DIRIGENTE

GENNAIO-FEBBRAIO 2021

LA RIVISTA RITALIA

RIPARTIAMO *dal* RECOVERY FUND

Intervista a Giovanna Botteri
Come sarà l'America di Biden?

Fasdac
IX Programma di prevenzione

Focus
Più sinergia e managerialità per il rilancio

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)

LA SALUTE DEI DENTI, LA BELLEZZA DEL SORRISO.

SCEGLIERE CURE DI QUALITÀ.

I Centri Implantologici Tramonte sono cliniche d'eccellenza per l'implantologia, l'ortodonzia, l'endodonzia e l'estetica. E offrono tutti i servizi di cura e prevenzione per adulti e bambini.
Il dott. Silvano U. Tramonte, con oltre 40 anni di esperienza in implantologia a carico immediato, e il suo staff si prenderanno cura con competenza e attenzione della salute dei vostri denti e della bellezza del vostro sorriso.

IL CARICO IMMEDIATO ANCHE PER UN SOLO DENTE.

Nei Centri Implantologici Tramonte, l'implantologia a carico immediato è di casa, indipendentemente dal numero di impianti da eseguire: che si tratti di un solo dente o di tutta un'arcata, al centro di tutto c'è sempre il benessere del paziente.

Centri implantologici
Tramonte
MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65
BERGAMO: Villa Moroni - Via Piazzolo, 1, Stezzano (BG) tel. 035.45.41.218
www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com
CONVENZIONE DIRETTA FASDAC

click.family

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

Assicurati su ***www.assidir.it***

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

CARGEAS ASSICURAZIONI — ASSIDIR SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA — MANAGERITALIA

"Click.Family" è un prodotto di CARGEAS Assicurazioni S.p.A.
Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima della sottoscrizione leggere il fascicolo informativo consultabile sul sito www.assidir.it e sul sito della compagnia www.cargeas.it.

Editoriale

a cura del presidente Manageritalia

DRAGHI, UNA SCELTA POLITICA E MANAGERIALE

Affidare la responsabilità del governo a Mario Draghi è stato un punto di svolta, difficilmente immaginabile all'inizio della legislatura. È una sconfitta o una vittoria della politica? La considero una vittoria: i rappresentanti eletti in Parlamento e gli organi direttivi dei partiti svolgono pienamente il loro mandato quando riescono a scegliere una direzione, un progetto per il Paese, e ad affidarne la guida ai suoi figli più capaci.

È stato un percorso tortuoso, che ha richiesto molte conversioni (Ferdinando Giugliano, giornalista di *Repubblica*, ha osservato con arguzia che da duemila anni non se ne vedevano tante), ma che oggi riconosce nella coesione europea e nella competenza dell'ex presidente Bce le chiavi decisive per rendere credibile una prospettiva più volte definita epocale. Sarei tentato di definirla una scelta manageriale, ma solo per completarne il significato profondamente politico: Draghi ha compiuto in passato scelte coraggiose, sostenute da competenza ed esperienza maturate nel suo percorso professionale, ma efficaci perché accettate o sostenute dai leader politici ed economici mondiali. Quando chiediamo di privilegiare competenza e responsabilità nella guida del Paese abbiamo in mente questo modello di leadership, non semplicemente un governo "di manager e professori".

Lungo il percorso si è persa la vana illusione di una rigenerazione sociale guidata dal "popolo" contro le "élite". Non ci siamo mai riconosciuti in questa distinzione, fonte di conflitti, troppo concentrata sulla fase distruttiva e fuorviante nella comprensione di una società articolata, in evoluzione, non leggibile attraverso categorie semplificate. Ma sarebbe un errore dimenticarne le origini profonde, che influenzeranno per lungo tempo la nostra società.

Abbiamo oggi la possibilità di aprire una fase di crescita e coesione, evitando che le divergenze di prospettive si trasformino in disuguaglianze, ma non possiamo farlo rimanendo fermi.

Manageritalia è lo strumento per muoverci insieme, mettendo a fattor comune competenze ed energie. Miglioriamo intanto la conoscenza del momento straordinario che stiamo vivendo: lanceremo tra qualche mese un Osservatorio economico dedicato al terziario e questo mese – promosso da Cida – esce il primo numero di Labour Issues, report dell'Osservatorio sulle trasformazioni del lavoro. Stiamo poi avviando i progetti del Piano operativo, che raggruppa i progetti territoriali nelle 4 grandi aree definite dall'ultimo Congresso: Welfare, Sindacato a km 0, Trasformazioni del lavoro, Conoscenza. Partecipare a queste attività è il modo migliore per entrare in modo attivo nella vita delle Associazioni territoriali.

