

DIRIGENTE

N. 12 DICEMBRE 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

Una manovra finanziaria DA CONTRASTARE



Speciale Assemblea Manageritalia

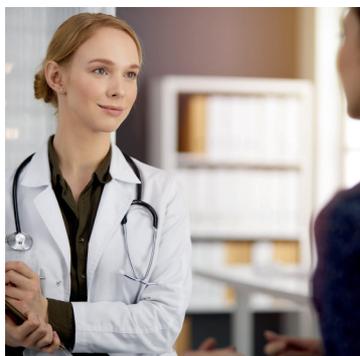
MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

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)

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

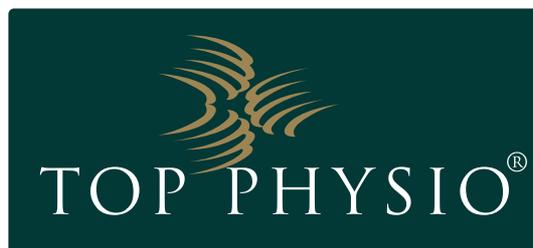


I NOSTRI CENTRI A ROMA:

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

IN DIFESA

Cambiano i governi, ma rimaniamo condannati a giocare in difesa.

Il Governo Meloni chiede tempo per varare provvedimenti strutturali, impossibili quest'anno, ma se questi sono i primi segnali non possiamo attenderci niente di buono. Nell'anno del ritorno all'inflazione a due cifre, contavamo sui risultati di un'azione lunga e costante, a difesa della perequazione delle pensioni. Puntualmente, il prelievo straordinario è ritornato: la perdita pro capite sarà (ogni anno!) pari a diverse migliaia di euro, a fronte di contributi previdenziali elevatissimi versati per quarant'anni e più. Ai colleghi in servizio viene risparmiato il prelievo, ma non la beffa di vedersi esclusi dal "ceto medio", in base a una nuova retorica indirizzata a una parte del lavoro autonomo, beneficiaria della flat tax. All'opposto, come mostra l'evidenza dei cambiamenti del lavoro, servirebbe convergere verso un modello di "lavoro organizzato" che possa incorporare gli elementi di flessibilità tipici del lavoro autonomo e quelli di stabilità del lavoro dipendente.

Per chi è vicino alla pensione, "Quota 103", oltre a penalizzare i laureati e le donne, viene espressamente negata per i redditi medi.

Giocheremo in difesa, come sempre, con tutte le difficoltà di una categoria che non può implorare uno stato di bisogno né vantare numeri oceanici. All'Italia serve invece qualcuno che giochi all'attacco, superando la retorica del "Paese low-cost", giustamente pre-occupato per chi non può pagare le bollette, le imposte, i car-

buranti, ma determinato a creare le condizioni perché queste persone possano uscire dalle difficoltà. Qualcuno che punti finalmente sulle imprese capaci di crescere, assumere, generare margini, pagare stipendi più vicini alla media dei grandi paesi europei. Qualcuno che veda come sia il terziario, la riserva inespressa di crescita, recupero di produttività, ricchezza, anche nei territori meno sviluppati.

Servono investimenti urgenti in sanità e istruzione, superando l'ipocrisia di un servizio sanitario fintamente universalistico, troppo diverso in ciascuna regione e in rapida perdita di competenze, affrontando con decisione l'obsolescenza dei metodi educativi che, nell'età adolescenziale, generano abbandono scolastico e disamore verso lo studio di proporzioni inaccettabili.

Con pochissime eccezioni, anche i governi precedenti si sono lasciati guidare dalle emergenze e dalle risposte agli elettori più numerosi e rumorosi, ma ogni anno si approfondisce un solco che ci separa dai territori leader. E non è questione di fare a gara con presunti concorrenti europei, ma di creare, invece, anche rafforzando l'Unione europea a scapito dei singoli paesi, opportunità per i nostri cittadini, soprattutto giovani, e per chi potrebbe vedere l'Italia come luogo privilegiato per sviluppare sogni e progetti.

Siamo come quegli attaccanti che si ritrovano soli, nella metà campo avversaria, e non possono fare altro che ripiegare e dare una mano alla difesa.

Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it





STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

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

Sommario

Primo piano

- 6 Una manovra finanziaria da contrastare
- 10 Irpef, quei 5 milioni di italiani con il Paese sulle spalle

Speciale

- 16 99esima Assemblea nazionale sotto il Vesuvio
- 22 Politiche attive, concrete e attente ai territori
- 28 Assemblee territoriali, il motore di Manageritalia
- 36 Tra lavoro e svago

Intervista

- Vittoria Pinelli
- 40 San Patrignano, un laboratorio di change management
- Luisa Pogliana
- 52 Donne manager, oltre lo status quo

Mondo

- 44 Cop27: ambizione, la grande assente

Indagine

- 48 Sviluppo sostenibile: Italia in ritardo

RUBRICHE

- 38 Osservatorio legislativo
- 56 Pillole di benessere
- 57 Arte
- 58 Libri
- 59 Letture per manager
- 60 Lettere

InfoMANAGER

Fasdac

- 69 Novità in casa Fasdac

Assidir

- 78 Dirigenti Manageritalia: le tutele assicurative 2022

Cfmt

- 80 Corsi di formazione
- 81 Future ready

DIRIGENTE

è online su  **issuu**

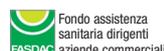
Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



UNA MANOVRA FINANZIARIA DA CONTRASTARE

La manovra finanziaria 2023 colpisce, purtroppo e sempre più, il management. Lo fa con misure che ampliano il solco tra lavoro dipendente e autonomo, favorendo maggiormente l'evasione e colpendo più del solito chi ha una dignitosa pensione guadagnata con lavoro di qualità e cospicui contributi. Per questo, oltre a immediati contatti e azioni pianificati a livello politico e istituzionale da Manageritalia insieme a Cida, stiamo sviluppando una serie di iniziative e azioni che facciano sentire a tutti, governo e istituzioni in primo luogo, il forte scontento che anima la componente manageriale produttiva, attiva e in pensione, dell'Italia



AL NETTO dell'evidente urgenza dettata dalla questione energetica e dalle poche risorse disponibili, la legge di bilancio avrebbe dovuto potenziare gli investimenti in quei settori che potrebbero servire da volano per aumentare produttività e crescita, in modo da prospettare e costruire il futuro delle imprese e dei lavoratori.

Si sarebbero dovute approntare, dunque, delle risposte a quelle questioni strutturali che, inevitabilmente, si protrarranno per i prossimi anni, uscendo così dai confini emergenziali con riferimento ai quali, per definizione, si prospettano soluzioni solo di breve periodo.

Manca una visione di sviluppo

L'ampiezza e la gravità dei problemi che il Paese dovrà affrontare nel prossimo anno avrebbero richiesto una mobilitazione imponente di competenze, di cui nella bozza del disegno di legge non si intravedono le prospettive. Non si rileva alcun sostegno alla

managerialità delle pmi né sulle politiche del lavoro rivolte a quelle figure di alto profilo fondamentali per rilanciare la nostra economia.

Non mette risorse su sanità, non affronta temi organizzativi della scuola e parla di investimenti tecnici, ma non formativi, sulle persone.

Distorsione della realtà del lavoro e dei lavori

Resta poi il problema della flat tax, che determina un meccanismo distorcente che va combattuto e non fa convergere lavoro e lavori, ma li ingabbia in distinzioni obsolete. La criticiamo fortemente perché si basa su un principio di difformità tra lavoro dipendente e autonomo incentrato su tassazione e welfare che va cambiato.

Creerà inevitabilmente scontenti e ingiustizie. Tutto questo infatti favorisce, invece di combattere, l'evasione, penalizzando come sempre chi contribuisce con le tasse al funzionamento dello Stato. Infatti, le dichiarazioni dei redditi degli italiani offrono una

fotografia anomala e lontana dalla realtà, come ben evidenziato anche nell'ultimo report dell'Osservatorio Cida e Itinerari Previdenziali dedicato a entrate fiscali e finanziamento del sistema di protezione sociale (vedi articolo a seguire).

Colpite come e più del solito le pensioni

Poi, per l'ennesima volta, vengono penalizzate le pensioni di chi ha versato ingenti contributi e da anni si ritrova a perdere potere d'acquisto.

Per quanto riguarda il sistema pensionistico, in attesa di una revisione complessiva, rinviata per ora al 2024, da sempre sosteniamo la necessità di ripristinare un criterio di maggiore flessibilità all'interno del sistema previdenziale, ma occorre tuttavia mantenere ferma la sostenibilità finanziaria del sistema, alla base del patto generazionale su cui si fonda la previdenza pubblica. Invece, anche questo governo decide di puntare su un aumento della spesa pensionistica introducendo Quota 103.

La revisione del meccanismo di indicizzazione, ancora una volta, introduce delle vere e proprie "sanzioni" a carico di pensionati che hanno maturato dei diritti esigibili per favorire l'uscita anticipata di alcune coorti di lavoratori. Vengono penalizzati tutti quei pensionati che ricevono un trattamento superiore a quattro volte il minimo, vale a dire almeno 2.101,52 euro lordi al mese. Da questo importo in su, il dazio pagato cresce con l'importo della pensione. In base agli ultimi censimenti dell'Inps, i colpiti sono circa tre milioni, cioè quasi un pensionato su cinque. La mossa è tutt'altro che inedita, ma a differenziare la nuova puntata del taglio alle rivalutazioni sono due fattori concomitanti: un tasso di inflazione che non si vedeva da anni e l'entità della stretta progressiva con tagli più profondi rispetto al passato.

La tagliola sulle indicizzazioni è biennale e agirà, quin-

di, nel 2023 e nel 2024. Ma, come sempre accade in questi casi, l'effetto vero si cumula nel tempo, dal momento che anche le rivalutazioni successive, se torneranno piene dal 2025, saranno comunque calcolate su un assegno il cui valore reale è stato decurtato per due anni consecutivi (non volendo in questa sede tener conto delle riduzioni dovute ai blocchi degli anni precedenti, che ovviamente si sommano a quello prospettato nella bozza del disegno di legge di bilancio). La perdita per i pensionati interessati, quindi, è strutturale e crescente.

Pensioni medio-alte per fare cassa

I documenti che accompagnano la manovra evidenziano come le pensioni vengano trattate come una vera e propria copertura per il bilancio: l'effetto combinato degli interventi previdenziali e, fra questi, soprattutto la revisione dell'indicizzazione, porta a un risparmio di circa 1,5 miliardi. La sforbiciata alle rivalutazioni riduce la spesa previdenziale di 36,8

miliardi in dieci anni. È iniquo che i nostri pensionati non solo vengano colpiti dalla riduzione delle rivalutazioni per finanziare Quota 103, di cui, fra l'altro, i nostri rappresentati non potranno usufruire, ma consentiranno allo Stato di avere delle entrate extra da spendere altrove.

Cida e le federazioni aderenti, come dicevamo, si stanno muovendo con la massima rapidità e incisività per riuscire a rappresentare al meglio gli interessi delle nostre categorie. ■

Per l'ennesima volta, vengono penalizzate le pensioni di chi ha versato ingenti contributi e da anni si ritrova a perdere potere d'acquisto

LAVORI PREPARATORI DEI PROGETTI DI LEGGE



<https://bit.ly/Legge-di-bilancio>



Come comunicare con chiunque in alta qualità in modo semplice ed immediato

2022 - 011

Con il servizio in Cloud di **Teleconference** potrete comunicare con chiunque dalla vostra sala meeting con qualsiasi protocollo anche da PC o Smartphone

1 Contattateci

Provvederemo ad attivarvi subito un canale di prova che vi permetterà di lavorare subito e provare il servizio

2 Supporto

Il nostro team svilupperà un progetto a voi dedicato con le migliori soluzioni disponibili sul mercato.

3 Offerta

Una volta definito il progetto, il nostro commerciale stilerà un'offerta a voi riservata

Un servizio unico al mondo frutto della tecnologia **YEALINK** e della inventiva tutta Italiana di **VLV**



Ecco alcune delle decine di protocolli utilizzabili con **Teleconference**



IRPEF, QUEI 5 MILIONI DI ITALIANI CON IL PAESE SULLE SPALLE

Mentre si discute di riforma fiscale e flat tax, il 79,2% degli italiani dichiara redditi fino a 29mila euro, corrispondendo solo il 27,57% di tutta l'Irpef, un'imposta neppure sufficiente a coprire la spesa per le principali funzioni di welfare. Un conto da 278 miliardi che, a pagare, sono allora i (pochi) soliti noti... Questo quanto emerge dall'Osservatorio di Cida e Itinerari Previdenziali dedicato a entrate fiscali e finanziamento del sistema di protezione sociale

L TOTALE dei redditi prodotti nel 2020 e dichiarati nel 2021 ai fini Irpef è ammontato a 865,074 miliardi, per un gettito Irpef generato di 164,36 miliardi (147,38 per l'Irpef ordinaria; 11,99 per l'addizionale

regionale e 4,99 per l'addizionale comunale), in calo del 4,75% rispetto all'anno precedente. Diminuiscono anche i dichiaranti (41.180.529) e i contribuenti/versanti, ovvero coloro che versano almeno 1 euro di Irpef, che scendono a quota 30.327.388, valore più basso registrato dal 2008. Cala, infine, la 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.

Seppur fortemente condizionato dal Covid-19 (e dagli

effetti sui redditi delle relative misure di contenimento dei contagi), oltre che dall'aumento di bonus, sostegni al reddito e strumenti assistenziali, quello che emerge dall'ultimo Osservatorio Itinerari Previdenziali è un quadro che dovrebbe invitare a riflettere i media, i sindacati e la classe politica alle prese con proposte di riforma difficili da sostenere. Presentata il 2 dicembre scorso al Cnel, nel corso di un convegno promosso in collaborazione con Cida, anche

Quasi la metà degli italiani (il 49,15%) 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'Irpef



quest'anno tra i sostenitori della ricerca, l'indagine realizza su base annuale un'analisi delle dichiarazioni individuali dei redditi Irpef, di quelle aziendali relative all'Irap e delle altre principali imposte dirette e indirette (tra cui Ires, Isost e gettito Iva), con l'obiettivo di ottenere indicatori utili a comprendere l'effettiva situazione socio-economica del Paese e a verificare la tenuta del suo sistema di protezione sociale.

«Siamo ormai di fronte a paradossi inaccettabili. I nostri dati descrivono una società in cui le retribuzioni non crescono e sempre meno lavoratori sostengono il peso crescente della pressione fiscale. Il fatto che i lavoratori con redditi superiori a 35mila euro lordi siano appena il 13% apre a un'unica alternativa: o stiamo scivolando verso un impoverimento generale non adeguato a una potenza industriale, oppure in questo Paese c'è un sommerso enorme. Di fatto, stiamo continuando a favorire gli evasori», ha commentato **Stefano Cuzzilla**, presidente Cida. «Il risultato è il danno per chi onestamente continua a contribuire al welfare e alla solidità dei conti pubblici e che, negli ultimi decenni, è stato costantemente penalizzato da blocchi della

perequazione, rivalutazioni parziali e contributi di solidarietà, perdendo potere d'acquisto. E dopo il danno, c'è anche la beffa per chi, dalla manovra, vedrà tagliato in modo lineare l'adeguamento dell'assegno pensionistico e poi non potrà accedere, dato il tetto previsto, a Quota 103, finanziata proprio da quei tagli. Insomma, non solo chi dà di più continua a pagare per gli altri – ha concluso Cuzzilla – ma si continuano a proporre soluzioni “ponte” che non risolvono le gravi contraddizioni del sistema del fisco».

Il difficile finanziamento del welfare italiano

Come rilevato dal Centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali, nel 2020 sono statati necessari 122,72 miliardi per la spesa sanitaria, 144,76 per l'assistenza sociale e altri 11,3 per il welfare degli enti locali. Un conto totale di 278,78 miliardi che, in assenza di tasse di scopo (come, ad esempio, accade per le pensioni, che sono invece in attivo al netto dell'Irpef), viene finanziato attingendo fiscalità generale: a queste sole tre voci di spesa sono state dunque destinate nell'ultimo anno di rilevazione tutte le imposte dirette Ir-



***Negli ultimi 13 anni,
i redditi dichiarati sono
cresciuti del 10% circa,
meno dell'inflazione
ed enormemente meno
della spesa pubblica,
in particolare
di quella assistenziale,
aumentata del 98%***

pef, addizionali, Ires, Irap e Isost e anche oltre 50 miliardi di imposte indirette. «Negli ultimi 13 anni, i redditi dichiarati sono cresciuti del 10% circa, meno dell'inflazione ed enormemente meno della spesa pubblica, in particolare di quella assistenziale, aumentata del 98% e arrivata a toccare già nel 2020 un valore pericolosamente vicino a quello del gettito dell'Irpef ordinaria. Bastano questi pochi dati per capire come si sia davanti a un onere molto gravoso da sostenere – ha commentato **Alberto Brambilla**, presidente del Centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali e curatore, insieme a Paolo Novati, del volume – e che lascia ad altre funzioni statali, indispensabili allo sviluppo del Paese (come scuola, infrastrutture, investimenti in capitale e così via), solo le residuali imposte indirette, le accise e la strada del debito. Debito che ogni anno aumenta spaventosamente nella totale indifferenza generale, infatti siamo il fanalino di coda in Europa per occupazione e produttività».

Redditi dichiarati e tipologie di contribuenti: un Paese di poveri?

Su 59.641.488 cittadini residenti in Italia al 1° gennaio 2020, sono stati 41.180.529 quanti hanno presentato

una dichiarazione dei redditi nel 2021 (con riferimento all'anno di imposta precedente). A versare almeno 1 euro di Irpef sono stati però solo 30.327.388 residenti, vale a dire poco più della metà degli italiani: a ogni contribuente corrispondono quindi 1,448 abitanti. Una fotografia che sembrerebbe

poco veritiera guardando invece a consumi e abitudini di spesa (e più vicina a quella di un paese povero che di uno stato membro del G7).

Nel dettaglio, da 0 fino a 7.500 euro lordi si collocano 9.209.590 soggetti, il 22,36% del totale, che pagano in media 22 euro di Irpef l'anno. I contribuenti che dichiarano redditi tra i 7.500 e i 15.000 euro lordi l'anno sono 8.052.960: in questo caso, al netto del bonus Renzi e del Tir, l'Irpef media annua pagata per contribuente è di 367 euro (253 euro per abitante), a fronte – a titolo esemplificativo – di una spesa sanitaria pro capite pari a circa 2.060 euro. Tra 15.000 e 20.000 euro di reddito lordo dichiarato (17.500 euro la mediana) si trovano 5,570 milioni di contribuenti, che pagano un'imposta media annua di 1.852 euro, che si riduce a 1.278 euro per singolo abitante; seguono, da 20.001 a 29.000 euro, 8.707.798 contribuenti versanti. Se si sommano tutte le

Il finanziamento delle prestazioni sociali: sanità, assistenza e welfare degli enti locali

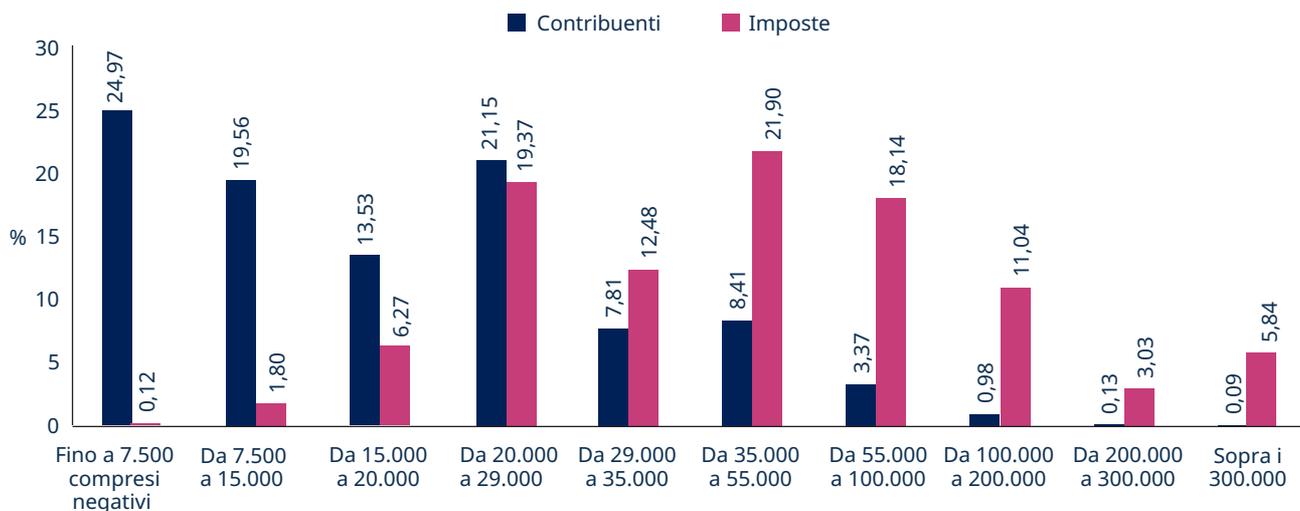
Entrate dello stato e finanziamento del welfare al netto delle pensioni (dati in milioni di €)											
Tipologia Entrate/anni	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Entrate tributarie DIRETTE³											
Irpef ordinaria (al lordo ex bonus € 80 - Tir)	152.270	152.238	151.185	155.429	156.047	157.516	164.240	165.117	159.281	184.000	188.000
Irpef ordinaria (dal 2014 al netto ex bonus 80€/Tir) ¹	152.270	152.238	145.108	146.193	146.679	147.967	154.350	155.180	147.382	170.000	172.000
Ires	30.000	31.107	32.486	33.332	34.125	34.100	34.352	34.355	33.564	31.864	38.022
Imposta sostitutiva (Isost) ^{3,1}	9.227	10.747	10.083	10.000	9.022	8.541	8.161	8.281	8.245	10.535	10.918
Entrate tributarie TERRITORIALI³											
Addizionale regionale ¹	10.730	11.178	11.383	11.847	11.948	11.944	12.310	12.311	12.047	12.223	12.465
Addizionale comunale ¹	3.234	4.372	4.483	4.709	4.749	4.790	4.963	5.072	4.992	4.781	4.837
Irap	34.342	31.278	30.468	27.656	22.773	23.618	24.121	25.168	19.939	24.069	25.000
TOTALE IMPOSTE DIRETTE⁴	239.803	240.920	234.011	233.738	229.296	230.960	238.257	240.367	226.169	253.472	263.242
Imposte indirette totali ³	246.110	238.675	248.207	250.202	242.016	248.384	254.428	257.568	227.060	258.308	272.618
altre entrate correnti ²	70.024	77.139	76.120	76.085	75.820	79.965	80.676	85.285	77.860	87.161	107.429
ENTRATE TOTALI⁴	555.937	556.734	558.338	560.025	547.132	559.309	573.361	583.220	531.089	598.941	643.289
Per memoria Entrate totali nel Def al netto contributi sociali ^{4,1}		556.734	562.258	569.542	567.181	578.782	583.993	600.993	555.666	612.609	650.456
Spesa sanitaria		110.044	111.028	111.224	112.504	113.611	114.423	115.661	122.721	127.834	131.710
Spesa assistenziale ⁵	89.000	92.700	98.440	103.674	107.374	110.150	105.666	114.270	144.758	144.215	145.000
Welfare enti locali ⁶	9.690	9.656	9.696	9.818	9.900	10.919	11.000	11.300	11.300	11.300	11.300
Spesa sanitaria, assistenziale e welfare enti locali ⁷		212.400	219.164	224.716	229.778	234.680	231.089	241.231	278.779	283.349	288.010
DIFFERENZA IMPOSTE DIRETTE E SPESA SOCIALE		28.520	14.847	9.022	-482	-3.720	7.168	-864	-52.610	-29.877	-24.768

¹Compresa Irpef a carico delle pensioni; ²Somma di imposte in conto capitale + altre entrate correnti + altre entrate in conto capitale (dato rilevato dal Def); ³Tutti i dati sono desunti dai Def e Nedef (documento economia finanza e nota aggiornamento) dal 2013 a settembre 2022; ^{3,1}La cedolare secca, l'imposta sui premi di risultato e altre entrate e altre entrate, tra cui quella sulle plusvalenze dei Fondi pensione, sono ricomprese nelle "altre entrate" e non nell'imposta sostitutiva; ⁴Rispetto al Def, il totale imposte dirette utilizzato in tabella è al netto del bonus da 80 euro e successivi aumenti del bonus sull'Irpef ordinaria, poiché sono calcolate solo le entrate effettive; ^{4,1}Nel 2020 i contributi sociali si sono ridotti a 224 miliardi mentre, secondo il Def 2021, le entrate totali sono passate da 843,102 miliardi a 789,359 miliardi (-53,743 miliardi); ⁵Sono escluse le integrazioni al minimo e le maggiorazioni sociali del settore privato e la Gias dei dipendenti pubblici, finanziate impropriamente dai contributi sociali; ⁶Stima su dati Rgs e regioni; ⁷È escluso in questi conteggi il sostegno alla casa che, secondo stime, vale 0,6% del Pil; zero per Istat.

