-2018, l'incremento nel 2021 del 5,4% dei dirigenti privati italiani, secondo gli ultimi dati ufficiali Inps, è un segnale che ci fa ben sperare riguardo a una nuova managerializzazione delle aziende italiane, fondamentale per la tanto auspicata crescita di Pil, occupazione e retribuzioni. La crescita dei dirigenti si conferma anche nel 2022, dove quelli del solo terziario privato, con i contratti gestiti da Manageritalia, aumentano dell'8,5%, +7,3% gli uomini e +12% le donne.

Senza managerialità non si cresce e non si compete, soprattutto durante le crisi: lo hanno ben capito imprenditori e aziende, che durante e dopo la pandemia hanno scelto di investire sulle figure manageriali, fondamentali per superare ostacoli e difficoltà e per gestire in modo mirato gli investimenti del Pnrr e quelli ad esso collegati e collegabili.

Un aumento capillare

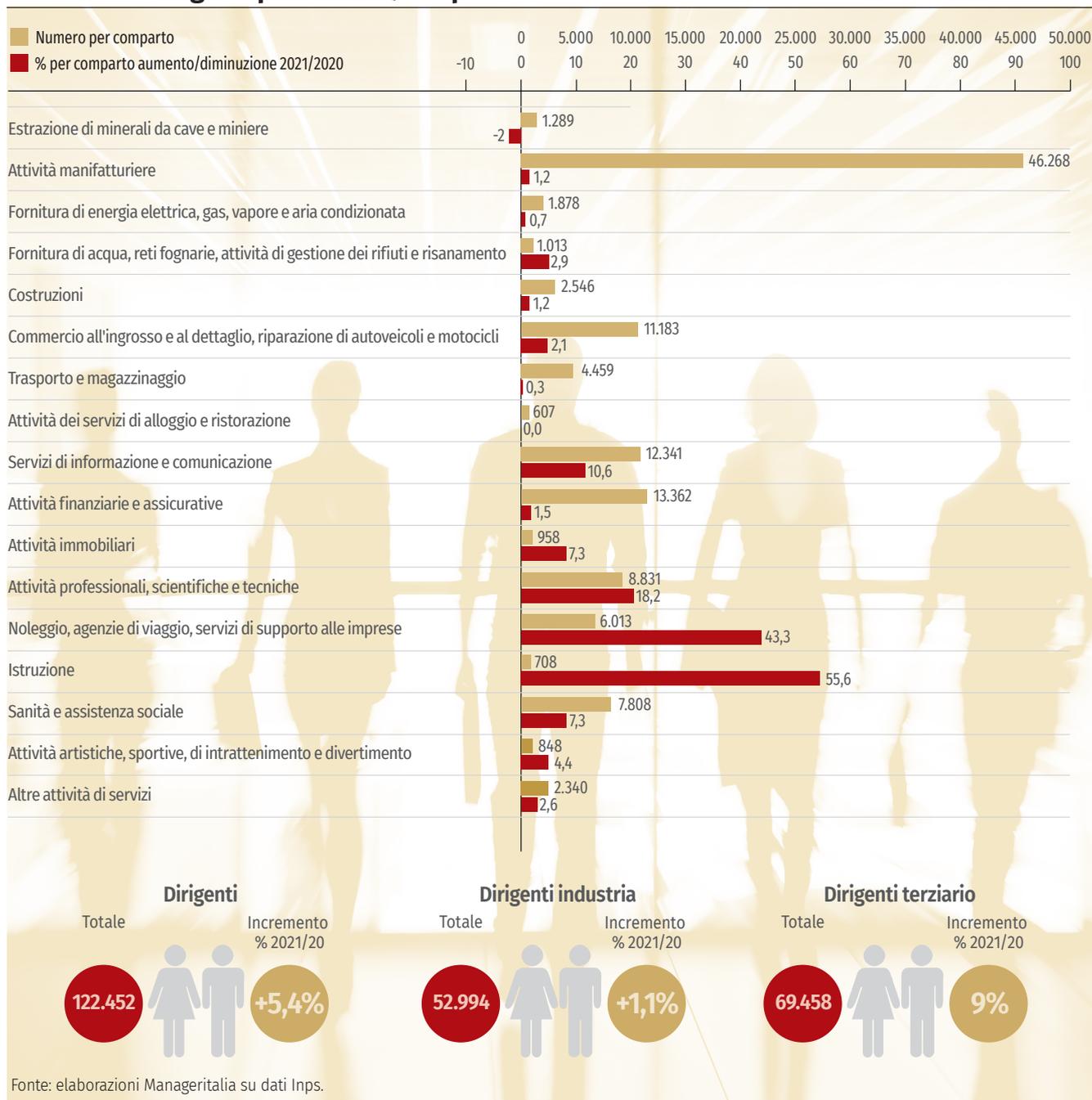
La crescita dei dirigenti nel 2021 coinvolge tutte le regioni italiane, con la sola eccezione della Valle d'Aosta (-1%). Ad dirittura, si segnala una crescita a doppia cifra in quasi tutte le regioni del Sud (Calabria 67,3%; Basilicata 22,4%; Campania 15,7% e Puglia 13,2%), storicamente e, purtroppo,

po, ancora oggi ben più sottomanagerializzate del resto del Paese. A riprova della forte e promettente crescita, anche le regioni con maggiore presenza di dirigenti sono cresciute: Lombardia +4,3%; Piemonte +7,2%; Veneto +8,2% e Toscana

Variazione % andamento dirigenti per regione 2021-2020



Andamento dirigenti per settore/comparto



+8,7%. Un divario, quello a livello manageriale, che resta ancora forte, considerando il rapporto dirigenti/lavoratori dipendenti, che è 0,9 a livello nazionale, 1,7 in Lombardia e 0,3-0,2 al Sud.

Il terziario traina la crescita

Anche per il 2021 si conferma un aumento dei dirigenti

privati più consistente nel terziario (+9%) rispetto all'industria (1%). Terziario che, dal 2015 a oggi, è stato l'unico a crescere nella componente manageriale (+17%), a fronte del calo dell'industria (-1%). A crescere di più nell'ultimo anno, e in generale nel periodo considerato, sono comparti quali istruzione, servizi alle imprese e servizi di informazione e comunicazione.

PERCHÉ ABBIAMO BISOGNO DI MANAGER

Un ruolo insostituibile nel guidare le persone attraverso i cambiamenti e le sfide nel mondo del lavoro. Ne parliamo con Nicolai J. Foss, economista, esperto di management, professor of Strategy presso la Copenhagen Business School e autore di numerosi saggi sul tema: l'ultimo è *Why managers matter*, scritto con Peter Klein.

Davide Mura

Diverse figure professionali si definiscono “manager”: oggi quali sono dal suo punto di vista gli elementi distintivi, anche in termini di skill, di un ruolo manageriale, a prescindere dal suo contratto?

«Circa 50 anni fa Henry Mintzberg sosteneva che il ruolo manageriale fosse “multidimensionale”. L'economista canadese si schierava contro i teorici del management che l'avevano preceduto, come Henri Fayol, il quale aveva definito i manager come persone in qualche modo distaccate, che pianificano, organizzano, coordinano e controllano. Mintzberg dichiarava: “Sì, è ciò che fanno, ma in realtà sono sempre coinvolti nelle loro mansioni, lavorano a un ritmo incessante, sono fortemente orientati all'azione e, allo stesso tempo, hanno doveri regolari, quasi cerimoniali, svolgendo molte attività diverse caratterizzate da varietà, discontinuità e brevità”. Mintzberg ha identificato dieci funzioni del manager, come quella di rappresentanza, di gestione di disordini, di leader, di unione nell'ambiente di lavoro e così via. Penso che tutto ciò sia ancora vero».

Cosa è cambiato dopo la crisi sanitaria, in un mondo del lavoro sempre più imprevedibile e sfidante, in cui le persone pretendono che si dia loro sempre più senso e realizzazione in ciò che fanno?

«È cambiata l'importanza di alcuni ruoli ricoperti dai manager nelle organizzazioni. Ad esempio, per rispondere all'evidente esigenza di un senso del lavoro che vada oltre lo stipendio, il manager deve essere sempre più leader e persona di “primo impatto”. Al contrario, altri ruoli, come quello legato al monitoraggio delle persone, oggi hanno perso importanza».

Perché i manager sono oggi più che mai determinanti per il successo di un'organizzazione?

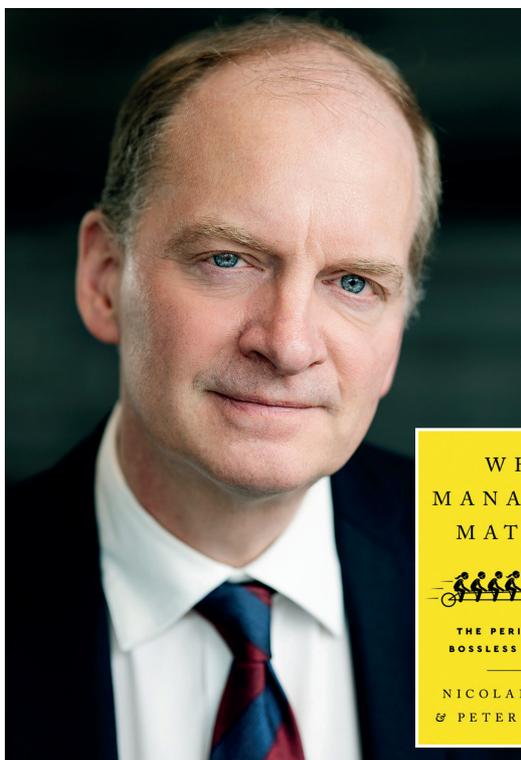
«Perché le persone spesso hanno bisogno di lavorare insieme per portare a termine progetti e attività. Devono quindi capire esattamente cosa fare e chi coinvolgere, quando, dove e come. I manager devono motivare e coordinare le persone mentre svolgono le proprie attività, in particolare quando





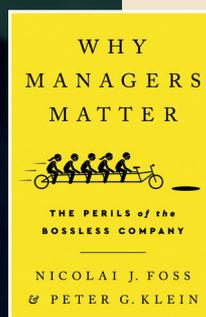
queste sono interconnesse. Se il lavoro (i clienti, la tecnologia ecc.) è statico, le persone possono capire come agire da sole, comunicando e prendendo decisioni insieme in modo autonomo. In una realtà dinamica è però necessario che qualcuno coordini e faccia collaborare in modo rapido. Quel “qualcuno” è proprio il manager. Al manager vengono dati l'autorità, il potere di fare scelte e stabilire regole e linee guida da seguire, perché queste hanno un senso “economico”».

Nel suo libro sottolinea come l'idea della “bossless company” sia in realtà un abbaglio e che le organizzazioni che si



Nicolai Juul Foss è un economista e teorico organizzativo, studioso di imprenditorialità, strategia, management e leadership. Attualmente è docente di Strategia presso la Copenhagen Business School. Foss ha ricoperto la Rodolfo de Benedetti Chair of Entrepreneurship presso l'Università Bocconi di Milano e altri

incarichi part-time e come visiting professor presso la Warwick Business School, la Norwegian School of Economics, la Lund University, la Luiss Guido Carli-Roma, l'ESC Rennes e l'Agder University.



QUADRI: INTERPRETI E TRADUTTORI DELLA STRATEGIA AZIENDALE

I middle manager sono oggi determinanti: modellano il flusso di informazioni, interpretano azioni e comportamenti e aiutano a stabilire la cultura organizzativa. Senza di loro, che svolgono una funzione “cuscinetto”, chi è al vertice della gerarchia organizzativa può esercitare direttamente il proprio potere, data la breve distanza con i singoli collaboratori, senza alcuna mediazione e supporto nel far comprendere decisioni e processi.

Numerose ricerche e osservazioni all'interno di aziende di diverse dimensioni dimostrano come i lavoratori spesso preferiscano avere un quadro “dalla propria parte” che rappresenti i loro interessi e comunichi ai vertici sfide e criticità del lavoro quotidiano.

Il caso di Lego ed Elon Musk

Un'azienda che non investe nel middle management ha sfide maggiori. Tra gli esempi, si può citare Lego, che ha trascorso gli ultimi 15 anni a riorganizzarsi per ridurre la complessità interna. Questo sforzo ha comportato la riduzione del numero di quadri ed è stato accompagnato da un'espansione del top management, avvicinando i dirigenti senior alle attività operative. A volte i quadri sono visti come un “impedimento” per portare a termine il lavoro, come esemplificato dall'email di Elon Musk con l'imperativo, per ogni suo collaboratore, di poter contattare chiunque sopra di loro direttamente. Lo stereotipo ancora diffuso è che i middle manager siano responsabili operativi, non strategici: fanno insomma



viaggiare i treni in orario, ma non decidono il loro percorso.

Senza di loro, molte scelte non verrebbero comprese

Eppure, senza i quadri molto spesso le strategie aziendali non verrebbero comprese e applicate. Sono loro, insomma, a tradurle nella pratica lavorativa. In che modo? Definendo le tat-

autoproclamano senza manager non la contano giusta: perché qualcuno crede ancora a questo mito, nonostante le evidenze?

«La narrativa delle aziende senza manager si basa su alcune convinzioni molto influenti nella nostra società. Penso ai valori fondanti della cultura liberale, che punta sull'affermazione di se stessi, sull'autonomia, ma anche sull'engagement, il dialogo e la democrazia. Inoltre, in particolare dopo la seconda guerra mondiale, si è imposta una forte vena antiautoritaria. La narrativa della bossless company afferma sostanzialmente che non abbiamo bisogno di questo “dispositivo autoritario” chiamato “gerarchia” o, addirittura, “manager”. Possiamo gestire l'organizzazione solo lateralmente, attraverso la comunicazione e la fiducia, coinvolgendo tutti. Naturalmente, questa idea è ingenua e,

per la maggior parte delle aziende, non funziona. Allo stesso tempo, i lavoratori di oggi attribuiscono un valore più elevato all'autonomia, alla flessibilità, alla capacità di apprendere sul lavoro e contribuire a uno scopo più elevato. Tutti i manager devono riconoscerlo, ma penso anche che le aziende considerate tradizionali siano in grado di soddisfare queste esigenze».

Lei punta anche i riflettori sulla funzione del middle management: perché e come, oggi, è determinante? Quali sono i principali cambiamenti che lo hanno coinvolto?

«I quadri aziendali hanno spesso una cattiva e ingiusta reputazione: vengono non di rado considerati burocrati, esecutori che uccidono la creatività nell'organizzazione. Il

tiche e lo sviluppo per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione; monitorando le prestazioni di altri colleghi e collaboratori e intervenendo direttamente con azioni correttive, qualora necessario. In una gerarchia manageriale organizzata in modo rigido, l'autorità decisionale scorre dall'alto verso il basso, con ogni livello che implementa fedelmente i comandi dall'alto. Senza i middle manager si possono commettere errori di comunicazione e interpretazione.

La capacità – e il dovere – di influenzare i vertici

Ci sono molti modi in cui i quadri possono influenzare i decisori al vertice, anche in una struttura più centralizzata. Il primo consiste nel portare all'attenzione dei dirigenti nuove idee, progetti o strategie che altrimenti non avrebbero preso in considerazione. Un altro è plasmando la percezione dei top manager su come inquadrano le opzioni, pre-

sentano e interpretano le informazioni. Queste funzioni essenziali del middle management sono note come ruolo di intermediazione e *bridging*. L'intermediazione è l'arte di "fare accordi", convincere le persone ai livelli più alti e più bassi dell'organizzazione a collaborare passando informazioni e negoziando. Il *bridging* è l'uso delle proprie reti per riunire le persone. In entrambi i casi, i quadri stanno contribuendo ad adattare la strategia dell'azienda.

Quando i top sono impreparati

Il ruolo dei quadri è particolarmente importante quando i top manager sono insicuri, impreparati o incapaci di affrontare questioni particolari: se ne sono consapevoli, questi ultimi dovrebbero lasciare utilmente che i middle manager prendano l'iniziativa. Alcuni esempi? I dirigenti senior hanno ampiamente delegato la formazione sui temi della diversity, dell'inclusione e dell'equità ai quadri delle hr, un argo-

mento delicato e attuale in cui hanno poca esperienza.

Altri interventi utili

Insomma, lungi dall'essere inutile, il middle management è una parte essenziale di una struttura manageriale ben funzionante. Nei settori altamente regolamentati o soggetti a una notevole pressione sociale, ci sono molti quadri impegnati principalmente nella conformità normativa, nell'area dei public affairs e in altre forme di coinvolgimento degli stakeholder. La crescente enfasi sulla giustizia sociale e la Csr aumenterà probabilmente in futuro il numero dei quadri aziendali, il cui lavoro sarà dedicato all'implementazione di questi principi e al mantenimento di una particolare immagine aziendale.

Testo tratto e adattato da *Why managers matter - The perils of the bossless company*, di Nicolai J. Foss and Peter G. Klein, PublicAffairs (Perseus Books, LLC, Hachette Book Group).

recente annuncio di Zuckerberg che falcidierà i middle manager in Meta, perché giudicati sostanzialmente superflui, è un messaggio che disorienta. È impossibile che non sia consapevole del ruolo dei quadri: aiutare le persone a capire cosa fare e come farlo, favorendo la loro collaborazione, in particolare quando le cose cambiano».

Lunga vita ai quadri, dunque?

«In effetti, ci sono ricerche che dimostrano che il supervisore diretto è molto più importante dei vertici aziendali per il coinvolgimento del team. I top manager sono necessari per definire la direzione di un'organizzazione, prendere le decisioni di investimento più importanti, insieme a cultura, identità e regole base del gioco, elementi che favoriscono il coordinamento e la collaborazione delle

persone. Ma nel lavoro quotidiano sono i middle manager che contano per le persone in azienda. Come tutti i manager, i quadri devono però capire che i tempi dell'ingerenza nel lavoro altrui e del micromanagement sono finiti».

Cosa è cambiato con la diffusione dello smart working e la gestione dei team da remoto e ibridi?

«Il passaggio al lavoro da remoto e ibrido su larga scala, spinto dalla pandemia, è stato un "esperimento naturale" che ha dimostrato proprio il valore dei manager. Le restrizioni nei movimenti hanno fatto sì che le imprese multinazionali non potessero inviare i loro manager all'estero e, dunque, le filiali locali si sono assunte maggiori responsabilità. I lockdown hanno costretto i lavoratori a restare a casa, con una supervisione meno formale, ma sempre presente.

Alcuni hanno commentato che questo esperimento ha dimostrato che ci sono troppi manager...

«Niente di più falso! Chi è intervenuto per riprogettare compiti e mansioni in modo che fossero più adatti al lavoro a distanza? I manager, naturalmente. Il lavoro da remoto e ibrido è rimasto, così come le sfide manageriali nella gestione di persone geograficamente distanti. I manager devono considerare e valutare quali attività siano adatte per il lavoro a distanza e quali no; come gestire un team con persone fisicamente distanti; come premiare qualcuno i cui input diretti nel lavoro possono essere difficili da osservare direttamente; come aiutare le persone ad affrontare l'equilibrio tra sfera professionale e privata e così via. Direi dunque che questo esperimento ha rafforzato la necessità del ruolo manageriale, portando nuove opportunità e, allo stesso tempo, sfide».

Manageritalia è un sindacato e un'associazione di executive e middle management. I manager, seppure spesso definiti "individualisti", hanno bisogno di qual-

cuno che li rappresenti e affianchi nelle sfide professionali?

«Senz'altro. Anche gli "individualisti" sono creature sociali. Inoltre, il lavoro manageriale è sostanzialmente lo stesso ovunque: coordinare e far collaborare le persone. Ma il modo in cui i manager lo fanno è molto diverso. Dipende dal settore, dall'azienda specifica, dalle persone che gestisci, da te stesso... Quindi, ci sono parecchie contingenze. Alcune lezioni generali sono generalmente applicabili, dopotutto è per questo che abbiamo le business school. Ma molto deve essere imparato sul campo, attraverso lo scambio di conoscenze ed esperienze con altri colleghi. In effetti, quando ho iniziato a tenere corsi di executive Mba mi sono subito reso conto che uno dei motivi principali per cui i dirigenti erano lì non era perché volevano ascoltarmi, ma perché volevano ascoltare altri dirigenti. Allo stesso modo, associazioni come Manageritalia svolgono un ruolo importante nel supportare i manager nella loro crescita professionale, anche aiutandoli a condividere conoscenze ed esperienze».

CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ 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



IL RINASCIMENTO DEL MANAGEMENT

Evoluzione del management e ruolo dei manager: dialogo con Francesco Varanini, consulente, formatore, scrittore, autore del libro *Marchionne non è il migliore dei manager possibili*.

Enrico Pedretti

Nel suo ultimo libro, che sta avendo un grande successo, lei parte da una critica a Marchionne, troppo schiavo dell'azionista di riferimento, per delineare un ruolo del management più orientato agli interessi di tutti gli stakeholder e, potremmo dire, sostenibile.

«Per me Marchionne è solo un caso esemplare. Parlo di lui nelle prime quaranta pagine, con un richiamo poi nella conclusione. Pagine che i lettori potrebbero perfino saltare. Non nego le qualità di Marchionne, il suo carisma, ma mi soffermo su un dato di fatto: Marchionne sceglie di essere l'esecutore degli interessi di una famiglia di redditieri e fondi di investimento. Ogni altra cosa, ogni altro interesse, la stessa produzione di automobili, passano in secondo piano».

Cosa rimprovera a Marchionne?

«Essenzialmente, gli rimprovero di essere stato il campione di un certo modo di essere manager. Lo riassumo, in modo forse un po' brutale, nel concetto di "estrazione di valore". C'è un'abissale differenza tra "produzione di



Francesco Varanini è direttore della MIT Sloan Management Review Italia e presidente Assoetica.

valore" ed "estrazione di valore". La produzione di valore è la trasformazione di materie prime in prodotti finiti, è la predisposizione di servizi che rispondono a bisogni. La produzione di valore è alimentata dalla giusta remunerazione di tutti gli stakeholder e dagli investimenti. Il manager alla Marchionne considera invece suo compito estrarre valore dall'impresa, ogni anno. Portandolo nelle mani di redditieri e speculatori disinteressati all'impresa. Così non solo si penalizzano i lavoratori, i clienti, i fornitori, il territorio, ma anche si mina la sostenibilità dell'impresa. E un'impresa privata di investimenti, dove mancano un buon clima di lavoro e una comunanza di intenti, non ha futuro: è destinata a scomparire».

Andiamo oltre Marchionne e passiamo alle sfide che il management ha oggi, in un contesto così dannatamente complicato. Quali sono le principali?

«Andare oltre Marchionne vuol dire smetterla di pensare che ci sia un eroe che ci toglie le castagne dal fuoco. Coltivando il culto dell'eroe Marchionne, ce ne laviamo le mani. Celebrando la sua straordinaria bravura, ci togliamo di dosso l'onere di essere bravi noi stessi. Ogni manager sa che i problemi che ha di fronte sono estremamente complessi. La sfida è fare comunque il possibile per affrontarli, senza ritrarsi. Accettare la sfida vuol dire provarci. Consapevoli dei propri limiti, ma anche fiduciosi, perché sappiamo che riflettendo sulla propria esperienza, giorno dopo giorno, si migliora».

Come deve essere e cosa deve fare quindi un manager, da quello della pmi a quello della multinazionale che opera a livello globale?

«Certamente ci sono differenze tra l'essere manager in

una multinazionale o in una pmi. Ma ci sono aspetti di fondo comune. Basta citarne due. Il primo è non limitarsi a estrarre valore, preoccupandosi invece di crearlo. Il secondo consiste nel non schiacciarsi su modelli – sul modello Marchionne, o qualsiasi altro – e trovare e praticare invece il proprio modo di essere manager. Insomma, il manager può e deve coltivare la fiducia in sé stesso».

L'anima etica e i dilemmi etici come possono trovare soddisfazione in un contesto come quello attuale, che potremmo definire di "concorrenza sleale"?

«Non dobbiamo farci illusioni, ma possiamo evitare di farci condizionare troppo dai contesti sfavorevoli. Nel mio libro mostro un percorso che ogni manager può seguire: il punto di partenza è non tapparsi gli occhi di fronte alla realtà. Un manager che non si tappa gli occhi vivrà inevitabilmente un'ansiosa preoccupazione. Ma possiamo trasformare l'ansiosa preoccupazione in pre-



28 aprile 2011: visita della Jefferson North Assembly Plant (JNAP) a Detroit. Da sinistra a destra, il ceo di Chrysler Group Sergio Marchionne, il deputato Hansen Clarke (MI-13), il responsabile dello stabilimento Pat Walsh, il segretario Tim Geithner e il presidente di UAW Bob King.

senza responsabile. Non saremo in grado da soli di trasformare un'azienda, ma potremo sempre riconoscerci la soddisfazione di aver fatto la nostra parte, di aver fatto ciò che sentiamo nostro dovere».

Per non pensare a un manager un po' Don Chisciotte, chi può e deve sostenere questo management, guidato dalla sostenibilità e dal tenere in considerazione interessi diffusi?

«Be', non vorrei sottovalutissimo Don Chisciotte: è il prototipo dell'uomo buono e nobile che mantiene vivi i propri valori e non cede mai al cinismo. In un certo senso, non dobbiamo vergognarci di essere come l'antieroe di Cervantes. Ma la domanda è giusta: Don Chisciotte era, suo malgrado, un perdente. E invece ogni manager ha il diritto e il dovere di cercare la propria affermazione. Come affermarsi senza rinunciare ai valori, senza livellarsi in basso? Credo che ai manager serva, per non sentirsi soli e per bilanciare il peso delle situazioni aziendali difficili, una comunità, un luogo dove i valori personali siano confermati e alimentati, fino a diventare un'identità collettiva. Penso possa essere questo il senso di un'associazione come Manageritalia».

Per essere un manager di questa forgia, servono caratteristiche quasi straordinarie come forte competenza tecnica e inossidabile spirito etico?