Nella fase che si sta aprendo noi manager possiamo avere un ruolo importante, favorendo la crescita sostenibile e guidando la ristrutturazione dei settori pubblici e privati più arretrati. Per candidarci a farlo dobbiamo partire dagli ambiti che più conosciamo, dalle nostre aziende, dai settori, dai territori, aggregando persone e organizzazioni con cui condividiamo gli obiettivi. In un mondo che cambia ci diciamo spesso che dobbiamo sviluppare capacità d'adattamento: vero, ma questo mondo ha anche necessità di leader intelligenti e sensibili.

Insieme possiamo scrivere un futuro migliore.

Mario Mantovani
https://it.linkedin.com/in/mantovani
mario.mantovani@manageritalia.it

ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Cecilia Curti

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

I NOSTRI SERVIZI

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

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

Sommario

Copertina

8 Recovery fund: da riscrivere?

Intervista

Giovanna Botteri

12 Come sarà l'America di Biden?

Focus

18 Più sinergia e managerialità per la ripresa

Economia

24 Misure concrete per l'occupazione

Prioritalia

30 La Fondazione in prospettiva

Fasdac

Intervista a Fabrizio Pulcinelli

34 Ripartiamo dalla prevenzione

Psicologia

40 Manager sotto stress

Finanza

46 Un irredimibile per il debito

Management

50 Il potere della ri-personalizzazione

54 Brand, retail, digital

RUBRICHE

28 Osservatorio legislativo

57 Arte

58 Libri

59 Letture per manager

60 Lettere

InfoMANAGER

Manageritalia

Quadri

69 Il nuovo team

Executive professional

71 Carlo Romanelli rieletto presidente

Associazioni territoriali

72 Auguri digital da Nord a Sud

Servizi professionali

74 Opportunità o problemi sul lavoro? Manageritalia c'è

Fasdac

76 Rimborsi: tutte le novità

Assidir

78 Click family, la polizza responsabilità civile della famiglia

Cfmt

80 Corsi di formazione

81 Formazione unica. Come te

Inserto mensile di Dirigente n. 1-2 / 2021

a cura di Thomas Bialas

MANAGERITALIA cfmt

DIRIGIBILE

61 Segnali di futuro visti dall'alto #70

DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

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

FASDAC Fondo assistenza sanitaria dirigenti aziende commerciali

Fondo di previdenza Mario Negri

CFMT Centro di formazione management del terziario

Associazione Antonio Pastore

RECOVERY FUND: DA RISCRIVERE?

La domanda se sia opportuno migliorare la bozza di gennaio o riscriverla tout court è legittima. Un'analisi degli elementi che suscitano perplessità e alcune proposte per sciogliere i nodi che Mario Draghi deve affrontare

Emilio Rossi
presidente EconPartners e senior advisor Oxford Economics

LA BOZZA DEL PIANO NAZIONALE di ripresa e resilienza (Pnrr) – o nella definizione mediatica "Recovery fund italiano" – è stata resa pubblica (stranamente con la dicitura "Solo uso interno - Riservata") il 12 gennaio di quest'anno. Le critiche sono state decisamente prevalenti rispetto agli apprezzamenti positivi riconosciuti su vari punti. Ha colpito, in particolare, l'affermazione di Matteo Renzi, secondo cui si potrebbe riscrivere un nuovo Pnrr in tre giorni e quindi questa sarebbe la strada da percorrere da parte del nuovo governo. Sembra un'ipotesi alquanto ottimistica e resta il dubbio su cosa preferire: migliorare la bozza di gennaio o riscriverla daccapo? E quali sarebbero gli elementi chiave da migliorare? Vediamoli insieme.

Governance

L'ammontare messo a disposizione dell'Italia dalla Ue con il solo Next generation Eu (intorno a 210 miliardi di euro) è superiore di qualche decina di miliardi all'ammontare del Piano Marshall per l'intera Europa (a valori attualizzati, ossia tenendo conto dell'inflazione intercorsa dal 1948 ad oggi). Naturale che per essere in grado di utilizzare risorse così ingenti, circa il 40% delle quali sotto forma di sussidi a fondo perduto, occorra indicare con chiarezza una struttura di governance che ne definisca, gestisca e controlli l'implementazione. Tale struttura, identificata inizialmente in una piramide con in cima sei capi-missione, alcuni responsabili a livelli intermedi e 300 esperti, non è esplicitata nel Pnrr del 12 gennaio. In realtà, dal lontano 1967 la funzione di indirizzo, gestione e supervisione degli investimenti pubblici sarebbe demandata al Cipe (ridenominato Cipess dal 1° gennaio 2021 - Comitato interministeriale programmazione economica e sviluppo sostenibile). Un chiarimento sulla governance per la gestione di oltre 210 miliardi di risorse finanziarie in pochi anni appare prioritario per un nuovo Pnrr. Qui si innesca anche la necessità di sfruttare pienamente le risorse manageriali di cui il Paese dispone, ma di cui si tende a sottovalutare l'utilità. Questa necessità si intreccia ed è resa ancora più stringente dalla gestione di un problema molto sottovalutato nel dibattito odierno, ossia l'insufficienza sia numerica che di