Fonte: Centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali



La percentuale di imposte pagate dalle diverse tipologie di contribuenti (al netto di bonus da 80 euro e Tir)



Fonte: Centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali

fasce di reddito fino a 29mila euro, si evidenzia che il 79,20% dei contribuenti italiani versa soltanto il 27,57% di tutta l'Irpef, e probabilmente una percentuale ancora minore delle altre imposte. Seguono quindi i redditi tra 29.001 e 35mila euro, fascia in cui si collocano 3.217.343 contribuenti, pari a 4.659.657 abitanti: questi contribuenti versanti (il 7,81%) pagano un'imposta media annua di 6.377 euro, che si riduce a 4.403 euro per singolo abitante, e versano complessivamente il 12,48% delle imposte.

A salire, la scomposizione mostra invece quei poco più di 5 milioni di versanti con redditi superiori ai 35mila euro che, nella sostanza, sostengono il peso del finanziamento del nostro welfare state. Più precisamente, esaminando le dichiarazioni a partire dagli scaglioni di reddito più elevato, sopra i 100mila euro, l'Osservatorio individua solo l'1,21% dei contribuenti che, tuttavia, versa il 19,91% delle imposte. Sommando a questi contribuenti anche i titolari di redditi lordi da 55mila a 100mila euro (che sono 1.385.974, il 3,37% del totale, e pagano il 18,14% del totale delle imposte), si ottiene che il 4,58% paga il 38,05% dell'Irpef. Includendo infine anche i redditi dai 35mila ai 55mila euro lordi, risulta

infine che il 12,99% paga il 59,95% dell'imposta sui redditi delle persone fisiche.

La redistribuzione della ricchezza e le proposte di riforma fiscale

Sintetizzando, dall'Osservatorio emerge una riduzione del reddito per tutti gli scaglioni di reddito, mentre il carico fiscale, a propria volta calato in valori assoluti, rimane sostanzialmente invariato: insomma, un numero sempre più esiguo di contribuenti paga sempre di più. «Numeri su cui riflettere» – ha spiegato Brambilla – rilevando «una differenza tra le diverse classi troppo marcata e destinata ad acuirsi per effetto dei recenti provvedimenti che aumentano importo e platea dei destinatari di bonus e agevolazioni varie. Giusto aiutare chi ha bisogno, ma i nostri decisori politici tendono a trascurare come queste percentuali dipendano in buona parte da economia sommersa, evasione fiscale e assenza di controlli adeguati, per le quali primeggiamo in Europa: è davvero credibile che oltre la metà degli italiani viva con meno di 10mila euro lordi l'anno?».

Tra i falsi miti sfatati dalla pubblicazione c'è di riflesso anche quello dell'oppressione fiscale, che vuole (tutti) i

cittadini tartassati dal fisco e penalizzati dalle eccessive imposte. Solo per pagare la spesa sanitaria, per i primi 2 scaglioni di reddito fino a 15mila euro, la differenza tra l'Irpef versata e il costo della sanità ammonta a 51,817 miliardi; la differenza sale a 58,2 miliardi sommando i redditi da 15 a 20mila euro. Considerando anche spesa assistenziale e welfare degli enti locali, la redistribuzione totale è pari a 219 miliardi su circa 555 di entrate, al netto dei contributi sociali. In pratica, viene redistribuito il 40% di tutte le entrate e quasi il 100% delle imposte dirette, che va totalmente a beneficio del 58,06% di popolazione (corrispondente a quanti dichiarano fino a 20mila euro) e, in parte, al restante 28,96% (corrispondente ai dichiaranti tra i 20 e i 35mila euro); poco nulla al 12,99% dei paganti. «Un costante trasferimento di ricchezza, sotto forma di servizi gratuiti di cui quest'enorme platea di beneficiari non si rende neppure conto – ha puntualizzato Brambilla – davanti alle ripetute promesse di nuove elargizioni da parte della politica e alla continua minaccia di abolizione delle tax expenditures per i redditi da 35mila euro in su, trascurati persino dal virtuoso governo Draghi». Redditi, peraltro lordi, e non certo da “ricchi”, che scontano però l'italico paradosso secondo il quale più tasse si pagano e meno servizi si ricevono: una progressività occulta e pericolosa, che penalizza quanti contribuiscono regolarmente e incentiva i cittadini a evadere o dichiarare meno così da non rinunciare a prestazioni sociali o altre agevolazioni da parte di Stato, regioni e comuni. Per il Centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali resta comunque indubbio che l'effetto del combinato disposto di imposte dirette e indirette renda forse eccessiva l'imposizione fiscale in Italia, ma al tempo stesso occorre lavorare su soluzioni nuove, concretamente calate sulla realtà del Paese e che sap-

piano superare il fin troppo banalizzante dualismo tra “ricchi” e “poveri”.

Sviluppo del welfare aziendale, detassazione di premi, aumenti salariali e straordinari

Se il contrasto di interessi tra clienti e fornitori diretti di beni e servizi potrebbe rivelarsi un ottimo modo per favorire l'emersione e al tempo stesso agevolare le finanze delle famiglie italiane, un maggiore sviluppo del welfare aziendale, insieme alla detassazione di premi, aumenti salariali e straordinari, potrebbe essere la giusta via per ridurre il cosiddetto cuneo fiscale-contributivo a carico dei lavoratori dipendenti in modo equo e sostenibile per le casse dello Stato. «Con l'art. 23 del cosiddetto decreto Aiuti bis – ha concluso Brambilla – il governo Draghi ha tracciato la strada, raccolta poi anche dal più recente decreto Aiuti quarter, intervenendo per il 2022 su importo e modalità di erogazione delle somme versate dal datore di lavoro ai dipendenti esentate dal pagamento di contributi sociali e imposte previste all'art. 51, comma 3, del Tuir (i cosiddetti fringe benefit). L'estensione di

quest'innovazione anche agli anni a venire e una semplificazione dell'iter di accesso al welfare aziendale, il cui eccesso di burocrazia tende oggi a ostacolare l'utilizzo da parte delle pmi, potrebbero fare una differenza non di poco conto, stimabile fino al 15% per i redditi fino a 15mila euro e all'8% per quelli da 25mila. Tanto più che queste erogazioni di retribuzione esentasse fanno “perdere” allo Stato solo un'Irpef molto bassa, abbondantemente recuperata con la tassazione diretta e indiretta imposta quando queste somme vengono spese. Per gli autonomi si potrebbero poi prevedere,

con la stessa finalità, altre misure compensative come superammortamenti, esenzione di una frazione di pari importo del reddito: perché non provarci?». ■



L'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate 2022 è disponibile per la consultazione qui:



<https://bit.ly/Report-ItinerariPrevidenziali2022>

99ESIMA ASSEMBLEA NAZIONALE SOTTO IL VESUVIO

Il 25 e 26 novembre oltre 200 manager, delegati a rappresentare gli oltre 40mila iscritti, hanno partecipato a Napoli all'appuntamento istituzionale autunnale. Un modo per dare un segnale forte e chiaro che lo sviluppo passa anche e soprattutto dall'inclusione del Mezzogiorno nella crescita

Enrico Pedretti

DOPO LE ASSEMBLEE delle associazioni territoriali (vedi a pagina 28), gli appuntamenti autunnali si sono chiusi nel capoluogo campano in poco più di un'intensa giornata di lavori che hanno spaziato dal dialogo con le istituzioni al bilancio dell'attività dell'intera Organizzazione, con uno sguardo ai prossimi mesi e ai programmi futuri.

Un momento di condivisione importante nel modello di governance della nostra Organizzazione che vede qui tutti i 40mila manager associati rappresentati dagli oltre 200 delegati provenienti da tutt'Italia.

Una finanziaria che non soddisfa

Nella relazione d'apertura, il presidente **Mario Mantovani** ha espresso insoddisfazione per la legge di bilancio, soprattutto per l'ennesimo accanimento sui pensionati e per il rilancio e l'ampliamento della flat tax: «Capiamo le emergenze, ma la finanziaria non ci convince. Non mette risorse su sanità, non affronta temi organizzativi della scuola e parla di investimenti tecnici, ma non formativi, su persone. Resta poi il problema



«Siamo insoddisfatti per la legge di bilancio, soprattutto per l'ennesimo accanimento sui pensionati e per il rilancio e l'ampliamento della flat tax»

della flat tax, che determina un meccanismo distorto che va combattuto e non fa convergere lavoro e lavori, ma li ingabbia in distinzioni obsolete. La critica è fortemente perché si basa su un principio di difformità tra lavoro dipendente e autonomo incentrato su tassazione e welfare che va cambiato. Creerà inevitabilmente scontenti e ingiustizie. Poi, per l'ennesima volta, vengono penalizzate le pensioni di chi ha versato ingenti contributi e da anni si ritrova a perdere potere d'acquisto».

Aumenta il numero dei manager, soprattutto donne

Nel suo intervento è poi passato al ruolo dei manager per la crescita,

«Nel 2021 si registra una crescita dei dirigenti privati del 5,4%, soprattutto grazie a un segno più delle donne dirigenti (+13,5% vs 3,6% degli uomini), del terziario di mercato (+9% vs Industria 1%) e del Sud (+25% in media). L'aumento dei dirigenti privati negli ultimi tre anni, connotati da varie crisi, dimostra che le imprese stanno capendo che per crescere servono competenze e managerialità»

partendo dai confortanti dati del 2021, che vedono un aumento dei dirigenti privati del 5,4%, soprattutto grazie a un segno più delle donne dirigenti (+13,5% vs 3,6% degli uomini), del terziario di mercato (+9% vs Industria 1%) e del Sud (+25% in media). «L'aumento dei dirigenti privati negli ultimi tre anni, connotati da varie crisi, dimostra – ha detto Mantovani – che le imprese stanno capendo che per crescere servono competenze e managerialità. Ottimo poi l'aumento delle donne, che conferma la rincorsa alla parità, anche se è ancora lontana, per la quale dobbiamo aiutare tutti, noi manager in primis». Un modo per lanciare e dare ancor più valore alle novità del contratto dirigenti e alla suc-



cessiva tavola rotonda su politiche attive e sviluppo delle competenze.

Il welfare di Manageritalia

Altri passaggi sono stati dedicati a una veloce disamina della più che buona salute del sistema Manageritalia. In primis, ha parlato delle attività del contratto e dei suoi fondi (trattati a seguire in dettaglio dai rispettivi presidenti). Sul contratto, in attesa del rinnovo, ha sottolineato come l'accordo di giugno 2021 abbia ampliato le azioni in ambito di politiche attive e sviluppato un efficiente ed efficace meccanismo: quest'ultimo, con la piattaforma Welfare contrattuale dei dirigenti del terziario, permette alle aziende di ottimizzare il reward dei manager, azzerando il cuneo fiscale e destinando queste risorse al benessere di dirigenti e familiari e con la possibilità di personalizzare le scelte di welfare verso l'ampliamento delle prestazioni dei fondi contrattuali o dei classici servizi di welfare da piattaforma.

A questo si aggiunge quanto fatto per quadri ed executive professional: il programma di welfare, ampliato a cura di Assidir e Cassa De Lellis, si integra per i quadri a quanto già disponibile da contratto, mentre per gli executive professional offre un programma ad hoc che dimostra la forza della collettività.

Associazioni territoriali, un ruolo cardine nell'Organizzazione

Altro aspetto rimarcato dal presidente Mantovani è stato quello dell'intensa attività svolta dalle associazioni territoriali e da quella degli executive professional nell'offrire apprezzati e determinanti servizi per affiancare i manager nelle sempre più pressanti sfide professionali e in un continuo dialogo con istituzioni e organizzazioni del territorio per portare il contributo dei manager, anche

Manageritalia Executive Professional

Il presidente **Carlo Romanelli** ha sottolineato come l'azione nel 2022 si sia concentrata soprattutto sullo sviluppo, grazie anche all'impegno dei responsabili territoriali e a un'indagine sugli associati, di un programma di welfare, costruito insieme ad Assidir e Cassa De Lellis, capace di rispondere in modo altamente personalizzabile alle esigenze dei liberi professionisti, privi di un qualsivoglia welfare contrattuale. Forte anche l'impegno nell'offerta di formazione e nell'incremento di tutele e servizi.

I programmi per il 2023, a fronte di un aumento della quota associativa, prevedono un aumento del valore offerto e uno sviluppo e rafforzamento della membership, anche attraverso la valorizzazione del patrimonio professionale e l'allargamento della rappresentanza, includendo diverse identità professionali, a partire da comunicatori, manager dello sport e della sostenibilità, e un rafforzamento del legame con i territori. Particolare attenzione sarà data anche allo sviluppo dell'immagine istituzionale.



«Il sistema Manageritalia è solido e vede crescere gli associati (40mila) e le prestazioni a favore di tutti i manager: dirigenti, quadri ed executive professional. Siamo una comunità forte e in salute»

fuori dalle aziende, a economia e società. Un'azione che si avvale anche dell'impegno di competenze e tempo da parte di tanti manager associati che vivono più intensamente di altri la membership.

Voce agli ospiti

A seguire, l'intervento di **Umberto Bellini**, vicepresidente Conf-commercio - Imprese per l'Italia, che ha detto: «Anche noi siamo insoddisfatti della Finanziaria. Il welfare contrattuale, nella sua recente-



Quadri Manageritalia

Il responsabile nazionale **Lorenzo Zanoni**, dopo un cenno alle principali attività previste per la categoria dei quadri, ha soffermato l'attenzione sul nuovo piano di welfare, con coperture in ambito salute, patrimonio e previdenza, integrative di quelle contrattuali possedute e capaci di coprire anche i familiari. A livello di punti cardine dell'azione, anche in ottica futura, ci sono un accordo con Ada (Associazione direttori albergo) per portare i loro manager associati a iscriversi anche a Manageritalia, per fruire così di una vantaggiosa offerta di servizi in ambito professionale e welfare, il consolidamento della collaborazione sui territori con le associazioni, anche partecipando direttamente allo sviluppo delle azioni previste dal Piano operativo, e con Manageritalia Executive Professional.

mente innovata parte di politiche attive, è il fiore all'occhiello per Confcommercio e Manageritalia della collaborazione sul contratto dei dirigenti. Le politiche attive



Gaetano Manfredi, sindaco di Napoli.

e del lavoro devono essere parte integrante di politiche di sviluppo territoriali da sviluppare con accordi come quello con Regione Lombardia (vedi box a pagina 25)». Tra gli ospiti istituzionali, **Maria Teresa Bellucci**, vicesegretario del ministero del Lavoro, che ha affermato: «Governare il cambiamento significa riportare il Paese al benessere. Per farlo, il patrimonio di conoscenze della classe manageriale è indispensabile. Dobbiamo investire su manager e competenze per essere competitivi e servono azioni incisive: dobbiamo lavorare su questo». Nel primo pomeriggio è inoltre intervenuto il sindaco di Napoli **Gaetano Manfredi**: «La macchina amministrativa è debole rispetto alle sfide quotidiane che la nostra città si trova a vivere, questo anche per carenza di figure manageriali. Il mio primo intervento è stato proprio il rafforzamento di managerialità e di competenze, perché la complessità si può gestire solo attraverso un'organizzazione articolata e strutturata. Se vogliamo dare qualcosa di più al Paese, dobbiamo partire da una buona macchina organizzativa e dalla capacità di mettere le persone giuste, con le competenze migliori, al posto giusto. Con visione, coraggio, skill e organizzazione i risultati si ottengono. La presenza di manager è fondamentale, in qualità di persone in grado di far accadere le cose e generare cambiamento».



Umberto Bellini, vicepresidente Confcommercio - Imprese per l'Italia.



Spazio alla tavola rotonda e ai lavori assembleari

A seguire, la tavola rotonda su politiche attive e sviluppo delle competenze (vedi a pagina 22), moderata da Gianni Molinari, capo redazione Politica & Economia de *Il Mattino* e poi le relazioni dei fondi e delle società collegate con i loro presidenti e responsabili nazionali: Fondo Mario Negri, Antonella Portalupi; Fasdac, Fabrizio Pulcinelli; Manageritalia Servizi e XLabor, Roberto Beccari; Associazione Antonio Pastore, Monica Nolo; Assidir, Marco Ballarè; Fondir, Roberto Saliola; Cfmt, Simone Pizzoglio; Cassa di Assistenza Sanitaria Carlo De Lellis, Luigi Catalucci; Prioritalia, Marcella Mallen; Manageritalia Executive Professional, Carlo Romanelli; Quadri Manageritalia, Lorenzo Zanoni. Nel tardo pomeriggio, ci siamo dedicati a un momento di svago culturale con una visita guidata allo splendido teatro San Carlo, uno dei più prestigiosi teatri lirici a livello internazionale.

Attività, numeri e prospettive del sistema Manageritalia

Sabato mattina la ripresa dei lavori è partita con un intervento del vicepresidente **Roberto Beccari**, che ha fatto il punto su un sistema associativo che vede la continua

crescita di dirigenti e aziende che applicano uno dei contratti gestiti da Manageritalia (29mila dirigenti e 9mila aziende) e di dirigenti, quadri ed executive professional associati a Manageritalia (attualmente sopra i 40mila). A seguire, la presentazione da parte della vicepresidente **Antonella Portalupi** del bilancio preventivo per l'anno in corso e di quello integrato del 2021. Prima della conclusione dei lavori si è svolto il consueto question time, con un dialogo proficuo e interessante tra i manager delegati e i vertici dell'Organizzazione. Un momento importante per condividere ancor più e meglio attività, numeri e prospettive del sistema Manageritalia. ■



Roberto Beccari e Antonella Portalupi, vicepresidenti Manageritalia.

POLITICHE ATTIVE, CONCRETE E ATTENTE AI TERRITORI

Questa la formula per lo sviluppo di competenze manageriali utili al Paese

Michela Galbiati

SVILUPPO, COMPETENZE E MANAGERIALITÀ: questi i temi al centro della tavola rotonda su Politiche attive e sviluppo delle competenze che si è svolta venerdì 25 novembre, durante la parte pubblica della 99esima assemblea nazionale Manageritalia.

Temi sempre più attuali, anche a fronte della forte crescita dei dirigenti privati che conferma, per le imprese, la necessità di competenze manageriali per lo sviluppo dell'attività economica: non solo per la trasformazione tecnologica e digitale dell'attività, ma anche per ripensare e ammodernare gli assetti gestionali e organizzativi.

Competenze manageriali: un patrimonio indispensabile

La tavola rotonda moderata da Gianni Molinari, capo redazione Politica & Economia de *Il Mattino*, si è aperta con l'intervento di **Maria Teresa Bellucci**, viceministra del Lavoro e delle Politiche sociali, che ha sottolineato l'importanza delle competenze manageriali per lo sviluppo del Paese: «In questo momento storico, governare il cambiamento significa poter dare una risposta alla riconquista del benessere per la nostra comunità. L'Italia ha un patrimonio di imprese indi-

spensabile perché il Paese possa rialzarsi; ma c'è un altro patrimonio, altrettanto indispensabile: è quello delle conoscenze rappresentato dalla classe manageriale. È proprio sulle conoscenze che bisogna investire per essere competitivi: rispetto all'Europa, ad esempio, siamo carenti per quanto riguarda l'alta formazione (18% vs 20%) e i profili specializzati nelle discipline Stem, che non sono sufficienti per il mercato del lavoro attuale e futuro. Lavoreremo su questo, naturalmente senza dimenticare la questione dell'occupazione femminile, anch'essa fondamentale per lo sviluppo del Paese».

La viceministra ha poi invitato Manageritalia a collaborare per governare il cambiamento: «I vostri momenti di incontro sono estremamente utili alle istituzioni, perché mettono insieme le competenze necessarie all'erogazione di politiche utili e concrete che diano risposte ai bisogni dei cittadini e dei vari territori. Da parte del mio ministero avrete certamente le porte aperte, non solo per essere ascoltati, ma per poter condividere la costruzione di politiche serie e utili che si pongano come obiettivo l'incentivo di competenze e conoscenze, quindi di qualità del lavoro. Vi aspetto presto al ministero».



Nella foto, da sinistra, **Antonio Marchiello**, assessore alle Attività produttive e al Lavoro Regione Campania; **Armida Filippelli**, assessore alla Formazione professionale Regione Campania; **Maurizio Del Conte**, professore ordinario Sda Bocconi; **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia; **Gianni Molinari**, capo redazione Politica & Economia de Il Mattino.

Politiche utili e concrete

Alcune delle “politiche utili e concrete” auspicate dalla viceministra sono già state realizzate da Manageritalia: si tratta del protocollo d’intesa sviluppato insieme a Regione Lombardia e illustrato da **Paolo Mora** (direttore della formazione per Regione Lombardia) nel corso del suo intervento. «Il servizio di politiche attive di Regione Lombardia» ha detto Mora «si è sempre rivolto ai profili tecnici e non a quelli manageriali, ma non possiamo più permetterci di lasciare da parte il valore che i manager portano al lavoro e alla formazione. Per questo con Manageritalia e Manageritalia Lombardia abbiamo dato vita a un protocollo d’intesa che intercetti le esigenze dei dirigenti per il rafforzamento delle competenze manageriali».

Nell’illustrare i possibili interventi, Mora ha poi ricordato l’importanza di collaborazione tra Regione, Mana-

geritalia ed enti bilaterali, così da mettere a sistema tutte le attività attualmente promosse: «Come istituzione pubblica dobbiamo implementare quello che la vostra Associazione già offre con Cfmt, i fondi e Confcommercio».

Questo protocollo s’ha da fare

Salutando la platea, Mora ha infine auspicato un’estensione del protocollo alle altre regioni: «Quello che Regione Lombardia e Manageritalia hanno sviluppato è un primo contributo che, mi auguro, il sistema delle Regioni replicherà su tutto il territorio nazionale».

Augurio ripreso e sottolineato con forza da **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia: «Questo protocollo va esteso a livello nazionale, sicuramente alle Regioni che vorranno aiutarci a sviluppare misure efficaci e specifiche per le diverse realtà».

Politiche... davvero attive e attente ai territori

Commentando il protocollo, **Maurizio del Conte**, professore ordinario Sda Bocconi, ha osservato positivamente il fatto di focalizzarsi sulle politiche attive: «I manager sono lavoratori non abituati alla passività, né a una carriera legata a un contratto o posto di lavoro, bensì alle competenze e all'utilità della propria figura per l'impresa e la società. È un bene, quindi, che Manageritalia abbia scelto di focalizzarsi sulle politiche attive, un sistema che facilita la transizione da un'esperienza lavorativa all'altra, tra differenti ruoli, contratti e posti di lavoro».

Del Conte ha poi sottolineato l'importanza di partenariato nel mettere a sistema risorse e competenze: «Non è scontato: spesso la formazione e l'avviamento al lavoro, o il lavoro stesso, sono tenuti separati, segmentati. Ma segmentare è costoso. Bisogna invece agire a livello nazionale, adattando le linee guida generali alle peculiarità dei singoli territori».

Anche **Antonio Marchiello**, assessore alle attività produttive al lavoro Regione Campania, ha posto l'accento sull'importanza della territorialità: «I protocolli sono utili, così come gli sgravi e i voucher, ma per essere davvero efficaci vanno fatti a livello nazionale. Manageritalia dovrebbe fare una richiesta alla Commissione Stato-Regioni del Lavoro perché queste iniziative vengano poste all'ordine del giorno: in questo modo si svilupperebbe un progetto nazionale che potrebbe poi essere articolato nelle singole realtà, adattandolo ai reali bisogni dei diversi territori».

Managerialità e competenze fondamentali per guardare al futuro

A chiusura del proprio intervento, Del Conte ha infine posto l'accento sul legame tra managerialità e produttività, soprattutto nei momenti cruciali: «Una transizione digitale, green o di riorganizzazione del lavoro, non accompagnata da managerialità qualificata, è una transizione destinata a fallire e la produttività a tornare indietro».

Non solo managerialità: per evitare di retrocedere servono anche molte altre competenze, soprattutto quelle che guardano al domani. Lo ha ricordato, nel corso del suo speech, **Armida Filippelli**, assessore alla Formazione professionale Regione Campania: «Da tempo viviamo e vediamo un grande disallineamento delle competenze, soprattutto per le professioni "del futuro". Digitale, dematerializzazione, accelerazione della realtà, metaverso, intelligenza artificiale... già oggi quattro aziende su dieci faticano a reperire personale qualificato, figuriamoci nei prossimi anni. E i manager non sono esenti: anche loro sono in transizione! Pubblico e privato devono quindi fare sistema e lavorare insieme per superare questo mismatch, cogliere tutte le opportunità e offrire ai giovani il futuro migliore possibile».