«Ovviamente, servono le competenze, ma non credo proprio occorranno caratteristiche straordinarie. Bisogna ricordare quello che ci hanno insegnato i genitori, serve non dimenticare i sogni che avevamo da ragazzi, ricordare la lezione di qualche maestro. Credo che il rinascimento del management nasca, come cerco di dire nel mio libro, dal riconoscere che il manager non è un puro

«Credo che il rinascimento del management nasca dal riconoscere che il manager non è un puro tecnico, non è un "esperto" che guarda il mondo da fuori, che governa dall'alto. È un cittadino tra i cittadini. Un lavoratore tra gli altri lavoratori, con più potere e, quindi, maggiori responsabilità. Non credo esista un'etica del manager. Esiste l'etica del cittadino che svolge il lavoro di manager»



tecnico, non è un "esperto" che guarda il mondo da fuori, che governa dall'alto. È un cittadino tra i cittadini. Un lavoratore tra gli altri lavoratori, con più potere e, quindi, maggiori responsabilità. Non credo esista un'etica del manager. Esiste l'etica del cittadino che svolge il lavoro di manager. Esiste in molti di noi la consapevolezza di svolgere un ruolo sociale di fondamentale importanza. Ripartiamo da questa consapevolezza».

LA NOSTRA PRESENZA AL FESTIVAL DEL MANAGEMENT

Un'iniezione di managerialità per tutti

Michela Galbiati

Milano ha ospitato a febbraio il primo Festival del management in Italia, organizzato da Sima (Società italiana di management) presso l'Università Bocconi. E Manageritalia ha scelto di patrocinare l'iniziativa e parteciparvi con focus e talk: «Abbiamo aderito con grande interesse – dice **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia – perché lo sviluppo economico e sociale del Paese richiede di valorizzare le competenze, il senso di responsabilità e la cultura del management. A fronte delle profonde trasformazioni nei modelli di business e nell'organizzazione del lavoro, che devono promuovere modelli di sviluppo sostenibile e di qualità, è indispensabile aumentare la presenza dei manager anche nelle troppe aziende che oggi ne sono sprovviste».

Un evento diffuso e aperto a tutti

Non un convegno specialistico, né un congresso accademico, ma un festival aperto a tutti, dove si voleva emergesse l'importanza del management e il contributo che può dare come risorsa e volano per il Paese.

Obiettivo raggiunto: i vari momenti (sessioni plenarie, keynote speech, tavole rotonde, talk, interviste e dialoghi, workshop e laboratori, masterclass e hackathon, per un totale di oltre quaranta eventi fruibili in presenza o da remoto) hanno visto una grande partecipazione, non solo di addetti ai lavori, ma anche di studenti, tutti consapevoli dell'importanza della cultura manageriale per lo sviluppo dell'Italia.



DECALOGO DEL MANAGEMENT

1 Management è assumere decisioni e mettere in pratica azioni per la gestione di persone, risorse e processi in ambienti complessi e in condizione di incertezza.

La cultura e i valori del management sono ispirati dal desiderio di migliorare la vita.

2

3 Fare management vuol dire gestire con “cura” attività, imprese, ma anche persone, individui; ispirare le comunità per alimentare il progresso civile, sociale ed economico quotidiani, la felicità e il benessere diffusi.

Il management è trasversale a sapere, funzioni, settori, ecosistemi.

4

5 Il management è un valore universale e inclusivo, dal pubblico al privato, dal professionista allo studente o alla studentessa: siamo tutte e tutti manager in potenza!

Fare management vuol dire riflettere sulla complessità dei fenomeni economici, sociali e umani per sperimentare con coraggio, creatività e pragmatismo soluzioni innovative.

6

7 Crediamo nel valore dell'ispirazione e del talento, per raccontare e testimoniare le storie e gli esempi migliori, al fine di promuovere processi emulativi virtuosi.

Buon management vuol dire efficienza ed efficacia, quindi perseguire un futuro migliore per il nostro Paese e per la società.

8

9 La/il manager non è una figura soltanto aziendale legata al profitto, ma è una persona socialmente responsabile.

Umanizziamo il management: il termine “management” deriva dal francese “manager”, che letteralmente vuol dire “guidare con le mani”: un atto concreto, un gesto umano.

10

Gli interventi Manageritalia

Durante la prima tavola rotonda, dal titolo “Didattica innovativa per lo studio del management nelle scuole superiori”, i relatori si sono confrontati sui grandi cambiamenti che, negli ultimi anni, stanno investendo il mondo del lavoro e della didattica: in un contesto così incerto, risulta importante intervenire sul metodo e sulle soft skill più che sulle competenze hard. E lo studio del management, trasversale per sua natura, un vero insieme di skill utile a qualsiasi impiego/professione, è senza dubbio significativo.

“Geopolitica e modelli innovativi di management della produzione e della supply chain” è stato il secondo momento di confronto a cui ha partecipato Manageritalia. Il dibattito si è focalizzato sugli scenari economici e geopolitici che il Covid e il conflitto russo-ucraino hanno generato e con cui aziende, istituzioni e cittadini si trovano a fare i conti. Il grande fil rouge della discussione è stato, naturalmente, la managerialità: in un contesto incerto come quello attuale, le doti manageriali di flessibilità e adattamento, di saper decidere velocemente e di gestire stress e conflitti sono l'unica vera via per uscire dalle crisi.

Il valore del management

In chiusura della due giorni, Mario Mantovani ha commentato la survey condotta da AstraRicerche sul valore del management per gli italiani (vedi pagina 22).

L'indagine, che ha coinvolto manager e cittadini, per un totale di 2.333 individui, mostra chiaramente come la figura del manager sia vista come un traino per lo sviluppo del Paese. Nonostante questo, però, emerge una generale confusione sulla figura del dirigente, che per gran parte dei cittadini è difficile da identificare: «La popolazione dei manager è un mondo variegato – ha affermato Mantovani, commentando i dati – per questo spesso si ragiona per stereotipi, prendendo ad esempio personaggi pubblici o di rilievo e associando ad essi tutta la categoria. Scuole e percorsi formativi improntati sulla managerialità, come la Bocconi, sono fondamentali per diffondere questa cultura». Mantovani si è poi concentrato sull'importanza che i cittadini attribuiscono ai manager per perseguire opere di sostenibilità ambientale e sociale: «Si pensa spesso che la sostenibilità e le trasformazioni siano generalmente sollecitate alle istituzioni; questi dati ci dicono che non è così: sono processi richiesti a dirigenti di aziende private. Significa che i manager possono davvero fare la differenza per la collettività».

MANAGER E MANAGEMENT SECONDO GLI ITALIANI

I risultati di una ricerca sul tema presentata a febbraio in occasione del Festival del management

Cosimo Finzi - amministratore delegato AstraRicerche

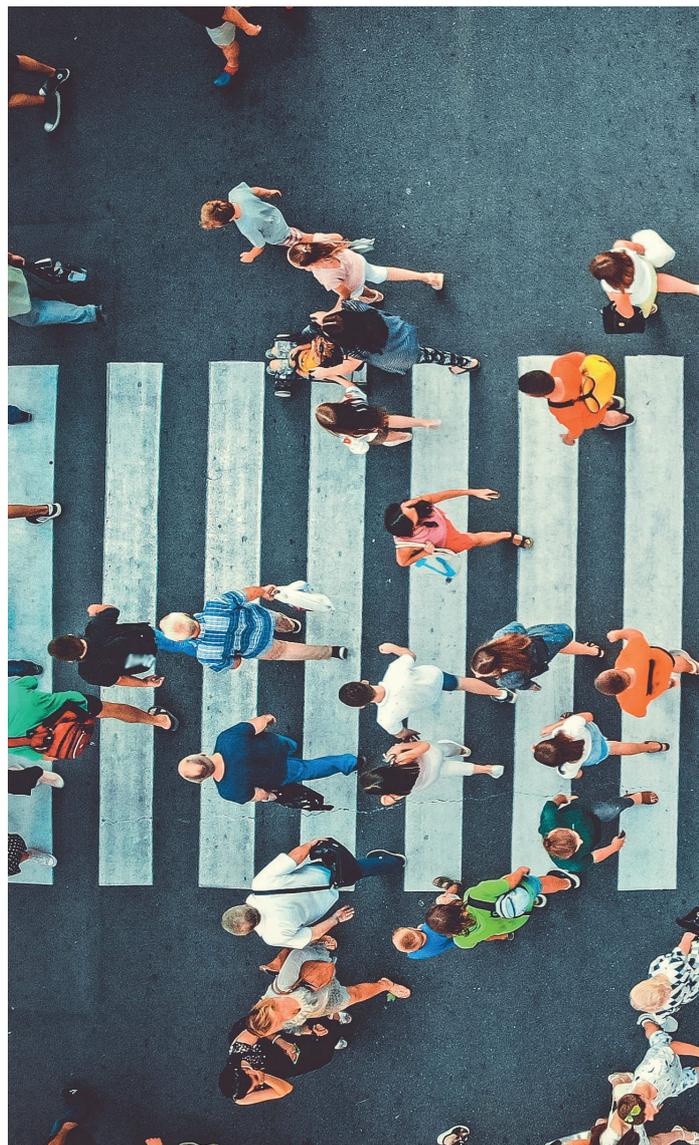
Una doppia ricerca, condotta da AstraRicerche per Manageritalia, ha analizzato il valore che gli italiani attribuiscono ai manager e al management: l'indagine è stata svolta tra novembre e dicembre 2022 e ha coinvolto 1.203 cittadini 15-70enni e 1.130 associati a Manageritalia.

Competenza: una qualità riconosciuta da tutti

Mentre per i dirigenti intervistati i manager del settore privato sono in generale competenti, professionali (41,5%), stimati in tutto il mondo per flessibilità e creatività (34,1%; solo 11,2% presso la popolazione), capaci di gestire le aziende (31,2%), dotati di esperienza (30,8%), decisivi per lo sviluppo dell'economia italiana (28,9%; solo 9,9% presso i cittadini), efficienti e concreti (28,1%), per la popolazione italiana – in generale meno positiva – sono prima di tutto competenti (22,8%; 18,7% in meno rispetto al campione dirigenti), seri e affidabili (20,5%), capaci di gestire le aziende (18,9%), ma anche presuntuosi e arroganti (20,2%) e scelti perché raccomandati (18%; solo il 6,5% presso i dirigenti). Una critica è molto più indicata dai dirigenti rispetto ai cittadini: l'essere provinciali, privi di cultura internazionale (27,4% vs 10,6%).

Sentimenti e voti differenti

I sentimenti provati nei confronti dei manager dai due campioni sono molto differenti: presso i dirigenti prevale la stima (55,3%; 30,4% presso i cittadini), che supera di



tre volte l'indifferenza (18,9%; ma presso la popolazione è la risposta più indicata: 35,5%). Simili i valori per ammirazione (24,4% presso gli italiani) e simpatia, mentre i sentimenti più negativi sono indicati in misura significativa solo dal campione popolazione (disprezzo per il 9,8%, ostilità per l'8,4%).

Non sorprende, dunque, che i voti assegnati ai manager italiani siano differenti nei due campioni e piuttosto polarizzati presso quella "popolazione".

Solo il 28,5% dei cittadini indica un voto di piena soddisfazione/stima (8, 9 o 10; è il 40,7% presso i dirigenti). Se prendiamo in considerazione i voti 7-10, troviamo poco

meno della metà degli italiani (48,9%) e quasi tre quarti dei dirigenti (72,7%).

Indicano insufficienza (voti 1-5) quasi un italiano su tre e solo un dirigente su otto (vedi figura 1). Va comunque notato che anche tra i dirigenti esiste una parte di disistimatori della categoria.

Manager: importanti per lo sviluppo del Paese

Complessivamente, è ritenuto vero che l'impatto dei manager sullo sviluppo del Paese è importante o fondamentale (63,2% presso gli italiani, 78% presso i dirigenti). Se-



Figura 1 - Il giudizio complessivo attribuito ai dirigenti privati italiani

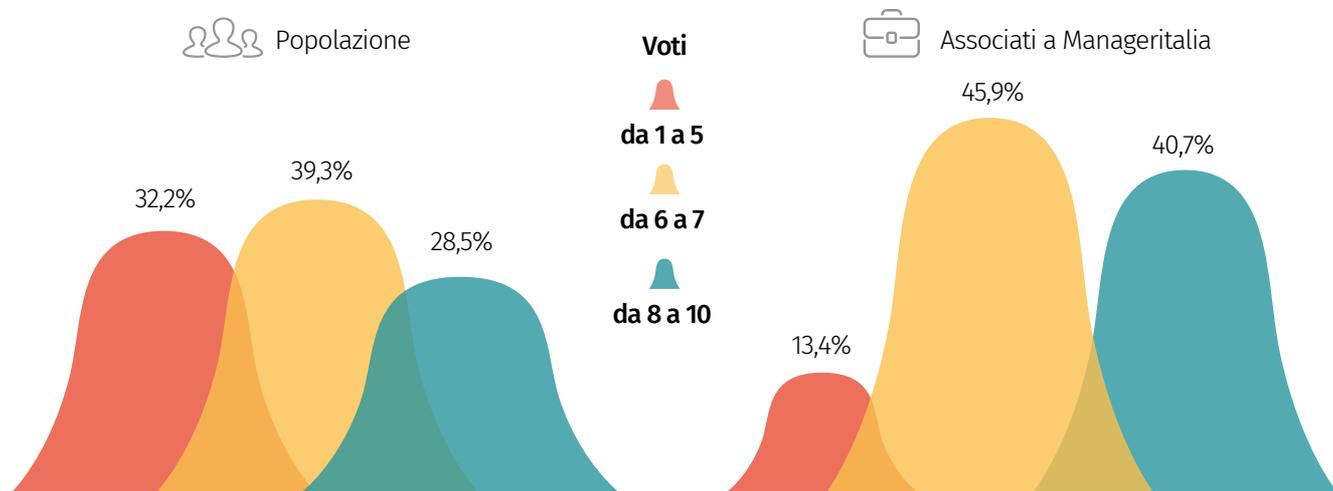
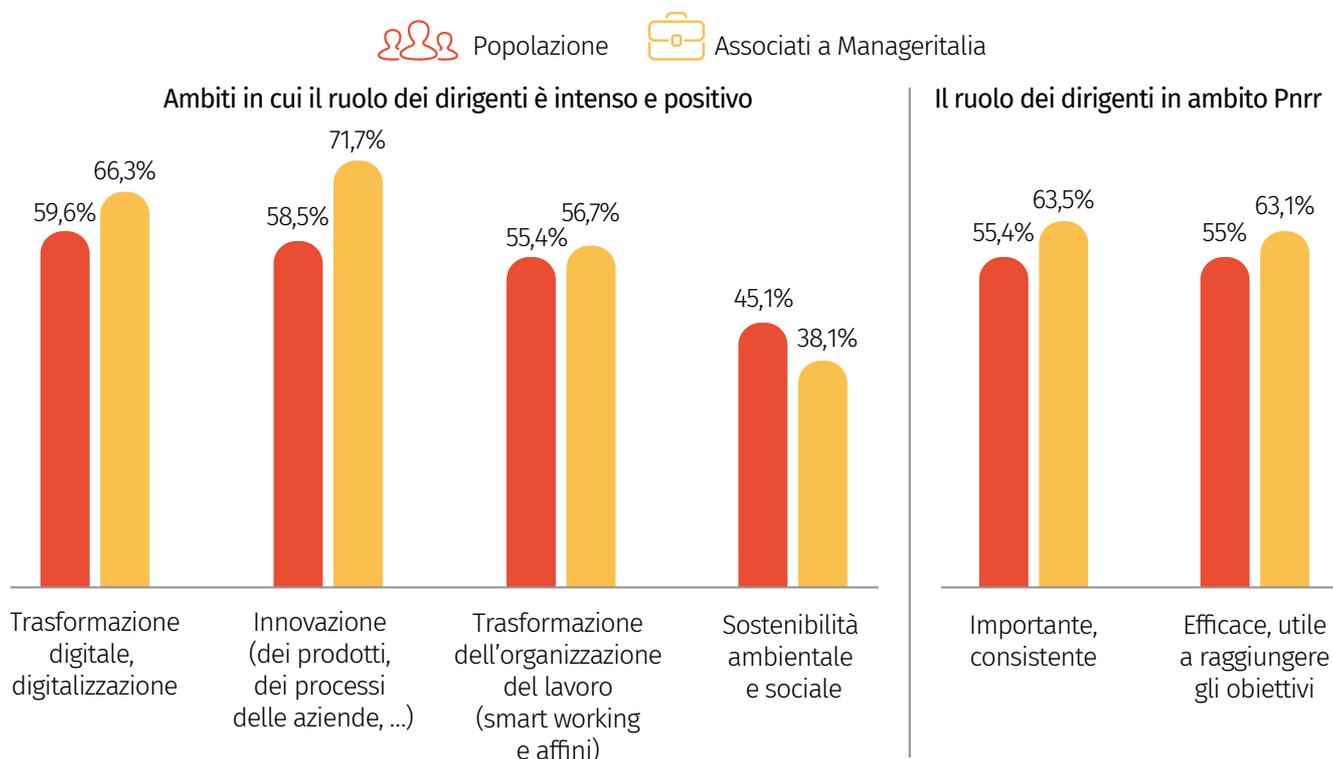


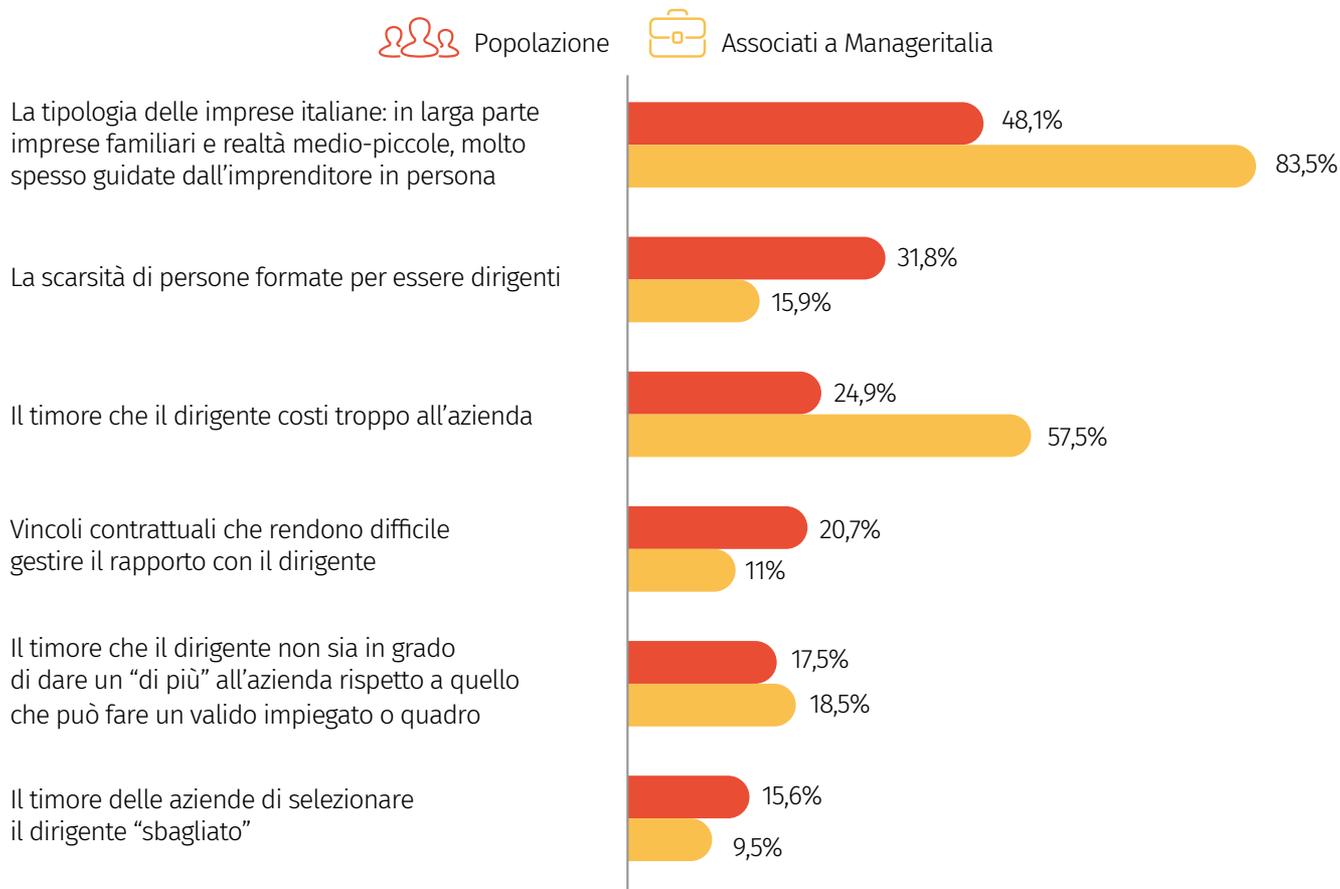
Figura 2 - Gli ambiti in cui il ruolo dei dirigenti italiani è intenso e positivo



condo i dirigenti intervistati, lo è in particolare per l'innovazione (di prodotto, di processo ecc.: 71,7%), per quella digitale (66,3%) e per la trasformazione del lavoro (56,7%), mentre sensibilmente inferiore è l'associazione con la so-

stenibilità ambientale e sociale (38,1%). Per entrambi i campioni, il ruolo dei manager in merito al Pnrr è importante e consistente: 63,5% presso i dirigenti intervistati, 55,4% presso la popolazione (vedi figura 2).

Figura 3 - I motivi per cui i dirigenti privati in Italia non sono più numerosi



Un identikit spesso lontano dalla realtà

Alcune risposte permettono di capire meglio l'immagine dei manager presso i due campioni: solo il 25,9% della popolazione ritiene che un manager debba essere laureato (34,7% presso i dirigenti) e che il percorso di studi sia fondamentale (33,6%), mentre il 42,8% pensa che sia fondamentale il tipo di famiglia da cui si proviene, percentuale che crolla al 17,6% presso i dirigenti). I dirigenti, inoltre, affermano che la formazione continua è essenziale (81,2%; 61,9% presso la popolazione).

Sulla retribuzione complessiva annuale (netta, media tra i manager del privato in Italia) le idee sono molto diverse: per due dirigenti su tre è stimabile tra i 60mila e i 100mila euro (il 28% indica un valore superiore, quasi sempre fino ai 150mila euro); gli intervistati del campione cittadini si dividono tra un 18,4%, che indica meno di 45mila euro all'anno, un 35,8% tra i 60mila e i 100mila (molto meno del 65% dei dirigenti intervistati) e quasi il 33% sopra i 125mi-

la euro (con un elevato 17,2% che indica sopra i 200mila euro). In altre parole, presso gli italiani non c'è affatto una visione condivisa in merito alla retribuzione media.

Troppi o troppo pochi

Anche sul numero di dirigenti di imprese private in Italia la frammentazione delle risposte è elevata (non cambia presso il campione "dirigenti"): il 54,6% della popolazione ne sottostima il numero (indicano meno di 80mila e lo fa il 44% dei dirigenti), solo il 14,5% rivela la fascia corretta (tra 100mila e 150mila la indica il 25,6% dei dirigenti) e una piccola parte ha una stima troppo elevata (13,7% da 200mila in su, dato ancora superiore presso i dirigenti: 21%). Secondo i dirigenti intervistati, sono due i motivi principali del non elevato numero di manager in Italia: la tipologia delle imprese italiane, spesso pmi a guida familiare, e il timore che il dirigente costi troppo (vedi figura 3).

DA SALES A BUSINESS MANAGER

Commercial excellence lab (Cel) di Sda Bocconi e Manageritalia Lombardia, con un'inedita ricerca su oltre 400 manager commerciali di tutt'Italia, hanno mappato le attività e le competenze dei sales manager di oggi e di domani. Ne esce un quadro rivoluzionario che impone un forte cambiamento a prassi e stereotipi del classico direttore vendite

Non c'è più il direttore vendite di una volta. Questo impongono i forti cambiamenti dei mercati attuali, come conferma la ricerca "Da sales manager a business manager", condotta dal Commercial excellence lab (Cel) di Sda Bocconi con Manageritalia Lombardia e curata dal suo Gruppo4Giovani, che inquadra il vissuto della professione di oltre 400 manager commerciali intervistati. «Il sales manager passa la maggior parte del suo tempo di lavoro da solo (+22% la differenza tra tempo effettivo e ideale) – spiega **Paolo Guenzi**, direttore scientifico del Cel – ma vorrebbe dedicare più ore alle interazioni dirette con i clienti (+10%), con il proprio team (+12%) e con persone esterne all'azienda non clienti (+23%). Vorrebbe dedicarsi meno ad attività amministrative e di reportistica (-56% il divario tra effettivo e ideale) e più tempo a strategia (+16%) e coaching verso il team (23%)».

I fattori della trasformazione

Una trasformazione imposta da fattori diversi: «Lo scenario attuale, caratterizzato da circostanze a dir poco eccezionali, unito a una diffusa incertezza sul futuro e all'impatto della digitalizzazione sul comparto sales, sta rivoluzionando le prassi dei sales manager», osserva **Paolo Scarpa**, presidente Manageritalia Lombardia. «Oggi i professionisti delle vendite sono chiamati a reinterpretare il proprio ruolo. Proprio per stimolare e accompa-

gnare questi cambiamenti, abbiamo iniziato questa collaborazione con il Cel di Sda Bocconi, che i manager nostri associati hanno subito colto nella sua dirimpente e inedita capacità di accompagnarli con un nuovo servizio verso l'evoluzione futura».

Sales competencies barometer

«La ricerca fa parte di quello che abbiamo chiamato Sales competencies barometer – spiega **Paola Caiozzo**, senior faculty e co-founder del Cel – proprio perché si pone l'obiettivo di monitorare l'evoluzione della professionalità dei sales manager nel tempo. Negli anni, infatti, misureremo nuovamente il fenomeno in modo da avere una continuità di dati e dell'evoluzione sul campo».

Le competenze percepite più importanti...