skill delle risorse di capitale umano per la realizzazione concreta e contemporanea di un numero elevato di grandi progetti ad alto contenuto tecnologico o innovativo. Una forte capacità manageriale può contribuire significativamente a ottimizzare l'utilizzo delle insufficienti risorse a disposizione.

L'impostazione generale

Per gli aspetti strutturali su cui andare a incidere nei prossimi anni, il Pnrr si rifà alle raccomandazioni fatte dalla Commissione europea negli ultimi anni e a quello che è diventato un "consensus" riconosciuto tra gli addetti ai lavori. Dal punto di vista della diagnosi delle problematiche è quindi un piano ben fatto. Appare tuttavia lacunosa la visione complessiva dell'Italia e del suo ruolo in Europa. Viene infatti rappresentata una generica "opportunità di un vero e proprio Rinascimento economico europeo" del quale "l'Italia intende essere protagonista" attraverso "lo sviluppo sostenibile, la digitalizzazione e l'innovazione, la riduzione dei divari e delle diseguaglianze". Al di là di queste enunciazioni, resta sospesa l'esplicitazione del contesto istituzionale con cui ci si aspetta di implementare il piano: un Paese con livelli decisionali accentrati o decentrati? e in che misura? che agisce con le procedure attuali (per esempio Gdpr, Anac ecc.) oppure con procedure riviste e semplificate, con conseguente impatto positivo su tempistiche e gestione dei progetti Pnrr? Un paese in cui lo Stato è promotore di imprenditorialità oppure dove lo Stato sia esso stesso imprenditore e/o conservi un forte ruolo di indirizzo delle scelte imprenditoriali (con modi

Fonte: sito Quirinale

diversi di gestire e finanziare le risorse Pnrr)? Aperto al contributo rilevante di forza lavoro e aziende straniere, con le ripercussioni positive e negative da gestire e che impattano su vari capitoli delle risorse (skill e competenze della forza lavoro, integrazione, periferie, welfare ecc.)? Pur essendo queste domande di ampio respiro politico, un piano di queste dimensioni necessita di un quadro di riferimento istituzionale moderno e capace di dare risposte in tempi rapidi.

Allineamento a Next generation Eu (Ngeu)

Il Next generation Eu rappresenta il maggiore sforzo finanziario per il raggiungimento dell'obiettivo, già indicato dalla Commissione europea negli anni precedenti la pandemia, di trasformare strutturalmente l'industria europea, rafforzandone la competitività, soprattutto tramite lo sviluppo di filiere industriali nel digitale e nell'energia rinnovabile. Nel Ngeu lo stimolo della domanda finale nei singoli paesi deriva dall'impatto degli investimenti indirizzati a questa trasformazione in senso sostenibile. Nel Pnrr italiano l'enfasi è piuttosto posta sul lato della domanda, tramite assunzioni nella pubblica amministrazione, fiscalità di vantaggio per il lavoro al Sud e a giovani e donne, stimolo all'acquisto di beni strumentali, efficientamento energetico degli edifici, incentivo all'utilizzo di veicoli elettrici, bonus vari ecc. Come esemplificato da Carnevale-Maffè, "i fondi non vanno dedicati ad assumere funzionari per i tribunali italiani, dotandoli finalmente di un computer, ma a sviluppare tecnologie scalabili per i servizi di cybersecurity e di "natural language processing" mirati a gestire in modo più efficiente i processi della giustizia". In altre parole, il Pnrr appare orientato a "trasformare il Paese in un mercato di consumo di soluzioni un po' più digitali e un po' meno inquinanti", investendo solo in modo residuale in filiere industriali avanzate e in R&S. Il risultato sarà un deterioramento significativo della nostra bilancia commerciale causato dalla necessità di importare quei prodotti di cui si è incentivata la domanda ma non la produzione domestica ad alto valore aggiunto. Discorso analogo per domanda e offerta di lavoro e competenze. Un riallineamento con l'ispirazione strategica dell'Ngeu europeo che includa un piano specifico per la ricerca e l'innovazione in tecnologie avanzate (valga il Piano Amaldi a mo' di esempio) potrebbe quindi essere all'ordine del giorno di una riscrittura del Pnrr.