Guardare all'esistente per migliorarlo

La tavola rotonda si è chiusa con le considerazioni di Mario Mantovani, che ha posto l'attenzione su tre que-



L'intervento da remoto di **Maria Teresa Bellucci**, viceministra del Lavoro e delle Politiche sociali.

Protocollo della Regione Lombardia sulle politiche attive dei dirigenti

Visto che il programma Garanzia di occupabilità dei lavoratori (Gol) non prevede forme specifiche di tutela per i manager, Manageritalia e Manageritalia Lombardia hanno chiesto alla direzione delle politiche attive della Regione Lombardia l'adozione di misure specifiche regionali per il reimpiego dei dirigenti.

E così, dopo una serie di incontri, la giunta regionale ha deliberato il 24 ottobre scorso un Protocollo recante "Iniziative di politica attiva rivolta al target manageriale" che farà da perimetro a una serie di accordi successivi.

Il Protocollo prevede come prima cosa l'adozione di misure specifiche per i manager funzionali per incrementare i servizi di outplacement già previsti dagli enti bilaterali finalizzati a migliorare l'occupabilità dei manager, anche con specifiche premialità per superare il divario di genere.

Verrà poi introdotto un voucher rivolto alle piccole e medie imprese per la ricollocazione di dirigenti disoccupati, con l'obiettivo di facilitare in modo efficace il ricambio generazionale e la competitività delle aziende. Il voucher sarà finanziato con contributi pubblici (Fse) e finalizzato a copertura parziale della retribuzione dei dirigenti.

Infine, si prevede la stipula di patti territoriali per il recupero di gap di competenze. Devono essere progettualità pro-

poste da un partenariato formato da parti sociali e altri istituzioni locali per favorire sbocchi occupazionali, miglioramento di competenze e percorsi di outplacement.

Ai progetti che superano la selezione verranno assegnate risorse pubbliche: Manageritalia vuole costituire un partenariato con Confcommercio, Regione, Città Metropolitana, agenzie del lavoro ed enti preposti.

Questo percorso è iniziato con Regione Lombardia, ma proseguirà poi nelle altre Regioni.



L'intervento da remoto di **Paolo Mora**, direttore della formazione per Regione Lombardia.

stioni emerse durante il dibattito: innanzitutto la trasversalità che caratterizza il lavoro manageriale da un punto di vista territoriale, che quindi richiede misure per facilitare l'adattabilità.

Poi, la necessità di investire in riorganizzazione delle imprese, una «capacità manageriale specifica e fondamentale, in particolare per la pubblica amministrazione, dove è difficile investire e introdurre nuove competenze».

Infine, ricordarsi di guardare alle norme e alle istituzioni esistenti: «Si può già fare tanto partendo da quello che c'è; non ha senso riformare sempre tutto, lavorare scrivendo norme, decreti attuativi, applicazioni regionali... di cui magari non c'era bisogno. Al contrario, bisogna partire dalla realtà, capire come migliorarla e, solo se necessario, andare a normarla».

«Manageritalia c'è, e mette a disposizione di tutti le proprie competenze e i propri servizi». ■

Uno sguardo alle politiche attive e di sviluppo all'estero

Il report Oecd

L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico ha pubblicato una serie di paper, tra cui uno in particolare che fotografa i principali interventi messi in atto dai differenti paesi per favorire la ripresa del mercato del lavoro dopo lo shock pandemico, attraverso le politiche attive. La tesi è che siano proprio le Active labour market policies (ALMPs) a contribuire a una ripresa equa e duratura dalla crisi Covid-19. Le misure sono state fondamentali per preservare i posti di lavoro a breve termine, prevenendo una disoccupazione eccessiva che avrebbe potuto ostacolare il rilancio economico.

I paesi hanno iniziato a implementare soprattutto una serie di programmi di formazione per i lavoratori espulsi dal mercato. L'obiettivo è stato garantire un uso efficace delle risorse disponibili per supportare le persone non occupate, a partire da tutti coloro che sono più a rischio di distacco permanente dal mondo del lavoro, rispondendo adeguatamente alle loro esigenze.

Secondo il paper, l'insieme delle politiche attive implementate in una fase di crisi come quella che abbiamo attraversato dovrebbe essere all'insegna della flessibilità e tempestività, per consentire reazioni rapide e proporzionate agli shock economici.

Durante la pandemia, i paesi hanno introdotto misure per sostenere la domanda di lavoro attraverso incentivi all'occupazione, come sussidi all'assunzione ed esoneri previdenziali. Ciò è stato particolarmente utile per limitare le ricadute occupazionali, integrare i regimi di orario ridotto e prevenire il distacco delle persone dal mercato. Molti paesi hanno indirizzato le nuove misure verso i giovani, i disoccupati di lunga durata, le persone con disabilità, i disoccupati più anziani e altri gruppi svantaggiati. Con la ripresa, i

paesi dovrebbero puntare più strettamente sugli incentivi all'occupazione.

Riconoscendo che la formazione sarà fondamentale per far convergere lavoratori e posti disponibili nel breve e lungo periodo, si sono aumentate le offerte di programmi per migliorare le competenze. Allo stesso tempo, l'offerta formativa è stata adattata alla situazione Covid, con il 76% dei paesi che hanno implementato programmi di formazione online e il 70% che ha introdotto nuovi corsi, accanto a un 28% che ha finanziato la formazione classica.

Particolare enfasi è stata posta sullo sviluppo delle competenze digitali. La crisi ha dimostrato che la digitalizzazione può aumentare la resilienza e preservare la capacità di fronte a rigorose restrizioni all'intera-



zione fisica. Per rendere in futuro la fornitura di servizi digitali più inclusiva, sono necessari ulteriori sforzi per garantire che tutti gli individui possano conseguire skill specifiche accedendo alla tecnologia necessaria per beneficiare di questi servizi.

Un altro intervento degno di nota è il supporto all'imprenditoria, ai liberi professionisti e alle startup (spiccano gli interventi messi in atto nei Paesi Bassi e in Lituania), accanto ad altri paesi che hanno lanciato incentivi per quelle startup che coinvolgevano gruppi di persone più svantaggiate nell'inserimento nel mondo del lavoro (Repubblica Slovacca, Portogallo, Svezia, Belgio, Estonia e Australia).



<https://bit.ly/Oecd-coronavirus>



Pec, il modello francese

L'obiettivo del Pec (Parcours emploi compétences), un programma strategico nato in Francia per sostenere l'occupabilità, è di consentire alle persone che non possono accedere direttamente a un lavoro o a un piano di formazione di sviluppare, nell'ambito di un'attività professionale, competenze che possano essere trasferite in un altro ambiente di lavoro.

Il Pec si rivolge a qualsiasi persona disoccupata che incontri difficoltà sociali e/o professionali nell'accesso al mercato del lavoro e si traduce in un contratto a tempo indeterminato o determinato della durata minima di nove mesi, per minimo 20 ore a settimana. Chi aderisce al Pec, ha lo status di "lavoratore dipendente, con conseguenti diritti e obblighi (permessi retribuiti, ferie ecc.).

La retribuzione non può essere inferiore a quella minima oraria (in Francia € 10,57 lordi al 1° gennaio 2022). Il Pec consente poi di beneficiare di una sorta di "boost", permettendo di lavorare per un datore di lavoro selezionato in base alla sua capacità e di offrire un supporto attraverso la formazione, con un impegno messo nero su bianco per sviluppare le competenze delle persone che aderiscono al programma.

Nell'ambito del Pec, le aziende hanno un ruolo proattivo nell'offrire un supporto all'inserimento lavorativo, permettendo una valutazione delle competenze, periodi di stage, aiuto alla costruzione di un progetto professionale, alla ricerca di un lavoro; percorsi di formazione per aggiornare le competenze e acquisirne di nuove; la nomina di un tutor e il rilascio di un certificato di esperienza professionale alla fine del contratto. Sono previsti sgravi fiscali e contributi statali.

D.M.

ASSEMBLEE TERRITORIALI, IL MOTORE DI MANAGERITALIA

COME SEMPRE, L'ASSEMBLEA NAZIONALE è preceduta da incontri con gli associati sul territorio per fare il punto sull'attività svolta e per guardare al futuro con nuovi progetti e iniziative. Durante i loro appuntamenti in presenza, che si sono svolti tra ottobre e novembre, le 13 associazioni territoriali, insieme a quella dedicata agli executive professional, hanno approfondito tematiche trasversali, dal ruolo del management in tempi complessi al welfare e politiche attive, dall'opportunità del Pnrr al ruolo dell'impresa nella cittadinanza digitale e altro ancora.

Focus anche sui fondi contrattuali e su altri aspetti chiave per il nostro mondo.

Hanno preso parte alle nostre assemblee un nutrito numero di associati e stakeholder rilevanti: rappresentanti della politica, istituzioni, business community e società. Insieme a loro sono stati sviluppati temi portanti per la crescita e per gestire al meglio la profonda trasformazione in atto nel lavoro in tempi così sfidanti e complessi. Alternandosi, hanno presenziato agli appuntamenti sul territorio il presidente Mario Mantovani e i vicepresidenti Antonella Portalupi e Roberto Beccari, che hanno partecipato anche ad alcune tavole rotonde.

Vediamo di seguito una carrellata di immagini che hanno catturato alcuni momenti delle nostre assemblee.



Manageritalia Emilia-Romagna

@mit_emiliaromagna

«Aiuteremo la **#pubblicaamministrazione** a dar corpo e sostanza alla **#digitalizzazione**». Così la presidente **@CristinaMezzanotte** ha chiuso la parte pubblica "Ruolo dell'impresa nella cittadinanza digitale: le soluzioni proposte dalla collaborazione tra pubblico e privato per l'inclusione digitale".

Sono intervenuti: **@FrancoCima**, consigliere Comune di Bologna e consigliere delegato all'Agenda digitale CM Bologna; **@DomenicoGualtieri**, presidente Gruppo Finmatica; **@GianlucaMazzini**, direttore generale Lepida ScPA; **@PaolaSalomoni**, assessore alla Scuola, Università, Ricerca e Agenda digitale Regione Emilia Romagna; **@GiorgioToma**, partner Hspi gruppo Txt e.solutions; **@FrancoTomasi**, amministratore delegato chief executive officer Dexit.



Manageritalia Lombardia

@mit_lombardia

«Noi manager dobbiamo coniugare con sempre più forza la realizzazione e il **#senso** del **#lavoro** per le persone con la crescita delle aziende». Così il presidente **@PaoloScarpa** ha chiuso la parte pubblica "Il management come missione e partecipazione".

Sono intervenuti: **@AlessandraBergamo**, human resources director Mediamarket Italia - Mediaworld; **@RobertoBezzi**, presidente Cooperativa Agricola San Patrignano; **@SimonePiana**, vice president of HR, head of talent acquisition international Adp; **@GiuseppeTruglia**, già dirigente Rinascente Upim e Metro Italia Cash & Carry.





Manageritalia Marche
@mit_marche

«Con una dotazione di un miliardo di euro, il **#pnrr** è un'occasione e irripetibile per far uscire le Marche dall'isolamento e rafforzarsi. Lo faremo solo facendo tutti **#squadra** in Regione». Così il presidente **@DinoElisei** ha chiuso la tavola rotonda "Pnrr: risvolti sul territorio marchigiano".

Sono intervenuti: **@GoffredoBrandoni**, assessore regionale con deleghe al Bilancio, Personale, Trasporti, Enti pubblici, Politiche comunitarie; **@MassimilianoPolacco**, direttore Confcommercio Marche.



Manageritalia Toscana
@mit_toscana

«L'innovazione inserita nel **#contratto** con la piattaforma **#welfare** dirigenti terziario azzerà il cuneo fiscale». Così il segretario generale **@Manageritalia** **@MassimoFiaschi** ha chiuso il suo intervento sulle novità del contratto dirigenti. È intervenuto anche **@FabrizioPulcinelli**, presidente **#Fasdac**.





Manageritalia Veneto

@mit_veneto

«Il bello della vita è che puoi fare tutti i piani che vuoi, ma non sei tu a decidere cosa succede. Devi adattarti al **#cambiamento**. Le sconfitte sono parte integrante della vita e dello sport: entrambe vanno gestite sapendo che ti aiuteranno a preparare le vittorie successive. Bisogna credere per vincere». Così l'ex giocatore di basket e mental coach **@RiccardoPittis** nel suo intervento sul tema "Credere è il primo passo per vincere". Sono interventi: **@FabrizioPulcinelli**, presidente **#Fasdac**, sul tema "Oltre al sanitario il socio-sanitario"; **@DanieleNicolai**, ricercatore del centro studi **#Cgia** di Mestre, sul tema "Che 2023 ci attende? Previsioni per i settori economici, i consumi, gli investimenti, l'export e l'occupazione nel Veneto, in Italia e in Europa".



Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata

@mit_puglia_calabria_basilicata

«Dal bisogno alla soluzione, per il manager e la sua famiglia. Queste le linee guida del nuovo programma di **#welfare** extracontrattuale studiato da **#Assidir** per i manager associati». Così il presidente di Assidir **@MarcoBallarè** ha introdotto la presentazione delle ultime novità.





Manageritalia Sicilia
@mit_sicilia

«I manager sono il perno di un vero sviluppo della **#sostenibilità** che, diventando parte integrante della gestione manageriale d'impresa, viene sviluppata in tutte le sue tre dimensioni: economica, sociale e ambientale». Così il presidente **@CarminoPallante** nella parte pubblica su "Sostenibilità: valore sociale. Influenza e impatto sulle scelte aziendali".



Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

@mit_lazio_abruzzo_molise_sardegna_umbria

«Dobbiamo puntare sul **#terziario** avanzato per ripresa e crescita strutturale della capitale». Così il presidente **@RobertoSaliola** ha sintetizzato quanto emerso dall'incontro "Roma si prepara. **#pnrr**: i progetti per la città dal **#giubileo** ad **#expo**". Sono intervenuti: **@ChristianColaneri**, direttore commerciale RFI; **@GiovanniMottura**, presidente Atac; **@PinoMusolino**, presidente AdSP, Porti di Roma e del Lazio; **@PaoloAielli**, direttore generale Comune di Roma; **@AngeloCamilli**, presidente Unindustria; **@PierAndreaChevallard**, commissario Confcommercio Roma.





Manageritalia Trentino-Alto Adige

@mit_trentinoaltoadige

«Con l'innovazione contrattuale, che sviluppa la **#piattaformawelfare** dirigenti del terziario, abbiamo dato alle imprese un forte strumento per aumentare il **#benessere** dei dirigenti e delle loro famiglie». Così **@MarcoAbatecola**, responsabile settore welfare pubblico e privato di Confcommercio - Imprese per l'Italia, nel corso dell'incontro che ha offerto una panoramica sul **#welfareaziendale** e **#contrattuale**.



Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta

@mit_piemonte_valledaosta

«La **#politica** deve saper ascoltare i manager per accrescere azioni utili allo **#sviluppo**». Così **@AndreaTronzano**, assessore della Regione Piemonte - Bilancio, Finanze, Programmazione economico-finanziaria, Patrimonio, Sviluppo delle attività produttive e delle piccole e medie imprese, nella parte pubblica "Transizione circolare e terzo settore".

Hanno partecipato: **@SoniaCambursano**, consigliera Città Metropolitana di Torino con deleghe a sviluppo economico, attività produttive, turismo, pianificazione strategica; **@FrancescoQuatraro**, professore dipartimento di Economia e Statistica Cognetti de Martiis; **@RobertoSaliola**, presidente Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise Sardegna e Umbria.





Managerialia Executive Professional
@mep

«Nell'anno in corso abbiamo sviluppato azioni efficaci che ci permettono di presentarci nel 2023 con l'inserimento nella quota associativa di una copertura **#ltc** e un percorso di **#altaformazione**. A questo si aggiunge, a prezzi vantaggiosi grazie alla forza della collettività, un ampio programma di **#welfareintegrativo** altamente personalizzabile». Così il presidente **@CarloRomanelli** durante l'incontro.



Manageritalia Friuli Venezia Giulia
@mit_friuliveneziagiulia

«Anche grazie al supporto di Manageritalia, la campagna di comunicazione e sensibilizzazione **#PilloleDi Parità** sta avendo un grande successo ed è importante che i manager ci sostengano». Così la consigliera di Parità della Regione Friuli Venezia Giulia **@AnnaLimpido** durante l'incontro.





Manageritalia Campania

@mit_campania

«Il pacchetto di **#servizi** che offriamo con il contratto dirigenti e con consulenze professionali e welfare non contrattuali sono una dote di estremo valore per affiancare i manager nelle **#sfideprofessionali**». Così il presidente **@CiroTuriello** durante l'incontro.



Manageritalia Liguria

@mit_liguria

«In periodi come questi sono i **#leader** che devono prendere sempre più l'iniziativa e mettere le loro **#competenze** e visioni al **#servizio** di aziende, organizzazioni, società e territori». Così il sindaco **@MarcoBucci** introducendo la parte pubblica "Geopolitica e nuovi scenari di mercato: la sfida di essere manager in un mondo Bani".

Hanno partecipato: **@AndreaBenveduti**, assessore allo sviluppo economico Ricerca e innovazione tecnologica, Energia, Porti e logistica, Digitalizzazione Regione Liguria; **@MatteoBigarelli**, direttore generale Banca Carige Gruppo Bper; **@EmilioRossi**, senior advisor Oxford Economics e direttore Osservatorio del Terziario di Manageritalia; **@CarloStagnaro**, direttore ricerche e studi Istituto Bruno Leoni.







ESONERO CONTRIBUTIVO PARITÀ DI GENERE

La legge 162/2021 ha previsto, a decorrere dal 2022 e nel limite di 50 milioni di euro annui, un esonero dal versamento dei complessivi contributi previdenziali per i datori di lavoro del privato che conseguano la certificazione della parità di genere, quale attestazione del loro concreto impegno per la riduzione del gender gap. Il decreto di attuazione, adottato il 20 ottobre scorso dal ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, di concerto con i ministri per le Pari opportunità e la Famiglia e dell'Economia e delle finanze, definisce criteri e modalità di concessione di tali esoneri, per i quali occorrerà presentare domanda all'Inps, secondo le istruzioni che saranno rese disponibili dall'Istituto. Il provvedimento, pubblicato il 29 novembre, prevede anche che, in attuazione della legge 234/2021, ulteriori interventi finalizzati

alla promozione della parità salariale di genere e della partecipazione delle donne al mercato del lavoro siano realizzati dal ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, in collaborazione con l'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (Inapp) e in accordo con il Dipartimento per le Pari opportunità che ne assicurerà la coerenza rispetto al Piano strategico nazionale per la parità di genere. Oltre al positivo riflesso reputazionale, c'è la previsione di un punteggio preferenziale nelle richieste di finanziamento e nelle gare pubbliche e di un esonero contributivo in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50 milioni di euro annui per ciascuna impresa.

La fruizione dell'esonero contributivo è subordinata al rispetto dei principi generali per la fruizione degli sgravi (legge 296/2006) e all'assenza di provvedimenti

di sospensione dei benefici contributivi adottati dall'Ispettorato nazionale del lavoro (decreto legislativo 198/2006).

Si attende ora la pubblicazione, prevista dal Pnrr, dei bandi per l'assegnazione di contributi per supportare le piccole e medie imprese nel processo di certificazione. L'obiettivo è l'ottenimento della certificazione da parte di almeno 800 imprese (di cui almeno 450 micro, piccole e medie) entro il secondo trimestre del 2026. A valere sulle risorse del Pnrr, ulteriori 2 milioni di euro sono stati stanziati in favore della parità di genere nel mondo del lavoro per la copertura di interventi finalizzati alla promozione della parità salariale di genere, delle pari opportunità sui luoghi di lavoro e della partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

 <https://bit.ly/DL-20-10-22>

RELAZIONE SULL'ECONOMIA NON OSSERVATA E SULL'EVASIONE FISCALE E CONTRIBUTIVA

Nella nota di aggiornamento al Documento di economia e finanza approvata dal Governo Meloni il 4 novembre scorso, è stata allegata la "Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva" che risulta

molto interessante. Lo studio mostra diversi fenomeni legati all'economia sommersa, tra i quali evidenziamo i principali.

La presenza del lavoro irregolare è molto eterogenea nel comparto dei servizi, poi-

ché al suo interno sono comprese sia le attività della pubblica amministrazione, che impiega solo lavoro regolare, sia le attività dei servizi privati alle imprese e alle famiglie, dove gli irregolari sono più diffusi: l'incidenza del lavoro irregolare è massima nel settore degli Altri servizi alle persone, dove si attesta al 46,4% del totale nel 2019. Nell'insieme dei servizi, il tasso di irregolarità è in diminuzione, passando dal 16,8% del 2016 e 2017 fino al 16,1% del 2019.

Viene confermata la tendenza alla contrazione dell'economia sommersa e dell'evasione fiscale nel medio periodo, a beneficio dell'efficienza e dell'equità dell'intero sistema economico, con conseguenti impatti positivi sulla finanza



pubblica. Il calcolo si basa sul confronto tra il tax gap del 2019 (che è appunto il terzo anno precedente il 2022) e il tax gap del 2018.

Vengono analizzati alcuni aspetti dei regimi agevolati per i lavoratori autonomi e per gli imprenditori individuali, in particolare le analisi svolte dall'Agenzia delle entrate in riferimento al regime dei minimi, introdotto originariamente nel 2007 e poi sostituito dal regime forfettario per le partite Iva. Il fenomeno dei "falsi minimi", ossia di contribuenti che hanno potuto applicare l'imposta sostitutiva dichiarando meno di quanto effettivamente fatturato, ha portato all'assenza di effetti sul fronte della riduzione del tax gap. Stesso risultato anche nell'analisi svolta dal Dipartimento delle Finanze sul regime forfettario, la flat tax del 15% per le partite Iva, che "evidenzia un effetto di autoselezione dei contribuenti con ricavi e compensi al di sotto della

soglia massima di 65mila euro, al fine di usufruire dell'imposta sostitutiva prevista dal regime forfettario". Questi gli elementi che trainano la propensione al tax gap dell'Irpef per le partite Iva, pari al 68,7%, e che accendono i riflettori sulla "zona grigia" della flat tax.

Per quello che riguarda la cedolare secca delle locazioni, si riscontra un effetto di emersione, ovvero un aumento della probabilità di contrarre e dichiarare un contratto di locazione e un incremento della base imponibile. Tale effetto non è stato sufficiente ad assicurare la copertura delle minori entrate derivanti dalla riduzione dell'imposizione e ha avuto effetti regressivi in termini di distribuzione del reddito, nella misura in cui il risparmio in termini di imposizione fiscale beneficia soprattutto i contribuenti più ricchi.

Le politiche di contrasto all'evasione più efficaci sono state lo split payment e,

soprattutto, la fatturazione elettronica obbligatoria. La continua espansione dell'economia digitale sta creando nuovi modelli di business che riescono a prescindere, totalmente o parzialmente, dalla "presenza fisica". Con riguardo specifico al tema della sotto-fatturazione/omessa fatturazione del commercio al dettaglio, gli operatori economici oggi possono "pubblicizzare" la propria offerta di beni e servizi senza avvalersi dei tipici elementi segnaletici dell'esistenza di un'attività economica (ad esempio, insegne, negozi, personale addetto alle vendite). In un simile contesto, connotato dalla dematerializzazione delle attività e dalla possibilità di raggiungere un'ampia platea di consumatori senza necessità di dotarsi di un identificativo fiscale (partita Iva), i fenomeni di evasione totale stanno traendo nuova linfa.



<https://bit.ly/Relazione-Gov-Meloni>

RAPPORTO SVIMEZ 2022

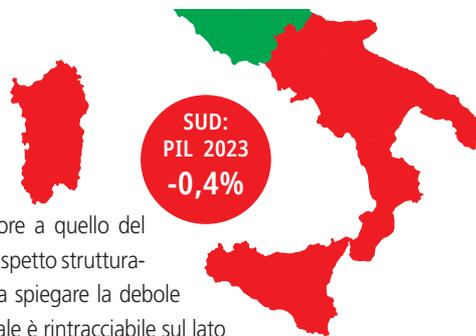
L'economia e la società del Mezzogiorno

Dal 49esimo rapporto Svimez 2022, presentato il 29 novembre alla Camera dei deputati, emerge che nel 2023 il Pil meridionale si contrarrebbe fino a -0,4%, mentre quello del Centro-Nord, pur rimanendo positivo a +0,8%, segnerebbe un forte rallentamento rispetto al 2022. Il dato medio italiano dovrebbe attestarsi invece intorno al +0,5%.