La parte più innovativa della ricerca si è focalizzata sull'importanza percepita e sul grado di confidenza dei manager intervistati rispetto a 32 competenze di sales management potenzialmente rilevanti nei prossimi cinque anni. Con l'uso di modelli di regressione, si è calcolata statisticamente la percezione dell'importanza di ogni singola competenza rispetto alla sensazione di padroneggiarla adeguatamente. Dalla ricerca emerge che le competenze ritenute più importanti sono le più tradizionali, cioè di relazione con il mercato (quindi attività dirette con i clienti o indirette, attraverso le proprie perso-



ne) e le capacità di direzione (planning, forecasting, sales performance management e people management). Altrettanto importanti, ma più critiche perché meno presidiate, sono le capacità architettonali (strategia, analisi, ridisegno delle organizzazioni commerciali).

... e meno importanti

Da notare, invece, come siano considerate meno importanti le capacità di innovazione (come la rivisitazione di processi per migliorare efficacia ed efficienza, alla luce dei nuovi scenari, o il supporto all'introduzione delle tecnologie digitali) e di influenza sulle altre funzioni aziendali, un dato che potrebbe essere il sintomo di una bassa attitudine al cambiamento. È un punto di riflessione.

I cinque profili del sales manager

Lo studio, con appositi modelli statistici, ha anche categorizzato in cinque cluster di profili i sales manager, sulla base del grado percepito di importanza e confidenza rispetto alle competenze analizzate. I cinque profili si possono così inquadrare e descrivere:

1 i primi della classe (15,7% del totale), si ritengono molto performanti su tutte le competenze prese in analisi, considerate rilevanti per il futuro;

2 gli innovatori freddi (23,8%), si percepiscono come eccellenti nelle capacità di innovazione, ma deboli nella capacità di influenzare altre funzioni e nella

padronanza di competenze "complementari" al loro ruolo (legali, finanziarie);

3 gli affidabili tradizionalisti (24,6%), si sentono solidi su tutto lo spettro di competenze, ma senza eccellere in nessun ambito;

4 i superventori conservatori (15,7%), provenienti per lo più da settori "a lento cambiamento", come il medicale e il farmaceutico, si percepiscono molto performanti nel rapporto con il cliente e in diversi altri ambiti, ma presidiano debolmente la capacità di innovazione;

5 gli impreparati (20,4%), provenienti soprattutto da aziende più piccole della media, si sentono deboli su tutte le competenze in analisi, tranne che nelle capacità di direzione.

Aumento di general manager provenienti dalle vendite

«La figura del sales manager, come dice la ricerca, deve sempre più avvicinarsi alle caratteristiche di quella di un business manager, perché la profonda conoscenza del mercato e dei clienti che la contraddistinguono sono un valore inestimabile che l'azienda deve condividere e fare proprio. Non a caso stanno aumentando i casi in cui, chi proviene dalle vendite, assume il ruolo di general manager». Così conclude **Roberto Beccari**, vicepresidente Manageritalia, guardando ai mutamenti in atto nei percorsi di carriera. ■

MANAGERITALIA E CEL INSIEME PER DIFFONDERE CULTURA MANAGERIALE

La partnership di Manageritalia e Cel - Commercial excellence Lab di Sda Bocconi, partita un anno fa in Lombardia, si allarga a tutta l'Italia per supportare i manager commerciali nei cambiamenti in atto e diffondere cultura manageriale nel tessuto imprenditoriale italiano. Ne parliamo con Paola Caiozzo, Sda Bocconi professor in Leadership, organization and human resources, coordinatrice del Cel, e Paolo Guenzi, Sda Bocconi professor in Marketing & Sales, direttore scientifico del Cel.

Cos'è e quali obiettivi ha il Cel?

<Caiozzo> «Il Cel è il centro di ricerca sull'eccellenza di Sda Bocconi school of management in ambito commerciale. Ha l'obiettivo di promuovere la professionalità dei mestieri commerciali, a partire dai giovani, di aumentarne la reputazione e aiutare i manager e le aziende a capire come migliorare risultati, processi e decisioni commerciali. Svolge ricerca applicata, guidata dalle priorità delle imprese, per dare risposte concrete ai loro problemi».

Manageritalia e Cel hanno recentemente siglato una partnership, cosa vi aspettate da questa collaborazione?

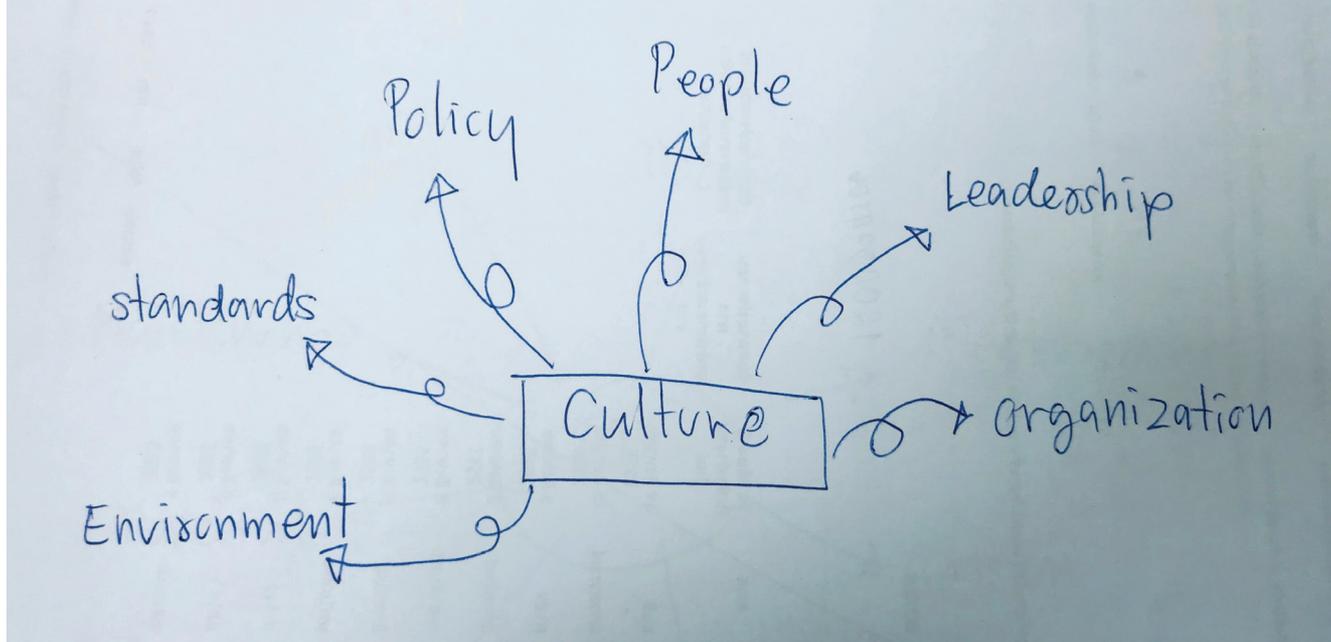
<Caiozzo> «Dialogo, confronto, stimoli, idee. Domande rilevanti per trovare soluzioni innovative e originali ai

problemi. Apertura mentale, pragmatismo, punti di vista non convenzionali».

La collaborazione e il dialogo con le aziende è nel vostro Dna, ma ora arriva un confronto diretto con i manager associati a Manageritalia, soprattutto quelli della funzione sales e commerciale. Cosa cambia?

<Caiozzo> «Cambia l'ampiezza della platea, la possibilità di dialogare con tutti i manager italiani presenti sul territorio, l'opportunità di raccogliere una maggiore varietà di opinioni ed esperienze che possiamo valorizzare e divulgare».

La partenza della collaborazione, avvenuta nel 2022 con Manageritalia Lombardia, ha dato luogo a



un'indagine sulla figura del sales manager. Avete colto un valore aggiunto in questo dialogo allargato e diffuso?

<Guenzi> «Sì. La straordinaria ricchezza di riflessioni e pratiche quotidiane dei soggetti coinvolti costituisce un patrimonio preziosissimo di conoscenze. Vogliamo facilitare la condivisione e la sistematizzazione delle competenze maturate nella vita professionale degli associati in un unico, colossale contenitore».

Sempre, ma ancor più in momenti di forti cambiamenti, il dialogo tra teoria e pratica è determinante, vero?

<Guenzi> «Non c'è niente di più pratico di una buona teoria. L'azione sul campo è fondamentale per comprendere cosa succede, e come, nel lavoro dei commerciali.»

Ma la teoria aiuta a capire perché succedono quelle cose. E questo è particolarmente necessario quando complessità, imprevedibilità e urgenza superano il livello di guardia».

Questa collaborazione tra chi sviluppa formazione e cultura manageriale e chi rappresenta il management può migliorare diffusione, presenza e immagine della managerialità nella nostra economia, che per certi versi ne è ancora così povera?

<Guenzi> «Sì, è una delle ragioni che ci ha portato alla fondazione del Commercial excellence lab. Infatti, se questo vale in generale, lo è ancor più nei mestieri commerciali, che soffrono spesso di stereotipi che ne banalizzano e sviliscono il profilo. Il nostro obiettivo principale è contribuire alla crescita culturale del nostro Paese».

attraverso un continuo stimolo allo sviluppo professionale delle persone, che è spesso una componente essenziale per la loro realizzazione lavorativa e, quindi, anche per la loro felicità. Questo è un aspetto fondante della nostra visione».



Paola Caiozzo, Sda senior lecturer di leadership, organization and human resources. Co-fondatrice e coordinatrice del Commercial excellence lab di Sda Bocconi.

Paolo Guenzi, professore associato del dipartimento di marketing e co-fondatore e direttore del Commercial excellence lab di Sda Bocconi.

FACTFULNESS

CRISIS
MANAGEMENTLEADERSHIP
DEL FUTUROFUTURE
OF WORK

CREATIVITÀ

**ANNA
ROSLING RÖNNLUND**Esperta di trend globali e
coautrice di *Factfulness***NASSIM NICHOLAS
TALEB**Filosofo e matematico,
autore de *Il Cigno Nero***INDRA
NOOYI**Storica CEO PepsiCo
dal 2006 al 2018**MO
GAWDAT**Già Chief Business
Officer di Google X**NICOLA
PIOVANI**Premio Oscar per le
musiche di *La vita è bella*

LEADERSHIP FORUM

LEAD THE FUTURE

25 - 26 OTTOBRE 2023 MILANO Teatro degli Arcimboldi

MINDSET

LINGUAGGIO
DELLA LEADERSHIP

TEAM GLOBALI



SOSTENIBILITÀ

INCLUSION
& DIVERSITY

TALENTO

**CATHY
O'DOWD**Prima donna a scalare
l'Everest da due versanti**FEDERICO
BUFFA**Giornalista
e storyteller**JO
OWEN**Esperto di management
internazionale**NAVI
RADJOU**Ideatore della
Frugal Innovation**CRISTINA
SCOCCHIA**Amministratore
Delegato di illycaffè**LUCA
TOMMASSINI**Coreografo e
direttore artistico

11 speaker internazionali e oltre 1.500 CEO, imprenditori, top manager e decision maker
in un unico grande evento dedicato alla leadership e al management
per ripensare insieme il futuro del business.

Cambiare il business oggi, per cambiare il futuro.

Visita l'area riservata My Manageritalia > Servizi professionali >
Performance Strategies - eventi 2023 e scopri l'offerta esclusiva
dedicata agli associati Manageritalia.

+39 02 241 67 241 | corporate@performancestrategies.it

visita il sito
theleadershipforum.it



Main Sponsor

**BOSCH**
Tecnologia per la vita**Deloitte.**

Sponsor

vianovaChosen by SDA Bocconi School of Management
as a part of its FT MBA Club activities**SDA Bocconi**
SCHOOL OF MANAGEMENT

Partner



Official Lounge

Chateau d'Ax

Official Bag



Official Coffee

NESPRESSO.

Official Merchandising





ALLENARE LA MANAGERIALITÀ

Cfmt, XLabor, World Wide Manager, Consulenza contrattuale e Benessere Manager: la palestra Manageritalia per lo sviluppo di carriera

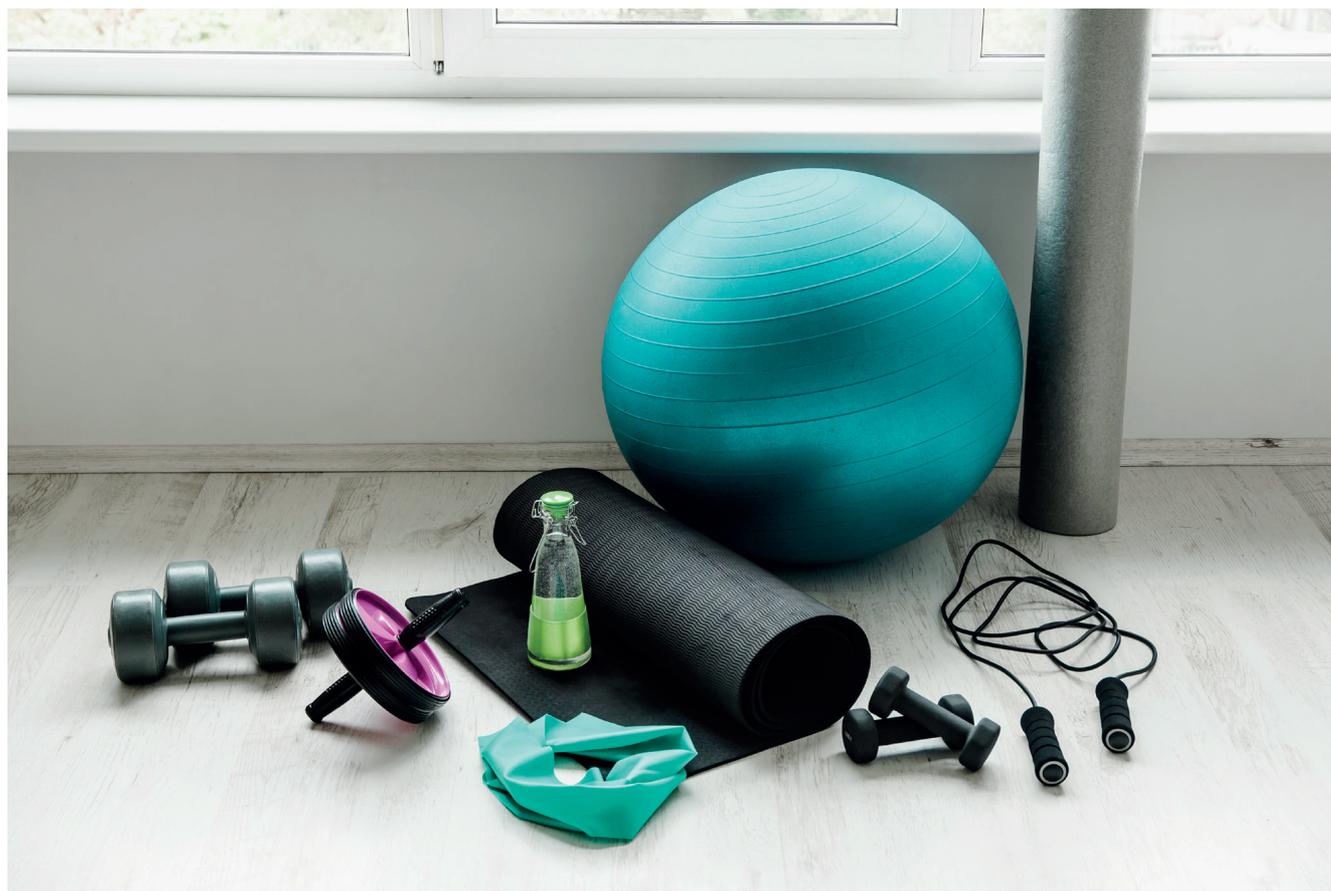
Michela Galbiati

Sono tanti i fattori che determinano il successo professionale. Uno di questi è il continuo esercizio: gli sportivi allenano i muscoli, i musicisti la tecnica, i docenti e gli studiosi la mente... e i manager? I manager devono allenare la managerialità, cioè tutto l'insieme di competenze, abilità, strategie che caratterizzano questa professione. E il sistema Manageritalia, con il contratto collettivo nazio-

nale di lavoro dei dirigenti del terziario, caposaldo per affrontare le sfide professionali con tranquillità, e con i servizi specifici per lo sviluppo della carriera, è l'alleato migliore per questo training.

Cfmt: la tua palestra per le competenze

Che si tratti di hard o soft skill, che ci si trovi all'inizio o alla fine della carriera, un buon manager non può lascia-



re da parte la propria formazione, soprattutto in questi tempi di continua e rapida evoluzione del lavoro.

In questo ci viene in aiuto il Cfmt (Centro di formazione management del terziario), una scuola di management altamente specializzata che da oltre 25 anni offre agli associati un sistema integrato di formazione permanente e modulare, adattabile a qualsiasi esigenza di tempo e modalità: seminari interaziendali, webinar, progetti settoriali, convegni, pillole formative, workshop, eventi, ebook e podcast, master per i neo dirigenti e per i top manager, iniziative in house presso le aziende, percorsi personalizzati... il tutto sempre in collaborazione con docenti ed esperti di rilevanza nazionale e internazionale.

 <https://www.cfmt.it>

XLabor: il trainer per la tua carriera

Vuoi crescere nella tua realtà? Desideri nuove opportunità? Ti trovi in un momento d'incertezza professionale? Hai deciso di intraprendere un percorso imprenditoriale? Qualunque sia il tuo obiettivo, XLabor, la divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale, ti supporta fornendoti metodi e strumenti necessari a rendere reale e concreto il tuo futuro professionale.

Dalla consulenza di carriera al coaching, dal career fitness all'orientamento al lavoro, dall'assessment al networking, dai percorsi di transizione professionale ai corsi di formazione veri e propri, XLabor collabora con le associazioni Manageritalia di tutto il territorio per portare ai manager associati le risposte più adeguate ad ogni esigenza del mercato del lavoro.

 <https://xlabor.it>

World Wide Manager: il preparatore delle sfide impegnative

Il ruolo del manager è sempre più internazionale e i dirigenti che si trovano a dover trasferire la propria sede lavorativa in un altro paese, o semplicemente valutarne l'opportunità, sono in continua crescita. Che si tratti di italiani che si spostano stabilmente all'estero, o manager stranieri che si trasferiscono nel nostro Paese, la complessità che avvolge questi cambiamenti è molto alta e non tutte le aziende sono in grado di offrire il supporto necessario: trasferirsi in un'altra nazione, infatti, significa avere a che

fare non solo con una nuova realtà aziendale e professionale, ma anche con leggi, norme, vincoli e culture diverse e a volte sconosciute.

Per questo è nato World Wide Manager, dedicato a chi sta facendo o ha in previsione di fare questa esperienza professionale: è un servizio che copre molti ambiti, soprattutto relativi alla sfera personale del manager e della sua famiglia, con il fine ultimo di facilitare e rendere più sicura questa delicata fase della propria vita.

 <https://bit.ly/world-wide-manager>

Consulenza contrattuale: strategia in campo

Sapere come muoversi, quali strategie adottare e che schemi applicare è una parte importante del successo in campo. Allo stesso modo, per compiere le scelte di carriera più giuste, risulta determinante conoscere a fondo il proprio contratto, avendo ben chiaro quali onori offre e quali oneri richiede.

Ecco quindi che Manageritalia, con le sue associazioni territoriali, offre a dirigenti, quadri ed executive professional una consulenza contrattuale precisa e puntuale, utile soprattutto:

-  prima che il rapporto di lavoro abbia inizio, per valutare tutti gli aspetti della proposta di assunzione: retribuzione, periodo di prova, eventuale patto di non concorrenza, applicazione del contratto collettivo di lavoro dipendente o libero-professionale...;
-  durante lo svolgimento del rapporto di lavoro: verificare la corretta applicazione del contratto collettivo (retribuzione, eventuali avanzamenti di carriera, trasferimenti, aumento di deleghe e responsabilità); informare sui rinnovi contrattuali collettivi economici (quali sono gli aumenti e quali le modalità di applicazione); fornire assistenza per la verifica e l'eventuale ricalcolo della retribuzione individuale;
-  alla fine del rapporto di lavoro, per il pensionamento o per un cambio di carriera, per comunicare le dimissioni volontarie, avviare trattative di conciliazione e ricorsi in caso di licenziamento, procedere ai conteggi delle spettanze di liquidazione (tfr o altro)...

Nel malaugurato caso in cui sorgano contrasti tra il dirigente e il datore di lavoro e il dirigente veda violati i propri

diritti, oppure il contratto di lavoro non sia applicato correttamente o sia addirittura disatteso, la consulenza contrattuale può anche diventare vera e propria assistenza sindacale.

 <https://bit.ly/contrattuale>

Benessere manager: il mental coach sempre a tua disposizione

«Ho vinto questa partita con la testa, prima che con il corpo». Quante volte abbiamo sentito dire questa frase al campione di turno? Si tratta di una grande verità, valida nello sport come nel lavoro e nella vita quotidiana. Ecco perché, da qualche anno, Manageritalia ha sviluppato un nuovo servizio dedicato al benessere psicofisico dei manager: si tratta di Sos Manager e si avvale della collaborazione di esperti professionisti in ambito psicologico che aiutano i manager interessati a gestire al meglio sfide lavorative e personali. Si parte con un test gratuito per valutare il proprio livello di stress (compagno affezionato di molti manager!), i cui risultati si possono approfondire durante un colloquio, sempre gratuito, con uno specialista; chi poi desidera prendersi attivamente cura del proprio benessere psicofisico, può proseguire con i colloqui, che si svolgono sempre nella massima tutela di privacy e contenuti.

 bit.ly/sosmanager



PIROVANO

L'UNIVERSITÀ DELLO SCI
SNOWBOARD UNIVERSITY
L'UNIVERSITÀ DELLA MONTAGNA

**SPORT
NATURA
BENESSERE**
365
GIORNI
ALL'ANNO



Foto: archivio snowmolen, archivio Pirovano, Franco Bissoni, Massimo Mandelli, Claudio Scaccini

MAGGIO - NOVEMBRE

Albergo Quarto Pirovano

SCUOLA SCI Pirovano
l'Università dello sci e dello snowboard

INFO e PRENOTAZIONI

in tutte le filiali
della Banca Popolare di Sondrio
Pirovano Stelvio SpA
Via delle Prese 8 - 23100 SONDRIO
telefono +39 0342 210 040

PASSO DELLO STELVIO
m 2.760 - 3.450

Nel cuore del Parco Nazionale dello Stelvio, oasi naturale di rara bellezza e paradiso dello sci estivo, una struttura dotata di ogni comfort e una scuola, nota come l'Università dello sci e dello snowboard, che dagli anni '50 del secolo scorso è riferimento di grande prestigio per l'apprendimento dello sci, sia per i neofiti che ai massimi livelli tecnici.

pirovano.it

info@pirovano.it



GRUPPO Banca Popolare di Sondrio

**Agli ASSOCIATI di "Manageritalia"
sono riservate speciali agevolazioni*
in tutti i periodi della stagione estiva 2023.**

*Le agevolazioni saranno riconosciute facendo riferimento alla presente pubblicità all'atto della prenotazione e verranno applicate sulle quote di pensione completa per soggiorni minimo di cinque giorni. Non sono inoltre cumulabili ad altre promozioni.

CEIR: 014009-ALB-00027

APPROVATA LA LEGGE DELEGA A FAVORE DELLE PERSONE ANZIANE

L'Italia è la prima nazione in Europa per numero di anziani e la seconda nel mondo dopo il Giappone.

Finalmente il legislatore si è occupato di questa fascia di popolazione: è stata definitivamente approvata dal Parlamento la legge delega in materia di politiche a favore delle persone anziane non autosufficienti, con il consenso di tutte le forze politiche.

Si tratta di una riforma articolata, voluta dalla legge di bilancio 2022, per realizzare uno degli obiettivi del Pnrr che fissava al primo trimestre del 2023 l'adozione di una legge delega e al primo trimestre 2024 l'approvazione dei relativi decreti legislativi delegati.

La riforma parte dal riconoscimento del diritto delle persone anziane e non autosufficienti alla qualità della vita, contro la solitudine e l'isolamento, e alla continuità di vita e di cure presso il proprio domicilio.

La legge prevede che venga effet-

tuata in una sede unica, mediante i cosiddetti "punti unici di accesso" (Pua), una valutazione multidimensionale finalizzata a definire un "progetto assistenziale individualizzato" (Pai), su segnalazione dei medici di medicina generale, della rete ospedaliera e delle farmacie, nel quale saranno indicate tutte le prestazioni sanitarie, assistenziali e sociali di cui necessitano le persone anziane. Per loro vengono promosse forme di coabitazione solidale (senior cohousing), anche attraverso meccanismi di rigenerazione urbana e riuso del patrimonio costruito, nonché di coabitazione intergenerazionale (anche attraverso il servizio civile) nell'ambito di casefamiglia e condomini solidali aperti ai familiari, ai volontari e ai prestatori di servizi sanitari, sociali e sociosanitari integrativi.

È prevista la promozione di azioni di alfabetizzazione informatica e pratiche abilitanti all'uso di nuove tecnologie idonee a favorire la co-

noscenza e la partecipazione sociale degli anziani. Sono promossi interventi per la prevenzione della loro fragilità e l'interazione con il servizio di assistenza domiciliare. Un elemento di rilievo è il riconoscimento del diritto degli anziani alla somministrazione di cure palliative domiciliari e presso hospice. Sono anche contemplati interventi a favore dei caregiver familiari. Infine, sarà erogata una prestazione universale graduata secondo lo specifico bisogno assistenziale, sotto forma, a scelta del soggetto beneficiario, di trasferimento monetario o di servizi alla persona, di valore comunque non inferiore all'indennità di accompagnamento.

Il viceministro del Lavoro Maria Teresa Bellucci, che ha partecipato all'Assemblea di Manageritalia del novembre scorso e che abbiamo incontrato di nuovo successivamente, si è molto impegnata per una rapida approvazione della legge delega, grazie anche al consenso di tutti i gruppi parlamentari.

Ricordiamo che il Fasdac da tempo sta pianificando un servizio di cohousing per gli associati anziani. Attendiamo di conoscere il testo dei decreti legislativi per capire quale tipo di intervento scegliere.