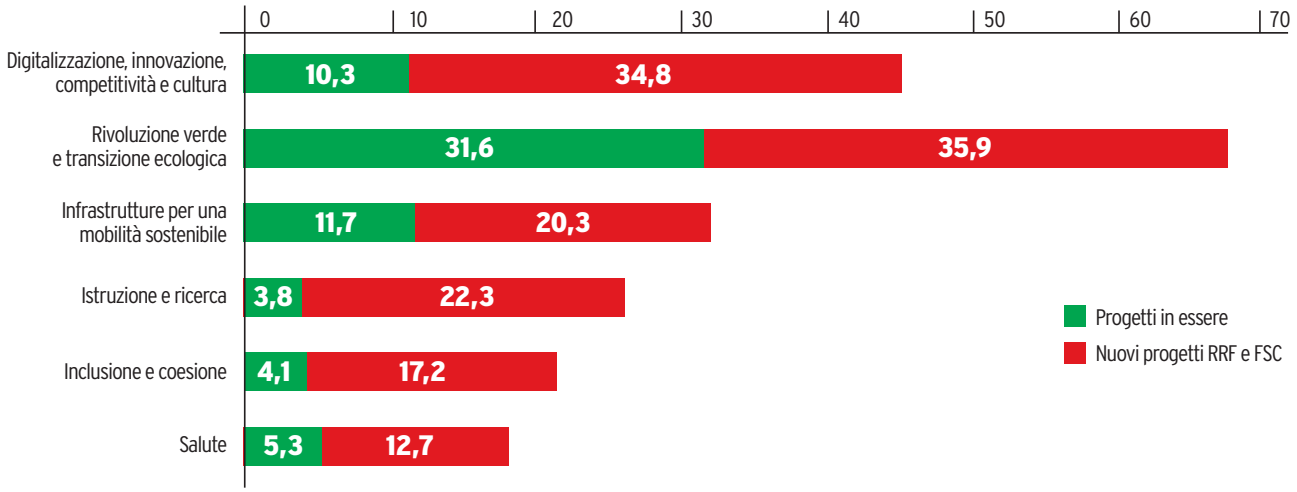
CC-BY-4.0; © European Union 2019 - Source: EP

Al di là delle enunciazioni di principio, resta sospesa la spiegazione del contesto istituzionale con cui implementare il piano Pnrr, che è anche caratterizzato dalla genericità nella definizione delle linee di intervento. Il nuovo Pnrr dovrà mettere mano anche a questo aspetto

Missioni e priorità

Il Pnrr definisce sei "missioni", con relativa allocazione delle risorse finanziarie disponibili (vedi grafico): Digitalizzazione,Transizione ecologica, Infrastrutture, Istruzione e ricerca, Inclusione, Salute. L'allocazione quantitativa delle risorse per la digitalizzazione e la rivoluzione verde rispecchia necessariamente le percentuali indicate dall'Unione europea. Nelle 172 pagine del Pnrr, l'utilizzo delle risorse per le sei missioni viene dettagliato in 16 componenti, a loro volta articolate in 47 linee di intervento, accompagnate dalla stima delle

Allocazione delle risorse del Pnrr (miliardi di euro)



Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - 12 gennaio 2021

risorse destinate a ogni componente. Tuttavia, la scelta degli interventi non deriva da priorità ben definite e la sostanziale assenza di priorità appare un grosso punto debole per un piano di rilancio del Paese di queste dimensioni e con tempistiche brevi. Ad esempio, ai fini dell'allocazione delle risorse finanziarie, i progetti di Alta velocità ferroviaria per le tratte Napoli-Bari, Brescia-Verona-Vicenza-Padova e Salerno-Reggio Calabria sono raggruppati insieme a investimenti di velocizzazione di tratte già esistenti (Roma-Pescara, Orte-Falconara, Palermo-Catania-Messina, Liguria-Alpi, Taranto-Metaponto-Potenza-Battipaglia e Verona-Brennero). Per il totale di questo raggruppamento, viene indicato un ricorso ai fondi europei di 14,79 miliardi di euro (inclusi investimenti già in essere), senza alcuna stima del costo previsto per ogni singolo intervento dell'impatto economico atteso né di priorità di scelta nel caso in cui più opere dovessero dimostrarsi più onerose o con tempistiche di realizzazione più lunghe di quanto anticipato. L'intero Pnrr è caratterizzato da questa genericità nella definizione delle linee di intervento. Il nuovo Pnrr non potrà che mettere mano anche a questo aspetto.