Il nuovo shock ha cambiato il segno delle dinamiche globali (rallentamento della ripresa; comparsa di nuove emergenze sociali; nuovi rischi operativi per le imprese), interrompendo il percorso di ripresa nazionale coeso tra Nord e Sud. Il peggioramento della congiuntura, nel 2023, sarà determinato soprattutto dalla contrazione della spesa delle famiglie in consumi, a fronte della continuazione del ciclo espansivo, sia pure in forte rallentamento nel Centro-Nord (+0,8%). Il 2024 dovrebbe essere un anno di ripresa, sulla scia del generale miglioramento della congiuntura internazionale, unitamente alla continuazione del rientro dall'inflazione che scende al +2,5% e +3,2% nel Centro-Nord e nel Mezzogiorno nell'anno. Si stima che il Pil aumenti nel 2024 dell'1,5% a livello nazionale, per effetto del +1,7% nel Centro-Nord e dello +0,9% al Sud. Il dato del Sud, di per sé apprezzabile, visto che dovrebbe tornare in territorio positivo dopo il calo

del 2023, sarebbe comunque

sensibilmente inferiore a quello del resto del Paese. Un aspetto strutturale che contribuisce a spiegare la debole ripartenza meridionale è rintracciabile sul lato dell'offerta: a seguito dei continui restringimenti di base produttiva sofferti dal Sud dal 2008, si è sensibilmente ridimensionata la capacità del sistema produttivo dell'area di agganciare le fasi espansive del ciclo economico. Il rapporto fotografa un Mezzogiorno che ha fatto marcia indietro rispetto ai tentativi di ripresa di qualche anno fa, che per un breve periodo, in particolare tra il 2014 e il 2015, lo avevano visto in vantaggio sul resto del Paese e nel 2021 era cresciuto con un tasso leggermente superiore alla media Ue. Una ripresa che poi si era confermata anche nel post-Covid, ma che è stata ribaltata dallo shock inflazionistico seguita dalla guerra in Ucraina.



<https://bit.ly/Rapporto-Svimez-2022>

SAN PATRIGNANO, UN LABORATORIO DI CHANGE MANAGEMENT



Vittoria Pinelli, presidente Comunità San Patrignano.

Chi non ha sentito parlare di San Patrignano? Ma chi può dire di conoscere veramente cosa fa e come anche noi possiamo partecipare a questa impresa sociale? Ne parliamo con Vittoria Pinelli, presidente Comunità San Patrignano

Cos'è San Patrignano oggi?

«È una delle comunità più grandi del mondo, con circa 800 ospiti attualmente in percorso. Opera per il recupero e la prevenzione delle dipendenze da oltre 40 anni e dalla sua fondazione ha ospitato gratuitamente più di 26mila ragazzi e ragazze, offrendo loro una casa, assistenza sanitaria e legale e soprattutto l'affetto e il sostegno di una grande famiglia, convertendo inoltre 4.000 anni di pene detentive in percorsi alternativi al carcere. A San Patrignano gli ospiti possono riprendere gli studi interrotti e imparare un mestiere, seguendo le attività di formazione professionale di oltre 30 settori, dalla cantina al forno, dagli allevamenti alle coltivazioni, dai laboratori di artigianato alla ristorazione».

Insomma, da voi il recupero delle persone passa anche attraverso la loro realizzazione nel lavoro. Come?

«Imparare al meglio una professione è una grande opportunità che San Patrignano offre ai giovani in percorso di recupero dalle dipendenze. È attraverso le attività quotidiane che ogni ragazza e ragazzo può mettersi in gioco affrontando i propri limiti e scoprendo o ritrovando le proprie potenzialità. Molti settori di formazione della comunità sono nati grazie alla collaborazione e all'impegno donato da artigiani e professionisti. Ognuno degli ospiti di San Patrignano, dopo una prima fase di ambientamento, può scegliere fra essi il proprio cammino per realizzarsi, perché ogni attività, se svolta con passio-



ne e capacità, può diventare la chiave d'accesso per rientrare a testa alta nella società».

Possiamo dire che la gestione manageriale è un requisito indispensabile per la vostra sostenibilità?

«San Patrignano è un esempio di impresa sociale fondata sulla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, in cui da sempre i fondi necessari al mantenimento dei ragazzi e delle strutture derivano, in parte, dalle attività e dai beni e servizi prodotti secondo il principio dell'autogestione e, per il fabbisogno restante, da donazioni e contributi di privati. In oltre quarant'anni il contesto in cui operiamo è cambiato profondamente ed è fondamentale la capacità di leggerlo e di saper reagire pronta-

mente. La gestione manageriale di una comunità significa anche sapere ascoltare per coinvolgere le persone verso uno o più obiettivi comuni. È un'azione che si continua al di là della professione, vivendo San Patrignano in ogni momento e riuscendo a restituirne lo spirito e i valori all'esterno».

Tra l'altro, ci sono manager che fanno da voi volontariato professionale e aziende che portano i dipendenti per meeting e momenti di team building. Cosa ci si porta a casa da queste esperienze?

«San Patrignano è un luogo in cui si respira il cambiamento, ci si ricorda che tutti possono sbagliare e che dai propri errori è possibile rialzarsi, mettendosi in discussione per avere una seconda

«Imparare al meglio una professione è una grande opportunità che San Patrignano offre ai giovani in percorso di recupero dalle dipendenze»

possibilità. Un luogo fortemente motivazionale, in cui già numerose imprese hanno organizzato attività di team building e giornate di volontariato per i loro dipendenti. Le esperienze si fondano sul racconto di vita di uno o più ragazzi e ragazze della comunità, che condividono con schiettezza le loro storie di rinascita, di valori ritrovati e tempo riconquistato.

I partecipanti possono poi vivere le attività dei laboratori di alto artigianato, seguire i momenti della preparazione dei pasti e dell'apparecchiatura dei tavoli nel grande salone per il pranzo, oppure affiancarsi agli ospiti nei diversi settori di formazione per dare loro una mano negli impegni quotidiani».

«San Patignano è un luogo in cui si respira il cambiamento, ci si ricorda che tutti possono sbagliare e che dai propri errori è possibile rialzarsi, mettendosi in discussione per avere una seconda possibilità»

Oggi le cose come vanno dopo pandemia, guerra, rincaro dell'energia...?

«Ci troviamo di fronte a un disagio giovanile acuito dalla pandemia prima e dall'incertezza del presente poi. Il nostro osservatorio ci indica un crescente problema delle dipendenze, diffuse in fasce di età sempre più precoci. Le richieste d'ingresso a San Patignano sono in aumento e abbiamo in corso progetti di riqualificazione e ampliamento delle nostre strutture residenziali e dei due centri che accolgono minori, per poter accogliere un numero ancora maggiore di ragazze e ragazzi. In questo particolare frangente, a causa dell'impennata dei costi energetici, ci troviamo ad attraversare non poche difficoltà per fare fronte alle necessità quotidiane della comunità e dei suoi ospiti. C'è bisogno del sostegno di tutti per salvaguarda-

re il modello di sostenibilità economica e di sussidiarietà orizzontale che San Patignano ha saputo realizzare e quindi la sua capacità di accogliere un numero sempre maggiore di persone».

Insomma, come possiamo darvi una mano?

«Importante è prima di tutto sensibilizzare sul problema della tossicodipendenza, fare in modo che i riflettori dell'opinione pubblica non vengano spenti. San Patignano è una realtà di "change management", un luogo di cambiamento estremo dove la sostenibilità e i temi di Esg possono essere condivisi anche con diversi soggetti economici che decidono di sviluppare i loro percorsi formativi nella nostra comunità. Il supporto offerto dalla vostra rete relazionale sarebbe, in questo senso, per noi fondamentale».



Scopri come sostenere la comunità San Patignano

 <https://www.sanpatignano.org/aziende/>

1899



1720



1600



1970



Ogni epoca ha qualcosa da raccontare.

Fine Art offre servizi altamente qualificati dedicati all'acquisto e alla vendita di pezzi di valore attraverso le epoche e gli stili: antiquariato, arte antica e moderna, design del XX secolo italiano e internazionale. Venite a conoscere il team Fine Art nella nostra galleria o sul nostro sito.

www.fineart.dimanoinmano.it
334 504 5138
via Castellazzo 8, Cambiago (MI)

FineArt
by Di Mano in Mano

COP27: AMBIZIONE, LA GRANDE ASSENTE

*Un bilancio
dell'appuntamento
internazionale sul clima.
Risultati e punti critici*

Alfredo Romano
Esg senior advisor, Praxi Group

CONCLUSASI lo scorso 20 novembre, con due giorni di ritardo per dare modo ai negozianti dei 197 paesi partecipanti di trovare l'accordo sul documento finale, la 27esima Conferenza delle parti delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici di Sharm El Sheikh era attesa come la conferenza di attuazione degli accordi presi lo scorso anno a Glasgow. Nei fatti, dominata in lungo e in largo dalle tensioni geopolitiche ed energetiche, la Conferenza ha fatto registrare un livello di ambizione molto basso che ha inciso in misura negativa sui risultati ottenuti. Nonostante ciò, sono stati fatti alcuni timidi passi avanti verso l'attuazione degli impegni di Glasgow e di Parigi.

Loss & Damage

È stato finalmente raggiunto l'accordo per la costituzione di un fondo per perdite e danni attraverso il quale i paesi più poveri potranno chiedere a quelli più ricchi i risarcimenti per i danni

subiti a causa degli impatti dei cambiamenti climatici. Mancano al momento le regole di attuazione del fondo, che dovranno essere definite nel corso dei prossimi 12 mesi (con il concreto rischio che il tutto venga rimandato alla prossima Cop28). Il fondo verrà finanziato in parte anche attraverso il Global Shield Financing Facility, lo scudo globale istituito su proposta dei G7 e dei V20 (Vulnerable Twenty) per aiutare i paesi vulnerabili.

Confermati gli impegni verso il limite a 1,5°C, ma i Ndc puntano a 2,5°C

Nonostante la maggioranza dei partecipanti abbia fermamente voluto ribadire l'impegno comune a



limitare l'incremento delle temperature medie globali a 1,5°C rispetto ai livelli pre-industriali, richiedendo anche l'inserimento nel testo finale della Cop di un esplicito riferimento all'eliminazione graduale di tutti i combustibili fossili – passaggio fondamentale se si intende veramente limitare l'aumento della temperatura globale a 1,5°C – purtroppo si deve registrare che dal testo finale di Cop27 non c'è traccia di tale passaggio chiave. Al contempo, si è dovuto anche prendere atto che gli attuali impegni dei governi nazionali risultano portare fuori traiettoria rispetto all'obiettivo di 1,5°C, puntando invece dritti verso un riscaldamento di almeno 2,5°C entro la fine del secolo.

Nessun riferimento alla Cop15 sulla biodiversità

L'assenza di riferimenti alla Cop15 sulla biodiversità (dal 7 al 19 dicembre a Montreal), non ha lasciato certamente soddisfatti. Messa spesso in secondo piano dalle conversazioni più “a tinte forti” sui cambiamenti climatici, la biodiversità ha subito negli ultimi decenni un lento, progressivo e costante deterioramento che sta mettendo sempre più a rischio la salute umana e le economie globali, che per la metà del Pil dipendono dall'uso diretto e indiretto delle risorse naturali. Alla Cop15 l'obiettivo dei leader mondiali è certamente di coordinare gli sforzi per definire urgente-

mente un quadro globale di azione per la protezione e il ripristino della biodiversità.

L'Agenda Bridgetown

Forte appoggio ha ricevuto l'“agenda Bridgetown”, la coalizione globale lanciata dal primo ministro delle Barbados Mia Mottley, che intende riformare in modo significativo le politiche e le pratiche delle banche multila-

La biodiversità ha subito negli ultimi decenni un lento, progressivo e costante deterioramento che sta mettendo sempre più a rischio la salute umana e le economie globali, che per la metà del Pil dipendono dall'uso diretto e indiretto delle risorse naturali



terali di sviluppo e delle istituzioni finanziarie internazionali. L'obiettivo è consentire così ai paesi in via di sviluppo un più veloce e facile accesso ai finanziamenti a supporto dell'adattamento ai cambiamenti climatici. La decisione finale della Cop27 ha creato spazio per la riforma di tali organismi, senza però sostenere in modo esplicito l'agenda di Bridgetown.



Un approfondimento per i manager a cura di Cfmt

C'è grande fermento sui temi globali della sostenibilità, al contempo c'è grande incertezza in merito all'effettiva capacità da parte dei paesi di contenere l'aumento medio della temperatura a 1,5 gradi celsius rispetto ai livelli preindustriali. Inoltre, gli impegni sottoscritti di decarbonizzazione e di efficientamento energetico lasciano ampi spazi di manovra. Il panorama è dunque incerto e per questo motivo Cfmt - Centro di formazione management del terziario introduce un corso di approfondimento sui principali esiti dei lavori della Conferenza delle parti Cop27, che si è tenuta a novembre 2022 a Sharm El Sheikh.

Presentazione degli impegni presi a Cop27

La sfida della sostenibilità globale

Online, 8 febbraio, dalle 10 alle 13

Online, 25 febbraio, dalle 10 alle 13 (sold out)

Per informazioni: Veronica Ciccarone

veronica.ciccarone@cfmt.it

Info e iscrizioni:

https://bit.ly/cfmt_cop27



Sostegno finanziario ai paesi più poveri

L'obiettivo concordato a Parigi di erogare 100 miliardi di dollari di finanziamenti l'anno per sostenere le azioni di adattamento e mitigazione dei paesi più deboli rimane ancora lontano (dalle stime Ocse, i finanziamenti per il clima non hanno raggiunto gli 80 miliardi di dollari nel 2019). Nonostante i paesi più ricchi si siano nuovamente impegnati a raggiungere tale obietti-

vo entro il prossimo anno, bisogna purtroppo prendere atto che le conversazioni intorno agli aiuti ai paesi più poveri continuano a mostrare di anno in anno progressi limitati.

Il ruolo del business

È proseguito il dibattito sulla leadership delle imprese nei negoziati sul clima, sottolineando nuovamente il ruolo cruciale che esse hanno nel sostenere un elevato li-

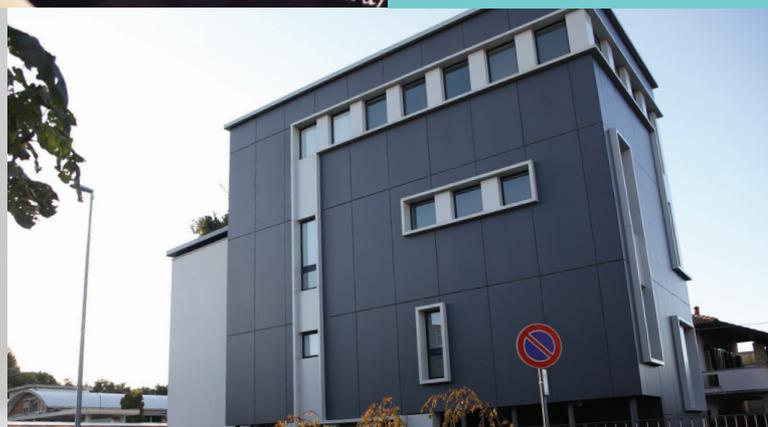
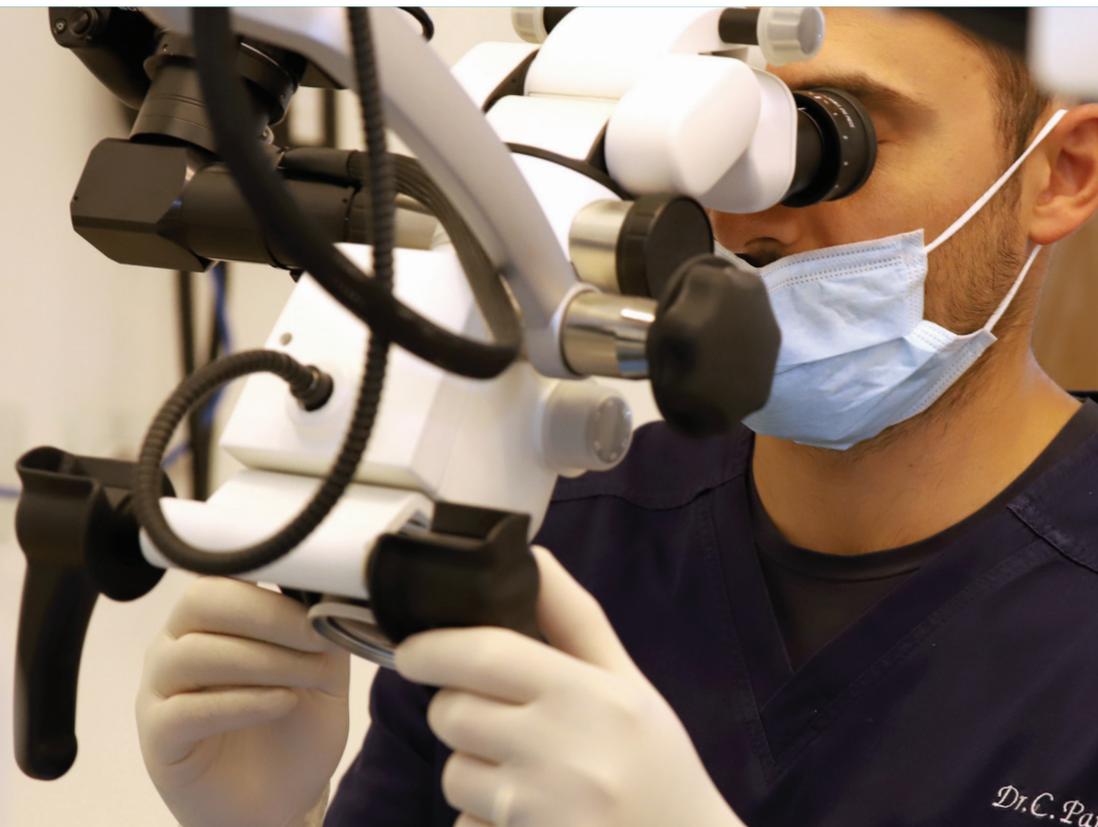
vello di ambizione verso il net-zero. In molti casi la leadership delle imprese è stata di gran lunga superiore a quella dei governi, è dunque fondamentale assicurare il continuo coinvolgimento del business, ponendo chiaramente sempre attenzione ai sottostanti rischi di greenwashing. In quest'ottica è certamente fondamentale assicurare che il business venga integrato nelle conversazioni in corso del Global Stocktake 2021-2023 delle Nazioni Unite.

Leadership e coinvolgimento

La Cop27 ha ribadito ancora una volta che i leader globali sanno cosa è necessario fare per ridurre le emissioni, ma non lo stanno ancora facendo con massimo impegno. C'è preoccupazione per la traiettoria, ben distante dall'obiettivo del 1,5°C, ma anche per l'approccio adottato, che sembra prediligere soluzioni veloci, a volte individuali, piuttosto che il perseguimento di politiche collaborative di lungo termine.

Alla Cop27 i paesi poveri hanno preso il governo delle conversazioni sulle politiche climatiche, è ora importante proseguire in questo solco. La prossima Conferenza delle parti sul clima, che si terrà a Dubai nel 2023, sarà di importanza strategica, coincidendo con la fine del primo Global Stocktake e dunque formando a tutti gli effetti la base su cui avviare il processo di aggiornamenti dei Ndc del 2025. ■

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



SVILUPPO SOSTENIBILE: ITALIA IN RITARDO



Le crisi rallentano il raggiungimento dell'Agenda 2030 in Italia: i dati dell'ultimo rapporto ASviS e le proposte alla politica per cambiare passo con la nuova legislatura

LE CONSEGUENZE della pandemia continuano a condizionare il percorso verso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (sustainable development goals - SDGs) dell'Agenda 2030. L'aggressione della Russia all'Ucraina ha accelerato dinamiche di crisi già in atto, con forti ricadute sugli equilibri sociali ed economici, aumentando le disuguaglianze e la sfiducia verso le istituzioni, indebolendo il multilateralismo e i processi di globalizzazione degli ultimi decenni.

Nonostante la fragilità geopolitica e la dipendenza energetica nell'Unione europea, prosegue in Italia il percorso verso la transizione ecologica tracciato dal Next generation Eu. La possibilità di portare avanti il piano, nonostante le diversità e le contraddizioni dei diversi Paesi "Uniti nella diversità", sembra essere un test decisivo per affermare l'ambizione europea di essere "campionessa mondiale di sviluppo sostenibile" e di proporre modelli di benessere alternativi a quelli oggi dominanti, basati sulla



circolarità, l'equità e il diritto, portatori di un benessere durevole nel tempo.

Sono questi gli scenari che emergono dal settimo Rapporto annuale "L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile", presentato da ASviS, l'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile in occasione dell'evento di apertura del Festival dello sviluppo sostenibile 2022 dello scorso ottobre.

I principali risultati

Sul breve periodo, tra il 2010 e il 2021, si registrano miglioramenti

per otto SDGs: alimentazione e agricoltura sostenibile (Goal 2), salute (Goal 3), educazione (Goal 4), uguaglianza di genere (Goal 5), sistema energetico (Goal 7), innovazione (Goal 9), consumo e produzione responsabili (Goal 12), lotta al cambiamento climatico (Goal 13). Si evidenzia un peggioramento complessivo per cinque SDGs: povertà (Goal 1), acqua (Goal 6), ecosistema terrestre (Goal 15), istituzioni solide (Goal 16) e cooperazione internazionale (Goal 17). Mentre rimane sostanzialmente invariata la situazione per quattro SDGs: condizione economica e occupazionale (Goal 8), disuguaglianze (Goal 10), città e comunità sostenibili (Goal 11) e tutela degli ecosistemi marini (Goal 14). Rispetto alla condizione pre-pandemica, invece, nel 2021 l'Italia mostra miglioramenti soltanto per due Goal (7 e 8), mentre per altri due (2 e 13) viene confermato il livello del 2019. Per tutti i restanti SDGs (1, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16 e 17), il livello registrato nel 2021 è ancora al di sotto di quello del 2019, a conferma che il Paese non ha ancora superato gli effetti negativi causati dalla crisi pandemica. «Dal 2019 al 2021 registriamo un aumento delle disuguaglianze di reddito, una crescente difficoltà del sistema sanitario di rispondere alle esigenze dei cittadini, specialmente dei più deboli, e un arretramento degli indi-

catori ambientali, in particolare quelli sul consumo di suolo e sulla gestione delle risorse idriche. L'urgenza di costruire un modello di sviluppo realmente sostenibile ci impone di dare una svolta radicale al nostro modo di abitare la Terra e ad impegnarci per diffondere un benessere condiviso e durevole, come indicato dall'Agenda 2030», ha affermato Marcella Mallen, presidente dell'ASviS e della Fondazione Prioritalia.

Italia al di sotto della media Ue

Se si guardano i dati di lungo periodo (2010-2020) e l'insieme dell'Unione europea, ci sono miglioramenti per undici Goal (2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16), peggioramenti per tre (10, 15 e 17) e sostanziale stabilità per due (1 e 6).