Legge 23 marzo 2023, n. 33 "Deleghe al governo in materia di politiche in favore delle persone anziane" pubblicata sulla *Gazzetta Ufficiale*, S.G. del 30 marzo 2023, n. 76:

<https://bit.ly/GU-L33-2023>



APPROVATO IL DISEGNO DI LEGGE DELEGA SULLA RIFORMA FISCALE

Il principale elemento distintivo della politica tributaria degli ultimi anni è stato l'assenza di un disegno organico riformatore. Nuove detrazioni o deduzioni si sono sommate a variegati trattamenti di favore, dando luogo a un sistema fiscale non solo molto oneroso ma anche complesso, farraginoso, contraddittorio e distorsivo. Auspichiamo, pertanto, che il disegno di legge delega al governo sulla riforma del fisco, approvata con procedure d'urgenza dal Consiglio dei ministri, rivoluzioni un sistema tributario ormai datato. Il fisco è una leva propulsiva importante per la nostra economia e non possiamo restare ancorati a un sistema tributario obsoleto. Serve una riforma strutturata che riequilibri il rapporto contribuente e fisco, al fine di combattere in maniera preventiva l'evasione e che ponga dipendenti e pensionati al centro del sistema.

Dai dati elaborati da Itinerari Previdenziali sui redditi prodotti nel 2020 e dichiarati nel 2021 ai fini Irpef emerge il calo della percentuale di contribuenti che sopporta la gran parte del carico fiscale: mentre quasi la metà degli italiani (il 49,15%) addirittura non dichiara redditi, tra i versanti è l'esiguo 12,99% dei contribuenti con redditi dai 35mila euro in su a corrispondere da solo il 59,95% dell'imposta sui redditi delle persone fisiche. L'auspicio è che, nella riforma, il governo tenga conto di ciò con l'obiettivo di semplificare e razionalizzare la struttura del prelievo, di ridurre gradualmente il carico fiscale, preservando la progressività e l'equilibrio dei conti pubblici e di perseguire con determinazione l'azione di contrasto all'evasione fiscale. Le voci pro e contro la riforma fiscale spaccano le parti sociali e la politica. Per il tramite di Cida, anche Manageritalia si è messa a disposizione del governo per collaborare, fornendo dati e analisi a supporto affinché si possa giungere a un testo condiviso che tuteli le categorie meno abbienti, senza colpire nuovamente i redditi da lavoro medio-alti, già tartassati.

La riforma del sistema fiscale è considerata un elemento chiave del programma di governo, volto al rilancio strutturale dell'Italia sul piano economico e sociale. Il disegno di legge individua, tra i principali obiettivi di carattere generale, l'impulso alla crescita

economica e alla natalità mediante la riduzione del carico fiscale, l'aumento dell'efficienza della struttura dei tributi e l'individuazione di meccanismi fiscali di sostegno a famiglie, lavoratori e imprese.

Sono previste nuove aliquote e sconti per i contribuenti.

Inoltre, sarà effettuato il riassetto delle disposizioni di diritto tributario, in modo da raccogliere le norme in testi unici per tipologia di imposta e da redigere uno specifico Codice.

Entro ventiquattro mesi dalla data di entrata in vigore della legge, il governo è delegato a emanare uno o più decreti legislativi di organica e complessiva revisione del sistema fiscale per modificare e razionalizzare l'impianto tributario, anche attraverso la conseguente complessiva revisione delle *tax expenditures* (attualmente 600 voci e 125 miliardi di spesa) per finanziare i tagli. Una grande preoccupazione riguarda il fatto che non ci sia alcuna chiarezza su da dove arriveranno le risorse per coprire tutte le spese di questi cambiamenti.

Per quanto riguarda l'Irpef, in sintesi, la proposta di riforma prevede una revisione dell'intero meccanismo di tassazione del reddito delle persone fisiche, in modo da attuare gradualmente l'obiettivo dell'"equità orizzontale".

L'urgente realizzazione di una riforma della fiscalità, e in particolare delle aliquote e degli scaglioni Irpef, deve andare nel segno della semplificazione e della giusta progressività, per rendere il sistema più efficiente, equo e coerente con i principi di solidarietà e uguaglianza. In questo senso, per tutti, ma soprattutto per chi già paga tanto e troppo, oltre a non andare oltre una soglia già eccessiva, serve dare messaggi sul fronte della riduzione della spesa e del recupero dell'evasione e prevedere di reperire eventuali ulteriori risorse non sui redditi da lavoro, ma altrove.

Comunicato stampa di Palazzo Chigi:

 <https://bit.ly/dcl-riforma-fiscale>



Formazione per il middle manager

Un asset per crescere

Da quando nel 2003 Manageritalia ha iniziato ad associare anche i quadri del terziario, tra i principali obiettivi per questa fondamentale figura manageriale ha posto, oltre a valorizzazione e tutela del ruolo, anche la formazione, come fece dal 1992 per tutti i dirigenti.

I cosiddetti middle manager, infatti, sono sempre più pedine determinanti nello scacchiere azienda-

le: svolgono un ruolo strategico di collegamento e comunicazione tra i vari reparti e indirizzano le informazioni nel modo più efficace possibile. Una funzione “cuscinetto” di grande importanza tra il board e i collaboratori. Ancor più oggi, dove, dopo innumerevoli crisi, il management non solo deve gestire la trasformazione organizzativa del lavoro, ma anche quella relativa al suo senso e alla sua capacità di realizzazione delle persone.

Per fare questo è però sempre più necessario implementare le proprie conoscenze e competenze, relazionali e di contenuto. Il mondo del lavoro cambia e, con esso, le dinamiche interne all'azienda: il ruolo del middle manager è sempre più difficile e determinante per mantenere l'equilibrio giusto e creare le basi per tradurre nella pratica le sempre più varie e articolate strategie aziendali.

Manageritalia lo sa ed è per questo che è alla continua ricerca di un'offerta formativa di valore, diversificata e personalizzata, che risponda alle esigenze del contesto e consenta di gestirne l'evoluzione.

Va in questa direzione il programma “Leading from the middle” che, nato grazie a un accordo di Manageritalia Lombardia con Wyde - The connective school, viene offerto a tutti i quadri associati a Manageritalia (solo per la prima sessione anche a quadri non iscritti) e sarà articolato in 3 appuntamenti.

L'obiettivo del corso è imparare un linguaggio, guardare nella stessa direzione, creare senso, sviluppare competenze e pratiche di gestione delle persone in linea con le attuali trasformazioni in corso e le potenzialità già presenti all'interno e all'esterno della comunità di riferimento. ■

Obiettivi di *Leading from the middle*



Il percorso proposto



11 maggio

Verso una nuova cultura del lavoro

Un dialogo in cui spiegare in maniera non banale la trasformazione che sta avvenendo nei luoghi di lavoro.

Giorgio Di Tullio è un designer di strategie, piattaforme per la rigenerazione culturale e la ricerca.



8 giugno

Leading from the middle

L'obiettivo è di aiutare i partecipanti a sviluppare le conoscenze operative/fondamentali per guidare con successo gli altri e i loro team.

Chiara Forzatti, creativa e pragmatica, è sempre alla ricerca dei modi migliori per spingere i partecipanti a trovare la propria strada, attraverso la sperimentazione diretta.



6 luglio

Living your excellence

Il confronto attraverso il linguaggio dei punti di forza personali.

Teresa Giannoni, appassionata ed energica, è psicologa, psicoterapeuta, HR consultant e business coach con un forte focus sull'innovazione.



MANAGERITALIA

Quadri

GUARDARE AL MONDO CON OCCHI NUOVI PER NON PERDERE DI VISTA I CAMBIAMENTI

Guardare però non basta, bisogna sapere interpretare e anticipare i cambiamenti per poterli gestire nel modo migliore. Il middle manager abita in quel territorio dove è essenziale conoscere per poter collegare, condividere con il linguaggio giusto, conoscere sé stessi per poter guidare.

Si tratta di un territorio in costante mutamento, dove equilibri e dinamiche cambiano in continuazione. Un territorio dove il pensare di un singolo determina l'azione del collettivo e viceversa.

Il percorso formativo online "**LEADING FROM THE MIDDLE**", studiato appositamente per i quadri associati a Manageritalia e strutturato in tre appuntamenti, aiuta a **interpretare e analizzare il cambiamento del mondo del lavoro**, capire dove sta andando e come gestirne l'evoluzione; **cos'è e come funziona la leadership oggi** per avere un impatto positivo sul team e generare risultati; **com'è conoscere noi stessi** e quanto è importante imparare a valorizzare i talenti.

ONLINE

11 maggio 2023 - ore 17.30/19.00

Il primo appuntamento è con **Giorgio DI TULLIO** alla scoperta del nuovo mondo del lavoro. Un dialogo per spiegare in maniera non convenzionale la trasformazione che stiamo vivendo. Un giro fuori dagli schemi per dare una forma a un senso del lavoro che sia patrimonio di tutti.

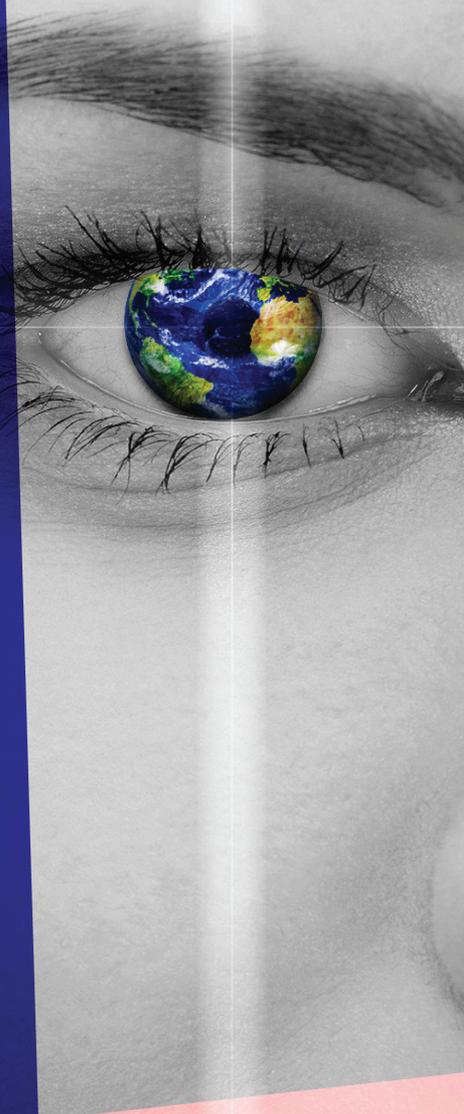


Giorgio Di Tullio è designer di strategie, piattaforme per la rigenerazione culturale e la ricerca

ISCRIVITI



**FORMAZIONE
2023**



Organizzato da

WY'DE

Your Why to the Future

per  **MANAGERITALIA**

Ascoltiamoci, conviene a tutti

Una vera comunicazione bidirezionale in azienda è determinante per l'incremento della performance

Marco Labate
life e business coach

L'ascolto è in grado di migliorare l'efficienza sul lavoro? Sì, rappresenta una competenza della sfera comportamentale, una soft skill che appartiene al concetto del "saper comunicare", sempre più determinante in ambito lavorativo. Comunicare in maniera efficace con i nostri colleghi ci permette infatti di ottimizzare i

processi, fornire e ricevere supporto, contribuendo così al successo dell'organizzazione. In caso contrario, l'incapacità di fornire un feedback costruttivo rappresenta un ostacolo innegabile nelle relazioni professionali.

Una competenza su cui investire

Anche se l'educazione all'ascolto



è carente nella nostra società, attività come eventi formativi o corsi di comunicazione (su motivazione e persuasione, abilità interpersonali e lo stesso ascolto) forniscono importanti competenze necessarie per svolgere lavori

anche ai primi livelli. Imparare questa skill ci fa inoltre comprendere come essere ascoltati, perché per saper comunicare ed essere persuasivi è necessario prima di tutto saper ascoltare. Le aziende sono direttamente avvantaggiate

se i propri collaboratori sviluppano buone capacità di comunicazione, in quanto facilitano la cooperazione e i flussi informativi, oltre ad avere maggiori probabilità di mantenere l'efficienza anche in situazione di stress.



Secondo uno studio di Harvard, l'85% del successo sul posto di lavoro è attribuito alle competenze trasversali (soft skill) e solo il 15% (hard skill) a quelle tecniche.

I team che comunicano sono più efficienti

Nel 2012 Google ha avviato un'indagine interna per determinare cosa rendesse efficiente un team.

Sono stati coinvolti quasi duecento gruppi di persone attive su progetti professionali, analizzando un gran numero di fattori: formazione, hobby, abitudini, coinvolgi-

mento, struttura del team, metodi di incontro e di valutazione. Nel 2015, alla fine della ricerca, lo staff di esperti ha determinato che a rendere un team coeso e produttivo era l'equilibrio comunicativo al suo interno. Sostanzialmente, i gruppi più efficaci e di successo condividevano un ambiente propenso all'ascolto, dove lo scambio di informazioni veniva favorito da una migliore sensibilità al contesto sociale e al garantire rispetto per tutti i punti di vista. I membri di questi team si sentivano liberi di contribuire senza timori di essere giudicati o ignorati. Successivamente, in alcune aziende negli Usa è stata offerta in via sperimentale una formazione di tre giorni specifica sull'ascolto a gruppi di nuovi tirocinanti, mentre ad altri è stata proposta una formazione standard. Confrontando i risultati dei test, il primo gruppo ha ottenuto un punteggio sulla capacità comunicativa fino al 15% più alto rispetto al secondo. Se pensiamo che questo è il risultato di appena tre giorni di



corso, proviamo a immaginare cosa potremmo ottenere se la formazione fosse continua, l'impatto

positivo che avrebbe sulle nostre capacità di comprensione e apprendimento, sulla motivazione e

quanto migliorerebbero le relazioni se questi programmi iniziassero già in età scolastica.



Nel posto di lavoro si dedica in media almeno il 40% della giornata all'ascolto. Test di comprensione orale svolti in alcune aziende americane hanno dimostrato che senza formazione i dipendenti ascoltano con un'efficienza adeguata solo per il 25%.

Il riconoscimento dell'altro

Ascoltiamo per capire, apprendere, conoscere, non solo nozioni e contenuti (come a scuola) ma anche le persone con cui interagiamo (amici, familiari, colleghi); il livello di partecipazione e interesse, però, non è sempre lo stesso: cambia in base al contenuto e alla persona e determina il successo della conversazione e della relazione.

Tutti vogliamo sentirci ascoltati per soddisfare i nostri bisogni di relazione: il riscontro (o feedback) e la partecipazione sono elementi essenziali della vita lavorativa.

Dal punto di vista esistenziale, l'ascolto è strettamente legato all'essere riconosciuto come essere umano e parte di una comunità, un'organizzazione: essere ascoltati rafforza quindi la nostra conferma di esistere e di essere inclusi in un contesto aziendale.

L'opposizione, le interferenze o trovarsi in un ambiente dove molti parlano ma nessuno ci presta attenzione farà crescere la sensazione di insoddisfazione personale. Un atteggiamento di chiusura nei nostri confronti può indebolire la nostra sicurezza, fino a provare appunto la sgradevole sensazione di isolamento. Il non essere

considerati viene inteso in psicologia un "dolore sociale" e attiva le stesse aree cerebrali del dolore fisico, con effetti negativi sul nostro sistema cognitivo, fino a pregiudicare la nostra predisposizione comunicativa e sociale. Il bisogno di essere ascoltati è così profondo che, per ottenere soddisfazione, inviamo diversi segnali di richiamo con un'intensità crescente. Tanto più cercheremo l'ascolto, tanto più decrescerà l'esigenza concreta di condividere un contenuto, che passerà decisamente in secondo piano. Questo rischio è forte soprattutto negli ambienti lavorativi, dove il prolungarsi dell'assenza di risposta alla richiesta di attenzione può essere causa di comportamenti disfunzionali, delle volte attribuiti erroneamente a carenze motivazionali o professionali del collaboratore. Anche in questi ambienti la domanda di ascolto porterà a livelli di richiamo pericolosi, dove l'isolarsi può corrispondere alla perdita di stimoli collaborativi, fino ad arrivare all'abbandonare il team o, addirittura, la stessa azienda.





“Il bisogno fondamentale dell’uomo è il bisogno di comprendere e farsi comprendere. Il modo migliore per comprendere la gente è ascoltarla”.

R. Nichols

Una pratica che esige chiarezza e onestà

Quanti problemi può creare, ad esempio, un responsabile di progetto che dà retta al team ma poi applica comunque la soluzione che lui reputava adatta? Cosa accade quando un team leader, pur conoscendo i problemi dichiarati, agisce sulla base di ciò che già pensava sull’argomento, ignorando quanto detto dai membri del team? Praticare l’ascolto in modo superficiale o avere un atteggiamento premeditato per condurre il dialogo a nostro favore non ci permette di garantire il ruolo naturale che questo atteggiamento deve avere

all’interno del processo comunicativo. Ci pentiremo di più per non aver ascoltato che di aver ascoltato troppo, di aver parlato troppo rispetto a non aver parlato. Il forte rischio è quello di sottovalutare o non ammettere che il “falso ascolto” è probabilmente il più grande errore comunicativo che commettiamo: chi ascolta non è interessato ai contenuti espressi, semplicemente finge. Nella vita di tutti i giorni non è raro comunicare attraverso dei filtri che limitano la nostra stessa capacità di comprendere realmente ciò che stiamo condividendo. Ci capita di ascoltare solo per confermare le nostre teorie,

fermi in una posizione che per colpa dei nostri pregiudizi e delle nostre supposizioni non ci consente di accogliere anche la versione degli altri. Purtroppo, questo meccanismo può essere frutto di un atteggiamento della diffusa “cultura del più forte”, dove l’interazione è finalizzata al mostrare i muscoli. Discutiamo per avere ragione e non per condividere la ragione! Tutto questo, chiaramente, influisce sul benessere degli individui che lavorano insieme, ma anche a livello organizzativo, con possibili spaccature interne ai team o un calo della collaborazione tra diversi team.



“L’arte dell’ascolto efficace è essenziale per una comunicazione chiara e una comunicazione chiara è necessaria per il successo del management”.

J. C. Penney

Creiamo le giuste condizioni

La qualità dell’ascolto è indubbiamente in grado di migliorare la nostra vita, anche sul lavoro. Questa abilità può essere incrementata in modo significativo e dovrebbe essere uno degli obiettivi primari delle aziende orientate al successo. Migliorare la capacità di comprendere i sentimenti e i bisogni degli altri attraverso un

ascolto sincero e coinvolgente ci permette di facilitare l’accoglienza e di creare relazioni solide, autentiche, che contribuiscono a renderci lavoratori e leader migliori, raggiungendo un maggiore successo personale e aziendale. L’ascoltatore spesso viene scelto in base alla relazione, al ruolo, al contenuto e ad altro ancora. Non aspettiamo che gli altri ci chiedano di essere ascoltati, prendiamo

noi l’iniziativa e chiediamo ai nostri colleghi se hanno un dubbio o un problema che vogliono condividere. Creiamo le condizioni anche fuori dai canonici incontri one2one o di team, in contesti dove il collega possa sentirsi libero di esprimersi. Dimostriamo il nostro interesse con un semplice gesto che risponde a quel bisogno che spesso è desiderato, ma difficilmente viene espresso. ■

730: le novità per il 2023

Detrazioni e informazioni utili



Romeo Melucci
responsabile servizio fiscale 50&Più Caf

Il prossimo 30 aprile, salvo proroghe dell'ultima ora, l'Agenzia delle entrate metterà a disposizione dei contribuenti oltre 25 milioni di dichiarazioni precompilate per dare avvio a quella che viene definita dagli addetti ai lavori come la "campagna fiscale".

Si tratta, in effetti, di un termine che, in apparenza, sembra veramente eccessivo, ma la dichiarazione dei redditi è diventata sempre più un percorso a ostacoli. Le istruzioni al Modello 730 sono diventate di ben 144 pagine e siamo ancora in attesa della nuova circolare guida dell'Agenzia delle entrate. Lo scorso anno ne sono state emanate due, che contano complessivamente 549 pagine. Se mettiamo in fila ogni singola pagina delle istruzioni e delle circolari emanate per la dichiarazione dei redditi arriviamo a 208 metri lineari!

Coloro che decidono di procedere

in autonomia sul sito dell'Agenzia delle entrate, solo se accettano il 730 Precompilato, avranno l'esonero dai controlli per le spese detraibili e deducibili che l'Agenzia inserisce all'interno del Quadro E, fermo restando la possibilità di effettuare i controlli sugli altri quadri della dichiarazione, inclusi i redditi indicati nella Certificazione Unica.

Gli oneri detraibili

In caso di modifica scattano invece i controlli sui dati variati. In questi casi è importante ricordare che per gli oneri detraibili la detrazione fiscale, salvo alcune eccezioni, spetta solo a condizione che il pagamento sia stato effettuato con metodo "tracciabile". Di conseguenza, se vogliamo inserire nella nostra dichiarazione altri oneri come, ad esempio, le spese per visite specialistiche in strutture private, spese di istruzione, per asilo



nido o spese veterinarie, dobbiamo ricordarci di reperire la documentazione che comprova il pagamento (la ricevuta del bancomat o della carta di credito, la copia dell'assegno, il bollettino pagato alla posta ecc.).

Dirigenti in pensione e in servizio: cosa si può dedurre

Per i dirigenti in pensione iscritti al Fasdac è importante ricordare che il contributo versato al Fondo non è deducibile dalla dichiarazione dei redditi, ma è possibile detrarre le proprie spese sanitarie, anche se rimborsate.

Per i dirigenti in servizio, invece, la detrazione spetta solo sull'importo delle spese sanitarie rimaste a proprio carico e non rimborsate. Tuttavia, nel caso in cui i contributi versati dal dirigente ed evidenziati nella Certificazione Unica (punto 441 e 442) superino il limi-

te deducibile di 3.615,20 euro, oltre alla quota delle spese mediche rimaste a carico dell'interessato, è possibile detrarre proporzionalmente le spese sanitarie per la parte rimborsata dai Fondi.

Cosa c'è di nuovo per l'anno in corso

Dopo questa breve panoramica, affrontiamo le principali novità del corrente anno. La prima è senza dubbio la modifica degli scaglioni di reddito e delle aliquote Irpef, oltre la rimodulazione delle detrazioni per lavoro dipendente, pensione e altri redditi. Nella dichiarazione, di fatto, non avrà alcuna rilevanza in quanto il nostro datore di lavoro o l'ente pensionistico hanno già effettuato i relativi conguagli all'interno della Certificazione Unica - Modello CU2023.

Al contrario, la novità di maggiore impatto è la verifica e compilazione del Prospetto familiari a carico. Come è noto, a seguito dell'introduzione dell'assegno unico universale, dal 1° marzo 2022 cessano di avere efficacia le detrazioni fiscali per figli a carico con meno di 21 anni, incluse le maggiorazioni per figli minori di tre anni e con disabilità. Per i soli mesi di gennaio e febbraio, invece, si applicano ancora le vecchie regole.

A seguito di tale modifica, nel Prospetto familiari sono presenti due nuove colonne nelle quali indicare il numero di mesi per il calcolo della detrazione spettante per il periodo gennaio/febbraio 2022 e

per il restante periodo marzo/dicembre.

La prima colonna, riservata ai mesi di gennaio e febbraio 2022, va compilata in analogia al passato, in quanto spettano ancora le detrazioni ordinarie. La seconda colonna va compilata solo se il figlio con 21 anni o più è stato a carico per il periodo da marzo a dicembre. Se invece è stato a carico solo per alcuni di questi mesi, è necessario riportare il loro numero corrispondente.

La dichiarazione dei redditi è diventata sempre più un percorso a ostacoli. Le istruzioni al Modello 730 sono diventate di ben 144 pagine e siamo ancora in attesa della circolare guida dell'Agenzia delle entrate

Trattamento integrativo redditi e nuove detrazioni

L'altra novità di rilievo è il trattamento integrativo per i redditi fino a 28.000 euro. Dall'anno 2022, infatti, in presenza delle altre condizioni, spetta per intero fino a 15.000 euro. Per la quota restante, e fino al limite massimo di 28.000 euro, è necessario calcolare la differenza tra l'imposta lorda e la somma di alcune detrazioni fiscali spettanti (carichi di famiglia, spese sanitarie, alcuni oneri plu-

riennali sostenuti fino al 2021 ecc.). Il calcolo, ovviamente, viene fatto in automatico nella dichiarazione dei redditi e potremo trovarci a scoprire di dover restituire delle somme che il nostro datore di lavoro ci aveva riconosciuto, oppure beneficiare di una differenza a nostro credito da recuperare in dichiarazione.

Un'altra novità interessante da evidenziare è la nuova detrazione del 75% per interventi volti all'eliminazione delle barriere architettoniche (ad esempio, il montascale, oppure i lavori svolti per facilitare l'accessibilità nell'appartamento per le persone anziane), che può essere recuperata in 5 rate nella dichiarazione dei redditi.

Per coloro che invece devono detrarre spese sostenute per il Superbonus 110%, la compilazione della dichiarazione è alquanto articolata e complessa. In aggiunta, è necessario effettuare una serie di verifiche sulla documentazione, per le quali è sempre consigliabile rivolgersi a un professionista abilitato, oppure a un Caf.

50&PIÙ CAF

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

Leggi l'articolo apparso sulla rivista *Dirigente 3-2023* o contatta la tua associazione per saperne di più.

L'elenco delle principali novità



Modifica degli scaglioni di reddito e delle aliquote

Sono state ridotte le aliquote Irpef da applicare ai redditi da 15.000 euro a 50.000 euro ed è stato ampliato lo scaglione di reddito, a cui si applica l'aliquota più alta del 43%.



Detrazioni per i figli a carico fino a 21 anni

A partire dal 1° marzo 2022, le detrazioni per i figli a carico di età inferiore a 21 anni sono state sostituite dall'assegno unico, ovvero il beneficio economico attribuito, su base mensile, per il periodo compreso tra marzo di ciascun anno e febbraio dell'anno successivo. Restano in vigore solo le detrazioni per i figli di età pari o maggiore di 21 anni.