Impatto dei progetti

Sarebbe auspicabile che il nuovo Pnrr affrontasse due ulteriori tematiche tra loro interconnesse. La prima è l'analisi della compatibilità tra linee di intervento. Un esempio (tra i tanti possibili) è la scelta non esplicitata nel Pnrr di gennaio 2021 tra investimenti su elettrico rinnovabile e idrogeno negli usi finali dell'energia. Un aumento significativo della penetrazione dell'auto elettrica comporta la necessità di stravolgere il sistema di rifornimento delle auto (colonnine) e di incrementare in maniera molto significativa la potenza e la diffusione delle centrali di distribuzione della grid elettrica per consentire la funzionalità delle oltre 100mila colonnine ad alta potenza necessarie a coprire il rifornimento lungo gli oltre 85mila chilometri della nostra rete viaria e autostradale. Si tratta di investimenti per varie decine di miliardi da spendere nei prossimi dieci anni. Spingere allo stesso tempo sull'idrogeno per ravvicinarne l'utilizzo come fonte per la trazione dei veicoli finirebbe per rendere obsoleto l'investimento sul sistema di distribuzione elettrico. Altri esempi potrebbero essere portati sull'eventuale sovrapposizione di infrastrutture per il trasporto, come autostrade, alta velocità, aeroporti per collegare una città oggi non servita. La definizione delle priorità su questi temi porta all'altra tematica su cui il nuovo Pnrr potrebbe (e dovrebbe) differenziarsi da quello di gennaio, l'uso di strumenti di analisi di impatto e/o di costi/benefici, un approccio che nel nostro Paese è pressoché assente. ■

COME SARÀ L'AMERICA DI BIDEN?

Dialogo a tutto campo con Giovanna Botteri, da oltre vent'anni sempre presente nei luoghi e nei momenti topici degli accadimenti globali.

Enrico Pedretti

Da oltre 20 anni inviata all'estero, dal crollo dell'Unione Sovietica alla Cina, sempre presente dove sono "accadute le cose vere". Qual è il bilancio di questa scelta professionale e di vita?

«Mi è sempre piaciuto scrivere, raccontare storie, fin dalle elementari. Credo che fare la giornalista sia stata una strada tracciata. Perché farlo dall'estero? Perché mi è interessato sapere e capire come vivono, come sognano, come sperano, come soffrono, come gioiscono quelli con cui apparentemente abbiamo tante cose che ci dividono: la cultura, la storia, la tradizione, la religione. Credo che nonostante tutto, pur essendo così diversi, così lontani, ci sia un terreno comune in cui riconoscersi. È questo il motivo per cui ho cominciato a viaggiare e a fare prima l'inviata e poi la corrispondente».

Triestina, classe 1957, **Giovanna Botteri** è giornalista corrispondente per la Rai, inviata speciale in diverse zone di guerra, in prima linea per raccontare avvenimenti e fatti internazionali di rilevanza.
Tanti i reportage e i servizi che ha realizzato nel corso degli anni nelle varie città del mondo dalle quali spesso si collega in diretta.
Per 12 anni corrispondente da New York, è stata poi trasferita a Pechino durante la pandemia.
Numerosi i premi e i riconoscimenti che ha ricevuto per la sua carriera.

Come ha inciso in questo percorso l'essere donna?

«Credo che non abbia assolutamente inciso sulle mie scelte, anzi. Avrebbe dovuto essere non un deterrente ma un impedimento, semmai. Quando cominciai a fare l'inviata di guerra c'erano davvero molte poche donne che facevano questo mestiere, e aleggiava il fantasma di Oriana Fallaci. Era un mestiere da uomini perché la guerra era considerata qualcosa che solo loro facevano e potevano raccontare. Negli anni le cose sono cambiate. Ciascuno racconta le storie che conosce. E come donna forse non ho raccontato tanto le storie del soldato quanto soprattutto quelle del profugo, della famiglia, dei civili che la guerra la subiscono e non la fanno».

Cosa conta di più, sentirsi cittadina italiana o cittadina del mondo? E cosa le è mancato dell'Italia?

«Io sono triestina e i triestini, necessariamente, con quel mare, quel confine, quella storia, non possono che sentirsi insieme cittadini italiani e cittadini del mondo. Stare fuori dall'Italia comporta una situazione psicologica particolare, di cui peraltro mi rendo conto soprattutto adesso che non posso tornare in Cina per problemi di visto e che sto quindi vivendo per un periodo lungo, il primo dopo tantissimo tempo, fissa in Italia. L'andar via, il partire, sono per me qualcosa di estremamente energizzante perché mi obbligano a ricominciare ogni volta. Ricominciare vuol dire rischiare, vuol dire trovarsi in un terreno che può essere anche difficile, soprattutto quando si arriva in posti lontani e sconosciuti, dove bisogna capire, ricostruire, realizzare nuovi contatti, spesso ripartire da zero. Abbandonare le sicurezze, abbandonare un terreno conosciuto mi dà forza ed energia. La spinta arriva dalla curiosità».