L'ambizione europea è quella di essere "campionessa mondiale di sviluppo sostenibile" e di proporre modelli di benessere alternativi a quelli oggi dominanti, basati sulla circolarità, l'equità e il diritto, portatori di un benessere durevole nel tempo

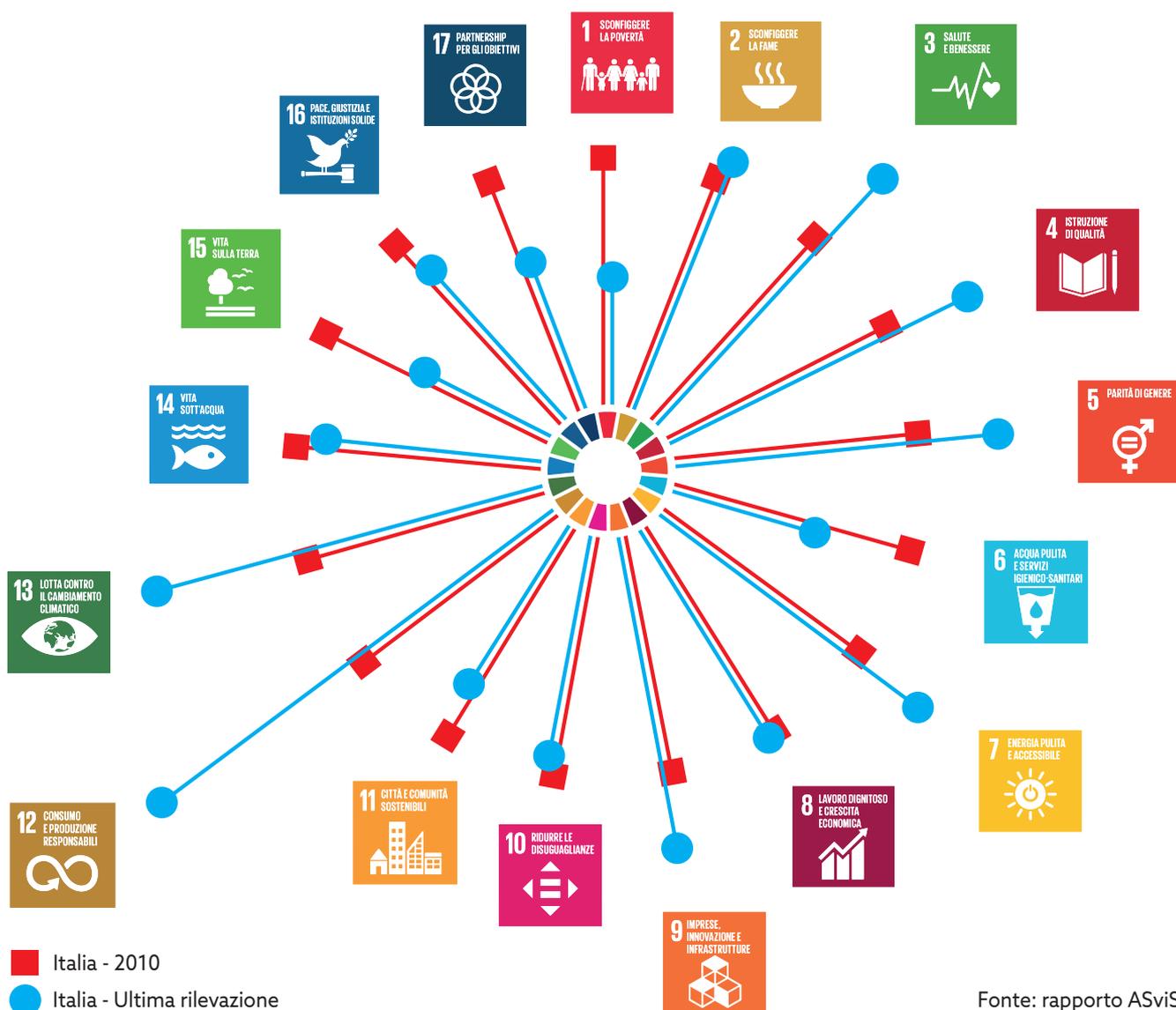
Nel breve periodo (2019-2020), tuttavia, anche a causa della pandemia, si ha un complessivo rallentamento: i Goal che mantengono un andamento positivo tra il 2019 e il 2020 sono soltanto tre (7, 12 e 13), quelli con un andamento negativo sono quattro

(1, 3, 10 e 17) e quelli con un andamento stazionario sono sei (2, 4, 5, 8, 9 e 16). In questo quadro, l'Italia è al di sotto della media Ue per nove Goal (1, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 16 e 17), uguale per cinque (3, 5, 7, 13, 15) e al di sopra soltanto per due (2 e 12).

Dieci proposte alla politica

Alla luce di questo quadro negativo, durante la campagna elettorale, ASviS ha proposto alla politica "Dieci idee per un'Italia sostenibile", da attuare nella nuova legislatura (vedi box a fianco). Un'iniziativa che intende contribuire, se-

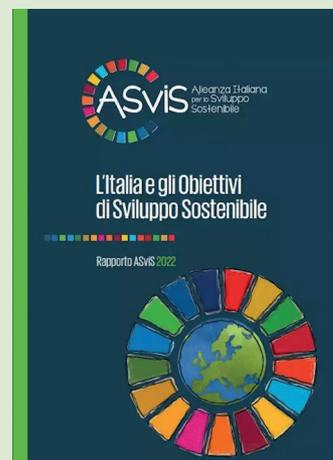
Sintesi della situazione italiana rispetto ai 17 Goal dell'Agenda 2030



condo il presidente dell'ASviS Pierluigi Stefanini, a «un grande cambiamento, anche culturale, che deve essere innescato dalla politica e dalle istituzioni. Un cambiamento necessario per affrontare il passaggio tra un periodo storico in cui la crescita lineare di produzioni e consumi generava un'analoga diffusione del benessere, dei diritti e della giustizia sociale e un nuovo periodo in cui la generazione della ricchezza economica porta benefici a una fascia di popolazione sempre più ristretta, danneggiando l'ambiente e minacciando il benessere delle future generazioni».

Le 10 proposte di ASviS, in sintesi

1. Accelerare la transizione ecologica
2. Attuare politiche coerenti nel rispetto della costituzione
3. Analizzare puntualmente gli scenari futuri
4. Promuovere giustizia, trasparenza e responsabilità
5. Integrare la sostenibilità nel funzionamento del parlamento
6. Garantire maggiore equità tra i territori
7. Ridurre le disuguaglianze di genere, territoriali e generazionali
8. Assicurare a tutti i diritti di cittadinanza
9. Tutelare la salute con un approccio integrato
10. Promuovere la pace, la giustizia e il multilateralismo a livello globale.



Il report completo:  <https://asvis.it/rapporto-asvis/>

Il decalogo completo:  <https://bit.ly/ASviS-10-idee>



CONVENZIONE DIRETTA



**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

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.

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

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

**Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489**

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

DONNE MANAGER, OLTRE LO STATUS QUO



Luisa Pogliana, già direttrice di uno staff in un grande gruppo e consulente sui mercati internazionali, ha fondato Donnesenzaguscio, associazione per diffondere pensieri e pratiche innovative delle donne nel management.

Enrico Pedretti

Con una sbalorditiva ricorrenza di principi, il pensiero delle studiose di management dei due secoli passati si salda con le pratiche delle manager di oggi. Ne parliamo con Luisa Pogliana, che nel suo ultimo libro *Una sorprendente genealogia* ricostruisce la storia del pensiero femminile nel management dall'Ottocento ad oggi

Partiamo dal titolo del libro: *Una sorprendente genealogia*. Perché le donne nel management sono una genealogia e, ancor più, sorprendente?

«Ho sempre dato valore all'esperienza, che si trasmette tra persone e generazioni. E visto che noi donne pensiamo in modo differente dagli uomini, ho ritenuto che dovesse esistere un pensiero femminile nel management, non limitato alle rare studiose note, ma a quelle quasi cancellate dalla formazione manageriale. Avevo trovato qualche traccia e, approfondendo, è stato sbalorditivo scoprire che il management è percorso fin dall'inizio, da metà '800 fino a oggi, da un protagonismo di donne legate da un'incredibile vicinanza di principi. Ha così preso forma una genealogia, che sono felice di aver portato alla luce».

Lei afferma e testimonia che siano state alcune donne a fondare l'idea stessa di management e del ruolo di manager come figura sociale, come?

«Due esempi. Il primo è Beatrice Webb, tra l'altro fondatrice della London School of Economics, che alla fine del 1800 introduce il concetto di democrazia industriale. Afferma che "la partecipazione dei lavoratori al governo delle aziende può stare insieme a una gestione aziendale efficiente: un management democratico". Il secondo è Mary Parker Follett, studiosa e consulente internazionale, che negli anni Venti del secolo scorso parla delle forme di potere: il potere-su, il dominio, che impedisce lo sviluppo dei lavoratori e quindi dell'azienda, e il potere-con, condiviso con chi lavora, creando una leadership diffusa».



Nel libro dice che proprio una donna, docente di organizzazione del lavoro, ha rivoluzionato le basi teoriche accademiche dell'organizzazione d'azienda. Di cosa si tratta?

«Joan Woodward negli anni Sessanta rifiuta di insegnare teorie non verificate nella realtà e comincia quindi a usare la ricerca empirica per scoprire il modello organizzativo, fondato sulle tecnologie e sulla cultura, che distingue un'azienda da tutte le altre. I risultati (nel suo libro *Organizzazione industriale. Teoria e pratica*) smentiscono l'idea accademica che esista un solo modello organizzativo ottimale e universale: il modello più efficace va cercato guardando alla realtà contingente dell'azienda. Per questo suo approccio rivoluzionario, Woodward fu emarginata».

Ci faccia un esempio internazionale e uno italiano di donne manager di questa foggia.

«Uno solo, italiano, impostosi internazionalmente: Marisa Bellisario, all'inizio degli anni Ottanta ha portato un profondo cambiamento culturale nel management. Ricordiamo il salvataggio "miracoloso" dell'Italtel (30.000 dipendenti) dal fallimento. Si è accordata con i sindacati, ha offerto una via di uscita al personale in esubero senza licenziamenti e ha cambiato prodotti obsoleti. Non ultimo, ha fatto politiche d'avanguardia per le donne. Soprattutto, ha combattuto sempre contro il potere politico, senza sottomettersi a "ordini" di cui non fosse convinta. Dopo la morte è stata trasformata in un monumento, ovvero il modello perfetto inarrivabile ad altre donne, la "splendida eccezione". Invece, va ricor-

«Ho sempre dato valore all'esperienza, che si trasmette tra persone e generazioni. E visto che noi donne pensiamo in modo differente dagli uomini, ho ritenuto che dovesse esistere un pensiero femminile nel management, non limitato alle rare studiose note, ma a quelle quasi cancellate dalla formazione manageriale»

data come persona con le sue difficoltà e i suoi successi. È una figura di cui ci dobbiamo riappropriare».

Qual è il filo conduttore di quest'anima del management a trazione femminile che si con-

trappone alla mera attenzione agli andamenti finanziari?

«È il rifiuto del potere come dominio, comando e controllo. Perché tutte hanno provato la sofferenza di vivere sotto un potere patriarcale che non consente la libertà delle donne. Per questo, più degli uomini, esercitano la loro autorità nell'interesse di tutta la comunità aziendale: l'azienda è il luogo in cui convergono soggetti con interessi diversi, e di tutti bisogna tenere conto perché tutti contribuiscono a crearne il valore. Il ruolo del management è mantenere questo equilibrio. Tanto più oggi, perché il management è spinto dalla situazione a occuparsi prevalentemente del profitto degli azionisti, sottovalutando gli interessi di chi lavora, fino a intendere il lavoro solo come un costo da comprimere».

Nelle donne individua anche un vulnus, la difficoltà a credere in

se stesse. Da cosa deriva questa convinzione e quali le cause?

«Deriva da una secolare cultura sociale che sminuisce le donne fin da bambine, le educa a non avere ambizione (negativa per le donne). Così le donne introiettano l'idea di essere inadatte ad agire nel pubblico: lavoro e potere. Questa misoginia permane nella cultura aziendale, che non dà lo stesso valore al lavoro degli uomini e delle donne, ritenendo queste ultime incapaci di certi ruoli o tipi di lavoro. È la svalutazione delle donne che genera la discriminazione, soprattutto nei ruoli di vertice».

In un capitolo del suo libro titola un paragrafo "Manager non è una brutta parola". Un assist per una figura e un ruolo troppo poco apprezzato e valorizzato nella società di oggi?

«L'immagine pubblica del manager è svalutata da brutti esempi sotto gli occhi di tutti. Ma il manager occupa un ruolo fondamentale nella società. Per questo va portata alla luce un'immagine diversa del manager. Le donne di cui parlo nel libro mostrano a tutti, uomini e donne, questa immagine».

Parla anche di un agire politico del management. Di cosa si tratta e non avrà connotazioni di genere?

«Essere manager non è solo essere bravi specialisti nell'ambito di propria competenza, ma contribuire a quella costruzione complessiva

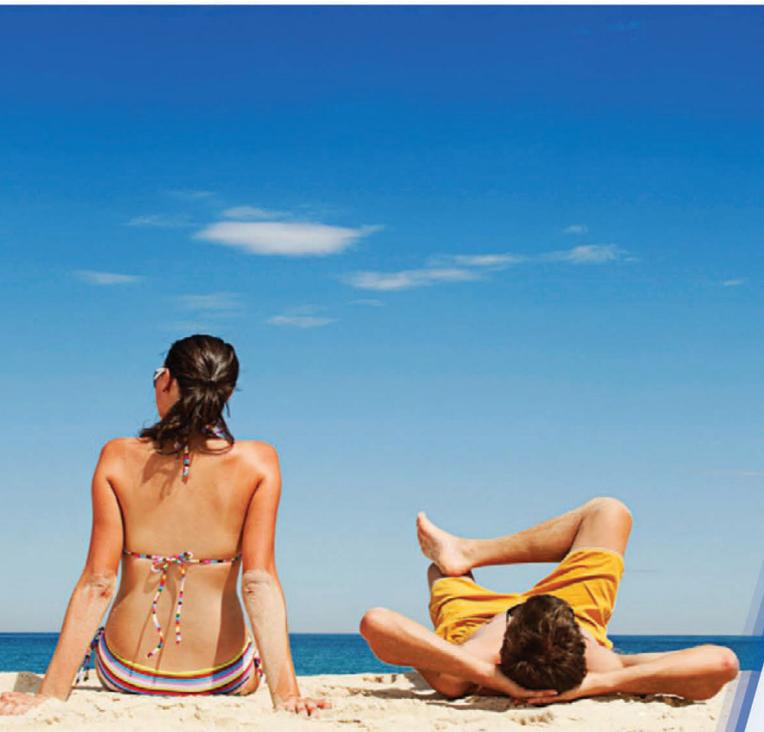
che è l'azienda, alla sua cultura e alle sue prassi. In questo senso è un agire politico: il manager che intende pienamente il proprio ruolo si propone di incidere sulla realtà in un ambito ampio, anche fuori dai confini dell'azienda, con una visione non solo tecnica. Questo vale per tutti, ma le donne più degli uomini lo mettono in pratica. Forse perché sentono di più la necessità di un cambiamento profondo nel lavoro e in generale nella società».

In alcuni passaggi del suo libro pare di capire che solo le donne possano essere manager con quella particolare anima che lei, anche giustamente, valorizza. Perché? Non rischiamo di cadere in una contro discriminazione?

«Le donne hanno portato nel management una visione diversa che viene dalla loro esperienza di vita. Ma questa visione è un invito a interpretare il ruolo con responsabilità e impegno rivolto a uomini e donne, è una proposta di trasformazione del mondo del lavoro per stare meglio tutti e tutte. Una trasformazione che non può esserci senza le donne e il loro pensiero, ma non può realizzarsi senza la partecipazione degli uomini. Già molti si trovano d'accordo nel non accettare un management autoritario. Agli incontri di presentazione di questo libro hanno partecipato tanti uomini. Erano coinvolti, alcuni anche commossi. Un bel cambiamento, che ha commosso anche me».



Una sorprendente genealogia, Luisa Pogliana, Guerini Exit.



Vacanze più serene con

Viaggi Nostop Vacanza

Ti protegge in caso di
inconvenienti durante i viaggi e
vacanze in tutto il mondo.

Per le tue vacanze sicure

Viaggi Sci

Ti protegge in caso di inconvenienti
durante la pratica di sci, snowboard
e pattinaggio sul ghiaccio.



015-PP02-01-2017-11



Vai su www.assidir.it

Nella sezione e-commerce **il 20% di sconto per te**

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



SOFROLOGIA: UN ALLENAMENTO PER SVILUPPARE SERENITÀ E BENESSERE

Il termine sofrologia deriva dalle tre parole del greco antico sos (“armonia”), phren (“mente”) e logos (“studio, scienza”): dunque significa “studio della coscienza in armonia” o “la scienza dell’armonia della coscienza”. Per sofrologia intendiamo un metodo di rilassamento dinamico, sviluppato dal neuropsichiatra Alfonso Caycedo dal 1960 al 2001, che comprende esercizi fisici e mentali per promuovere la salute e il benessere.

I vantaggi della sofrologia

Sonno

È efficace quando si tratta di disturbi lievi, dovuti a uno stile di vita faticoso e stressante, o a cattive abitudini prima di coricarsi. Ciascuno di questi disturbi può essere trattato con esercizi di rilassamento e respirazione. A questi si aggiungono le tecniche di futurizzazione. Spesso è necessario lavorare sull’ansia di andare a letto, generata dall’insonnia ripetuta.

Stress

La sofrologia insegna a lasciar andare i fastidi e a gestire meglio le proprie emozioni. A poco a poco, la persona è più preparata a superare i momenti importanti. A livello professionale, permette di affrontare al meglio situazioni stressanti, come il sovraccarico di lavoro, la perdita di significato o la paura dei cambiamenti organizzativi. Per i manager, può essere uno strumento per migliorare il lavoro collettivo e la coesione di squadra.

Gravidanza

La sofrologia aiuta le future mamme a vivere gli ultimi mesi di gravidanza e il parto con più serenità e fiducia. In un primo momento, permette di vivere meglio i cambiamenti fisici e le sensazioni spiacevoli associate. Quindi, attraverso l’immaginazione e le

tecniche di respirazione, le donne anticipano positivamente la nascita a venire.

Adolescenti

Consente di affrontare più serenamente questa fase della vita, lavorando sull’accettazione dei cambiamenti fisici ed emotivi. E quindi aiuta a rafforzare la fiducia, prepararsi per un esame, sviluppare la concentrazione, regolare il sonno, vivere meglio il proprio corpo.

Anziani

La sofrologia aiuta a invecchiare bene e a vivere meglio con gli effetti che possono accompagnare l’invecchiamento, come dolore, problemi di sonno o di memoria, depressione... In caso di dolore cronico, porta verso il rilassamento corporeo e il benessere fisico o mentale.

Gestione del dolore

Mal di schiena, mal di pancia, mal di testa: i dolori sono molto spesso la manifestazione di un disturbo del nostro organismo. La sofrologia consentirà alla persona di trovare un equilibrio tra corpo e mente e di vivere meglio con il proprio dolore. Questo non scomparirà, ma sarà meglio supportato dalla persona che ne soffre.

La sessione di sofrologia

Una sessione dura circa un’ora e può includere esercizi di respirazione, muscolari e di visualizzazione guidata. Ci sono sessioni di gruppo o individuali. In una seduta individuale, il sofrologo parla prima con la persona per ascoltare i suoi bisogni. All’inizio della sessione, si eseguono tecniche chiave per riconnetterci con il nostro corpo e rilassarci. Ad ogni esercizio segue un momento di osservazione del corpo, delle percezioni e delle sensazioni provate. La sessione si conclude con la condivisione dei fenomeni percepiti.



J. Bosch, *Le tentazioni di Sant'Antonio (part.)*, olio su tavola 1500 ca., Museu Nacional de Arte Antigua, Lisbona.

BOSCH, IL TRIONFO DELLA FANTASIA E UN ALTRO RINASCIMENTO

DOVE

Jheronymus Bosch
e un altro Rinascimento,
Palazzo Reale di Milano,
fino al 12 marzo

Di lui si sa poco o nulla, se non che il suo nome era Jheronymus Van Aken e che, probabilmente per distinguersi dal padre e dal nonno, artisti anche loro, scelse il nome d'arte di Jheronymus Bosch, per via della città olandese in cui era nato e vissuto, Boscoreale.

Si pensa che sia nato nel 1450, anno più anno meno, e che sia morto attorno al 1525, praticamente un coetaneo del "nostro" Leonardo Da Vinci. Eppure, mai due artisti furono più distanti tra loro. O forse no? Ma torniamo a Bosch...

Scarse le notizie biografiche e pochissime le opere giunte fino a noi (una ventina in totale) ma, nonostante ciò, una fama senza precedenti dovuta alla grande fantasia da sempre sinonimo della sua arte. Dipinge soggetti religiosi come esige la committenza tra Quattrocento e Cinquecento, da Sant'Antonio a San Giovanni, al Giudizio Universale, con una spiccata predilezione per gli eremiti sottoposti ad ogni genere di tentazione. Personaggi sacri dalle dimensioni minuscole, si fa quasi fatica a individuarli nello spazio come protagonisti, circondati da buffe creature di fantasia, ibridi, mostriciattoli degni del miglior bestiario medievale, abbandonati a se stessi tra torri sventrate e città in fiamme. Certo, la distanza geografica da Roma e da un certo tipo di rigore iconografico gioca un ruolo determinante (in Italia mai avremmo potuto vedere una Fuga in

Egitto in cui una giovane Madonna seminuda cavalca non un asino ma un topo!), ma forse alla base di una fantasia così spiccata deve esserci una motivazione più profonda che, è bene sottolinearlo, gli studiosi non hanno ancora individuato. Oppure tutto sta nell'uscire dagli schemi preordinati dei manuali scolastici e provare ad analizzare quell'epoca storica da angolazioni diverse: fu davvero, il Rinascimento, l'epoca della razionalità dell'uomo al centro del mondo? Ma, soprattutto, è corretto parlare di un solo Rinascimento a livello europeo, o le singole realtà locali produssero una miriade di "Rinascimenti" diversi tra loro?

Quel che è certo è che, a guardare l'arte e la sua evoluzione, tutto sembra a inizio 1500 tranne che il trionfo della ragione: artisti come Marcantonio Raimondi o Dosso Dossi o il Garofalo ci raccontano l'irrazionalità della dimensione onirica, l'incubo e, addirittura, la stregoneria. Sono anche gli anni in cui si diffonde in Europa la moda delle "Camere delle Meraviglie", vere e proprie gallerie in cui fanno bella mostra di sé oggetti strani, animali provenienti da angoli lontani del mondo, piante e "mirabilia" di ogni natura. E a guardare bene, anche certi volti caricaturali di Leonardo non si discostano poi tanto da questo ambiente, per non parlare di Arcimboldo!

Anti-Rinascimento, dunque? No, solo una variante al Rinascimento da manuale e un inno perenne alla fantasia!

CURIOSITÀ

All'universo fantasioso di Bosch si sono ispirati veramente in tanti, non solo pittori come Magritte o Dalí o Ernst, ma anche autori di fumetti come Jacovitti e, in tempi molto recenti, serie tv come *Stranger Things*.

Davide Mura

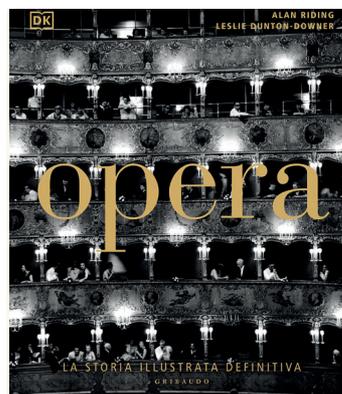


Una Milano da riscoprire

Non è la Milano della movida, né quella patinata dei locali "in". È quella che mostra uno dei volti più autentici della città. Trattorie, bocciofile, locali storici con arredamento d'antan che hanno visto di tutto a caval-

lo dei due secoli. *I posti sinceri di Milano* nasce dal progetto dell'omonimo collettivo che su Instagram (@postsinceri) ha mappato con un pizzico di nostalgia questi locali che conservano tutt'oggi la loro funzione sociale e umana.

I posti sinceri di Milano, Il Saggiatore, pagg. 296, € 15.



L'opera, che passione

Uno spettacolo che attraversa i secoli e che attira numerosi spettatori nei teatri di tutto il mondo. L'Italia è la protagonista assoluta di

questa forma d'arte che mette in scena passione, dramma e sensualità. Il volume è una galleria dedicata a compositori, registi, musicisti, cantanti e grandi personalità legate a questo mondo affascinante. Una celebrazione di oltre quattrocento anni di tradizione che dal Rinascimento arriva ai giorni nostri.

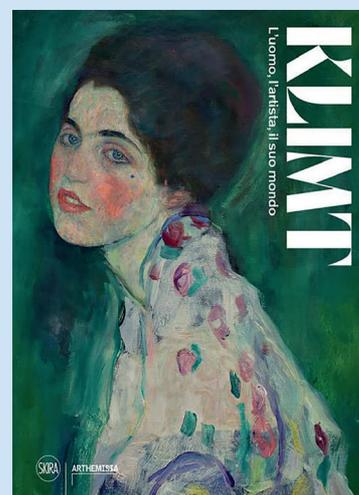
Opera. La storia illustrata definitiva, Alan Riding, Leslie Dunton-Downer, pagg. 352, Gribaudo, € 39,90.

L'arte e il simbolismo di Klimt

Uno sguardo inedito e particolare su Gustav Klimt (1862-1918), uno dei più grandi artisti del XX secolo. Considerato il fondatore della Secessione viennese, protagonista della pittura della Vienna imperiale negli anni tra Ottocento e Novecento, Klimt è al centro di un volume che celebra il "ritorno a casa" del suo Ritratto di signora, sparito nel 1997 dalla Galleria d'Arte Moderna Ricci Oddi di Piacenza e ritrovato nel 2019. Il saggio indaga il contesto in cui il dipinto – uno dei tre conservati in Italia – fu realizzato, a partire dal clima del simbolismo europeo, per poi addentrarsi nella storia artistica e umana del pittore austriaco. Il volume amplia gli orizzonti su influenze e legami che includono, tra gli altri, pittori quali Franz von Stuck, Koloman Moser, Egon Schiele, Felice Casorati, Vittorio Zecchin, passando in rassegna oltre 160 opere – tra dipinti, sculture, grafica, manufatti d'arte decorativa.