Rimodulazione delle detrazioni per redditi da lavoro dipendente, redditi di pensione e altri redditi

Sono state rimodulate le detrazioni in funzione della diversa tipologia di reddito e innalzati i limiti reddituali.



Modifica alla disciplina del trattamento integrativo

Il trattamento integrativo è riconosciuto anche ai titolari di reddito complessivo compreso tra 15.001 euro e 28.000 euro, a condizione che l'ammontare di alcune detrazioni sia superiore all'imposta lorda.



Eliminazione delle barriere architettoniche

dal 1° gennaio 2022, per le spese sostenute per interventi direttamente finalizzati al superamento e all'eliminazione delle barriere architettoniche in edifici già esistenti, spetta una detrazione dall'imposta lorda del 75% del limite di spesa calcolato in funzione del tipo di edificio.



Detrazione per canoni di locazione ai giovani

Ai giovani fino a 31 anni non compiuti, con un reddito complessivo non superiore a 15.493,71 euro, è riconosciuta una detrazione pari al 20% del canone di locazione. L'importo della detrazione non può eccedere i 2.000 euro.



Credito d'imposta per attività fisica adattata

È riconosciuto un credito d'imposta per le spese sostenute per l'attività fisica adattata a coloro che ne fanno richiesta dal 15 febbraio al 15 marzo 2023, tramite il servizio web disponibile nell'area riservata del sito dell'Agenzia delle entrate.

Non ci resta che attendere il 30 aprile per vedere la nostra dichiarazione dei redditi e valutare se avventurarci nella compilazione, oppure affidarci a un Caf, o un pro-

fessionista abilitato, per avere così la certezza non solo della corretta compilazione, ma di aver usufruito di tutti i vantaggi fiscali a cui abbiamo diritto. ■

World Business Forum

MILANO



15 e 16
novembre 2023
Allianz MiCo
Milano Congressi

Il più grande evento di Management al mondo, da 20 anni a Milano

9 speaker internazionali



+2.500 partecipanti

Francis Ford Coppola
CREATIVITA'

Beatrice "Bebe" Vio
DIVERSITY & INCLUSION

Michael Phelps
HIGH PERFORMANCE

Jon McNeill
IL CASO TESLA

Muhammad Yunus
SOSTENIBILITÀ

Francesca Gino
LEADERSHIP

Greg Hoffman
IL CASO NIKE

Felipe Gómez
SELF-MANAGEMENT

Jean Oelwang
RELATIONSHIP MANAGEMENT

Trova il tuo Purpose, sviluppa il tuo Business!



Scopri di più o chiamaci al:
800 93 94 36

Visita l'area riservata
My Manageritalia > Servizi professionali > Wobi - eventi 2023
e scopri l'offerta esclusiva dedicata agli associati Manageritalia

WOB
Inspiring Ideas



Storie “pericolose”

*I bias nello storytelling
e la loro influenza quando
prendiamo decisioni*

Silvia Gollini Daum

partner di Nexus Laboratoire de Régénération e di Cfmt

Ascoltare e narrare storie è un bisogno fondamentale, anche in azienda. Le storie sono un modo per raccontare nuovi prodotti, startup, nuove strategie, successi, ma ci permettono anche di riconnetterci collettivamente attraverso gli archetipi che contengono. La narrazione consente inoltre di costruire senso da frammenti di informazioni, ri-

spondendo a un bisogno di continuità nell’esperienza umana. Ma nella narrazione si nascondono elementi che, proprio perché colpiscono il nostro immaginario e le nostre emozioni, ci fanno perdere di vista la razionalità nel decidere. Il cervello ha bisogno di narrazione per ricordare, risparmiare energia di stoccaggio, manipolare e ricordare informazioni. La semplificazione operata



attraverso le storie ci fa però creare rapporti di causa-effetto arbitrari, distorcendo l'interpretazione del mondo. Parleremo in questo articolo dei bias che si insinuano nello storytelling.

Un esempio pratico alla macchinetta del caffè

Partiamo con un esempio. Immaginiamo di essere la direttrice commerciale di una grande filiale di una banca e di stare bevendo la nostra tazza mattutina alla macchinetta del caffè. Il miglior specialista finanziario della nostra équipe arriva e ci dice di essere arrabbiato perché non è riuscito a

piazzare due contratti di assicurazione con potenziali clienti che, ha sentito dire, sono invece andati a una banca concorrente che pratica migliori condizioni. Poi arriva un altro collega che ci dice che un cliente gli ha chiesto di rinegoziare il mutuo e che è riuscito a mantenerlo usando le sue migliori argomentazioni; teme invece di perdere un cliente con il quale ha appuntamento il giorno seguente. Ritorniamo sulla nostra scrivania, preoccupati per le informazioni ricevute... sembra che abbiamo un problema di prezzo rispetto alla concorrenza. Cosa fareste in questo caso? Forse

la prima reazione sarebbe di chiamare la casa madre per convocare una riunione d'urgenza. Le storie che abbiamo ascoltato possono aver attivato in noi la paura che avvenga un'emorragia di clienti e che il nostro business sia in pericolo. Prendiamo una pausa. Ci possiamo chiedere: abbiamo davvero approfondito le storie ascoltate e i fatti in esse contenuti? Quanti clienti abbiamo davvero perduto? Abbiamo le informazioni dagli altri del team? L'offerta dell'altra banca è comparabile alla nostra?

Bias di conferma e di autorità

Una famiglia importante di bias che intervengono quando ascoltiamo storie è quella dei bias di conferma: andiamo alla ricerca di tutto quello che corrobora l'interpretazione che abbiamo dato. In questo caso, ad esempio, dopo aver ascoltato il primo specialista e la sua storia, abbiamo cominciato a dirci che c'è un allarme sui nostri prezzi. La storia del secondo specialista verrà quindi ascoltata solo in quelle parti che confermano questa interpretazione. Un altro bias in azione nel nostro esempio è quello del campione o d'autorità. Lo specialista che ci ha raccontato la storia è considerato il migliore del nostro gruppo. Questo fa sì che le informazioni che ci comunica non saranno ricontrollate o messe in discussione. Questo bias va di pari passo con il carisma e con l'auto-



BIAS E WORKLOAD: LAVORARE MENO DIPENDE DA NOI?

"Basta, non ce la faccio più!". Forse ci è capitato di dire questa frase o di sentirla dire da qualcuno, forse ci capita di sentirci stressati, di avere la percezione di non avere mai finito, di svegliarci la notte pensando alla quantità di cose che dobbiamo ancora fare... E se fosse un bias a spingerci ad aggiungere elementi alla "to do list", step a un progetto, destinatari in un'email, invitati a una riunione? E se una gestione efficace del carico di lavoro dipendesse almeno in parte anche da abitudini e routine inconsapevoli di pensiero?

Partecipare a questo evento di Cfmt - Centro di formazione management del terziario vi permetterà di esplorare il tema giocando, di confrontarvi con colleghe e colleghi, di acquisire semplici strumenti per rivalutare il vostro carico di lavoro e lavorare meglio (e anche meno!).



Cfmt Milano, 6 giugno 2023

10:00 - 12:30

Per iscriversi: https://bit.ly/cfmt_biasworkload

Per maggiori informazioni:
Luisa Panariello - luisa.panariello@cfmt.it



aver attivato ricordi su vissuti simili: magari nel passato le condizioni erano diverse, ma gli elementi che riattiviamo oggi sono solo quelli che ci aiutano a confermare la nostra diagnosi. Il bias dell'esperienza è particolarmente pericoloso quando diventa collettivo e imprigiona tutta l'azienda in routine inconsapevoli che impediscono l'innovazione. Per andare oltre, immaginiamo che siamo ora convinte che i prezzi debbano essere abbassati. Alla riunione convocata partecipa un collega che porta argomenti fattuali contrari. Potrebbe ora intervenire un altro dei bias di conferma, il "myside bias", molto diffuso su tutti i temi polarizzanti (politica, vaccini, riscaldamento climatico...): il cervello ha impiegato energia nella formazione di un'opinione e da quel momento le informa-

rità proiettata sugli altri e ci impedisce, ad esempio, anche quando non siamo d'accordo, o abbiamo una percezione diversa dei fatti, di fornire la nostra versione della storia, facendoci sentire non legittimi e competenti per esprimerci.

Bias dell'esperienza e myside bias

Un altro bias ancora in azione, in questo caso, è quello dell'esperienza: la storia viene ancorata a esperienze passate che ricordiamo o che pensiamo di ricordare. La storia udita al caffè potrebbe



zioni vengono recepite solo se la confermano. A questo bias può associarsi il “backfire effect”, quell’effetto per cui più qualcuno tenta di portarci dalla sua parte più la nostra opinione viene rinforzata.

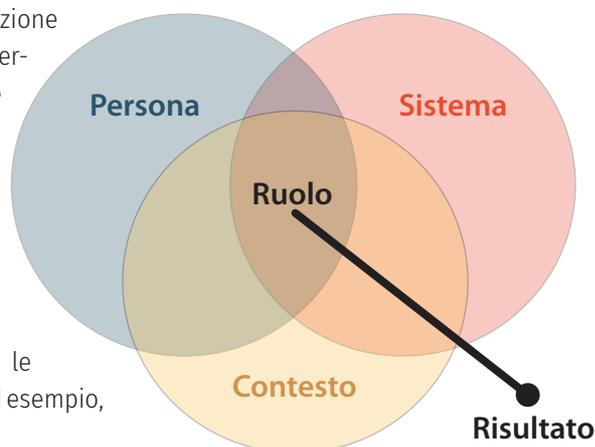
Le case history di successo: prendiamo le distanze

Possiamo andare più lontano nella scoperta dei bias nello storytelling, pensando all’influenza collettiva delle grandi storie d’impresa: Steve Jobs, Sheryl Sandberg, Mark Zuckerberg... in quali errori possiamo cadere quando usiamo

A - Un bias per il role-modelling

Errore fondamentale di attribuzione che ci fa focalizzare solo sulla persona, facendoci dimenticare che i risultati che si ottengono, successi o insuccessi, dipendono da:

- **una persona** (con le sue competenze, desideri, visione, ad esempio, Steve Jobs);
- **un sistema** (il suo purpose, le sue persone, le sue risorse, ad esempio, Apple);
- **un contesto** (un mercato che richiede i nostri prodotti, un momento storico, un livello delle conoscenze ecc., ad esempio, computer, tablet, smartphone).



Fonte: Grubb Institute

B - Che fare? Qualche idea anti-bias da storytelling

- Dopo aver ascoltato un aneddoto, una storia che ci ha colpiti, provare a chiedersi quale dei bias di cui abbiamo parlato potrebbe aver agito su di noi;
- chiedersi su cosa si era d’accordo automaticamente, che cosa si era rifiutato o ignorato senza nemmeno rendersene conto;
- se si considerasse l’ipotesi opposta, la propria decisione cambierebbe?;
- cosa è successo quando non ha funzionato (i casi avversi)?;
- considerare sistematicamente il contesto e il sistema nel quale la storia che ci viene raccontata succede. Quali similitudini rispetto a noi? Quali differenze?

queste storie per prendere decisioni? Il problema del role-modelling è che quando ascoltiamo una storia tendiamo a focalizzarci solo sulla persona. Cadiamo nell’“errore fondamentale di attribuzione”, illustrato nel riquadro A. Altro bias, legato in particolare alle storie role-model, è quello del sopravvissuto. Ascoltiamo una storia di successo: “come ho fatto il mio primo milione”, “come ho fondato un unicorno e ho

levato 20K”, “come diventare famosi...”. Tutto ci sembra facile. Dimentichiamo che stiamo ascoltando “una” storia di successo, non le storie di tutti quelli che ci hanno provato ma che hanno fallito. Il fascino del role-model ci può far pensare che la riuscita sia facile. Queste storie però non ci parlano del 100% delle persone per le quali non ha funzionato. Concludendo, dobbiamo smettere di raccontare e ascoltare sto-

rie? Assolutamente no! Anzi, possiamo continuare a farci ispirare, commuovere, emozionare, motivare dallo storytelling. Nel riquadro B trovate qualche spunto pratico, ma soprattutto il consiglio è quello, come direbbe la scrittrice nigeriana Chimamanda Ngozi Adichie, di restare curiosi e di andare alla ricerca di tante altre storie, per arricchirci, nutrirci di dubbi ed evitare il “Pericolo della storia unica”. ■

Un tesoro in azienda: il capitale umano

Investire sulle persone per la crescita e lo sviluppo nei tempi del post-Covid

Antonio Angioni

senior partner Poliedros management consulting

“Capitale umano non è solo una delle espressioni ricorrenti nella terminologia delle aziende e degli esperti di management; ha finito per diventare una categoria ampiamente utilizzata a tal punto che si rischia di dimenticarne le implicazioni gestionali. Facciamo quindi chiarezza e mettiamo in evidenza non solo gli elementi costitutivi, ma anche le esigenze e le sfide alle quali è esposto, in un contesto come quello presente.

Origini e caratteristiche

L'espressione "human capital" fu coniata per la prima volta nel 1961 da un economista, Theodore W. Schultz, per identificare le skill, la

knowledge e le competenze della forza lavoro. In quanto riferibile alle persone, il capitale umano ha alcune caratteristiche specifiche. Innanzitutto, a differenza degli altri asset che compongono il physical capital, non può essere distinto dalle persone.

Come le altre forme di capitale, è esposto al deprezzamento (per la naturale obsolescenza delle persone, fisica e mentale), ma, a differenza delle altre forme, questo rischio può essere, se non neutralizzato, almeno ridotto, a patto che si continui a investire sulle persone. Ma per investire occorre credere e questo, purtroppo, ha rappresentato per molti anni un limite della prevalente cultura manageriale, per la quale le persone sono state troppo

spesso percepite come costi, anziché come asset. Ha sicuramente contribuito ad alimentare questa impostazione la difficoltà a calcolare il roi di questa particolare forma di investimento, nonché la mancanza di ratios per misurare il value added delle persone al business. La situazione sta evolvendo, sia pure lentamente, grazie anche all'evidenza di certi fattori.

Gli elementi costitutivi del cambiamento

L'analisi delle performance finanziarie delle 60 best workplaces in Italia risulta di per sé emblematica. Ad aumenti del trust index (l'indice di fiducia nella propria organizzazione) corrispondono aumenti di fatturato, mentre a decrementi

dell'indice corrispondono riduzioni del tasso di sviluppo. Nel frattempo, la stessa categoria di human capital ha conosciuto una configurazione più complessa e articolata e oggi sono considerati elementi costitutivi la *knowledge* (quale bagaglio culturale e di esperienze), le *skill* (quali capacità nel senso più vasto), il *talent* (quale attitudine), i *behavior* (quali comportamenti finalizzati), l'*effort* (quale energia-impegno) e il *time* (non nella dimensione tayloristica ma digital). La combinazione di questi elementi potrebbe essere sintetizzata in una formula:

$$\text{Total capital investment} = [\text{Ability (knowledge + skill + talent) + behavior}] \times \text{effort} \times \text{time}$$

Accettando questa impostazione, si riescono a misurare gli elementi costitutivi del roi dell'investimento nelle persone, riconducibili a: l'engagement; lo sviluppo e la crescita nei ruoli; la recognition per i risultati e la politica di reward.

Un valore fondamentale per l'impresa

A pieno titolo, il capitale umano comincia finalmente ad essere riconosciuto come una delle componenti del valore globale dell'impresa. Non solo, la stessa work experience viene rivalutata in funzione della capacità delle persone di crescere, acquistare e impiegare nuove skill. Questo implica ridisegnare la strategia di gestione delle risorse, considerando però, come anticipa-

to in premessa, alcuni aspetti particolari. Partiamo dalla presenza nelle imprese di 4, se non di 5, generazioni diverse per approcci, fabbisogni, esigenze, al punto che potremmo azzardarci a parlare anche di culture diverse che richiedono attenzione e soluzioni ad hoc, non sempre facilmente conciliabili. Mentre nel passato era più semplice definire un contratto psicologico di ingaggio, oggi è più difficile ed è necessario comprendere le motivazioni al lavoro. L'incremento degli standard di vita e la disponibilità di maggior tempo alimentano aspettative nuove. Cambia anche la percezione del lavoro, del good job nel quale influiscono elementi della personalità, che si traducono poi in atteggiamenti diversi. Sul piano gestionale, non si dovrà rincorrere la conformità, ma la coesione da creare su mission, valori e visione, che non potranno essere relegati alle retoriche presentazioni degli ingressi aziendali e dei siti web, ma dovranno essere oggetto di una declinazione quotidiana.

Gli sviluppi della tecnologia e dell'automazione, nonché delle loro applicazioni, hanno ridotto i lavori routinari e si sono rivelati fondamentali nella gestione della pandemia di Covid-19, al punto che nessuno osa immaginare quali sarebbero stati gli effetti se avessimo dovuto affrontare questa sfida, per esempio, vent'anni fa, con il livello della tecnologia di allora. Ma quelle forme di lavoro sperimentate sotto l'emergenza hanno poi dato vita a richieste nuove.

Superare la cultura del controllo

Si sta sviluppando, sul piano gestionale, l'hybrid model, replicabile nelle aziende come nelle organizzazioni che dovranno affrontare il passaggio dal fixed work al flex work al flow work e disporre di leadership team capaci di passare da una cultura del controllo a una cultura della valutazione dei risultati, arrivando così a gestire la sfida della dematerializzazione del contesto aziendale. Da ultimo, ma non meno importante, c'è un aspetto inquietante che non può essere sottaciuto. Siamo entrati in una fase di turbolenza continua ben diversa dai contesti precedenti, caratterizzati da fasi cicliche più o meno prevedibili. Solo negli ultimi tre anni si sono sovrapposti: pandemia, crescita dei costi delle materie prime, inflazione, crisi energetica e guerra alle porte dell'Europa. La gestione del cambiamento non sarà più limitata a fattori contingenti ma diventerà una variabile costante per cui si impone un'attenzione diversa nella selezione degli investimenti nel capitale umano. Nell'accezione esposta, non sarà solo un lusso, ma una necessità per le aziende che vorranno consolidare il proprio vantaggio competitivo. Si impone, pertanto, un nuovo modo di pensare alle organizzazioni, perché, come diceva Peter Druker, il problema non è la turbolenza in sé, ma affrontare la turbolenza con la logica di ieri. ■



INIZIATIVE

Manager, a bordo!



Golf & Cruise: una settimana di golf, divertimento e relax a bordo di Costa Smeralda

Siamo pronti a salpare. Per la prima volta il Manageritalia Golf Trophy, giunto alla sua 27esima edizione, sarà itinerante e si svolgerà tra le tappe di una splendida crociera: potrai giocare sui campi da golf più prestigiosi di Francia e Spagna e scoprire il Mediterraneo a bordo di Costa Smeralda. Il tutto in una sola settimana, dal 13 al 21 ottobre 2023.

Una settimana di golf immersion

Golf & Cruise è il golf break ideale: pensa a tutto Costa, dai trasferimenti privati alla custodia dell'attrezzatura. I campi da gioco dove si svolgeranno le nostre gare, inoltre, sono prestigiosi: Golf Bastide de la Salette, a Marsiglia, con viste spettacolari sulla città e sulla catena montuosa del Garlaban; Real Club del golf El Prat, a Bar-

cellona, che ha ospitato per dieci volte l'Open di Spagna di Golf; T-Golf Calvia, a Palma di Maiorca, uno dei campi più antichi, quotati e popolari dell'isola che si snoda tra splendide colline, pini maestosi e ben quindici laghi.

Non solo green

Il golf sarà il grande protagonista di questa settimana, ma non l'unico: a bordo di Costa Smeralda ti aspettano dieci ristoranti tematici, la spa Solemio, con ben 4.500 mq di puro benessere, show e spettacoli nuovi ogni sera, un acquapark sul ponte più alto della nave e una palestra di ultima generazione. Grazie alle escursioni guidate, inoltre, potrai immergerti nella cultura e nella storia dei luoghi. Insomma, tante proposte per permettere a tutti, golfisti e non, di vivere una settimana di divertimento e relax.



TARIFE A PERSONA*

Tipologia	Cabina doppia		Cabina singola	
	Golfisti	Accompagnatori	Golfisti	Non golfisti
Interna	€ 1.345	€ 785	€ 1.475	€ 913
Esterna	€ 1.400	€ 865	€ 1.565	€ 1.029
Balcone	€ 1.500	€ 945	€ 1.700	€ 1.145

* I prezzi indicati sono calcolati sulla base del prezzo del petrolio al barile e potranno subire modifiche fino a 30 giorni dalla partenza.

È possibile partire e rientrare a **Civitavecchia (dal 13 al 20/10)** o **Savona (dal 14 al 21/10)** e prenotare un parcheggio a pagamento per la custodia della propria auto. La crociera toccherà le località di Marsiglia, Barcellona, Palma di Maiorca e Palermo. **Le iscrizioni dovranno essere effettuate entro il 27 luglio 2023** inviando ad amministrazione.servizi@manageritalia.it

la scheda di prenotazione debitamente compilata e una copia di un documento di identità in corso di validità di ciascun partecipante.

I ragazzi che viaggiano in cabina con due adulti pagano le seguenti quote forfetarie, comprensive dei servizi riservati agli accompagnatori:

- ▶ € 390 se sotto i 18 anni;
- ▶ € 550 se maggiorenni.

LE QUOTE COMPREDONO

- ▶ **Pacchetto golfisti:** pensione completa; all inclusive bevande, sia ai pasti che fuori dai pasti; tasse portuali; assicurazioni medico bagaglio, Covid (se ancora richiesta al momento della partenza) e **annullamento viaggio**; 3 green fee e cart con welcome kit e cocktail di benvenuto; 25% di sconto su una cena al ristorante Archipelago; 25% di sconto sull'ingresso all'area termale della spa, abbinato a un massaggio di 50 minuti.
- ▶ **Pacchetto accompagnatori:** pensione completa; all inclusive bevande, sia ai pasti che fuori dai pasti; tasse portuali; assicurazioni medico bagaglio, Covid (se ancora richiesta al momento della partenza) e **annullamento viaggio**.
- ▶ **Le quote non comprendono:** le escursioni e quanto non espressamente indicato alla voce "le quote comprendono".

Prenotazione parcheggio a settimana

- ▶ Savona € 91
- ▶ Civitavecchia € 85

Penali in caso di annullamento da parte del cliente

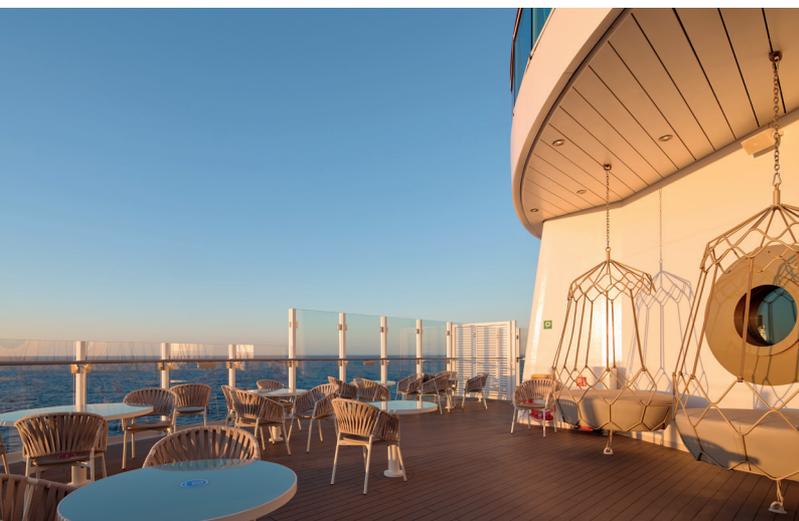
Dal	Al	Penale	Rimborso
Conferma	10 agosto	€ 50 a persona	Non rimborsabile
11 agosto	26 agosto	40%	Rimborsabile con franchigia
27 agosto	10 settembre	50%	Rimborsabile con franchigia
11 settembre	25 settembre	60%	Rimborsabile con franchigia
26 settembre	4 ottobre	75%	Rimborsabile con franchigia
5 ottobre	Partenza	100%	Rimborsabile con franchigia

Successivamente all'annullamento, il cliente riceverà tutte le indicazioni per poter aprire il sinistro con l'assicurazione per il rimborso della penale, al netto della franchigia applicata dall'assicurazione, in base alla motivazione e documentazione fornite.



ESCURSIONI

	Programma	Adulti	Under 18
Marsiglia + Avignone	Palazzo dei Papi, Ponte di San Benedetto, pranzo in ristorante tipico.	€ 65	€ 40
Marsiglia	Lungomare La Corniche, chiesa di Saint-Laurent, forte di Saint-Jean, basilica di Notre-Dame de la Garde, Vieux Port e sosta fotografica alla cattedrale di Santa Maria Maggiore.	€ 40	€ 18
Barcellona	Sagrada Família, Passeige de Gracia e sosta fotografica a Casa Batlló e La Pedrera.	€ 55	€ 18
Palma di Maiorca	Cattedrale di Santa Maria, quartiere medievale e negozio di perle.	€ 40	€ 18
Palermo	Centro storico, chiesa di Sant'Agostino, cattedrale, quartiere del Capo, teatro Massimo, degustazione di cannolo siciliano.	€ 40	€ 25



MODALITÀ DI PAGAMENTO

Può essere effettuato tramite bonifico bancario intestato a:

Stelema Viaggi srl, via Figino 1/D, 20016 Pero (MI)

IT93A0837432910000003088935
c/o Banca - BCC Barlassina

Devono essere versate, in un'unica soluzione, sia la quota relativa alla crociera, sia quelle per le escursioni ed eventuale parcheggio.