Veniamo all'America, un paese che conosce a fondo: quali scenari con la nuova presidenza di Biden?

«L'America che nel 2016 ha scelto Trump era un paese molto spaventato che, in questi quattro anni, ha mantenuto la sua paura, nonostante l'economia sia cresciuta. Si è detto che Trump è sostenuto da un'America bianca, che sente erodere potere e privilegi, che vede non solo negli immigrati, ma anche nelle minoranze, con i loro diritti e le loro competenze, una minaccia. In effetti il minimo comune denominatore dell'America che ha votato Trump nel 2016 e che l'ha rivotato nel 2020 è la paura di chi si sente accerchiato e teme i cambiamenti, la globalizzazione. L'America che scelse Obama nel 2008 e ha scelto Biden nel 2020 è l'altra faccia dello stesso paese, quello che crede nella speranza, che sente la voglia di rischiare, che affronta le sfide del futuro di un mondo che cambia rapidamente. L'America è un paese di immigrati, è nata con l'immigrazione, con persone arrivate da ogni parte per farsi una vita. Questa è la sua vocazione, la sua forza, la sua grandezza: saper accogliere, accettare, integrare, costruire ogni volta qualcosa di nuovo. Durante l'insediamento di Biden, Jennifer Lopez ha cantato una canzone tradizionale, *This land is your land*, che dice, tra l'altro: "Questa è la mia terra, questa è la tua terra… questa terra è stata creata per te e per me". Credo sia questa l'anima dell'America e credo che oggi, in qualche modo, l'America stia proprio cercando di recuperare la sua anima».

La presidenza Trump come ha cambiato l'America?

«Credo che Trump sia riuscito a spostare una "linea rossa" sdoganando una serie di posizioni estremiste che erano sempre state escluse nel partito Repubblicano e, più in generale, negli schieramenti conservatori occidentali americani, ma anche britannici ed europei, e non solo, penso per esempio a Bolsonaro. Trump ha portato un radicalismo forte che inevitabilmente ha fatto saltare il banco ovunque

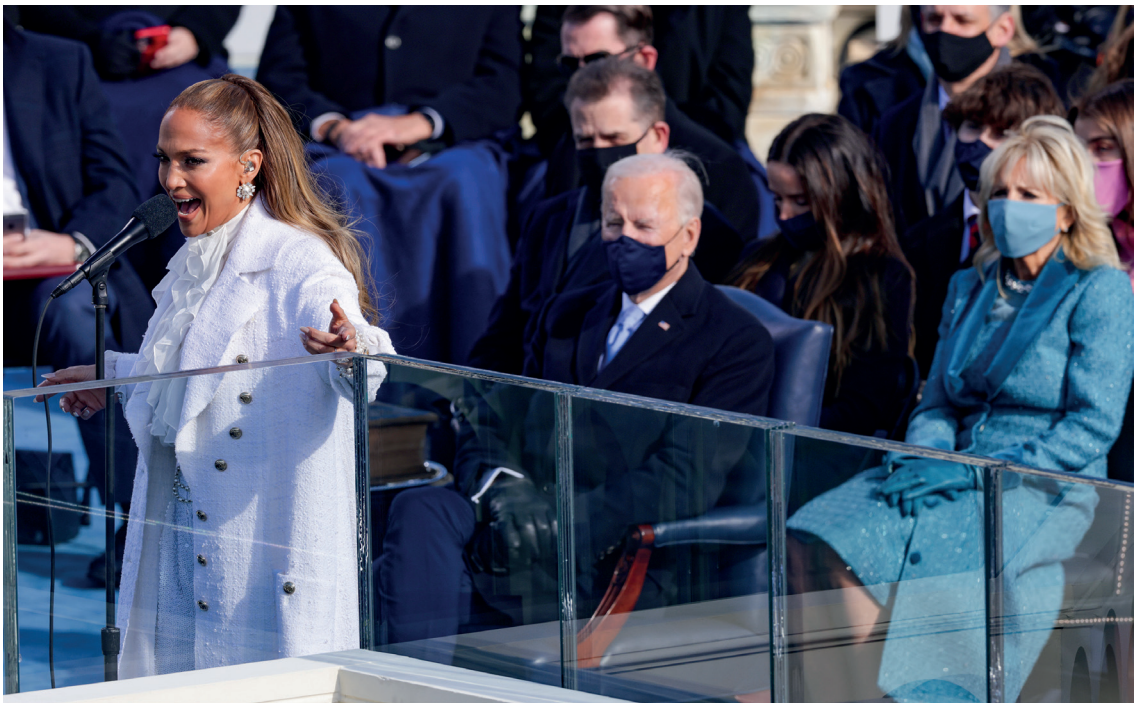
nel mondo, usando un linguaggio a cui in qualche modo ci siamo abituati. Quanto accaduto con l'assalto al Congresso ci ha fatto uscire da una dimensione che non riuscivamo a cogliere. Pensavamo che Trump scrivesse e dicesse cose terribili senza reali conseguenze, mentre dopo l'occupazione del Campidoglio tutti si sono resi conto del peso delle parole. Anche i conservatori se ne sono accorti. Ed è stato un risveglio scioccante provocato da un incubo. Adesso bisogna non solo ricostruire il Paese ma soprattutto quella linea rossa al di là della quale si supera il libero confronto tra idee e posizioni e finisce la democrazia».