Saggi di Gabriella Belli, Elena Pontiggia, Alessandra Tiddia, Valerio Terraroli, Elisabetta Barisoni, Franz Smola, Lucia Pini, Eva di Stefano, Sandra Tretter, Giuseppe Virelli, cui seguono il catalogo delle opere del maestro viennese suddivise in nove capitoli (Il Contesto. Il simbolismo europeo; Le opere giovanili e il sodalizio con il fratello Ernst e con Matsch; Klimt e la Secessione viennese; La Wiener Werkstätte; Il fregio di Beethoven; Klimt. Le figure; Il Ritratto di signora della Galleria d'Arte Moderna Ricci Oddi di Piacenza; Schiele e Kokoschka; I seguaci italiani) e le sezioni dedicate al ritrovato Ritratto di signora e agli apparati.

Klimt. L'uomo, l'artista, il suo mondo, Gabriella Belli, Elena Pontiggia (a cura di), Skira, pagg. 320, € 35.



LE NUOVE TENDENZE DEL MARKETING

Perché alcuni brand ci fanno sentire bene e altri ci provocano frustrazione? Che cosa determina il nostro coinvolgimento, tanto da ricomprare gli stessi prodotti e tornare nei medesimi negozi? È l'esperienza (customer experience) vissuta prima e durante l'acquisto. Fattore così importante che ormai tutti i prodotti e servizi sono venduti come "esperienze". Perché i consumatori si aspettano esperienze d'acquisto personalizzate quando si rapportano con i marchi. Per questo è fondamentale comprendere i clienti e intercettare le tendenze di mercato emergenti. In questo ci aiuta il libro **Experiential marketing. Comportamento del consumatore, customer experience e le 7E del marketing mix esperienziale** di Wided Batat (Franco Angeli editore, 2022, 284 pagine).

L'autrice è una ricercatrice universitaria, imprenditrice, keynote speaker ed esperta di marketing a livello internazionale. In questo libro ci spiega come rimanere al passo con le nuove tendenze del marketing. Lo fa partendo dall'analisi di come sta cambiando il comportamento del cliente, anche grazie alla trasformazione digitale. Questi i concetti chiave del libro:

- ▶ le imprese stanno proponendo sempre di più offerte esperienziali per mantenere i loro clienti, attrarre potenziali clienti e aumentare le vendite;
- ▶ è necessario spostare il focus dalla tradizionale logica di marketing mix (le 7P di prodotto, prezzo, posto, promozione, persone, prova tangibile e processo) a un nuovo modello di marketing mix esperienziale (le 7E descritte nel libro);
- ▶ nell'era digitale c'è un passaggio dalla proprietà all'ac-

cessibilità. I consumatori soddisfano le proprie esigenze anche grazie a prodotti collaborativi, al noleggio o allo scambio. Il tutto giustificato dal fatto che una maggiore condivisione di beni e servizi comporta anche uno spreco minore di risorse ambientali;

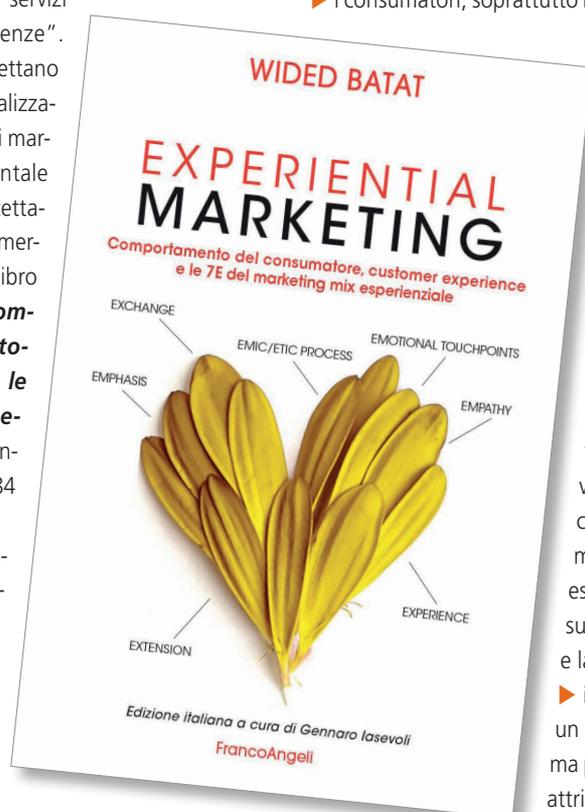
- ▶ i consumatori, soprattutto i giovani adolescenti, vogliono riappropriarsi del brand e per questo lo personalizzano in base alle loro necessità di identità rispetto al gruppo di riferimento. Il prodotto, inoltre, deve essere trasgressivo rispetto al sistema dei valori in essere, deve quindi infrangere le regole pur rimanendo all'interno della legge;

▶ viviamo in un'epoca caratterizzata da una diffidenza verso le regole consolidate, le conoscenze standardizzate e la mancanza di eterogeneità. Non esiste una realtà univoca ma la sua frammentazione, la pluralità e la diversità;

- ▶ i consumatori non acquistano un brand per amore del marchio, ma per i significati culturali che gli attribuiscono.

Ignorare questi trend di mercato è

pericoloso perché le generazioni digitali, spesso impegnate nel sociale, sono dotate di un profondo senso etico e ricercano prodotti e servizi adeguati ai loro valori. Questo soprattutto in un'epoca dove le tecnologie social hanno spostato il potere di mercato dai fornitori ai consumatori. Come ci ricorda questo libro, siamo entrati nell'era del consumer empowerment, dove vive il concetto di sovranità del consumatore, dove non basta avere un buon prodotto da vendere, ma è necessario stabilire anche una buona relazione con il cliente.



AGEVOLAZIONI CONTRIBUTIVE IN CASO DI NOMINA A DIRIGENTE

Sono un quadro presso una società di servizi, ho 38 anni di età e mi è stata proposta la nomina a dirigente, con applicazione dell'agevolazione contributiva contrattuale sulla base dell'età. Vorrei avere dei chiarimenti su cosa comporta questa minore contribuzione.

M.C. - Firenze

Attualmente, il ccnl per i dirigenti del terziario, della distribuzione e dei servizi prevede tre diverse formule di contribuzione ai Fondi ed Enti contrattuali: contribuzione ordinaria, agevolata per età e agevolata in base al reddito, per coloro che non superano i 65.000 euro di retribuzione di fatto.

La contribuzione ordinaria permette di avere circa 12.000 euro di retribuzione differita tra quanto versato alla previdenza complementare (Fondo Mario Negri) e quanto accantonato nella garanzia "Mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale" della Convenzione Antonio Pastore, l'assistenza sanitaria integrativa da parte del Fasdac per il dirigente e i suoi familiari, che comprende la tutela Long term care, le coperture assicurative della Convenzione Antonio Pastore (caso morte, non autosufficienza, invalidità da malattia, infortuni professionali ed extra professionali, garanzia esonero pagamento premi, tutela legale e assicurazione Ponte contro il rischio della perdita d'impiego), le prestazioni assistenziali del Fondo Mario Negri, la possibilità di fruire gratuitamente e senza limiti delle attività formative di Cfmt e dei programmi di politiche attive per la ricollocazione.

L'agevolazione contributiva in base all'età anagrafica del dirigente alla data di nomina/assunzione consiste nel versamento di una contribuzione ridotta (5.170 euro in meno) alla previdenza complementare (Fondo Mario Negri) e alla previdenza integrativa individuale (Associazione Antonio Pastore), con riferimento alla

quale non viene attivata la garanzia "Mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale". Riguardo al Fasdac e al Cfmt, sono invece previsti contribuzione e prestazioni piene.

Nel suo caso, tale agevolazione potrebbe essere applicata per un periodo massimo di quattro anni, decorsi i quali si passerebbe alla contribuzione ordinaria.

Uso il condizionale perché è importante precisare che la previsione contrattuale agevolativa non deve essere percepita come un automatismo, applicabile ogni qual volta viene assunto o nominato un dirigente in possesso dei requisiti anagrafici ivi indicati. È comunque sempre possibile applicare la contribuzione ordinaria a dirigenti di giovane età, oppure concordare un periodo ridotto di durata dell'agevolazione contributiva rispetto a quello massimo stabilito dal ccnl.

Infine, nel passaggio da quadro a dirigente, come in quello successivo da dirigente agevolato a ordinario, occorrerebbe anche prevedere una revisione della retribuzione, per evitare di percepirne una netta inferiore per effetto dei maggiori oneri derivanti dall'applicazione del contratto dirigenti.

Per qualsiasi necessità e ulteriori approfondimenti, potrà trovare assistenza e personale competente presso l'associazione territoriale Manageritalia a lei più vicina, in base alla sua residenza o alla sede di lavoro.

L'ufficio sindacale di Manageritalia è di supporto alle associazioni territoriali per quesiti relativi al contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti e i quadri associati e chiarimenti di natura fiscale e previdenziale in relazione al rapporto di lavoro dipendente. Per gli executive professional, è previsto un servizio di consulenza di carattere informativo e orientativo su aspetti legati al contratto di lavoro libero-professionale.

Numero Speciale / Green Economy

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #89



02/ OPINIONI VERDI

04/ SOLUZIONI VERDI

06/ MERCATI VERDI

**SAVE THE DATE:
RETAIL DISRUPTION 2023
MILANO E IN DIRETTA
STREAMING, 16 FEB 2023**

→ https://bit.ly/cfmt_retail2023

La palla è rotonda E la sostenibilità è solo un gioco

Notoriamente, le bugie hanno le gambe corte e il naso lungo. E così è stato. Qatar, 2022: avrebbero dovuto essere i mondiali di calcio della sostenibilità e vai col bla bla bla. Guardate il 974 Stadium: costruito impiegando container navali, può essere completamente smontato e riutilizzato altrove, oppure fornire componenti per piscine, centri sportivi, grandi magazzini; guardate l'impianto fotovoltaico di oltre 10 km² che fornirà energia non solo per i mondiali ma anche per i decenni a venire; guardate l'enorme vivaio di alberi e tappeti erbosi che assorbe le emissioni di CO₂ durante le competizioni; guardate come alla

fine i trenta giorni della competizione avranno un impatto sul clima "nullo o trascurabile". Balle. A guardare e leggere bene, viene fuori ben altro dal dorato storytelling degli sceicchi. Titolano alcuni giornali: "Qatar 2022, il mondiale del greenwashing. Altro che 'carbon neutral'. Inquinerà il doppio di Russia 2018 e otto volte in più di Euro 2020". Le accuse sono tante e pesanti. La competizione produrrà 3.6 milioni di tonnellate di biossido di carbonio, ossia quanto emette tutta l'Italia in un mese per riscaldare gli appartamenti, poi c'è lo sfruttamento folle dell'acqua, gli impianti mostruosi di aria condizionata che rinfrescano gli

stadi e lo sperpero di denaro (220 miliardi di dollari spesi, contro i 4 miliardi della Germania nel 2006). Dulcis in fundo, gli oltre 6.000 operai, soprattutto asiatici, morti nei dieci anni di cantieri lavorando a condizioni disumane, diciamo pure di tipo schiavistico. Sì, proprio sostenibile. Certo, queste cose si fanno da anni e vengono fuori ora che gli arabi iniziano a spostarsi dall'area di influenza angloamericana alle "potenze emergenti", ma questo è un altro discorso. Resta il dubbio: e se la green economy fosse la fake news del secolo? Dio pianeta non voglia, ma gli indizi iniziano ad essere troppi.

—Green strategies

Opinioni verdi

Udite udite, quelli che sanno come le cose vanno. Alcuni sono ottimisti altri, invece, pessimisti o, forse, solo realisti. Giusto così. Bisogna sentire due campane per farsi un'opinione sul verde futuro.



—L'opinione di Vaclav Smil

Siate realisti

«È ora di guardare in faccia la realtà!», afferma Vaclav Smil, professore canadese di scienze ambientali e autore di ben 37 libri apprezzati anche da Bill Gates, dicono. Lo Smil pensiero esorta al realismo quando si parla di green deal o transizione ecologica. Per come la vede lui, la maggior parte delle persone sottovaluta completamente lo sforzo necessario per fermare il cambiamento climatico. Anche i più piccoli miglioramenti richiedono miliardi di dollari di investimenti globali e, soprattutto, tempo, molto tempo. La Germania, nazione industriale altamente sviluppata, ha investito mezzo quadrilione di dollari negli ultimi 20 anni, ma è riuscita a ridurre la quota dei combustibili fossili solo dall'84 al 76%. Per arrivare a zero ci vorranno molti decenni, in Germania e, ancor più, su scala globale. L'autore canadese smonta anche molta retorica mediatica. L'obiettivo di ridurre i gas serra del 45% entro il 2030 (rispetto al livello del 2010) è del tutto irrealistico, soprattutto perché attualmente le emissioni continuano ad aumentare. La Cina mette in rete ogni anno nuove centrali elettriche a carbone, le case e le automobili diventano sempre più grandi e gli Stati Uniti, che dichiarano di voler generare la loro elettricità in modo neutrale per il clima entro il 2035, non hanno nemmeno una rete elettrica nazionale! La verità è che non ci sono quasi incentivi per cambiare qualcosa e se qualcosa dovesse cambiare ne beneficeremo forse nel 2070, ma nessun politico o elettore pensa così lontano. Insomma, piedi per terra.



<https://tinyurl.com/yxntjpd>
<https://www.neste.de>
<https://boysen-online.de/en/>
<https://lecircuitelectrique.com/en/>
<https://vaclavsmil.com>



—L'opinione di McKinsey

Siate pionieri

In estrema sintesi, 5 strategie per diventare “campioni verdi” secondo il report *Playing offense to create value in the net-zero transition* di McKinsey.

- 1) **Dirottate gli investimenti verso settori a basse emissioni.** Esempio: il produttore finlandese di carburanti e prodotti chimici Neste realizzava fino al 2015 la metà dell'utile operativo con prodotti petroliferi. Oggi i prodotti riciclati rappresentano il 70% dei profitti e il valore dell'azienda è triplicato negli ultimi dieci anni.
- 2) **Spostate le vostre conoscenze e competenze verso nicchie verdi.** Esempio: Friedrich Boysen, azienda tedesca di medie dimensioni che produce sistemi di scarico per auto di alta gamma, si concentra ora sull'ottimizzazione degli alloggiamenti delle batterie per auto elettriche.
- 3) **Create delle unità, o vere e proprie startup interne, per prodotti verdi.** Spesso è più promettente che investire in giovani società esterne. Esempio: Hydro-Québec, azienda di servizi canadese, sta sfruttando la sua conoscenza delle reti elettriche per creare una filiale chiamata Electric Circuit, che prevede di installare stazioni di ricarica per auto elettriche in tutto il Paese.
- 4) **Motivate bene il valore aggiunto dei vostri prodotti e servizi verdi.** I consumatori finali, ma anche i clienti B2B, pagheranno di più per soluzioni sostenibili solo se sono convinti del reale valore ed efficacia. Fornite prove indipendenti dei benefici ambientali dei vostri prodotti/ servizi e assicuratevi che il marketing e la vendita siano in grado di comunicare tutto in modo comprensibile.
- 5) **Lavorate a stretto contatto con i vostri fornitori.** Gran parte dell'impatto ambientale di un'azienda può essere ricondotta all'energia e alle parti fornite da terzi. Ciò significa che potrete raggiungere la neutralità climatica solo insieme ai vostri partner commerciali. Suggerimento: stipulate al più presto contratti a lungo termine con fornitori che fanno parte dei Green Pioneers.



—Green innovation

Soluzioni verdi



SCARICA:
EARTHSOT 2022, SOLUZIONI E
INNOVAZIONI CHE DANNO SPERANZA
<https://tinyurl.com/mrxwbns>

Grandi idee bollono in pentola mentre il pianeta bolle. L'agenda verde globale rimodellerà l'economia, aprendo nuovi mercati e mettendo in pericolo gli altri. Ora è il momento per le aziende di innovare, presto. Ecco alcuni autoproclamatesi game changer o, meglio, tecnologie che pretendono di cambiare le carte in tavola. Forse.

—Game changer /01

Decomposizione rifiuti di plastica con enzimi

Gli enzimi possono decomporre completamente un vaschetta di plastica in 48 ore. Questa la promessa di una ricerca condotta dall'Università di Austin in Texas. Un nuovo metodo permette di sciogliere i rifiuti di plastica in poco tempo e senza l'utilizzo di sostanze chimiche, grazie all'impiego di speciali enzimi che scompongono la plastica PET nei suoi componenti a temperatura ambiente e senza pre-pulizia. Nel test, il cosiddetto PETease ha decomposto 51 diversi tipi di plastica in una settimana e singole bottiglie addirittura in 24 ore. Ciò che rimane sono i componenti di base da cui si può sintetizzare nuova plastica.

Commento: il riciclo della plastica con l'aiuto degli enzimi ha il potenziale per rivoluzionare l'economia circolare e nulla ostacola l'applicazione industriale. Realisticamente disponibile a partire dal 2025.

—Game changer /02

Costruire e demolire senza scarti

L'azienda canadese Nexii produce calcestruzzo ecologico. Tre anni fa, l'hanno utilizzata per costruire una show house di 60 metri quadrati, ora demolita. Sono rimasti solo due secchi di rifiuti, soprattutto tazze di caffè dei lavoratori edili. Il riciclaggio completo è reso possibile dalla costruzione modulare. Nexii utilizza pannelli di cemento che producono un terzo di CO₂ in meno rispetto ai materiali da costruzione convenzionali e che si possono smontare e impiegare in altri cantieri.

Commento: d'accordo, sa di economia circolare, ma parlare di rivoluzione è un pochino eccessivo.



<https://www.brilliantplanet.com>

<https://www.energyvault.com>

<https://gravitricity.com>

<https://www.nexii.com>

—Game changer /03

Stoccaggio gravitazionale per energia eolica e solare

In una valle del Ticino, una gru alta 75 metri, con diversi bracci, immagazzina energia elettrica e la libera per sollevare in aria, con motori elettrici, pesi di cemento di oltre 35 tonnellate. Se poi l'elettricità deve essere reimmessa nella rete, il processo si inverte. Questo prototipo di sistema di stoccaggio a gravità è stato costruito dalla startup Energy Vault ([energyvault.com](https://www.energyvault.com)). Si dice che i sistemi di questo tipo saranno in grado di spostare 7.000 pesi e di fornire elettricità a migliaia di famiglie per ore.

Commento: in futuro, lo stoccaggio gravitazionale potrebbe colmare le lacune di approvvigionamento di energia eolica e solare. Il fianco scoperto di questa tecnologia, tuttavia, è rappresentato dagli elevati costi di costruzione. Sono utili solo se le alternative non sono più economiche.



—Game changer /04

Assorbimento CO₂ economico ed ecologico

La startup britannica Brilliant Planet sta progettando di eliminare la CO₂ dall'atmosfera senza troppe tecnologie complesse ma, anzi, facendo fare il lavoro sporco a delle semplici alghe. L'idea: scavare enormi bacini sulle coste delle regioni desertiche e riempirli di acqua marina. Nella salamoia calda devono essere coltivate le alghe presenti in loco, che in queste condizioni crescono rapidamente e legano la CO₂ dell'aria. Una volta che i microrganismi sono cresciuti completamente, vengono filtrati dalla vasca e interrati nella sabbia del deserto. In questo modo, l'anidride carbonica verrebbe, dicono, immagazzinata in modo sicuro per molti millenni.

Commento: Brilliant Planet ha già costruito impianti di prova in Marocco, Oman e Sudafrica e ha il vantaggio di prezzi competitivi.



—Green business

Mercati verdi



<https://www.bloomenergy.com>
<https://www.ormat.com/en/home/a/main/>
<https://aquametals.com>
<https://www.sfc.com/en/>
<https://www.bodyheat.club>
<https://modern-mill.com>

Basta stare sulla difensiva. I prossimi 30 anni offriranno grandi opportunità a coloro che punteranno alla grande riallocazione degli investimenti in attività a basse emissioni. Tempo di guardarsi intorno.

Investimenti verdi

Ecco 6 imprese, forse poco note, su cui puntare o magari copiare.

01/ Bloom Energy

Idrogeno per tutti

L'azienda californiana Bloom Energy è stata fondata da dipendenti della Nasa e produce tutto il necessario per entrare nell'economia dell'idrogeno velocemente; fra queste: un semplice elettrolizzatore delle dimensioni di tre cabine telefoniche, con cui qualsiasi azienda può produrre autonomamente l'idrogeno, e una cella a combustibile in grado di generare elettricità da idrogeno, biogas, gas naturale o diesel. Il cosiddetto Bloom box ha le dimensioni di due frigoriferi ed è già utilizzato da alcune società internet come generatore di emergenza.

02/ SFC Energy

Energia mobile

L'azienda di Brunntal, in Baviera, produce celle a combustibile compatte per uso mobile. Le unità alimentano veicoli da campeggio, oppure mezzi dell'esercito, e possono essere inserite anche in uno zaino. Le celle a combustibile possono anche essere integrate nelle stazioni radio dei telefoni cellulari come riserva di emergenza. L'energia per la produzione è fornita da cartucce di gas metano. I generatori emettono il 94% in meno di CO₂ rispetto ai generatori diesel di pari potenza, pesano meno della metà e richiedono una manutenzione significativamente inferiore.



03/ Aqua Metals

Riciclare piombo

La startup del Nevada Aqua Metals ha inventato un metodo per riciclare il piombo dalle batterie. Il metallo pesante viene recuperato a temperatura ambiente e i solventi utilizzati sono biodegradabili e riciclabili. Il cosiddetto AquaRefi è in grado di funzionare anche con le batterie agli ioni di litio, come quelle utilizzate nei telefoni cellulari e nelle auto elettriche.



04/ Ormat Technologies

Geotermico in azione

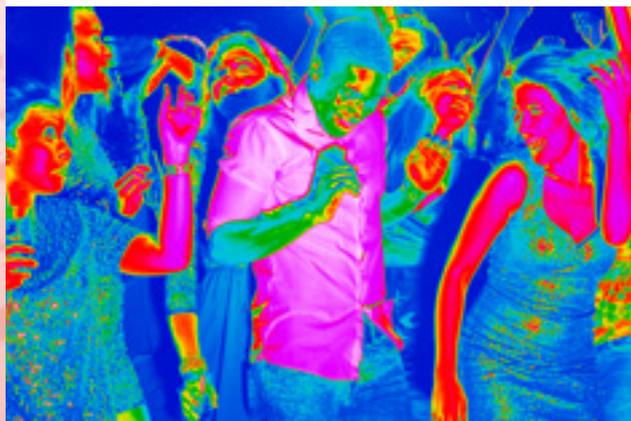
Una tecnologia vecchia di un secolo trova gradualmente applicazioni su vasta scala. L'azienda statunitense Ormat Technologies ha già costruito 190 centrali geotermiche in tutto il mondo, sia per clienti privati sia per grosse realtà pubbliche. La proposta di vendita unica di Ormat è che l'azienda padroneggia l'intera catena del valore, dall'indagine del terreno alla costruzione e al funzionamento. I clienti sono prevalentemente aziende di pubblica utilità e industriali.



05/ Bodyheat

Corpo elettrico

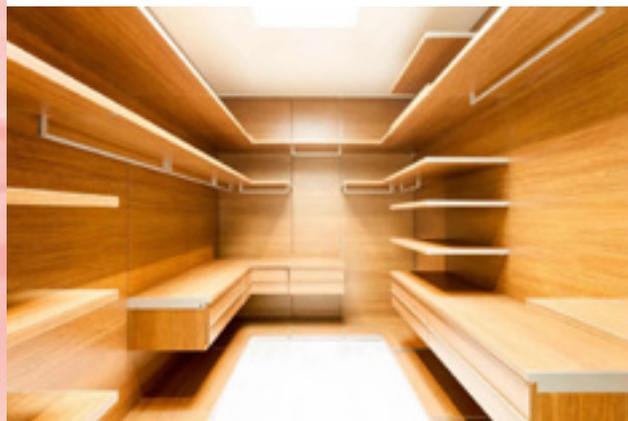
L'idea non è certo nuova. Da anni sappiamo che il calore umano può essere raccolto e convertito in elettricità e da anni si parla sui giornali di tecnologie che trasformano il corpo in una centrale elettrica, ma mai con molta convinzione. Ora, con tutta sta pressione sull'agenda verde, magari è la volta buona per sfruttare il calore del corpo per riscaldare gli ambienti, direttamente o come precursore di una pompa di calore, come ha fatto la startup Bodyheat, che offre un sistema in grado di catturare e immagazzinare il calore in caverne sotto l'edificio.