Il/la sottoscritto/a _____ abitante a _____

via _____ cap _____ tel. _____

cell. _____ email _____

iscritto/a all'Associazione Manageritalia di _____

nato a _____ il _____ C.F./partita Iva _____

Richiesta di emissione fattura sì no Cod. Sdi _____

Nominativo e telefono da contattare in caso di emergenza durante la crociera (non deve essere a bordo) _____ tel. _____

Desidero partire da Civitavecchia Savona

Desidero prenotare parcheggio a pagamento sì no Marca/modello auto _____ Targa _____

Prenotazione soggiorno

Indicare i nominativi di tutti i partecipanti

Cognome e nome	Data di nascita	Luogo di nascita	Codice fiscale (obbligatorio)
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Sistemazione (indicare il numero di persone)

Cabina doppia				Cabina singola					
Interna	Golfista	<input type="checkbox"/>	Non golfista	<input type="checkbox"/>	Interna	Golfista	<input type="checkbox"/>	Non golfista	<input type="checkbox"/>
Esterna	Golfista	<input type="checkbox"/>	Non golfista	<input type="checkbox"/>	Esterna	Golfista	<input type="checkbox"/>	Non golfista	<input type="checkbox"/>
Balcone	Golfista	<input type="checkbox"/>	Non golfista	<input type="checkbox"/>	Balcone	Golfista	<input type="checkbox"/>	Non golfista	<input type="checkbox"/>

Escursioni [barrare le escursioni desiderate per ogni nominativo (cognome e nome)]

Nominativo	Marsiglia + Avignone	Marsiglia	Barcellona	Palma di Maiorca	Palermo
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				

Mi impegno a pagare con bonifico bancario € _____ appena riceverò conferma della mia prenotazione da parte di Manageritalia Servizi.

Mi impegno a fornire una copia di un documento di identità fronte/retro in corso di validità di ciascun partecipante.

I dati personali raccolti con la presente scheda verranno utilizzati da Manageritalia e Manageritalia Servizi esclusivamente ai fini della gestione del "27° Manageritalia Golf Trophy". In occasione di tale evento, al fine di gestirne l'organizzazione, i dati saranno trasmessi a soggetti terzi coinvolti nell'organizzazione stessa e solo per tale finalità, quali l'hotel e la compagnia assicuratrice. La base giuridica di questo trattamento è il legittimo interesse alla corretta organizzazione dell'evento e alla tutela dei partecipanti. I dati saranno conservati per cinque anni.

Ho preso visione dell'informazione sul trattamento dei dati personali (<http://bit.ly/informativaNL>).

Durante l'intera settimana verranno effettuati foto e video per fini divulgativi sulle attività di Manageritalia. Base giuridica del trattamento il legittimo interesse alla documentazione delle attività dell'associazione e alla condivisione con gli iscritti.

Firma _____

10 MOTIVI PER PRATICARE IL VINYASA (FLOW) YOGA



Il Vinyasa yoga (dal sanscrito *vi*, “in modo speciale” e *nyasa*, “posizionare/fare”), chiamato comunemente anche flow yoga, è tra le forme di yoga oggi più popolari. Al contrario dello yoga più tradizionale, che si concentra sul mantenere ogni asana (posizione) stabile e statica, il vinyasa è caratterizzato da un flusso continuo di pose, simile a una danza o ai taichi: è una pratica dinamica e ad alta energia (viene definito anche “power yoga”), che crea calore nel corpo, sviluppa forza e stimola il sistema cardiovascolare.

Un manager dovrebbe avvicinarsi a questa pratica per almeno 10 motivi:

1 Migliora la stabilità e la flessibilità

Non solo coinvolge i muscoli nella parte inferiore del busto, ma stabilizza la colonna vertebrale, migliora la stabilità e rafforza l'equilibrio. La postura ne beneficia, così come la capacità del corpo di ridurre gli infortuni. Riscaldando i nostri muscoli in uno stretching profondo, diventiamo anche più flessibili. Nulla di meglio dopo tante ore al lavoro!

2 Mantiene il cuore sano

Il Vinyasa yoga è un'attività fisica aerobica di intensità leggera. Rappresenta un regolare esercizio cardiovascolare essenziale per migliorare e mantenere in buona salute il cuore.

3 Calma la mente, riduce lo stress e migliora l'umore

Muoversi attraverso una sequenza di pose richiede attenzione, concentrazione e respirazione profonda. Questo calma la mente e allevia lo stress: è quasi una meditazione in movimento. Se soffri di ansia, questa pratica può offrire un valido rimedio. Aiuta a regolare le emozioni ed è un ottimo modo per rilassarsi.

4 Ci fa dormire meglio

Aiuta ad addormentarsi più velocemente e a dormire più a lungo (è sconsigliabile però praticare il Vinyasa appena prima di coricarsi).

5 Aumenta la capacità polmonare

Il Vinyasa si pratica espandendo regolarmente i polmoni, si aumenta la loro salute, il che è utile anche

nel caso di problemi come l'asma o la bronchite.

6 Accresce i livelli di energia

Ci sono prove scientifiche che lo yoga può migliorare l'energia e la vitalità. Si ritiene che la pratica faccia rilasciare endorfine, aumenti il flusso sanguigno al cervello e riduca la quantità di pensieri negativi.

7 Brucia calorie e migliora il metabolismo

Il Vinyasa yoga fa muovere quasi costantemente, il che aiuta a bruciare calorie e ad aumentare il nostro metabolismo. Una sessione di un'ora permette di bruciare tra le 400 e le 600 calorie.

8 Migliora l'immagine di noi stessi

La consapevolezza, l'autocoscienza e l'empowerment creati dalla pratica permettono di rafforzare il senso di compassione per noi stessi, riconoscendo le capacità e i limiti del nostro corpo.

9 Aumenta la concentrazione e la memoria

Il Vinyasa insegna a concentrarsi sul respiro e sulle transizioni tra le asana. Mantenendo alta la nostra concentrazione, possiamo controllare meglio le nostre emozioni, rimanendo calmi, più focalizzati su ciò che stiamo facendo e più produttivi nella vita e sul lavoro.

10 Rafforza il sistema immunitario

La varietà di posizioni e i movimenti attivano il sistema linfatico per espellere le tossine e potenziare i globuli bianchi, che combattono le infezioni. Riducendo il livello di stress, ci aiuta a prevenire altre malattie.



FERNANDA WITTGENS, UNA STORIA D'AMORE PROFONDO

«**Q**uando crolla una civiltà e l'uomo diventa belva, chi ha il compito di difendere gli ideali della civiltà, continuare ad affermare che gli uomini sono fratelli, anche se per questo dovrà pagare? Sarebbe troppo bello essere intellettuali in tempi pacifici e diventare codardi, o anche semplicemente neutri, quando c'è un pericolo».

A scrivere queste parole alla madre, nell'inverno del '45, dal carcere di San Vittore a Milano, detenuta per aver aiutato a fuggire numerosi ebrei, è una donna che di coraggio e determinazione ne aveva sempre avuti da vendere, un'intellettuale in tempo di pace e in tempo di guerra: Fernanda Wittgens.

Nata all'ombra della Madonnina nell'aprile del 1903, a 22 anni è già laureata in lettere e a 25 inizia il suo percorso lavorativo a Brera, prima come operaia avventizia, poi come ispettrice e, infine, nel 1940, come direttrice: prima donna in Italia a dirigere una rete museale, dopo aver vinto il concorso. Ma c'è la guerra, e ci sono le opere d'arte da proteggere; d'altronde «combattere in Italia è come combattere in un maledetto museo», per citare il generale Clark, comandante delle truppe di liberazione angloamericane. Prima dell'arrivo degli americani, tra il 1940 e il 1943, le strade italiane sono battute da un vero e proprio esercito senza divisa: direttori di musei, ispettori, so-

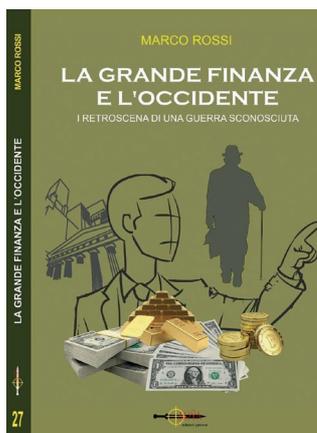
vrintendenti e giovani funzionari, che, in un'instancabile e frenetica attività, cercano di mettere in salvo quante più opere possibile, spostandole dalle sedi museali e ricollocandole in luoghi ritenuti più sicuri. La Wittgens è una di loro, impacchetta il Cristo morto del Mantegna, lo Sposalizio della Vergine di Raffaello e poi, ancora, Bellini, Caravaggio e tutti gli altri, sale sui camion, accompagna personalmente l'immenso patrimonio artistico verso le nuove destinazioni, dai sotterranei delle banche milanesi ad alcune ville tra Orvieto e Perugia e, poi, a Gradara e Carpegna, vere e proprie roccaforti nel Montefeltro.

La guerra finisce e, tra cumuli di macerie e tanta miseria, arriva il momento di ricostruire, di ripartire dal patrimonio artistico come identità di una nazione in ginocchio. Nasce il progetto della "Grande Brera", che unisce la Pinacoteca, con le sue oltre 40 sale ricostruite ex novo dopo il devastante bombardamento dell'agosto '43, all'Osservatorio Astronomico e al Giardino Botanico, e la decisione di restaurare il Cenacolo di Leonardo.

Muore a soli 54 anni per un male che non lascia scampo, non prima però di averci lasciato un ultimo regalo: l'acquisto della Pietà Rondanini di Michelangelo, anche attraverso una sottoscrizione di fondi cittadina. Grazie Fernanda!

CURIOSITÀ

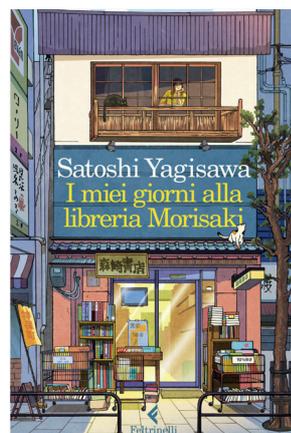
Tra il 1943 e il 1951 operarono in Europa i "Monuments men", circa 400 esperti d'arte, uomini e donne, reclutati dal Mfaa (Monuments, fine arts and archives), la sezione Monumenti, belle arti e archivi dell'esercito angloamericano. Dobbiamo a loro il ritrovamento di oltre centomila capolavori sottratti dai nazisti.



L'ombra della grande finanza

Un saggio intrigante sui rapporti tra la storia dell'Occidente e gli ambienti della grande finanza: se questi hanno organizzato qualche complotto di natura politica, lo hanno fatto, come anche tutti gli altri protagonisti delle vicende politiche lungo gli ultimi secoli, a partire dai partiti rivoluzionari, fino alle religioni, la massoneria e persino le organizzazioni sociali e imprenditoriali.

La grande finanza e l'Occidente, Marco Rossi, Arya, pagg. 224, € 23,75.



Quelle storie tra i libri

A Jinbocho si trova il più grande quartiere di librerie con sede a Tokyo. Takako lo frequenta, anche perché qui si trova la Morisaki, che appartiene alla sua famiglia da tre generazioni. Tra discussioni sempre più appassionante sulla letteratura moderna giapponese, ricordi e incontri misteriosi, la ragazza scoprirà un modo di comunicare e di relazionarsi che parte dai libri per cogliere l'essenza dei sentimenti umani.

I miei giorni alla libreria Morisaki, Satoshi Yagisawa, Feltrinelli, pagg. 160, € 16.

Dobbiamo divertirci ma, soprattutto, comprare

Iniziamo appena alzati e finiamo pochi istanti prima di spegnere la luce e addormentarci. Incollati al nostro smartphone, consumiamo fino all'esaurimento, ogni giorno, un numero incalcolabile di contenuti, dall'ultimo episodio della nostra serie preferita su Netflix a una video ricetta su YouTube, o un gioco a punti all'account di un influencer su Instagram che ci parla di una crema miracolosa. Ma è solo intrattenimento, più o meno intelligente o, sotto sotto, c'è dell'altro?

L'ultimo libro di Anna Zinola si concentra sull'industria dell'entertainment, che ha messo in piedi una vera e propria strategia sempre più raffinata per attirare e coinvolgere i consumatori. Serie, podcast e videogiochi sono solo alcuni degli strumenti utilizzati dai brand per raccontare la propria storia... e spingere a comperare i propri prodotti e servizi. Per l'esperta di consumi, grazie a questa massa di contenuti digitali accattivanti siamo sempre meno consapevoli di come spendiamo il nostro tempo (e denaro). Il libro ci mostra come siamo arrivati ad aspettarci sempre dell'intrattenimento, anche quando ci informiamo e siamo chiamati a farci un'opinione. L'autrice non esprime giudizi, ma sottolinea come un approccio diverso e un atteggiamento meno naïf siano oggi fondamentali per comprendere che, spesso, online, di gratuito c'è ben poco.

La dittatura dell'entertainment, Anna Zinola, Egea-Bookmark, pagg. 60, € 5,99.



ORIGINE DEI JEANS E STORIA DI UN SUCCESSO MADE IN ITALY: DIESEL

La storia narra come, già a partire dal Cinquecento, una particolare tela blu prodotta a Chieri, in provincia di Torino, venisse trasportata a Genova per essere imbarcata verso l'Inghilterra. La resistenza della trama faceva di questa tela blu un prodotto adatto all'uso lavorativo e alle intemperie: veniva infatti utilizzata sulle navi mercantili per proteggere le merci trasportate e per la realizzazione delle vele. Proprio la sua resistenza e il basso costo ne favorirono la rapida diffusione tra i lavoratori, decretando così il successo del fustagno "Blue de Gênes", pronuncia inglese scorretta utilizzata a Genova, da cui deriva il nome jeans. Sempre la storia narra che una variante più ricercata dello stesso tessuto, impiegata come biancheria per la casa, tendaggi e rivestimenti, provenisse da Nimes in Francia, quindi "de nimes", divenuto nel linguaggio comune *denim*.

La storia dei jeans prosegue nel corso dell'Ottocento in America, dove vengono utilizzati dai cercatori d'oro e dagli operai delle ferrovie. Lavoratori, questi, che avevano bisogno di capi resistenti per il loro lavoro all'aperto. Nel 1860 in America, grazie alla nascita della vendita postale, i jeans cominciano ad essere venduti anche da piccoli empori sparsi sul territorio americano. Grazie alla vendita per corrispondenza, i clienti sceglievano il prodotto sul catalogo e i negozianti effettuavano l'ordine senza dover gestire un magazzino. Negli anni 20 del Novecento i jeans passano, nell'immaginario dei consumatori, da prodotto per il lavoro manuale a simbolo di uno "stile di vita", rifacendosi alla narrativa dei cowboy e dei rodei. Una storia, quella dei jeans tra Ottocento e Novecento, che vedrà poi la nascita di veri e propri colossi industriali come Levi's, Lee e Wrangler. Dalle Americhe questo

prodotto sarebbe quindi ritornato in Europa negli anni 50, diventando il successo commerciale che tutti conosciamo.

Questa la storia raccontata da Mattia Bertocco nel libro **Diesel. Jeans, comunicazione, cultura. Storia di un'impresa italiana globale** (Franco Angeli editore, pagg. 330). L'autore insegna all'Università degli Studi

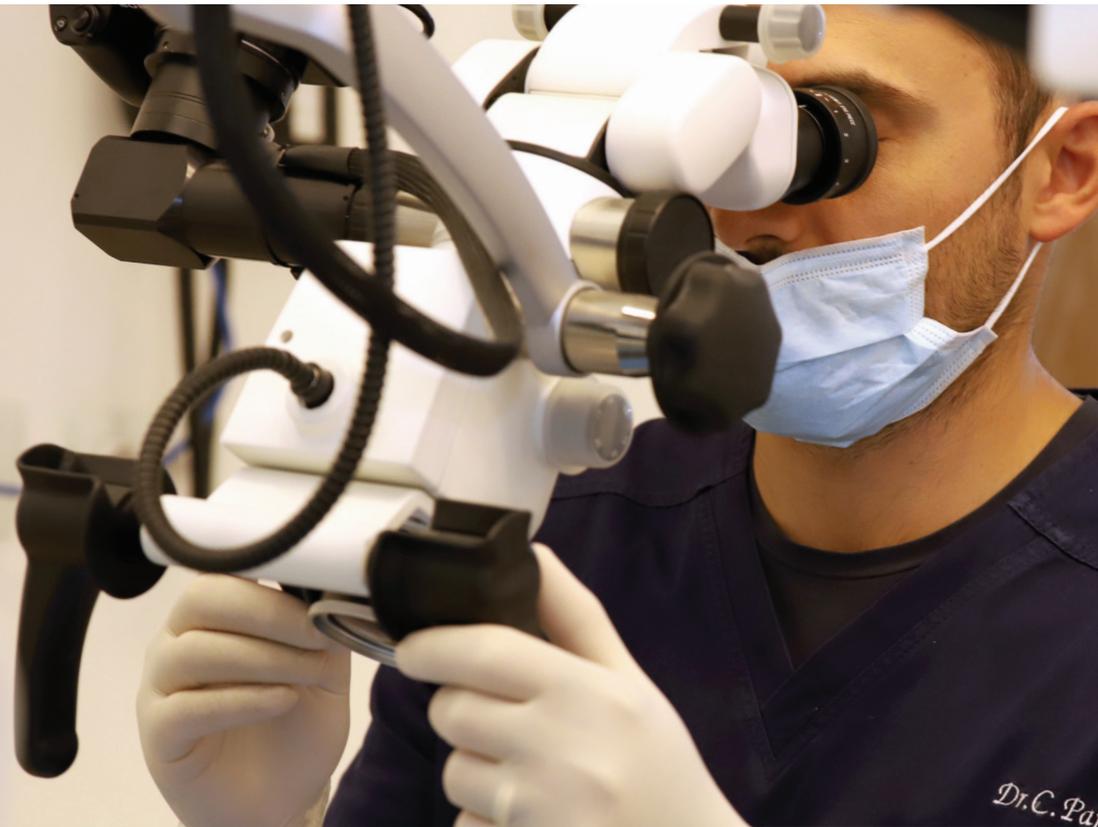
di Milano, dove si occupa di temi inerenti alla storia della moda e, in particolare, alla comunicazione di moda. In questo suo libro, Bertocco racconta anche un'altra "storia nella storia": quella del marchio Diesel, a partire dalla sua nascita, negli anni 70, all'interno dell'incubatore aziendale Genius Group. Incubatore dove entrerà nel 1976, come tecnico di produzione, Renzo Rosso. Nel 1978 viene registrato il marchio Diesel, scelto perché nome corto, immediato e pronunciato allo stesso modo quasi in tutto il mondo.

Il libro di Mattia Bertocco contestualizza il successo del brand all'interno di un

approccio storiografico ai consumi, ai costumi e all'evoluzione del comportamento dei consumatori. Comportamento seguito con attenzione dai manager dell'azienda veneta, tanto da avere assunto, già negli anni 90, due giornalisti, il cui compito è girare il mondo per realizzare un report mensile, da mandare alla direzione, sugli avvenimenti e le tendenze più importanti che accadono a livello internazionale. Tendenze elaborate e poi comunicate da Diesel tramite pubblicità ad effetto, in grado di far coesistere contemporaneamente nell'immaginario dei consumatori sia l'immagine di un prodotto proveniente dal mondo del lavoro, operaio, da working class, sia quella di un prodotto premium, esclusivo, di fascia alta.



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



DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #92



**02/ PRECISIONE
AUTOMATIZZATA**

04/ FUTURE CHATGPT

**06/ PREDITTIVO
ABRACADABRA**

**SAVE THE DATE:
QUANTI RUOLI
GIOCHIAMO?
MILANO, 15 MAG 2023**

→ https://bit.ly/cfmt_quantiruoli

In principio era ChatGPT Genesi del mondo artificiale

Ormai manca poco. Lo ripeto fino alla nausea da almeno 10 anni. Questo è il secolo delle macchine e dei suoi servi (eccitati). ChatGPT e i suoi imitatori, o ispiratori (è pieno di servizi simili, anche se meno pompati dai media), sono pronti a prendere le redini dei nostri affari e della nostra vita. Creare, generare. “È il punto di svolta dell’intelligenza artificiale”, gridano gli apostoli del nuovo messia artificiale. “Sa fare tutto”, insistono anche i discepoli (livello più basso di invasati). “ChatGPT scrive un testo su qualsiasi argomento in modo rapido e, spesso, migliore di un essere umano, persino saggi di livello

accademico, ecco... ChatGPT scrive da solo i programmi per computer e l’utente deve solo capire cosa deve essere in grado di fare... ChatGPT può addirittura esercitare la professione di avvocato e ha anche superato l’esame di abilitazione per i medici... inginocchiatevi e adorate il Santissimo artificiale”. Bene, siamo a questo. Lo so, c’è anche del buono, opportunisticamente parlando. ChatGPT è come un assistente umano seduto accanto a voi che ha assorbito tutta la conoscenza (ovvio, da chi ha deciso come nutrirlo). È quindi in grado di creare, autonomamente, qualcosa di completamente nuovo: slogan

pubblicitari, idee commerciali e persino canzoni rap (beh, non che ci voglia molto). Insomma, il punto di svolta dell’intelligenza artificiale è arrivato! Nei prossimi anni, le macchine si trasformeranno in indispensabili sparring partner dell’uomo, soprattutto nelle aziende. Che si tratti di sicurezza informatica, marketing o sviluppo di prodotti, in futuro l’intelligenza artificiale fornirà con le sue idee il vantaggio competitivo in molte organizzazioni (con rischio omologazione). La cosiddetta IA generativa rivoluzionerà l’economia della conoscenza. Tutto ok, ma non stupitevi quando “finally” vi ritroverete in pieno Matrix.

—Future farming

Precisione automatizzata



<https://www.monarchtractor.com>
<https://tinyurl.com/2p9e72js>
<https://tinyurl.com/2p8u88vm>
<https://carbonrobotics.com>
<https://growyourown.cloud>

Lasciate perdere le auto che si guidano da sole: i primi veicoli completamente autonomi saranno i trattori. Queste e altre innovazioni aprono la strada all'agricoltura di precisione di domani.

—Agricoltura di precisione

Opportunità per molti

Ma non per tutti. Non è come zappare la terra e basta. Richiede competenza e innovazione, ma ne vale la pena. Fino al 2027, le vendite aumenteranno del 6,9% all'anno, secondo un nuovo studio di Research and markets. Ecco alcuni esempi di prodotti e servizi. Sensori di azoto rilevano sulle foglie delle piante l'apporto di sostanze nutritive. I macchinari agricoli intelligenti utilizzano i dati e applicano il fertilizzante solo dove è necessario. Robot da campo autonomi uccidono le erbacce bruciando le piante dannose con un raggio laser (tipo carbonrobotics). Droni agricoli scattano foto aeree e spruzzano pesticidi in modo selettivo sulle aree coltivabili infestate. Previsioni meteo IA "ultralocali" impediscono agli agricoltori di essere sorpresi dalle tempeste.



—Cloud futuro Coltiva i tuoi dati

Le piante sono i veri supereroi della terra: generano la propria energia, si riproducono, assorbono CO₂ e ci forniscono ossigeno. Possono immagazzinare e conservare dati. Questa la singolare promessa di Cyrus Clarke, fondatore di Grow your own cloud. Beh, il sito merita una visita. Magari funziona sul serio e magari senza effetti collaterali per le piante.

—Trattore di domani Supercomputer rotante

Il trattore del futuro è un supercomputer su quattroruote. Il Monarch MK-V, considerato il primo vero veicolo agricolo intelligente, è uscito dalla catena di montaggio negli Stati Uniti il primo dicembre 2022. È alimentato elettricamente, si guida da solo e raccoglie costantemente dati. Ecco i suoi promessi e promossi vantaggi: il motore elettrico riduce i costi operativi rispetto a un motore diesel di circa 2.600 dollari all'anno; il mezzo funziona in modo autonomo sul campo (anche senza GPS) ed è dotato di otto telecamere che monitorano costantemente l'ambiente circostante; se nota la presenza di un uomo nelle vicinanze, si ferma e smette di lavorare; un singolo operatore agricolo può monitorare a distanza fino a otto veicoli contemporaneamente; ovviamente è dotato della solita intelligenza artificiale (ormai un must, fosse anche solo marketing) e aggiornabile come uno smartphone tramite applicazioni e nuovi sistemi operativi. Insomma, è finita l'era delle mondine del film *Riso amaro*.

—Mucche con smartwatch L'era dei sensori ovunque

Parafrasando una vecchia pubblicità: dove l'erba è più verde c'è la mucca più connessa, se la mucca è più connessa è più buono. Ma cosa? Forse non il suo latte, ma il business sì. Nella fattoria di domani, tutti gli animali da allevamento indosseranno un sensore sulla zampa che funziona come un orologio intelligente che monitora continuamente la posizione, il polso e la saturazione di ossigeno nel sangue. Le informazioni vengono trasmesse tramite telefono cellulare a un centro di controllo per la valutazione. Questo piccolo esempio mostra due importanti tendenze:

- 1) in futuro, i dispositivi elettronici non avranno più bisogno di batterie perché genereranno la propria energia. Grazie alla raccolta di energia, tutto potrà essere dotato di sensori e collegato in rete: animali, sistemi di irrigazione, persino singole piante;
- 2) l'agricoltura sta diventando un'industria ad alta tecnologia. In futuro, gli agricoltori saranno supportati da algoritmi di autoapprendimento. Essi indicheranno i potenziali d'efficienza (la pianta X ha bisogno di più acqua) o avvertiranno dei problemi (la mucca Y ha un aumento della temperatura corporea).



—Future ChatGPT

Sedotti e abbandonati?

Non si parla d'altro, manco fosse la nuova Marilyn Monroe o il nuovo Marlon Brando. Per il chatbot basato su intelligenza artificiale di OpenAI è amore a prima vista. Ma si sa: l'amore rende ciechi.