Come è stato affrontato il Covid in America e quanto ha inciso e inciderà la gestione dell'emergenza sanitaria dell'amministrazione Trump?

«La gestione del Covid solleva questioni chiave che contrastano con molti dei valori che Trump combatte e ha combattuto. Per affrontare l'emergenza serve assistenza, sanità, solidarietà, sacrificio collettivo. Trump sin dall'inizio ha sposato tesi negazioniste minimizzando la gravità della pandemia e perdendo quindi l'occasione di preparare il paese per affrontarla. La gestione del Covid è stata disastrosa, anche perché Trump ha scardinato il sistema di protezione che era stato messo in piedi da Obama. E così gli Stati Uniti hanno avuto circa 400mila morti, più di quelli della Seconda guerra mondiale».

L'America di oggi appare nettamente divisa in due. Come stanno le cose?

«Io vedo un grande paese che ha espresso una scelta politica, dove la maggioranza ha scelto Biden. Trump ha preso 74 milioni di voti, ma tra i suoi elettori c'è una parte di conservatori allarmata che si sta chiedendo cosa sia accaduto e come può essere il futuro. Il gruppo dei duri e puri si è estremamente radicalizzato negli ultimi quattro anni, alimentando la voglia di contrapposizione e il rancore. Migliaia di persone credono che le elezioni siano rubate, che Trump abbia vinto, che i media siano tutti bugiardi. Superare questa frattura sarà dura, perché è difficile dialogare con chi non vuole il confronto. È difficile sta-



Durante la cerimonia di insediamento di Joe Biden Jennifer Lopez ha cantato una canzone tradizionale, *This land is your land.*

bilire un terreno di scambio con chi vive in modo parallelo e rifiuta di guardare i fatti e la realtà. Credo quindi che questa America, che oggi chiamiamo trumpiana, resisterà e troverà nuovi leader. E dobbiamo fare attenzione, perché tra le persone che sono entrate nel Parlamento non c'è solo il contadino bianco povero del Midwest, ma anche la signora arrivata a Washington con un jet privato, il vincitore della medaglia olimpica di nuoto, il deputato della West Virginia. Ci sono anche le élite».

Che cosa farà Biden per l'America?

«La prima sfida è quella contro il coronavirus e sarà interessante vedere come si muoverà. Credo che adotterà un'organizzazione di tipo militare, gestendo con l'esercito la vaccinazione di massa in un territorio immenso. La seconda sfida è quella della ricostruzione: il piano proposto da Biden è ambizioso, prevede di spendere miliardi e miliardi di dollari e sarà un'occasione per riportare nel paese una maggiore giustizia sociale e razziale».

Dopo anni di egocentrismo, cambierà l'atteggiamento dell'America sullo scenario mondiale?

«L'America sa di dover affrontare un cambiamento degli equilibri mondiali il cui baricentro si è spostato verso la Cina e più in generale verso l'Oriente. Uno spostamento che riguarda tutto l'Occidente. L'Oriente non bussa alle porte, è già entrato. Cina, Corea del Sud, Singapore, Giappone, Taiwan, ma anche paesi emergenti come il Vietnam, hanno economie che marciano veloci grazie alla tecnologia. A differenza dell'Occidente e della Russia questi paesi hanno puntato sulla vittoria tecnologica più che sulla vittoria militare. La Cina pensa che il mondo si conquista con la tecnologia e non con i carri armati… È evidente che nel futuro dell'Occidente c'è un confronto o uno scontro con un Oriente sempre più forte. L'America ha un ruolo di primo piano nella ridefinizione delle regole su cui si fonderanno le relazioni tra Oriente e Occidente. Regole che credo debbano partire da un segno di apertura, di ascolto, di attenzione e anche di rispetto da parte nostra».