06/ Modern Mill

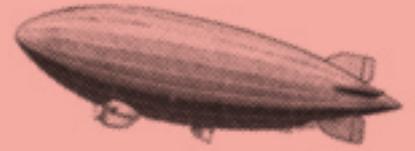
Legno senza alberi

L'azienda statunitense Modern Mill ha sviluppato un sostituto del legno chiamato Acre e ricavato da lolla di riso, per il quale non è necessario abbattere neppure un albero. Acre può essere utilizzato per realizzare pavimenti e mobili, ma non è adatto per elementi portanti. Una tavola delle dimensioni di 15x15x1,3 cm costa circa 5 dollari (modern-mill.com). Whirlpool ha già realizzato idromassaggi con questi scarti di riso. Utilizzare rifiuti o risorse scartate è uno dei grandi trend dell'economia circolare.

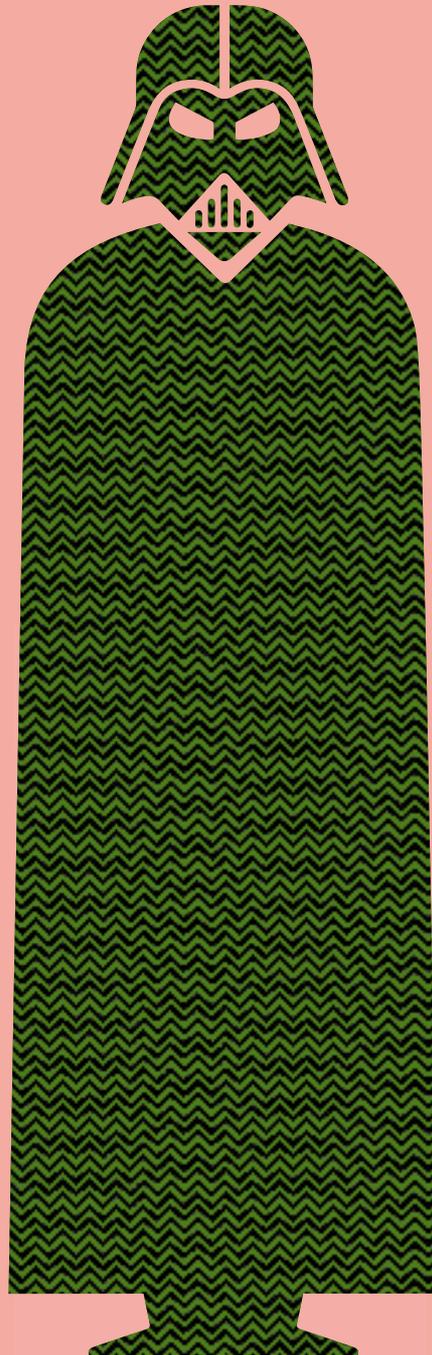


IL LATO OSCURO DELLA GREEN ECONOMY

TRANSIZIONE ECOLOGICA VS TRANSIZIONE DIGITALE



Tutto, ma proprio tutto, sta per diventare verde. Compreso Dart Fener. Ma, come tutti dovrebbero sapere, l'abito non fa il monaco e il cattivo non fa il buono, semmai finge. E il mondo green è pieno di finzioni. Si finge di non sapere che i fondi di investimento Esg investono allegramente in combustibili fossili, si finge di non sapere l'assurdo traffico delle compensazioni di emissioni di CO₂, si finge di non sapere che le auto elettriche, e tutte le rinnovabili, non è che non inquinano ma inquinano semplicemente in modo diverso, si finge di non sapere che il riscaldamento globale è diventato un dogma religioso che nessuno mette in discussione, si finge di non sapere che forse il greenwashing è la sola sostanza di tutta la baracca green. Ma, soprattutto, si finge di non sapere che transizione ecologica e transizione digitale – venduti da chi governa il mondo in e come felice copia – sono inconciliabili. O l'uno o l'altro. Ovunque si leggono sciocchezze su “sustainable and connected in-



frastructure” e di come il digitale per salvare il pianeta non è niente male. Poi leggi un recente e documentato libro (uno dei tanti) come *Inferno digitale*, già eloquente nel sottotitolo, “perché internet, smartphone e social network stanno distruggendo il nostro pianeta”, per renderti conto che il martellante storytelling sulla leggerezza e immaterialità del digitale è solo finzione. La realtà è molto più dura e materiale. La tecnologia “immaterialmente” consuma oggi il 10% di tutta l'energia prodotta al mondo, è altamente inquinante e si basa su una componente infrastrutturale e materiale (litio, magnesio, bromo, rame, cemento, tubi, cavi, terre rare e metalli rari ecc.) con un impatto ambientale devastante, fra cui quantità inimmaginabili di acqua per raffreddare i data center. Per non parlare poi del consumo di blockchain o del nutrimento dell'intelligenza artificiale con cui in futuro faremo la guerra per le risorse energetiche. Che la forza sia con voi. Ma quella vera.

NOVITÀ IN CASA FASDAC

Più risorse per l'odontoiatria, la prevenzione e l'ambito socio-sanitario e un intervento per favorire un approccio più responsabile alle fisioterapie. Vediamo la manovra "espansiva" varata dal Fasdac a partire da gennaio 2023

Cinque ambiti di intervento per un impatto netto annuo di oltre 5 milioni di euro sono i principali numeri della manovra varata dal Fasdac per adeguare sempre di più la propria offerta al bisogno di salute degli iscritti. Più interventi rivolti a una popolazione che sappiamo essere variegata perché composta da 106.000 soggetti appartenenti a diversi status (dirigenti in attività, procuratori volontari, pensionati diretti e superstiti), ciascuno con specifiche esigenze nei diversi ambiti di cura, soprattutto in considerazione dell'età.

Il perché di una manovra espansiva

Gli ultimi anni hanno fatto registrare un significativo incremento delle iscrizioni dei dirigenti in attività, di per sé portatori di risorse aggiuntive rispetto al loro utilizzo.

Sorprendentemente, né la pandemia né la guerra in corso in Ucraina hanno frenato questo trend di crescita. La pandemia, per parte sua, ha generato un minore ricorso alle prestazioni sanitarie: la ridotta mobilità, la paura di contagiarsi, la limitata disponibilità di spazi prioritariamente destinati ai malati di Covid



hanno influito nella minore domanda di prestazioni sanitarie. Sta di fatto che la crescita delle iscrizioni e la pandemia hanno reso disponibili risorse che gli organi di gestione del Fondo hanno voluto rimettere stabilmente all'interno del sistema per far recuperare e incentivare "l'avvicinamento" degli assistiti al bene salute.

In che modo? Rivisitando il modello rimborsuale e introducendo nuovi livelli di assistenza e nuovi servizi. Obiettivi a impatto immediato si affiancano ad altri a respiro più strategico. Ambiti che è sempre più opportuno affrontare tempestivamente (vedi la prevenzione o l'ampliamento alla nuova branca della parodontologia) si affiancano ad altri che peseranno sempre di più in futuro (vedi l'ambito socio-sanitario).

Una manovra "espansiva", quindi, e ad ampio raggio, varata nel pieno rispetto delle condizioni di sostenibilità futura e di mantenimento dell'equilibrio sia a breve che a lungo termine.

I SINGOLI INTERVENTI E IMPATTO ECONOMICO STIMATO PER IL PROSSIMO BIENNIO (in milioni di euro)

	2023	2024
1 - ODONTOIATRIA		
COMPARTICIPAZIONE ALLA SPESA		
Forma diretta Aumento del rimborso dal 70 all'80% e conseguente riduzione della compartecipazione degli iscritti dal 30 al 20%	3,24	3,45
Forma indiretta Innalzamento delle tariffe di rimborso		
PARODONTOLOGIA E IGIENE ORALE		
Forma diretta e indiretta Inserimento della nuova branca della parodontologia	1,25	1,33
Totale odontoiatria	4,49	4,78
2 - PREVENZIONE		
Forma diretta Inserimento di 2 nuovi moduli	0,57	0,61
Totale odontoiatria e prevenzione	5,06	5,39
3 - TERAPIE FISICHE E RIABILITATIVE		
Forma diretta Introduzione di una compartecipazione a carico dell'iscritto	-1,44	-1,52
4 - RICOVERI "NON PER ACUTI IN AMBITO TERRITORIALE"		
- Ricoveri per lungodegenza presso Rsa - Ricoveri particolari - Ricoveri riabilitativi	0,5	0,6
5 - RICOVERI SOCIO-SANITARI		
Totale ricoveri al netto delle terapie fisiche e riabilitative	0,03	0,06
Totale manovra	5,09	5,45



ODONTOIATRIA

È il livello di assistenza a cui la manovra dedica maggiore attenzione.

Incrementando i rimborsi, l'intento del Fondo è stato quello di migliorare ancora di più la propria presenza in un ambito in cui la sanità pubblica non riesce a soddisfare la domanda di cure e incentiva soggetti privati come il Fasdac a destinarvi una parte significativa delle proprie risorse. Lo scorso esercizio, il Fondo ha erogato circa 18,4 milioni di euro per il rimborso delle prestazioni odontoiatriche, distribuito in egual misura tra la forma diretta e indiretta. Vediamo in cosa con-

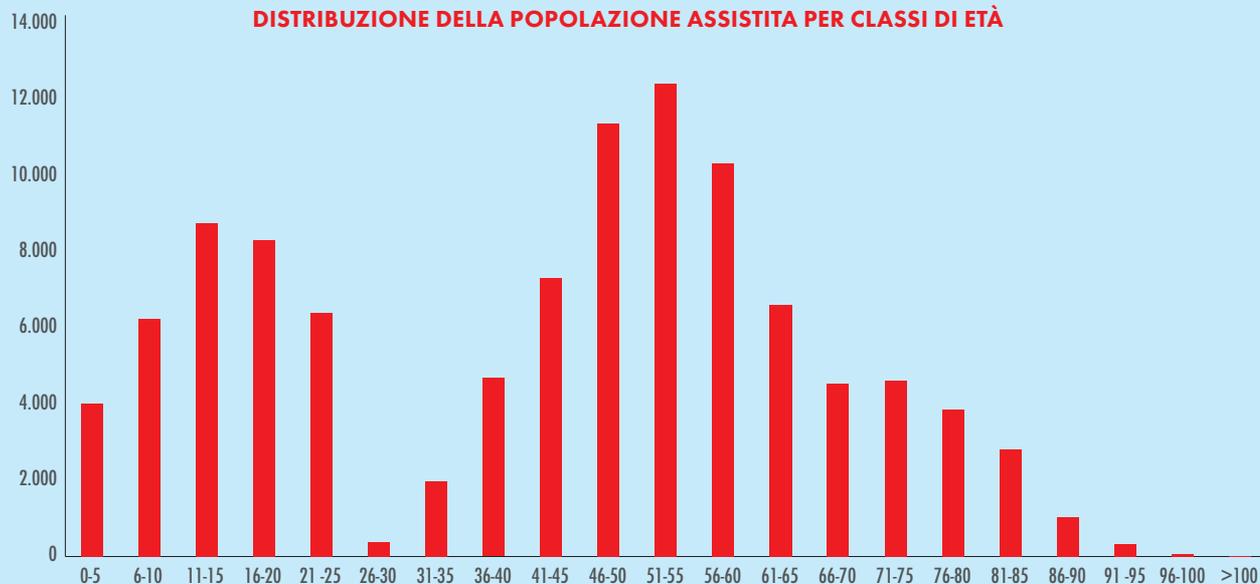
sistono i due interventi introdotti per l'odontoiatria.

La compartecipazione del Fondo in convenzione passa all'80%

La misura di maggiore impatto è senza dubbio l'aumento della compartecipazione a carico del Fasdac nella forma diretta, che dal 1° gennaio 2023 passa all'80%. Conseguentemente, la quota a carico degli iscritti scende dal 30 al 20%.

Al tempo stesso non sono state

DISTRIBUZIONE DELLA POPOLAZIONE ASSISTITA PER CLASSI DI ETÀ



DISTRIBUZIONE DELLA SPESA ODONTOIATRICA PER CLASSI DI ETÀ



trascurate le esigenze di chi intende affidarsi a un professionista di libera scelta. Nella forma indiretta sono state infatti definite delle tariffe di rimborso più alte, che però dovranno sempre confrontarsi con un "mercato" mediamente più costoso in quanto non intermediato dal Fondo. Basti pensare che

nella forma indiretta rimane a carico dell'assistito una quota maggiore della forma diretta (circa 20 punti percentuali). Un bel divario. A trarre beneficio dall'intervento saranno tutti gli assistiti, in particolare coloro che appartengono alle fasce giovani (fino a 26 anni) e medie (41-65 anni) di età, dove si

concentra circa il 77% della popolazione assistita e il 68% dei rimborsi odontoiatrici.

Una nuova branca: la parodontologia

L'intervento sulle misure di compartecipazione è stato integrato da una scelta di natura qualitativa

e strategica: l'ampliamento all'intera branca della parodontologia, che fino ad ora era limitata a un numero ridotto di prestazioni, per lo più fruibili nella sola forma diretta. La parodontologia diventa ora una branca autonoma dell'odontoiatria, accanto alle altre più note quali l'implantologia, la chirurgia orale, la protesica. Perché un intervento a carattere strategico? La parodontologia è quel settore dell'odontoiatria che si occupa della prevenzione, diagnosi, cura e mantenimento dei tessuti che sostengono i denti. La malattia parodontale (infiammazione dei tessuti comunemente nota come piorrea) colpisce i giovani adulti dai 35 anni di età ed è la causa principale della perdita dei denti. Purtroppo è scarsamente curata perché non è percepita dalle persone, in quanto ad essa non si as-

socia quasi mai un dolore. Alcuni sintomi dovrebbero tuttavia essere considerati dei campanelli di allarme: sanguinamento delle gengive, mobilità dei denti, alito cattivo e dolore allo spazzolamento. La cura preventiva dei tessuti parodontali permette al dente un sostegno che ne garantisce la stabilità nel corso del tempo, con conseguente minore necessità di dover ricorrere alle protesi mobili o all'implantologia con le protesi fisse. La manovra inserisce a pieno titolo 12 prestazioni di parodontologia all'interno del piano sanitario del Fondo, riconoscendone il rimborso anche nella forma indiretta. Corollario a questa scelta è stato il riconoscimento della possibilità di effettuare l'igiene orale (ablazione del tartaro) oltre che in convenzione, anche nella forma indiretta, sempre nel limite di due

volte l'anno tra le due forme di rimborso.

L'igiene orale interessa tutte le fasce di età e assume una propria rilevanza se letta in chiave di prevenzione. Questa osservazione ci conduce all'intervento successivo.

IMPORTANTE

- **I due interventi decorrono dal 1° gennaio 2023 con riferimento alla data dei documenti di spesa.**
- **Adeguamento rimborso dal 70 all'80% in forma diretta e innalzamento tariffe nella forma indiretta.**
- **Ampliamento delle prestazioni di parodontologia ed estensione alla forma indiretta.**
- **Estensione dell'igiene orale alla forma indiretta.**

PREVENZIONE



Nel costruire la manovra non è mancata la volontà del consiglio di gestione del Fasdac di rafforzare la prevenzione. Si deve tenere conto che sin dal 2005, anno in cui è stata introdotta nel sistema assistenziale, la prevenzione ha assunto una rilevanza

strategica nell'offerta sanitaria del Fondo. Gli aventi diritto (al momento i soli titolari) hanno dimostrato un'elevata sensibilità alla tematica. Nell'anno in corso, anche per effetto dell'estensione ai dirigenti pensionati, si stima di spendere per questa voce quasi due milioni di euro, circa il doppio di quanto avvenuto nel 2021.

IMPORTANTE

- **7 moduli con decorrenza 1° gennaio 2023.**
- **2 nuovi moduli con decorrenza 1° marzo 2023.**
- **Possibilità di poter accedere per ciascun modulo una sola volta nel biennio.**

Agli attuali 7 moduli, a cui si può accedere sulla base dell'età e del sesso, a partire dal mese di marzo 2023 se ne introducono ulteriori 2 dedicati alla prevenzione oncologica della cute e alla prevenzione delle malattie respiratorie.

La diagnosi precoce dei tumori ha assunto un valore ancora più rilevante alla luce del fatto che il Fasdac, per dare un sostegno e favorire il "rientro" nella prevenzione per coloro che non avevano potuto accedervi a causa della pandemia, già dal programma biennale 2021-2022, prossimo alla scadenza, ha previsto l'estensione dell'attività anche a un secondo livello, qua-

I 7 MODULI DECORRENZA 1/1/2023 DELLA PREVENZIONE DI I LIVELLO

Modulo	Soggetti ammessi	Prestazioni
1 Prevenzione base	♂♀ Senza limiti di età	Esame emocromocitometrico e morfologico, glicemia, emoglobina glicosilata, azotemia, velocità di sedimentazione delle emazie (VES), uricemia, colesterolemia totale, colesterolemia HDL, colesterolemia LDL, trigliceridemia, transaminasi glutammico ossalacetica (GOT o AST), transaminasi glutammico piruvica (GPT o ALT), elettroforesi delle sieroproteine (protidogramma), protidemia
2 Prevenzione cardiovascolare	♂♀ >40 anni	Elettrocardiogramma (ECG) di base, visita specialistica
3 Prevenzione oncologica del seno	♀ >40 anni	Mammografia bilaterale (due proiezioni), visita specialistica
4 Prevenzione oncologica dell'utero	♀ Senza limiti di età	Esame citologico cervico-vaginale (PAP test), visita specialistica
5 Prevenzione oncologica della prostata	♂ >45 anni	Antigene prostatico specifico (PSA), visita specialistica
6 Prevenzione oncologica del colon-retto	♂♀ >45 anni	Sangue occulto nelle feci (SOF), visita specialistica
7 Prevenzione odontoiatrica	♂♀ Senza limiti di età	Visita odontoiatrica

I 7 MODULI DECORRENZA 1/1/2023 DELLA PREVENZIONE DI II LIVELLO

Anomalie riscontrate nella prevenzione di I livello	Prestazioni	Normativa	Documentazione occorrente
1 Per questo modulo non è prevista la prevenzione di II livello			
2 Anomalie al tracciato elettrocardiografico o riscontro alla visita di reperti patologici come ipertensione arteriosa o aritmie o rumori cardiaci tipo soffi	<ul style="list-style-type: none"> • ECG di base e dopo sforzo (treadmill/cicloergometro) • ECG dinamico secondo Holter - 24 ore • Monitoraggio 24 ore pressione arteriosa 	Eseguibili singolarmente o associate anche in più sedute	<ul style="list-style-type: none"> • Referto elettrocardiografico • Referto visita specialistica • Prescrizione esami di II livello
3 Lesioni sospette visibili nelle immagini o alla palpazione durante la visita di reperti di noduli o di linfonodi	<ul style="list-style-type: none"> • Ecografia mammaria bilaterale 		<ul style="list-style-type: none"> • Referto mammografia bilaterale • Referto visita specialistica • Prescrizione esame di II livello
4 PAP test positivo (CIN o altro) o reperti anomali all'esplorazione vaginale	<ul style="list-style-type: none"> • HPV DNA (previa reazione polimerasica PCR) tipizzazione • Colposcopia con biopsie ed esame istologico • Ecografia transvaginale 	Eseguibili singolarmente o associate anche in più sedute	<ul style="list-style-type: none"> • Referto PAP test • Referto visita specialistica • Prescrizione esami di II livello
5 PSA >4 o reperti anomali all'esplorazione rettale	<ul style="list-style-type: none"> • Ecografia prostatica transrettale o, in alternativa, • Ecografia prostatica sovrapubica o, in alternativa, • Ecografia prostatica e vescicale 	Eseguibile solo una delle tre sulla base delle considerazioni cliniche	<ul style="list-style-type: none"> • Referto PSA • Referto visita specialistica • Prescrizione esami di II livello
6 Sangue occulto nelle feci (SOF positivo) o reperti anomali alla visita	<ul style="list-style-type: none"> • Pancoloscopia diagnostica con endoscopio flessibile con biopsie ed esame istologico o, in alternativa, • Pancoloscopia operativa per polipectomie complete alla base d'impianto, emostasi o asportazione di altre lesioni ed esame istologico 	Eseguibile solo una delle due sulla base delle considerazioni cliniche	<ul style="list-style-type: none"> • Referto sangue occulto nelle feci • Referto visita specialistica • Prescrizione esame di II livello
7 Per questo modulo non è prevista la prevenzione di II livello			

I 2 MODULI DECORRENZA 1/3/2023 DELLA PREVENZIONE

I LIVELLO

Modulo	Soggetti ammessi	Prestazioni
Prevenzione oncologica della cute	♂♀ Senza limiti di età	Visita specialistica
Prevenzione delle malattie respiratorie	♂♀ ≥40 anni	Visita specialistica

II LIVELLO

Anomalie riscontrate nella prevenzione di I livello	Prestazioni
Sospetta lesione maligna della cute	<ul style="list-style-type: none"> • Dermatoscopia in epiluminescenza • Biopsia della cute con esame istologico
Anamnesi con abitudine al fumo o familiarità per tumori o malattie polmonari o anomalie riscontrate all'esame obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> • Spirometria di base • Emogasanalisi • TC torace senza mezzo di contrasto

lora dal primo fossero emerse necessità di approfondimenti. Si è trattato di un notevole passo in avanti dettato dall'esigenza di accompagnare l'iscritto in un delicato ed emotivo momen-

to di personale apprensione. Per entrambi i nuovi pacchetti, il "X Programma di Prevenzione 2023-2024" prevede due livelli: il primo costituito da una visita medica specialistica e un secon-

do da una serie di accertamenti diagnostici.

Analogamente agli altri moduli, le prestazioni sia di I che di II livello sono interamente a carico del Fondo.



TERAPIE FISICHE E RIABILITATIVE

La manovra ha previsto l'inserimento di una compartecipazione a carico degli assistiti per le terapie fisiche e riabilitative fruite nella forma diretta. Il provvedimento è stato dettato dall'esigenza di rendere coerente il sistema convenzionale che prevede, per tutte le tipologie di prestazioni, una quota a carico dell'assistito. Per le fisioterapie, dal 1° gennaio

2023, con riferimento alla data del documento di spesa, gli assistiti sono chiamati a compartecipare nella forma diretta nella misura del 10%.

All'assenza di una compartecipazione, erano state attribuite ampie zone di inappropriata delle prestazioni evidenziate empiricamente dai controlli operati dagli uffici in fase di liquidazione. Nel 2021 la spesa per i rimborsi delle fisioterapie è stata pari a 14,6 milioni di euro, di cui 10,4 nella forma diretta.

Si è ritenuto, quindi, che una com-

partecipazione alla spesa possa essere lo strumento più idoneo a generare meccanismi di responsabilizzazione da parte dei dirigenti a un utilizzo virtuoso delle risorse comuni a tutti gli iscritti al Fondo e, nel contempo, di contenimento del ricorso a prestazioni inappropriate da parte delle strutture.

Di conseguenza, sono state aggiornate le tariffe di rimborso nella forma indiretta.

La tabella illustrativa dell'impatto economico di ciascun intervento evidenzia che il "risparmio" stimato conseguente all'introduzione della compartecipazione per le fisioterapie ha consentito di dare una copertura finanziaria ad altre prestazioni di crescente rilevanza anche per la nostra popolazione: "ricoveri non per acuti in ambito territoriale" e "ricoveri socio-sanitari". Vediamo di cosa si tratta.

IMPORTANTE

- **Introduzione di una compartecipazione a carico del dirigente del 10%.**
- **La compartecipazione decorre dal 1° gennaio 2023 con riferimento alla data dei documenti di spesa.**



RICOVERI NON PER ACUTI IN AMBITO TERRITORIALE

Attualmente il Fondo riconosce, nella sola forma indiretta, tre tipologie di ricoveri in ambito territoriale: i ricoveri per lungodegenza presso Residenze sanitarie assistite (Rsa), i ricoveri particolari e quelli riabilitativi.

Per ciascuna tipologia sono state riviste le tariffe di rimborso, portando quelle per la "lungodegenza" da 40 a 60 euro, quelle per

i ricoveri "particolari" da 80 a 100 euro e quelle per i ricoveri "riabilitativi" da 180 a 200 euro. Si tratta di contributi forfettari giornalieri, a cui si aggiungono i rimborsi delle eventuali spese sostenute per analisi di laboratorio, accertamenti diagnostici, terapie fisiche e riabilitative effettuate durante il ricovero.

I dati evidenziano che i rimborsi

relativi ai ricoveri riabilitativi e alla lungodegenza appartengono a una popolazione anziana (over 65 anni), mentre la spesa per i ricoveri "particolari" (alcolismo, tossicodipendenze, disturbi della nutrizione, psicosi e nevrosi) si distribuisce in maniera piuttosto uniforme tra tutte le fasce di età.