ChatGPT marketing Chiamami Speedy Gonzales

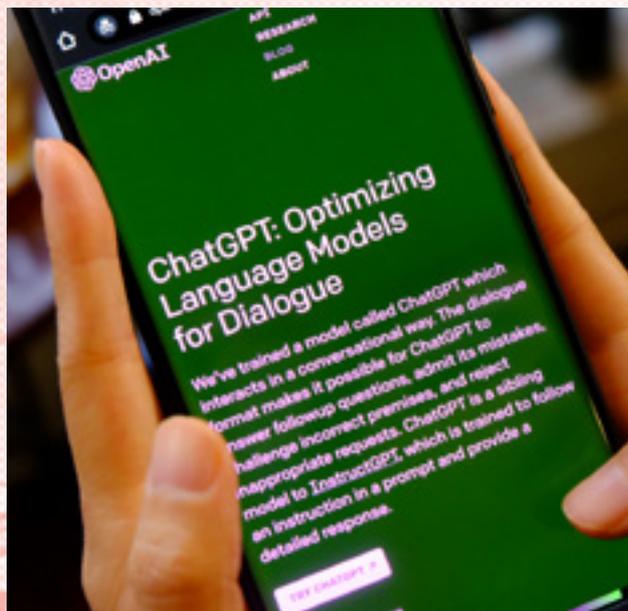
Arriba, arriba! Andale, andale! Ecco il tuo marketing online a tempo record. Qualche esperto lo ha messo alla prova. Risultato: in cinque minuti, l'algoritmo fornisce strategia per l'ottimizzazione dei motori di ricerca con piano di implementazione, parole chiave per la pubblicità sui motori di ricerca, 20 argomenti per i post del blog, compresi i titoli, metadati per tutti i post, codice html per il sito web in due lingue e un blog completo al livello di un responsabile marketing con uno o due anni di esperienza professionale. Ahi, che male!



<https://openai.com/blog/chatgpt>
<https://platform.openai.com/overview>
<https://tinyurl.com/4hsfd22b>

ChatGPT for dummies Il tuttofare in sintesi

Il famoso ChatGPT di OpenAI (gratuito o a pagamento), cioè un robot dialogante e artificialmente arrogante, è ormai blockbuster dell'IA. Puoi chiedergli qualsiasi cosa (riassumi in tre frasi i *Promessi Sposi*) e lui risponde. Ma quante ne sa? Tante. Il programma è stato alimentato con miliardi di testi e ha poi colto autonomamente le correlazioni. A rigor di logica, quando l'IA crea qualcosa di nuovo, si tratta solo di una combinazione creativa di ciò che già esiste. Bene. Ma quante risposte ha ChatGPT a una domanda? In linea di principio, un numero infinito. ChatGPT calcola ogni risposta da zero (per questo i programmi antiplagio non funzionano sui testi!). Se un utente non gradisce la risposta, può ripetere la domanda e ottenere un nuovo risultato. A differenza di altri chatbot, ChatGPT è molto più versatile: può inventare barzellette, scrivere programmi informatici o articoli accademici, rispondere anche alle istruzioni più bizzarre ("scrivi un contratto di partnership con gli alieni che atterrano sulla terra e con clausole che potrebbero andare a genio a Elon Musk"). Insomma, grande entusiasmo. In futuro, i politici lo useranno per scrivere i loro programmi e dichiarazioni, non che ci voglia molto, neppure per un "deficienza artificiale". D'accordo, ma cosa non può fare il chatbot dei miracoli? Commentare gli eventi attuali. Il programma è stato addestrato nel 2021 e spesso non è al corrente degli sviluppi più recenti, guerra compresa. Riassumere testi lunghi. Per le singole sezioni, la distillazione di ChatGPT è di solito buona ma, per le opere più grandi, l'algoritmo a volte fa cilecca. Esprimere opinioni forti, dissacranti, sarcastiche, ironiche e controverse (esempio: a "quali sono gli obiettivi della Commissione trilaterale?" può rispondere con la mission ufficiale, oppure con la critica di Noam Chomsky, molto diverso): il chatbot infatti è stato intenzionalmente progettato per essere neutrale (e, aggiungo, noiosamente politically correct). Se gli si chiede qualcosa su argomenti politici, di solito si limita a fornire le posizioni dei diversi schieramenti senza aggiungere nulla. Se gli chiedi di scrivere una fiaba che ha per protagonisti Putin, la Madonna e un cavallo bianco abbandonati su un'isola deserta, ne esce un racconto stucchevole e perbenista, lontano anni luce dalla cattiveria artistica dei Fratelli Grimm.



ChatGPT in azione Ehi-ho! Andiamo a lavorar

Bella la vita quando lavorano gli altri, quelli artificiali. Vuoi aprire una nuova startup, ma non sai scrivere né presentare la tua idea a finanziatori e potenziali clienti? Basta delegare tutto al tuttofare inanimato che, in base alle richieste, fa tutto il lavoro sporco (ma, anche concettuale), compresi i testi per le email, la pubblicità, contratti e pitch per la presentazione. Quello che è affascinante è la semplicità di utilizzo dell'IA, molto user friendly. Insomma, basta eseguire e muoversi come delle felici marionette.

Commento finale

L'ho provato e mi sono prima eccitato, poi annoiato e poi preoccupato per la futura delega in bianco. La rinuncia all'intelligenza umana e il trionfo della volontà inanimata segna la probabile fine dell'animo umano e del motto da Signore degli anelli: "Metti da parte l'automa... diventa ciò che sei nato per essere".

—Future marketing Predittivo abracadabra?

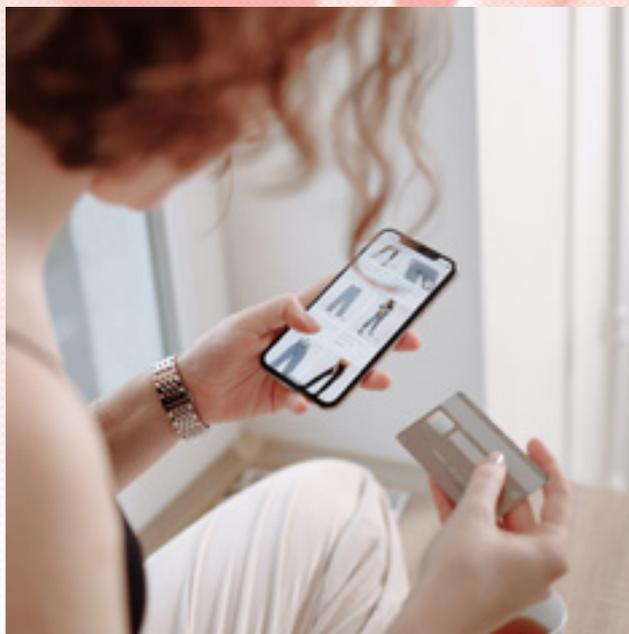


<https://genus.ai>
<https://www.jasper.ai>
<https://neuroflash.com>
<https://rasa.io>

Il marketing predittivo è sempre più vivo e promette miracoli con le magie dell'intelligenza artificiale. Ma, attenzione: inconvenienti e trappole sono dietro l'angolo. Era da prevedere? Eh già.

—Predictive marketing 01 Sapere tutto prima

Forse. La promessa è allettante. Sapere in anticipo quante persone cliccheranno sopra un annuncio promozionale (tasso di clic previsto). L'intelligenza artificiale lo rende (dicono) possibile: ha analizzato innumerevoli campagne, compresi il gruppo target e gli indicatori di successo, e ha imparato da esse quali motivazioni funzionano con quali persone, compreso il test delle proposte di diverse agenzie creative. Insomma, di enorme aiuto per qualsiasi markettaro. La startup Genus AI ha addestrato un algoritmo con campagne pubblicitarie per le quali sono stati spesi in totale 62 milioni di dollari. Sostiene di essere persino in grado di prevedere il successo di singoli video e spot. Gli inserzionisti consigliati dall'AI avrebbero conquistato il 30% di clienti in più. Buon marketing, per la startup.



SCARICA
UNIQUE ON FACEBOOK: FORMULATION AND EVIDENCE OF (NANO)TARGETING INDIVIDUAL USERS WITH NON-PII DATA
<https://arxiv.org/pdf/2110.06636.pdf>

—Predictive marketing 02

Personalizzazione totale

Per decenni i pubblicitari hanno sognato il “target group one”, cioè l’idea di potersi rivolgere in modo specifico ad ogni singola persona. Che sia la volta buona? Un team di ricercatori spagnoli e austriaci ha dimostrato che gli inserzionisti possono rivolgersi a singoli utenti su Facebook, solo sulla base dei loro interessi, cioè senza conoscere i loro nomi. A quanto pare, il profilo che Facebook crea sui suoi clienti è così dettagliato che gli individui possono ancora essere identificati anche tra miliardi di utenti (potete leggere il documento nel link). Questa personalizzazione totale è possibile solo con l’aiuto delle macchine. Tuttavia, questo significa nuove competenze per il marketing. Se in futuro sarà possibile rivolgersi al singolo individuo, allora sarà necessario anche un approccio personalizzato con newsletter singole adattate dall’IA, per esempio.

—Predictive marketing 03

Risparmiare drasticamente

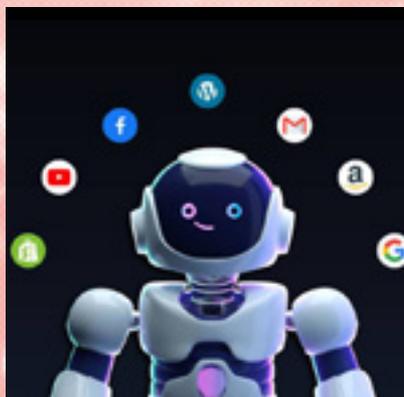
Senza mente umana... il contenuto automatizzato non è certo una novità e, infatti, il mercato viene quotidianamente bombardato da nuove proposte per scrivere a costi quasi zero. Uno dei (tanti) nuovi è l’algoritmo Jasper che sostituisce il copywriter umano. Si dice al programma quale argomento si vuole trattare (“voglio scrivere sui benefici ambientali delle auto elettriche”) e lui suggerisce automaticamente il titolo, poi il primo paragrafo e così via con impostazioni di tipo spiritoso oppure autoritario. Oppure Rasa, che crea delle newsletter totalmente personalizzate e continuamente monitorate. È sempre più evidente che in futuro questi robot di contenuti lavoreranno in modo completamente autonomo; certo, porterà a una discreta omologazione.

—Predictive alert

Manager avvisato

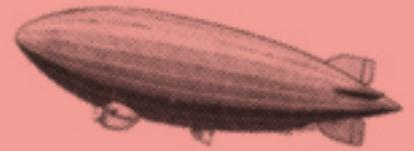
Mezzo salvato. Il cosiddetto marketing predittivo presenta tre inconvenienti:

- 1) gli algoritmi possono giudicare solo ciò che conoscono. Ad esempio, se si sceglie qualcosa di completamente nuovo, l’IA potrebbe non intravedere le possibilità di successo o insuccesso;
 - 2) gli algoritmi di previsione sono una scatola nera: l’utente non può vedere quali criteri l’IA utilizza per prendere una decisione. Ad esempio, si apprende che qualcosa fallirà online, ma non il perché;
 - 3) gli algoritmi non capiscono letteralmente il mondo. Non possono valutare se una campagna si adatta allo Zeitgeist o agli eventi attuali.
- Morale, la valutazione di una nuova campagna pubblicitaria da parte di un’intelligenza artificiale funziona solo come primo indizio, ma per decidere è necessario il parere di professionisti del marketing in carne e ossa.



FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



STAR TREK TRANSLATOR

James T. Kirk, capitano dell'Enterprise, usava spesso il traduttore simultaneo universale. Presto sarà possibile anche per noi parlare in swahili in videoconferenza. Certo, per ora il vostro tono di voce risulta un po' sintetico. Il provider Dubverse offre già questo tipo di servizio in 30 lingue. Per poter imitare la voce di una persona, l'IA deve prima ascoltare una sua registrazione per un'ora. Trend: l'era della globalizzazione audio sta nascendo. La traduzione

simultanea dell'IA è ancora lenta, ma nel giro di pochi anni gli algoritmi funzioneranno in modo altrettanto affidabile di un traduttore in carne e ossa, anzi, con costi ridotti. Per non parlare dei turisti che potranno muoversi (come automi?) senza sforzo all'estero e parlare con gli abitanti. Comodo, ma se sai le lingue conosci anche la cultura e, soprattutto, sai "sentire" l'anima e le ragioni di un paese. Ancora meno inclusione e comprensione?

➤ <https://dubverse.ai>



NEWLIGHT.COM

Da inquinante a materia prima. Arrivano nei negozi i prodotti a base di CO₂. Le posate e stoviglie di Newlight vengono già utilizzate negli hotel della catena Hyatt.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=X6DIPESfo1Q>



SHIFTROBOTICS.IO

Una Tesla ai miei piedi. Letteralmente. I pattini elettrici Moonwalkers di Shiftrobotics portano il pedone alla velocità di uno jogger. Certo, a mille dollari.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=8r0TPD5NUQ0>



HOVERDOORS.COM

La porta scorrevole galleggia su un cuscinetto magnetico e le porte si aprono e si chiudono con uno sforzo minimo. Per retail e alberghi.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=ld_8VHsHt9o



KADEYA.COM

Green, what else? Il distributore di bevande con lavastoviglie incorporato di Kadeya è ancora in fase di test, ma promette miracoli di sostenibilità.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=IDMSKL8v0cU>



GULIGULI.TECH

Già mi facevano "pena" i robot da compagnia per anziani, ma vogliono parlare dei robot che intrattengono gli animali domestici?

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=fzo4kGU9WnY>



GLUXKIND.COM

Arriva la carrozzina a guida autonoma. Prezzo per ricchi (3.800 dollari), ma prestazioni interessanti. Tutto bene, ma attenzione all'effetto corazzata Potëmkin!

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=mAsSqKy9AdE>



I MANAGER DI OGGI PER FORMARE QUELLI DI DOMANI

Dopo il successo dell'edizione 2022, è online fino al 25 aprile il bando per partecipare alla nona edizione del progetto Training to Talent, il percorso di formazione e tutoraggio per i giovani di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

Training to Talent, il progetto di accelerazione delle competenze trasversali ideato e gestito da Manageritalia Lazio, con la collaborazione di Cfmt, ha fino ad oggi allenato sulle soft skill più

di 100 giovani iscritti a un corso di laurea magistrale, in buona parte laureandi.

Partito nel 2015, Training to Talent può essere definito una palestra delle competenze trasversali, dove

Corinna Moncelsi

responsabile comunicazione e progetti Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria





giovani di talento selezionati dai manager attraverso un bando diffuso negli atenei vengono preparati a inserirsi efficacemente nel mercato del lavoro. In 15 giornate di aula e di esercitazioni, i partecipanti si confrontano non solo su team building, comunicazione efficace, problem solving e altre soft skill, ma anche su social personal branding, job finding strategies e colloquio di lavoro.

Voglia di mettersi in gioco

«Ogni anno si coglie in questi giovani l'aspirazione individuale a realizzarsi, la grande importanza del percorso di lavoro da seguire, la voglia di mettersi in gioco per crescere. E quando il progetto si conclude, resta la soddisfazione del give back, dell'energia e dell'impegno profusi e ripagati da quelli che saranno i manager di domani». Con queste parole, **Franco Buttara**, project leader di Training To Talent e membro del consiglio direttivo di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria, definisce l'esperienza dell'ultima edizione del progetto, segnalando che è uscito il nuovo bando per l'edizione 2023. Conclude affermando come una delle soddisfazioni più grandi di questa esperienza sia la constatazione della rapida formazione del team costituito da partecipanti e facilitatori che lavora per soddisfare gli obiettivi del progetto: affinare e sviluppare le competenze personali in quelle soft skill sempre più determinanti nel percorso professionale.

Coach certificati e manager al servizio dei giovani

La squadra dei facilitatori del percorso è composta da coach certificati e manager esperti che "restano connessi" con i partecipanti su LinkedIn e altri social media anche dopo la conclusione del corso, seguendo il percorso professionale e scambiando con loro preziosi "punti di vista" per affrontare le sfide aziendali.

C'è chi fa parte della squadra dei manager con entusiasmo dagli esordi di questo progetto, come ad esempio **Stefano Bulla**, associato Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria e coach professionista certificato, che afferma di avere l'obiettivo di mettere al servizio dei giovani partecipanti la propria esperienza nel campo della comunicazione fra esseri umani (interpersonale) e fra le parti interne di ciascun individuo (intrapersonale). «Ogni anno – dice – si rinnova la magia di un mutuo arric-

chimento fra i facilitatori e l'uditorio, in un clima fondato sulla condivisione e sulla collaborazione che favorisce e valorizza i contributi di ciascuno e in un ambiente permeato di eccellenza professionale quale quello offerto dalle strutture di Manageritalia».

Giovani e manager in continuo confronto

Sicuramente un percorso di valore per questi giovani talenti, ma anche per i manager che li accompagnano lungo questa esperienza, come sottolinea **Paolo Fedi**, consigliere di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria e stimolatore e accompagnatore alla creatività individuale e collettiva per il problem solving: «È importante confrontarsi con i giovani e accompagnarli nella pratica del processo creativo volto all'identificazione di modi innovativi di affrontare e risolvere problemi di vita, sociali e professionali».

I ragazzi definiscono la partecipazione al progetto un'esperienza positiva e arricchente e, come ci scrive **Alessio Argenti**, un giovane talento che ha preso parte all'edizione 2022, rimangono molto colpiti dalla professionalità e dall'impegno dimostrato dai manager e dall'occasione unica di contatto e confronto con tali personalità. In generale, i giovani sottolineano la valenza dell'iniziativa, sia dal punto di vista formativo e di "avvicinamento" alle logiche aziendali, sia dal punto di vista umano, di vicinanza con i docenti e, non per ultimo, per lo spirito di squadra che si viene a creare tra tutti i partecipanti.

Community: laboratorio di esperienze e networking

In questi dieci anni, costituiti da nove edizioni a cui hanno partecipato oltre 100 giovani talenti, si è creata una "community" che Manageritalia Lazio intende far diventare un laboratorio di esperienze e di networking, che continui ad essere alimentata dai contenuti di Manageritalia e dagli stessi partecipanti ai corsi di oggi, che saranno i manager di domani. ■

Partecipa alla nona edizione di **Training to Talent**, hai tempo fino al **25 aprile 2023**.

Scarica qui il bando:

 <https://bit.ly/T2T-bando2023>

 Vedi il video dell'edizione 2022
<https://youtu.be/1WCFMmWqt1A>

I messaggi *in the bottle* dei nostri associati per le generazioni future



ABBIATE CORAGGIO

*Dimenticatevi il “si è sempre fatto così”.
L’esperienza serve, ma le idee nuove
servono di più.*

*Cambiate finché non trovate il “vostro”
lavoro.*

*Alle donne dico: non autodiscriminatevi,
conciliare lavoro e famiglia si può, basta
scegliere il giusto compagno (più che il
giusto lavoro).*

LOREDANA DROVETTO

Manageritalia Piemonte e Valle d’Aosta

CONTAMINIAMOCI

*Non cercate il percorso perfetto.
Anzi, cercate con determinazione i punti
di vista diversi dai vostri, che
arricchiscano la vostra esperienza e la
vostra sapienza.*

*Abbiate uno sguardo paziente, rivolto alla
giustizia e all’unità, perseguendo il bene
comune della vostra comunità e della
vostra nazione.*

MARCO BARBERO

Manageritalia Emilia Romagna

Vai su



<https://bit.ly/messageforyoung>

<https://unpontesulfuturo.it>



INDENNITÀ DI DISOCCUPAZIONE NASPI 2023

Interviene in caso di disoccupazione involontaria del lavoratore, erogando una rendita mensile per un periodo di tempo variabile. Vediamo i massimali per il 2023, le condizioni di accesso e le informazioni utili

La Naspi può essere richiesta in caso di disoccupazione involontaria del lavoratore dovuta a qualsiasi tipologia di licenziamento, compreso quello disciplinare per giustificato motivo soggettivo o per giusta causa; scadenza del contratto a termine;



QUANDO SPETTA LA NASPI

Dimissioni per giusta causa

Sono generate da mancato pagamento della retribuzione, molestie sessuali nei luoghi di lavoro, demansionamento, mobbing, conseguenze legate a trasferimenti d'azienda, trasferimento della sede di lavoro non sorretto da "comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive", comportamento ingiurioso del superiore gerarchico nei confronti del dipendente.

Nell'ipotesi di dimissioni a seguito del trasferimento del lavoratore ad altra sede della stessa azienda, ricorre la giusta causa delle dimissioni qualora il trasferimento non sia sorretto da comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive e ciò indipendentemente dalla distanza tra la residenza del lavoratore e la nuova sede di lavoro.

Fatto salvo il caso in cui le dimissioni siano determinate da mancato pagamento della retribuzione, il lavoratore dovrà corredare la domanda di documentazione da cui risulti la sua volontà di difendersi in giudizio nei confronti del comportamento illecito del datore di lavoro, impegnandosi a comunicare l'esito della controversia giudiziale o extragiudiziale.

Nel caso in cui l'esito della lite dovesse escludere la sus-

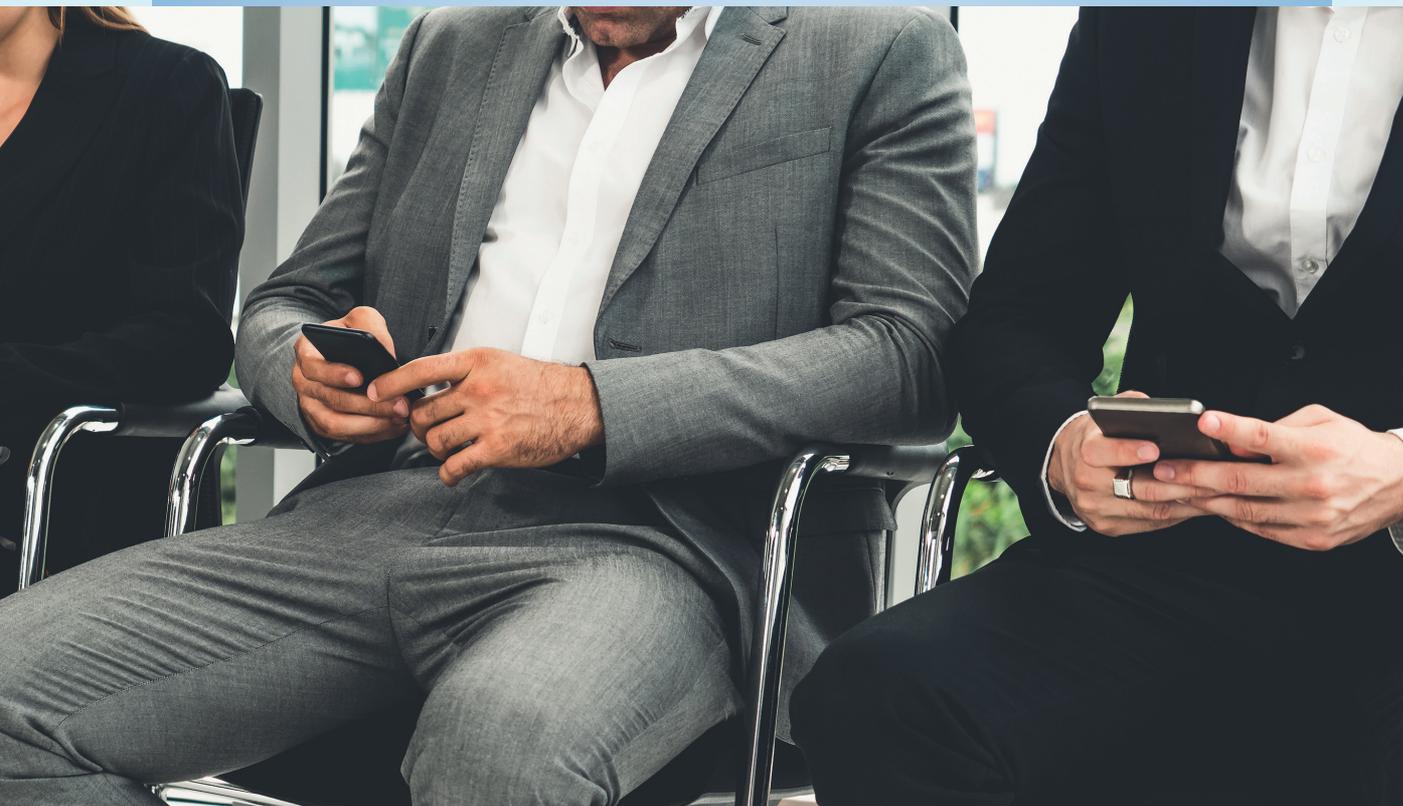
sistenza della giusta causa di dimissioni, l'Inps procederà al recupero di quanto pagato a titolo di indennità di disoccupazione, così come avviene nel caso di reintegra del lavoratore nel posto di lavoro, successiva a un licenziamento illegittimo che ha dato luogo al pagamento dell'indennità di disoccupazione. Per tale motivo, l'operatore Inps che riceve la domanda dovrà avvisare il lavoratore che il riconoscimento dell'indennità di disoccupazione sarà provvisorio, fino alla comunicazione dell'esito della controversia.

Con la circolare n. 21 del 10 febbraio 2023 l'Inps ha confermato il diritto alla Naspi in caso di cessazione del rapporto di lavoro per dimissioni per giusta causa, recesso del curatore o risoluzione di diritto durante la procedura di liquidazione giudiziale.

Risoluzione consensuale a seguito di licenziamento per giustificato motivo oggettivo

La tutela interviene anche nei casi di conciliazione presso le Direzioni territoriali del lavoro (Did), a seguito della procedura di comunicazione preventiva che le aziende





devono attivare prima di procedere a un licenziamento per giustificato motivo oggettivo, quello che viene comunemente denominato “licenziamento per motivi economici” a seguito di operazioni di ristrutturazione aziendale.

Tale procedura porta a una risoluzione consensuale del rapporto di lavoro. Si riferisce ai lavoratori che rientrano nella sfera di applicazione dell'art. 18, ne sono pertanto esclusi i dirigenti. Ai lavoratori che operano presso aziende con meno di 15 dipendenti non è previsto dalla legge il ricorso alla procedura di conciliazione, né la possibilità di accedervi volontariamente.

Risoluzione consensuale a seguito di rifiuto del trasferimento

Il diritto alla Naspi viene riconosciuto anche nell'ipotesi di risoluzione consensuale a seguito del rifiuto da parte del lavoratore al proprio trasferimento ad altra sede della stessa azienda distante oltre 50 chilometri dalla residenza del lavoratore e/o mediante raggiungibile in 80 minuti, o oltre, con i mezzi di trasporto pubblico. Ciò anche se le

parti in sede di conciliazione convengono sulla corresponsione di somme a vario titolo, talvolta consistenti, diverse da quelle spettanti in relazione al pregresso rapporto di lavoro.

Dimissioni delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri

L'indennità spetta alle lavoratrici madri e ai lavoratori padri che si dimettono volontariamente durante il periodo in cui è previsto il divieto di licenziamento, ovvero dall'inizio del periodo di gravidanza (300 giorni prima della data presunta del parto) fino al compimento del primo anno di età del bambino.

Per quanto riguarda il padre, l'Inps, con circolare n. 32 del 20 marzo 2023, ha precisato che il diritto alla Naspi si acquisisce sia se si è fruito del congedo di paternità obbligatorio di 10 giorni, previsto per la generalità dei casi, sia nell'eventualità della fruizione del congedo di paternità alternativo, a seguito del venir meno della figura della madre per morte, grave infermità e abbandono del figlio, o di affidamento esclusivo del figlio al padre (rif. artt. 27bis e 28 del decreto legislativo 151 del 2001).



dimissioni per giusta causa; alcuni eventi che danno luogo alla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro (vedi box a pagina 72).

Requisito contributivo/lavorativo minimo

Occorre avere almeno 13 settimane di contribuzione, versata nei 4 anni precedenti la disoccupazione. Sul sito dell'Inps sono disponibili informazioni dettagliate in merito alle tipologie di contribuzione e di attività utili al fine del raggiungimento dei requisiti.

Misura

La rendita mensile si calcola prendendo a riferimento la retribuzione imponibile contributiva degli ultimi 4 anni, divisa per le settimane di contribuzione e moltiplicata per 4,33: l'importo inizialmente erogato sarà pari al 75% del risultato dell'operazione nel caso non sia superiore a 1.352,19 euro, altrimenti si aumenta di un importo pari al 25% del differenziale tra l'importo calcolato e i 1.352,19 euro.

L'indennità mensile non può in ogni caso superare il tetto massimo di 1.470,99 euro fissato per il 2023.

L'assegno iniziale si riduce ogni mese del 3% a partire dal primo giorno del sesto mese di fruizione, oppure dal primo giorno dell'ottavo mese per gli over 55 al momento della presentazione della domanda.

La Naspi non soggiace al prelievo del 5,84% previsto dalla legge 41/86.

Durata

La Naspi viene erogata a cadenza mensile, per un periodo pari alla metà delle settimane di contribuzione versate nei 4 anni precedenti la data di inizio della sua erogazione, per un massimo quindi di 24 mesi.

Dichiarazione di immediata disponibilità

La domanda per usufruire della Naspi equivale a rendere la Dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro (Did) ed è trasmessa dall'Inps all'Anpal (Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro), ai fini dell'inserimento nel sistema informativo unitario delle politiche attive.

PRESENTAZIONE DELLA DOMANDA



La domanda per accedere alla Naspi va presentata per via telematica **entro 68 giorni** che decorrono:

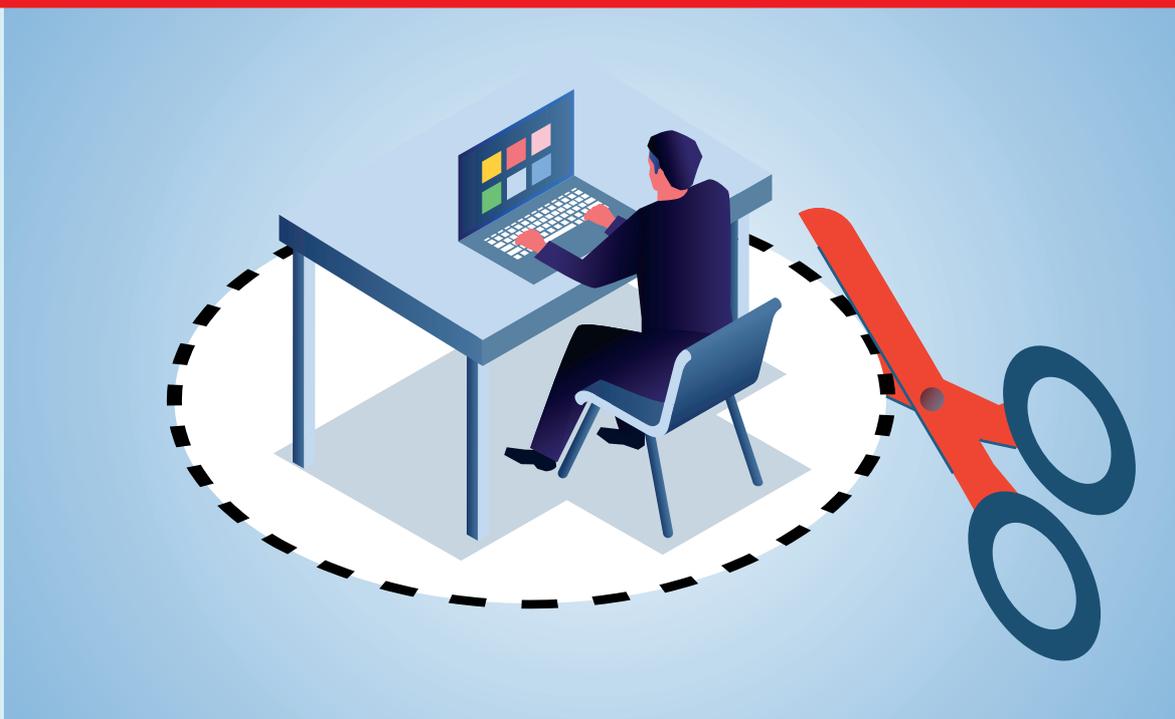
- dalla data di cessazione del rapporto di lavoro;
- dalla cessazione del periodo di maternità indennizzato, qualora la maternità sia insorta nel corso del rapporto di lavoro successivamente cessato;
- dalla cessazione del periodo di malattia indennizzato o di infortunio sul lavoro/malattia professionale, qualora siano insorti nel corso del rapporto di lavoro successivamente cessato;
- dalla definizione della vertenza sindacale o dalla data di notifica della sentenza giudiziaria;
- dal trentottesimo giorno dopo la data di cessazione, in caso di licenziamento per giusta causa.

I canali utilizzabili:

- online, tramite i servizi telematici accessibili con apposito pin, attraverso il portale dell'Inps;
- tramite patronati/intermediari dell'Inps.

Il periodo durante il quale il lavoratore percepisce l'indennità sostitutiva del preavviso si considera lavorato. Pertanto, se viene esonerato dal prestare in servizio il preavviso e il datore di lavoro gli corrisponde la relativa indennità, il termine ultimo per la presentazione della domanda è il 68° giorno a partire dall'ultimo giorno di preavviso indennizzato.

L'indennità di disoccupazione subirà il differimento all'ottavo giorno successivo alla data finale del periodo corrispondente all'indennità di mancato preavviso solo nei casi in cui detta indennità sia stata effettivamente corrisposta, altrimenti la decorrenza farà riferimento ai normali meccanismi legati alla data di cessazione del rapporto di lavoro e di presentazione della domanda.



Il disoccupato che abbia presentato domanda di indennità Naspi è tenuto a contattare il Centro per l'impiego entro i successivi 15 giorni ai fini della stipula del patto di servizio personalizzato. L'erogazione della Naspi, infatti, è condizionata alla regolare partecipazione alle iniziative di attivazione lavorativa nonché ai percorsi di riqualificazione professionale proposti dai servizi competenti.

OBBLIGHI DI PARTECIPAZIONE ALLE MISURE DI POLITICA ATTIVA E SANZIONI

Nel patto di servizio personalizzato sottoscritto con il Centro per l'impiego viene riportata la disponibilità del disoccupato a partecipare alle misure di politica attiva per la ricollocazione e ad accettare congrue offerte di lavoro.

In caso di inosservanza, è stato introdotto un sistema di sanzioni proporzionali che vanno dalla decurtazione di una frazione o di un'intera mensilità di prestazione fino alla decadenza dalla prestazione stessa e dallo stato di disoccupazione.

PAGAMENTO

Si ha diritto all'indennità a partire dall'ottavo giorno successivo alla data di cessazione (o di scadenza del periodo di mancato preavviso), se la domanda è stata presentata entro l'ottavo giorno; dal giorno successivo a quello di presentazione della domanda, nel caso in cui questa sia presen-

tata dopo l'ottavo giorno ma comunque nei termini di legge.

Per poter ottenere una nuova indennità dopo un successivo periodo di lavoro, è necessario che sia trascorso il cosiddetto "anno mobile", cioè un periodo di 365 giorni a partire dalla data di inizio della prima prestazione. In tal caso, i periodi contributivi che hanno già dato luogo a erogazione delle prestazioni di disoccupazione sono esclusi dal computo della contribuzione utile.

Nuova attività lavorativa in corso di prestazione

Dal 30 marzo 2019 sono in stato di disoccupazione le persone che rilasciano la Did e che, alternativamente, non svolgono attività lavorativa sia di tipo subordinato che autonomo; sono lavoratori il cui reddito da lavoro dipendente o autonomo corrisponde a un'imposta lorda pari o inferiore alle detrazioni spettanti ai sensi dell'art. 13 del Testo unico delle imposte sui redditi di cui al dpr 917/1986. Nel caso del lavoro dipendente e parasubordinato (collaborazioni), la soglia di reddito di riferimento è di 8.174 euro annui, mentre nel caso di lavoro autonomo è di 5.500 euro annui.

Il termine della sospensione è accertato d'ufficio e il lavoratore interessato non ha alcun onere di comunicazione nei confronti del servizio competente. La contribuzione versata durante il periodo di so-



NUOVA ATTIVITÀ LAVORATIVA IN CORSO DI PRESTAZIONE: SITUAZIONI CHE SI POSSONO VERIFICARE

In caso di rioccupazione con contratto di lavoro subordinato inferiore a 6 mesi e con un reddito annuo presunto inferiore a 8.174 euro

Diritto alla prestazione a condizione che venga comunicato all'Inps il reddito annuo presunto. Se si richiede il "cumulo" reddito/indennità, si potrà continuare a percepire la Naspi ridotta in misura pari all'80% del reddito presunto; in caso contrario, la prestazione viene sospesa per tutta la durata del nuovo rapporto di lavoro.

In caso di rioccupazione con contratto di lavoro subordinato di durata superiore a 6 mesi

La prestazione decade. Tuttavia, se il nuovo rapporto di lavoro cessa anticipatamente (ad esempio, per mancato superamento del periodo di prova), è possibile presentare una nuova domanda di Naspi, ma non richiedere il ripristino del pagamento della precedente prestazione perché decaduta.

sensione è utile ai fini della valutazione dei requisiti di accesso alla Naspi e per la determinazione della sua durata.

Contribuzione figurativa

La contribuzione figurativa, con riferimento ai periodi di fruizione della Naspi, viene accreditata fino a un importo massimo pari a 1,4 volte l'assegno di disoccupazione e non più sulla retribuzione media percepita alla data della cessazione.

Tuttavia, è prevista una norma di salvaguardia che interesserà la parte di pensione calcolata con il sistema retributivo, in base alla quale se il periodo in cui si percepisce la Naspi dovesse diminuire la retribuzione media pensionabile, questo non verrà preso in considerazione nel calcolo della pensione e verrà utilizzata solo l'anzianità contributiva maturata ai fini del calcolo medesimo.

Incentivo all'auto imprenditorialità

Il lavoratore che ha diritto alla corresponsione dell'indennità Naspi può richiedere la liquidazione anticipata in un'unica soluzione dell'importo complessivo del trattamento che gli spetta, e che non gli è stato ancora erogato, a titolo di incentivo per l'avvio di un'attività di lavoro autonomo, per l'avvio di un'impresa individuale o per la sottoscrizione di una quota di capitale sociale di una cooperativa nella quale il rapporto mutualistico ha come oggetto la prestazione di attività lavorative da parte del socio.

L'erogazione anticipata in un'unica soluzione della Naspi non dà diritto alla contribuzione figurativa. Chi intende avvalersene deve trasmettere telematicamente all'Inps, a pena di decadenza, domanda di

anticipazione entro 30 giorni dalla data di inizio dell'attività lavorativa autonoma o di impresa individuale o dalla data di sottoscrizione di una quota di capitale sociale della cooperativa.

Per i lavoratori autonomi, per determinare la decorrenza dei 30 giorni, si fa riferimento alla data indicata sul modello AA9/12 rilasciato in fase di apertura della partita Iva.

L'indennità anticipata deve essere restituita nel caso in cui il lavoratore instauri un rapporto di lavoro subordinato prima della scadenza del periodo spettante di indennità corrisposta in forma anticipata. Ciò non avviene se il rapporto di lavoro subordinato è instaurato con la cooperativa della quale il lavoratore ha sottoscritto una quota di capitale sociale o nel caso in cui il soggetto si rioccupi con un rapporto di lavoro parasubordinato.

Nella domanda di anticipazione in unica soluzione occorre indicare il reddito che si prevede di percepire per l'anno in corso: in proposito è importante che il reddito presunto sia inferiore a 4.800 euro in quanto il rischio è che la Naspi venga sospesa/bloccata e di conseguenza anche l'anticipazione. Sul punto è necessario un chiarimento: è ovvio, anzi, è auspicabile che chi apre un'attività autonoma presuma di guadagnare molto di più di 4.800 euro all'anno, ma il reddito effettivo (la cui entità si conoscerà solo alla fine dell'anno) non avrà nessuna conseguenza sulla prestazione erogata in un'unica soluzione. Ad esempio, non ci sarà alcuna conseguenza negativa se si dichiara un reddito presunto di 4.000 euro per l'anno in corso, ma alla fine dell'anno si avrà un guadagno di 20.000 euro. ■

EDIZIONE SPECIALE FINO AL 30/6/2023

Adesioni già a partire da € 10.000
e fino a € 3.000.000



Risponde alle esigenze personali
di accantonamento di un capitale
ai fini di risparmio/investimento



È riservata agli affiliati
Associazione Antonio Pastore
(dirigenti, ex dirigenti, quadri, ex quadri,
executive professional iscritti a Manageritalia)
e ai loro familiari in linea retta
(coniuge, figli, genitori e nonni)
con un'età all'ingresso compresa
tra i 20 e gli 85 anni



Chiama ASSIDIR al numero verde **800401345**
o consulta il sito **www.assidir.it**





Premi detraibili nella dichiarazione dei redditi e tassazione sulle prestazioni assicurative per i dirigenti associati a Manageritalia

Si avvicina il periodo della dichiarazione dei redditi: facciamo dunque alcune precisazioni relative a detrazioni fiscali e tassazione delle prestazioni collegate alle polizze assicurative per i dirigenti associati a Manageritalia.

Le detrazioni

Esaminiamo, prima di tutto, i premi assicurativi, a fronte della sottoscrizione di polizze per i rischi della persona. La legge in vigore prevede una detrazione fiscale 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 care, in breve Ltc) fino a una spesa massima di 1.291,14 euro, anche in presenza di più contratti. Questo massimale comprende i premi eventualmente pagati per le polizze morte e invalidità di cui sopra.

Convenzione Antonio Pastore

Per i dirigenti in attività, le detrazioni suddette valgono anche per le garanzie assicurative rischio morte, perdita dell'autosufficienza, invalidità permanente da malattia e infortuni (per la sola quota di premio per i rischi extraprofessionali) rientranti nella Convenzione Antonio Pastore.

Non è prevista invece la possibilità di detrazione fiscale sui premi versati per la garanzia "mista rivalutabile" della stessa Convenzione, così come quelli per altre polizze finalizzate al puro risparmio.

Polizze rimborso spese mediche

Esaminiamo ora la 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 è possibile portare in detrazione d'imposta il 19% della spesa medica sostenuta, anche se rimborsata dalla compagnia assicuratrice.

Per quanto riguarda i fondi sanitari, invece, la regolamentazione è differente. Le spese mediche rimborsate dai fondi sanitari, come il Fasdac per i dirigenti e il Quas per i quadri, in conseguenza della non imponibilità del contributo versato, sono infatti detraibili al 19% solo per la parte rimasta a carico del dichiarante.

Un caso particolare, però, è costituito dai pensionati e dai proscrittori volontari iscritti al Fasdac che, non potendo dedurre il contributo versato al Fondo, possono applicare la detrazione del 19% alle intere spese mediche sostenute, comprese le parti rimborsate dal Fasdac.

Imposte e tassazione

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

Al 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, contrariamen-

te a quanto avviene per le polizze "ramo 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, 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. Il beneficiario riceverà quindi una cifra "al netto della tassazione" e non dovrà riportare questi proventi nella dichiarazione dei redditi. ■

LE DETRAZIONI



Polizze puro rischio

Morte, invalidità permanente (superiore al 5%) sia da malattia che da infortunio	Detrazione del 19% su quanto versato, max € 530 .
Long term care a vita intera	Detrazione del 19% su quanto versato, max € 1.291,14 comprensivo dei premi pagati per polizze morte e invalidità permanente.



Convenzione Antonio Pastore

Morte, invalidità permanente (superiore al 5%)	Detrazione del 19% su quanto versato, max € 530 .
Long term care	Detrazione del 19% su quanto versato, max € 1.291,14 comprensivo dei premi pagati per polizze morte e invalidità permanente.
Garanzia "mista rivalutabile" e Assicurazione Ponte	Nessuna detrazione.



Polizze rimborso spese mediche

Nessuna detrazione su premio pagato.	Fondi sanitari Fasdac e Quas	Spese rimborsate detraibili al 19% , solo per la parte rimasta a carico del dichiarante.
Detrazione d'imposta del 19% della spesa medica sostenuta, anche se rimborsata.	Fondi sanitari Fasdac per pensionati e proscrittori volontari	Nessuna detrazione sul contributo pagato; detrazione del 19% delle interi spese mediche sostenute, comprese le parti rimborsate dal Fasdac.

CORSI DI FORMAZIONE

In un periodo di così grandi cambiamenti, Cfmt propone una nuova offerta, totalmente su misura e costruita su 4 competenze trasversali, per supportare la persona e il suo percorso di apprendimento

Team Empowerment

Smart manager: la leadership "phygital"
Competenze di leadership tradizionale e leadership digitale

 ONLINE **4 e 11 maggio**

Generazione Z e leadership del futuro
Strumenti per diventare un vero soul manager

 ONLINE **8 e 22 maggio**

Motivare e coinvolgere il team
Come generare engagement attivando la motivazione intrinseca

 ONLINE **15 e 25 maggio**

Organizational Performance

Il lean nella pratica
Ottimizzare i processi aziendali

 ONLINE **11 e 18 maggio**

Analisi dell'azienda finalizzata alle scelte di investimento
Valutazione d'azienda e analisi degli investimenti

 ONLINE **24 maggio**

Questione di C...
Coesione, Coordinamento, Collaborazione!

 ONLINE **19 giugno**

Personal Improvement

Career swot analysis
Progettare il proprio futuro professionale

 ONLINE **16 e 23 maggio**

Gestione strategica del tempo: lavorare di più o lavorare meglio?
Custodire e gestire al meglio il proprio tempo

 ONLINE **16 maggio**

Ideare presentazioni efficaci
Priorità e metodo per una comunicazione efficace

 ONLINE **14 giugno**

Business Development

Il Commerciale 2023
Potenziare l'"equilibrio hybrid sales" nei rapporti con i clienti

 ONLINE **3 maggio**

Kpi: misurare e controllare le prestazioni delle vendite
I "maipiùsenza" per gestire con successo la rete vendita

 ONLINE **18 maggio**

I futuri dei social media
Megatrend

 ONLINE **24 maggio**

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

MILANO

info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA

info@cfmt.it, 06 5043053

La partecipazione ai corsi è gratuita e riservata ai dirigenti associati in regola con il versamento dei contributi.

CORPORATE ENGAGEMENT

Quando la gamification è protagonista

È incontro, scambio, confronto. È una forza dinamica, creativa, dirompente, forse la più grande fonte di apprendimento e di sorrisi al mondo. Ma di cosa si tratta?

Stiamo parlando del gioco o, meglio, dinamiche che ad esso sottendono. Riportando le parole di un tale Einstein, il gioco “aiuta a ottenere e vedere soluzioni più efficaci, a sentirsi migliori, a trovare nuovi usi e modalità di porsi di fronte alle solite azioni”.

Proviamo ora a immaginare il potenziale innovativo che un tale approccio potrebbe avere in azienda. Anzi, non serve immaginarlo, perché esiste già! La gamification viene applicata in ambito aziendale da diversi anni con risultati sorprendenti, tanto da essere considerata a pieno titolo uno dei pilastri fondanti di ogni business model con un occhio al futuro.

È con questo in mente che Cfmt (Centro di formazione management del terziario), in collaborazione con Edoardo Parisi e Marco Segatto di Project Fun, ha creato un nuovo percorso rivolto a tutti i manager che hanno voglia di sperimentare un modo nuovo di coinvolgere i propri collaboratori e contribuire a creare un ambiente professionale stimolante e ingaggiante.

Un percorso ricco di stimoli e applicazioni pratiche per creare coinvolgimento immediato, contribuendo a creare uno spazio di condivisione rilassato e aperto, un “mondo alternativo” in cui si attivano azioni, reazioni e risposte laterali, si impara dai colleghi, si migliora ascoltando e proponendo. In una parola, si innova!

La gamification a misura d'azienda

 ONLINE

18 maggio

 17-19

L'umanità ha speso oltre 19,4 milioni di anni giocando online (fonte: <https://bit.ly/artGamers-Forbes>).

Paghiamo per faticare, imparare, raggiungere nuovi traguardi dentro i videogame, ma allo stesso tempo siamo poco coinvolti al lavoro. Dedichiamo 7 secondi di attenzione alla pubblicità, ma passiamo ore in mon-

di virtuali. Perché esiste questo cortocircuito? Cosa possono imparare le aziende dai giochi?

Il webinar ti insegnerà a coinvolgere e motivare le persone attraverso le tecniche di gamification utilizzando le Play-Able cards, il primo mazzo di carte italiano incentrato sulle meccaniche di gioco. Iscriviti per scoprire un nuovo modo innovativo di fare formazione online.

Iscriviti:

https://bit.ly/gamification_azienda



Gamification e metaversi: prospettive reali per il business

 ONLINE

18 maggio

 17-19

Gamification e i futuri metaversi offrono una nuova prospettiva per innovare processi sociali, tecnologici ed economici nelle aziende. Saremo tutti presto invitati ad essere game designer, nella misura in cui il coinvolgimento è diventato una delle metriche centrali in ambito pubblico e privato. Un passaggio da generazioni nate con il “dover fare” ad altre cresciute con il “voler fare”, che richiede cambiamenti prospettivi nel modo in cui si governano processi, prodotti ed esperienze aziendali, sia in ottica consumer che enterprise. Attraverso una serie di casi-studio e metodologie capiremo come piccoli e grandi marchi hanno innovato i programmi di marketing, loyalty, recruiting, collaborazione interna e sales. Ne parleremo con **Fabio Viola**, docente universitario, autore di saggi e designer di videogiochi, considerato uno dei pionieri della gamification in Italia.

Iscriviti:

https://bit.ly/gamification_metaversi



Per un contatto diretto:

Luisa Panariello, luisa.panariello@cfmt.it



Hanno collaborato a questo numero

Antonio Angioni, laureatosi in giurisprudenza a Pisa, master a Torino, ha ricoperto incarichi con crescenti responsabilità in aziende e organizzazioni sia in Italia che all'estero. Nel 2017, capitalizzando le diversificate esperienze ha fondato la società di consulenza di direzione Poliedros Consulting **(50)**

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero Dirigibile. **(61)**

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(58)**

Silvia Gollini Daum è consulente formatrice coach, esperta di Diversity & Inclusion, leadership, comportamento organizzativo. Docente a contratto di Essec Business School di Parigi. **(46)**

Marco Labate è sales manager della divisione survey reality di Microgeo srl, life e business coach. Autore dell'e-Book *Ascoltabilità* e del libro *Nati per ascoltare*. **(38)**

Romeo Melucci è responsabile del servizio fiscale 50&Più Caf, il Centro autorizzato di assistenza fiscale che assicura 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. **(42)**



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E
CULTURA DI MANAGERITALIA

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

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



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

Direzione, redazione, amministrazione:
Via Antonio Stoppani, 6 - 20129 Milano
tel. 0229516028 - fax 0229516093
giornale@manageritalia.it
www.manageritalia.it

Le opinioni espresse dagli autori impegna-
no 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. 3496315340 - 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 2023 è di 40.917 copie

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

A Roma: Visite, Fisioterapia, Riabilitazione, Medical Fitness e Nutrizione

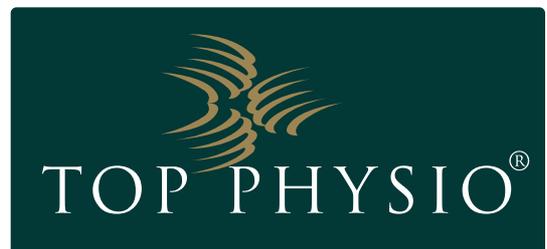
- ✓ Entro 3 ore dalla richiesta
- ✓ Dove vuoi, anche in ufficio
- ✓ Orari e giorni flessibile
- ✓ Con personale qualificato e aggiornato
- ✓ Con tecnologie all'avanguardia
- ✓ Anche in Telemedicina



I NOSTRI CENTRI A ROMA:
BALDUINA - FLEMING - PRENESTINO - SAN GIOVANNI - MONTEVERDE - EUR - TALENTI - SERV. 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

Le gengive sanguinano a causa dello stress?



Nei Centri Implantologici Tramonte ogni possibile sintomo di problemi dentali viene preso molto sul serio. Per esempio: le gengive sanguinanti potrebbero indicare una poco accurata igiene orale o “semplicemente” un alto livello di stress. Ma potrebbero anche rivelare patologie che non vanno assolutamente sottovalutate (ne parliamo sul nostro blog: scansiona il QR Code e leggi!). Un controllo è il modo migliore **per garantire salute e benessere a denti e gengive.**

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici
Tramonte

Finanziamenti con  Cofidis

Convenzione diretta con FASDAC.