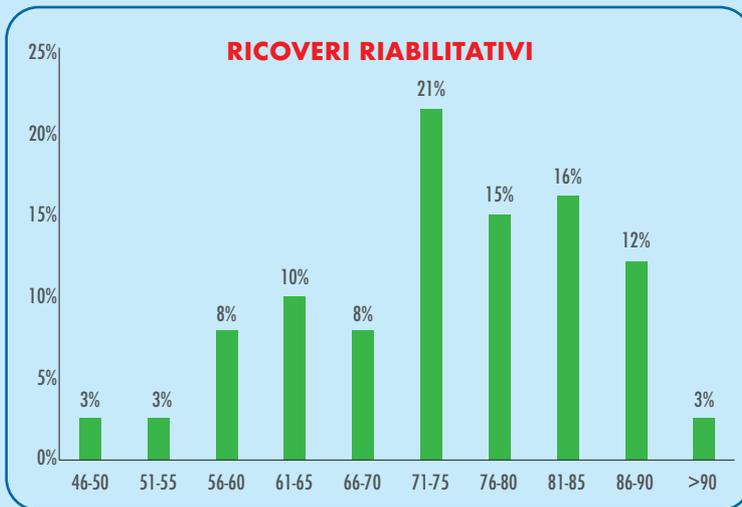
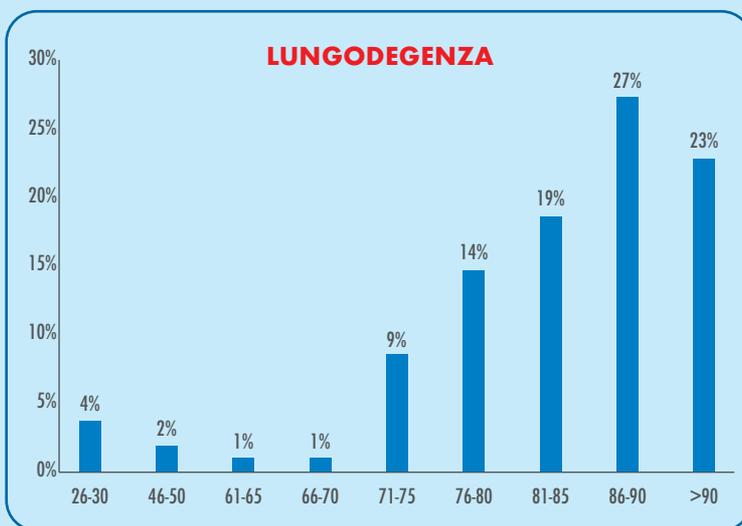
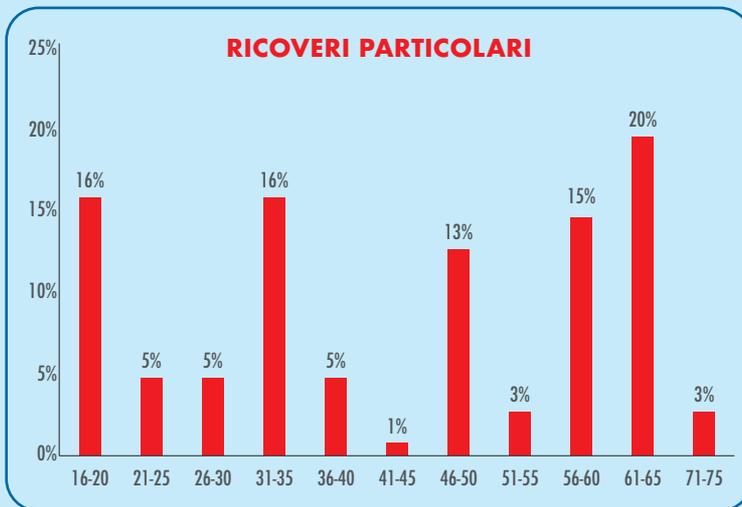
La revisione delle tariffe rappresenta un primo segnale concreto verso le prestazioni sanitarie a rilevanza sociale e testimonia la maggiore attenzione del Fasdac verso le tematiche fortemente connaturate alla caratteristica delle prestazioni a carattere socio-sanitario.

Dai grafici a destra si coglie immediatamente quali fasce di età ricorrono a tali prestazioni.



Con l'intento di essere maggiormente presenti nell'ambito sociale a rilevanza sanitaria, raccogliendo anche le esigenze degli assistiti con età più avanzata, il Fondo ha allargato le prestazioni di rimborso anche ai ricoveri presso strutture come le case di riposo, le case famiglia e i centri diurni.

L'intervento riveste particolare importanza in quanto si rivolge a una popolazione non autosufficiente che, per svolgere le attività della vita quotidiana, ha bisogno di un supporto professionale, non necessariamente a carattere sani-



tario, che in precedenza era in gran parte garantito dalla famiglia allargata. I cambiamenti sociali in atto, che stanno impattando anche sulla struttura familiare, tendono a non rendere più possibile questo tipo di assistenza. Il Fondo, con questo intervento, si prende in qualche modo carico del soggetto non autosufficiente. Si tratta, quindi, di un allarga-

mento del piano assistenziale che fino ad ora interveniva limitatamente per le tre tipologie di ricovero esposte sopra.

Nella forma indiretta è ora previsto un contributo giornaliero di 30 euro senza limitazioni di giornate annue. Si ritiene che il contributo mensile di 900 euro costituisca un significativo supporto economico all'assistito.

IMPORTANTE

- **Ricoveri non acuti: aumento del contributo per lungodegenza Rsa, ricoveri particolari e riabilitativi.**
- **Ricoveri socio-sanitari: introduzione di un nuovo livello di assistenza per questo tipo di prestazioni.**



PROGETTO POST COVID-19

Partito a luglio, il progetto è stato prorogato a tutto il 2023.

L'iniziativa trae origine dal fatto che alcuni effetti della malattia tendono a protrarsi oltre la fase acuta.

È previsto che tutti gli accertamenti diagnostici prescritti dal medico con diagnosi accertata Covid-19 vengano erogati presso le strutture convenzionate con oneri a totale carico del Fondo.

Chi ne ha diritto?

Coloro che sono stati ricoverati presso un ospedale pubblico o una struttura di cura privata, con almeno un giorno di degenza (sono esclusi gli accessi al pronto soccorso e i ricoveri riabilitativi).

Il Progetto si rivolge a tutti gli assistiti, inclusi i familiari aventi diritto.

Come essere inclusi nel Progetto?

È sufficiente inviare una email alla propria associazione territoriale Manageritalia, a cui si dovrà allegare la Lettera di dimissione ospedaliera (Ldo) rilasciata dalla struttura di cura. L'assistito riceverà dal Fondo l'esito della valutazione.

Per maggior dettagli: www.fasdac.it



LONG TERM CARE (LTC)

I recenti accordi di proroga dei ccnl hanno posto a carico del Fasdac la copertura Ltc - Long term care forma temporanea a partire dal 1° ottobre 2021.

La garanzia opera in favore di tutti i dirigenti in servizio e dei proscrittori volontari, copre il rischio di perdita dell'autosufficienza sopravvenuto per qualsiasi causa e opera *fino al raggiungimento del 70° anno di età*.

La copertura consiste nell'erogazione di una *rendita mensile vita natural durante pari a 2.582,28 euro* nel caso in cui, in tale periodo, ci si trovi nella condizione di non poter svolgere in maniera autonoma e permanente 3 su 6 attività "della vita quotidiana" (lavarsi, nutrirsi, muoversi, vestirsi, continenza, farsi il bagno o la doccia).

Operativamente, il Fasdac si avvale di Assidir (intermediario assicurativo di Manageritalia), a cui ci si potrà rivolgere per avere tutte le informazioni (www.assidir.it).

La forma "vita intera" continua invece ad essere gestita da Assidir.



LE TELEVISITE MEDICO-SPECIALISTICHE

Le moderne tecnologie digitali in ambito sanitario offrono nuove opportunità, delle quali il Fasdac oggi deve tenerne conto. Si tratta di modalità di accesso alle cure, di forme innovative finalizzate a favorire l'“avvicinamento” al bene salute. In questo senso, la tele visita medica costituisce una nuova opportunità.

Come reagiremo quando un domani la visita con il medico la faremo a video e non in presenza? Saremo in grado di trasmettergli i referti degli accertamenti eseguiti, scaricare eventuali prescrizioni di farmaci o di ulteriori approfondimenti diagnostici? Saremo tutti in grado di utilizzare il nostro pc, lo smartphone o l'iPad, o la telemedicina è destinata a rimanere appannaggio delle classi di età più giovani?

Per il 2023 il Fondo intende avviare a titolo sperimentale un progetto biennale che prevede la possibilità di interloquire a distanza con un medico appartenente a oltre 20 branche specialistiche. È previsto che le visite effettuate in questa modalità saranno a totale carico del Fondo.

L'evoluzione futura oltre al “sanitario”, il “sociale” e il “socio sanitario”

La fase emergenziale dovuta alla pandemia, l'adozione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), il crescente ricorso alle tecnologie digitali, il progressivo fenomeno dell'invecchiamento della popolazione, la sempre maggiore incidenza delle patologie croniche, solo per citare alcune tematiche, disegnano un nuovo contesto di riferimento dell'azione del Fasdac e fanno emergere l'opportunità di creare un modello assistenziale che possa rispondere a queste sfide.

In questo scenario, l'attività del Fasdac si innesta nell'ambito della filosofia espressa dalle parti sociali che, con lo strumento del contratto collettivo nazionale, stanno de-



CONVENZIONI CON RESIDENZE SANITARIE ASSISTITE (RSA)

Il Fondo è intenzionato a estendere le convenzioni anche all'ambito delle Rsa, per favorire i soggetti che si trovano in uno stato di non autosufficienza.

Sono in corso contatti con due importanti gruppi che gestiscono tale tipologia di strutture.

lineando un nuovo modello di welfare contrattuale. Un armonico sistema di garanzie che, nel campo della “tutela della salute”, miri a efficientare e ottimizzare i servizi a carattere sanitario e socio-sanitario previsti dalla contrattazione collettiva per la tutela dei sog-

getti non autosufficienti. In questa logica, già a partire dall'ottobre 2021, la gestione della Ltc in forma temporanea è stata affidata al Fasdac, proprio al fine di creare le più efficaci e opportune sinergie tra le diverse azioni implementabili in tale ambito.



DIRIGENTI MANAGERITALIA: LE TUTELE ASSICURATIVE 2022

Dopo gli articoli apparsi nei mesi scorsi con le novità assicurative dedicate a quadri, executive professional e loro familiari, concludiamo il focus con quelle rivolte ai dirigenti

Pur augurandoci di non doverne mai fare uso, Manageritalia e Assidir offrono una serie di tutele specifiche in ambito assicurativo, sanitario e previdenziale.

Convenzione Antonio Pastore - Infortuni ccnl

A partire dal 1° gennaio, la Convenzione Antonio Pastore n. 3175 amplia le prestazioni offerte con una nuova copertura assicurativa per i dirigenti in attività che offre:

- l'uniformità delle coperture per tutti i dirigenti, garantendo l'intervento economico previsto dal ccnl in caso di morte o invalidità permanente conseguenti a un infortunio;
- la liquidazione dell'indennizzo dovuto a prescindere da quanto liquidato da altre polizze in corso a favore dell'assicurato;
- l'assenza di franchigie.

Viene così data pratica attuazione a quanto definito nell'accordo di proroga del ccnl per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi, sottoscritto il 16 giugno 2021.

Grazie a questa copertura, se si

verifica un'invalidità permanente il dirigente è assicurato per un importo pari a sei annualità della retribuzione di fatto, con un massimo di 900.000 euro (che corrisponde sostanzialmente a una retribuzione annua pari a 150mila euro), che dovrà essere liquidato senza l'applicazione di alcuna franchigia. L'assicurazione è estesa anche ai casi di invalidità permanente da malattie professionali che riducono l'attitudine generica al lavoro in misura superiore al 10% del totale.

In caso di invalidità permanente parziale, il dirigente ha invece diritto a una liquidazione proporzionale al grado di invalidità accertato. In caso di morte causata da infortunio, invece, è prevista una somma a favore degli aventi diritto pari a cinque annualità della retribuzione di fatto, con un massimo di 750mila euro.

Polizza infortuni integrativa

Qualora la retribuzione di fatto annua del dirigente fosse superiore a 150.000 euro, l'obbligo contrattuale di assicurazione per la parte eccedente tale limite permane a carico del datore

di lavoro (come disposto dall'art. 18 del ccnl del Commercio), che deve sottoscrivere una polizza integrativa che si aggiunge a quella inserita in forma collettiva all'interno della Convenzione Antonio Pastore.

Per fornire un supporto anche in questi casi, tutelando sia i dirigenti sia le loro aziende, Manageritalia ha previsto l'intervento di Assidir che, nella sua funzione di intermediario assicurativo, è in grado di offrire alle aziende che hanno in organico uno o più dirigenti con una retribuzione superiore ai 150.000 euro l'anno una polizza integrativa che risponde a tutti i requisiti previsti dal ccnl.

Piano sanitario Integrativa Fasdac

Nell'universo di Manageritalia è presente una "stella" che non è conosciuta da tutti: la Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis, un ente senza fini di lucro creata da Manageritalia e Assidir, iscritta all'anagrafe dei fondi sanitari, il cui scopo è attuare forme di assistenza sanitaria integrativa.

Cassa De Lellis e Assidir hanno realizzato un piano sanitario integrativo dedicato ai dirigenti:



“#SempreinSalute - Integrativa Fasdac”.

Il piano è destinato a integrare la quota che rimane a carico del dirigente e/o del suo familiare in caso di prestazione effettuata nel network convenzionato del Fasdac, o a valle del suo rimborso parziale in caso di prestazione effettuata al di fuori del network.

Questo piano ha un ottimo rapporto tra qualità, livello delle prestazioni e costi, con possibilità di includere, in blocco, tutti i familiari (coniuge-convivente more uxorio e figli fiscalmente a carico).

In pratica, Cassa De Lellis integra il rimborso effettuato dal Fasdac di un importo pari al 50% o al 75% del valore del tariffario Fasdac relativo alla specifica prestazione sanitaria effettuata; per le visite mediche specialistiche è prevista un'integrazione che arriva all'80%.

Figli usciti dal Fasdac

Il Fasdac copre le spese mediche di tutto il nucleo familiare e, in assenza di situazioni particolari, i figli degli iscritti sono assistibili fino al 18° anno di età, oltre questo limite solo se continuano gli studi universitari o non

lavorano e, comunque, non oltre il 26° anno di età. Dopodiché, per qualsiasi necessità in ambito sanitario non coperta dal Ssn, i genitori devono provvedere direttamente, con il conseguente aumento della propria spesa sanitaria.

Manageritalia ha così chiesto a Cassa De Lellis e Assidir di studiare una soluzione assicurativa che superasse questa lacuna e la risposta è stata “#SempreinSalute - Figli”, il piano sanitario che garantisce coperture sanitarie integrative a quelle del Ssn, con un ottimo rapporto tra qualità, livello delle prestazioni e costi, con possibilità di accesso fino al compimento del trentesimo anno di età.

Assicurarsi online

Grazie alla sezione e-commerce del sito di Assidir, gli associati Manageritalia e i loro familiari hanno la possibilità di acquistare con pochi click molte polizze assicurative, in qualsiasi momento e ovunque si trovino.

Vediamone alcune.

Per la mobilità personale, sono disponibili le coperture più adatte a darci tranquillità sia che si utilizzino biciclette o mezzi a motore.

Se siamo proprietari di un animale da compagnia, si potrà sottoscrivere una polizza che interviene a fronte di moltissimi potenziali problemi e che garantisce, ad esempio, la completa assenza di scoperti e franchigie per i rimborsi di tutte le spese veterinarie.

Non vanno poi dimenticate la polizza cyber risk, che protegge tutta la famiglia da furto di identità, cyberbullismo, problemi legati al mondo del web, o quella che garantisce (24 ore su 24, 7 giorni su 7) assistenza a domicilio di medici, infermieri, baby-sitter, colf o pet sitter.

Familiari

Infine, è bene ricordare che, grazie all'offerta messa a punto da Assidir, anche i familiari dei dirigenti possono accedere a numerosi prodotti assicurativi, a condizioni di assoluto favore: un vero e proprio welfare su misura nell'ambito di salute, previdenza e patrimonio.

Chiedi il supporto degli specialisti di Assidir!

Scrivi a info@assidir.it

o compila il form contatti sul sito

www.assidir.it/contatti.html



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

Supereroe della delega
Impariamo a delegare?

 ONLINE **26 gennaio**

Il cappello del coach
Sviluppare il coaching mindset nel proprio ruolo di leader

 ONLINE **16 febbraio**

La gestione dei conflitti
Mantenere armonia e cooperazione all'interno del team

 CFMT **7 e 17 marzo**

Personal Improvement

Punti di forza: riconoscerli ed espanderli
Scoprire i propri punti di forza

 ONLINE **27 gennaio e 8 febbraio**

Self-mastery: energia mentale
Yoga coaching: obiettivo self-mastery

 ONLINE **13 febbraio**

Ideare presentazioni efficaci
L'efficacia della comunicazione

 ONLINE **1° marzo**

Organizational Performance

Il metodo dei moltiplicatori nella valutazione d'impresa
Valutazione d'azienda e analisi degli investimenti

 CFMT **18 gennaio**

L'Abc del bilancio
Basic economics

 ONLINE **16 febbraio**

Posizione finanziaria netta e indici di gestione finanziaria

La gestione finanziaria aziendale

 ONLINE **1° marzo**

Business Development

Metaverso: dai mondi virtuali al business reale
I nuovi scenari di business e le nuove opportunità per l'economia

 ONLINE **17 gennaio**

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

 ONLINE **3 febbraio**

La web marketing strategy e lo schema Tif
Web marketing per non addetti

 ONLINE **15 febbraio**

PER INFORMAZIONI:
www.cfmt.it

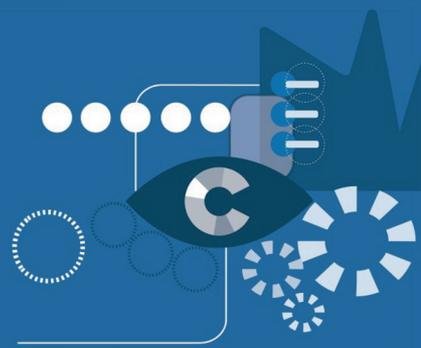
MILANO
info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA
info@cfmt.it, 06 5043053

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

FUTURE READY

I video-podcast per farsi trovare preparati al futuro



Il sistema delle imprese ha compiuto sforzi enormi per sopravvivere alla crisi dovuta alla pandemia da Covid-19 e ripartire in un panorama ampiamente cambiato. Tuttavia, il rischio è che molte imprese rimangano paralizzate, incapaci di decifrare il cambiamento o vittime dell'inerzia organizzativa e strategica e puntino all'auto-conservazione piuttosto che al cambiamento, perdendo l'occasione di rendere il proprio modello di business "future ready", ovvero a prova di futuro. Albert Einstein soleva dire che nel mezzo di ogni crisi, si trova una grande opportunità. Ma vederla non è facile. In questo caso l'opportunità unica è quella di creare nuovi modelli di business e nuove modalità di organizzazione che siano più flessibili, attente alla dimensione umana, resilienti e, in ultimo, più competitive. Per diventare un'azienda future ready, occorre dunque avviare il ridisegno del proprio modello di business lungo sei traiettorie strategiche, che sono approfondite in questa serie di video-podcast Cfmt - Centro di formazione management del terziario con Fernando G. Alberti, professore ordinario presso la LIUC - Università Cattaneo e direttore Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese dei servizi.

Introduzione

<https://bit.ly/futurereadyvideo0>

In questa serie di video-podcast con il professor Fernando G. Alberti, scopriremo quali sono le traiettorie.

Ep. 1 - From panic to purpose - Traiettorie 1

<https://bit.ly/futurereadyvideo1>

La pandemia ha intensificato le evidenze, già emerse in anni passati, sull'importanza di essere un'impresa purpose-driven, guidata in ogni decisione strategica e di business dal proprio purpose, il proprio scopo. Il perché è lo scopo stesso per cui queste aziende esistono e, come tale, è fondamentale che si traduca anche in una dimostrazione di integrità e impegno massimi nell'adottarlo, realizzarlo e comunicarlo all'esterno.

Ep. 2 - From prediction to preparedness - Traiettorie 2

<https://bit.ly/futurereadyvideo2>

Ci siamo chiesti se la pandemia di Covid-19 fosse o meno un "cigno nero" alla Nassim Nicholas Taleb, ovvero un evento assai raro, imprevedibile e dall'enorme portata, ma il punto non è questo. Si tratta di smettere di tentare di fare previsioni e di agire come delle trend-driven organization, che investono tempo e risorse in ricerche, studi, analisi per intercettare i trend che guideranno l'innovazione nei prossimi anni.

Ep. 3 - From transaction to interaction - Traiettorie 3

<https://bit.ly/futurereadyvideo3>

In un mondo sempre più interconnesso, la creazione di valore si sposta dall'interno delle fabbriche all'esterno, in quegli ecosistemi, network e piattaforme dove sono gli utenti stessi, gli utilizzatori di prodotti e servizi, a creare valore attraverso lo scambio di dati, informazioni e conoscenza. In tal senso, si parla oggi di ecosystem competition, che deve essere in realtà una competizione che si abbina a una collaborazione, efficace e reale, tra ecosistemi per creare valore condiviso.

Ep. 4 - From asset to subscription - Traiettorie 4

<https://bit.ly/futurereadyvideo4>

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un aumento esponenziale dei modelli di business in subscription in una pluralità di settori. Oggi quello della subscription non è più soltanto un modello di pricing, ma è un fondamentale ridisegno del modello di operare dell'azienda che assicura un flusso continuo di entrate non solo economiche ma anche di dati e informazioni.

Ep. 5 - From vertical to horizontal - Traiettorie 5

<https://bit.ly/futurereadyvideo5>

Nel ridisegno del proprio modello di business in logica future ready occorre passare da una prospettiva tipicamente verticale, specialistica e chiusa, a una orizzontale, in cui i confini tra ambiti di business prima inconciliabili cadono.

Ep. 6 - From organization to organizing - Traiettorie 6

<https://bit.ly/futurereadyvideo6>

Quella del mondo post-pandemico è innanzitutto una sfida umana, di leadership e di team perché bisogna rivitalizzare e dare nuova energia a team esausti di persone che si sentono fragili e disorientate. C'è bisogno, quindi, di organizzazioni adattive, ovvero capaci di rispondere velocemente ai trend e alle dinamiche del mercato e i ruoli di leadership devono saper valorizzare collaboratori e capacità.

Ep. 7 - Conclusioni

<https://bit.ly/futurereadyvideo7>



Curioso di ascoltare tutti i podcast di Cfmt?
Vai su <https://www.cfmt.it/podcast>
Con Cfmt la tua formazione si ascolta!





I.R.C.C.S. Ospedale
San Raffaele

50 ANNI DI RICERCA

1972-2022

Fai la storia della medicina insieme a noi,
SOSTIENICI.

Scopri come su www.sostienici.hsr.it

Non c'è cura, senza ricerca



Alito pesante: un ostacolo sul lavoro. E se fosse il sintomo di qualche problema dentale?

È capitato a tutti prima o poi di avere l'alito "pesante" o "cattivo". Un inconveniente che il più delle volte dipende da qualcosa che abbiamo mangiato e che si risolve da solo in tempi rapidi. Ma cosa accade se l'alitosi si presenta con una certa frequenza? L'impatto a livello sociale e lavorativo può risultare particolarmente sgradevole. Non solo: in questo caso, l'alito cattivo potrebbe rappresentare il sintomo di qualcosa che non va a livello dentale: l'igiene dentale trascurata, per esempio, oppure una carie non ancora diagnosticata o, ancora, una gengivite in corso. Insomma, potrebbe essere un campanello d'allarme da non trascurare e che può consentirci di evitare conseguenze più gravi.

Nei Centri Implantologici Tramonte ogni disturbo, come l'alitosi, viene preso in considerazione non solo come fenomeno, ma come possibile sintomo, e la ricerca delle cause guida l'individuazione del rimedio più idoneo ed efficace. I professionisti dei Centri hanno il massimo rispetto per il benessere della persona, che passa anche dal fatto di non sentirsi a disagio o non dover soffrire di problemi come l'alito pesante, a volte sottovalutati, ma che hanno un impatto sulla vita quotidiana, sociale e professionale. Anche in questo frangente i Centri Implantologici Tramonte mettono la persona al centro di ogni trattamento o cura, considerando non solo la sua dentatura, ma il suo benessere generale.



Scansiona il QR
e visita il nostro sito.

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

Convenzione diretta
FASDAC.

Finanziamenti con



Pagamenti
in Bitcoin.