Come sarà la politica estera Usa verso l'Europa, verso la Russia e il mondo arabo?

«La politica estera di Biden in questo senso sarà di tutt'altro segno rispetto a quella di Trump. Biden, insieme a Obama, ha sottoscritto l'accordo per il nucleare con l'Iran e aperto una nuova pagina nelle relazioni con Cuba. Credo che Biden riequilibrerà le politiche eccessivamente filoisraeliane dell'amministrazione Trump e cercherà di recuperare la credibilità perduta sul piano internazionale, anche a seguito degli atteggiamenti compiacenti nei riguardi di paesi "amici" come con l'Arabia Saudita per l'omicidio del giornalista Jamal Khashoggi. Ci sarà poi certamente un'inversione di rotta nei confronti dell'Europa, che tornerà a essere un interlocutore privilegiato per gli Usa. Sulla Russia c'è una grande incognita. Ci sono state polemiche sul fatto che la Russia e gli hacker russi abbiano lavorato per favorire l'ascesa di Trump. La Russia in questi anni ha ottenuto quello che voleva, si è presa la Crimea e la Siria. Però Mosca ha una situazione economica difficile e deve affrontare la pandemia. Sicuramente con Biden si apre una nuova fase di confronto. Credo che ci sarà quindi un nuovo indirizzo, un tentativo dell'amministrazione Biden di superare la politica di Trump, ma visti i tanti interessi e le variabili in gioco fare previsioni non è facile».

«Migliaia di persone credono che le elezioni siano rubate, che Trump abbia vinto, che i media siano tutti bugiardi. Superare questa frattura sarà dura, perché è difficile dialogare con chi non vuole il confronto»

E con la Cina?

«Il ruolo della Cina nel mondo riguarda tutti. L'Europa ha pensato bene di fare un accordo con Pechino prima dell'insediamento di Biden, mentre Trump stava facendo le valigie. La Cina è un nodo fondamentale per tutti, è un partner commerciale importante, ma è anche un avversario commerciale ingombrante».

«Io credo che l'America, l'Occidente e il capitalismo globale debbano fare i conti con nuove regole, con nuove sfide e con nuove incombenze. La pandemia ha reso evidente che non ci sono più isole felici e che il modello di sviluppo trainato dal capitalismo debba essere rimesso in discussione»

Prima ha accennato al fatto che i servizi segreti e gli hacker russi avrebbero influenzato l'elezione di Trump nel 2016. Rischiamo una nuova guerra fredda digitale?

«Le vicende degli ultimi anni e l'accelerazione degli ultimi mesi, dalla pandemia all'assalto al Campidoglio, hanno portato a una serie di consapevolezze sull'importanza strategica delle tecnologie digitali, dei social. Inevitabilmente ci saranno provvedimenti che, a mio avviso, dovrebbero portare a considerare i social media come degli editori, chiedendo conto alle piattaforme della correttezza delle informazioni veicolate, oltre a fargli pagare le tasse».

Durante la presidenza Trump, l'economia degli Usa è "andata bene". Crede che i driver di questo sviluppo cambieranno con Biden e, nel caso, in quale direzione?

«Intanto dobbiamo chiarire cosa significa "andare bene". L'America di Clinton è andata benissimo ma poi la deregulation ha portato alla bolla e alla crisi del 2008. Io credo che l'America, l'Occidente e il capitalismo globale debbano fare i conti con nuove regole, con nuove sfide e con nuove incombenze. La pandemia ha reso evidente che non ci sono più isole felici, che il modello di sviluppo trainato dal capitalismo – un modello copiato ed esportato in maniera ancora più selvaggia dai cinesi – debba essere rimesso in discussione».

Quindi parliamo di sostenibilità in senso ampio. Visto che noi siamo un'organizzazione sindacale di manager, quale dovrebbe essere il ruolo dei manager e della managerialità per creare un nuovo modello di sviluppo?

«Partirei con l'usare, oltre al termine manager, quello più onnicomprensivo di classe dirigente. Penso che in Italia, e anche in Europa, dobbiamo affrontare il problema della classe dirigente e della sua formazione. Per rispondere alle sfide del futuro serve una classe dirigente preparata e soprattutto indipendente dalla politica. In alcuni paesi, come in Francia, ci sono le grandes écoles che formano la dirigenza. La Cina ha investito creando università che sono in cima alle classifiche mondiali. In Italia vedo che la figura del manager è indebolita dalla politica. Bisogna investire nella formazione di una classe dirigente autorevole e competente».

Tornando al nuovo corso politico degli Stati Uniti, quanto conta l'informazione negli Usa?

«L'informazione conta tanto, è il quarto potere. È un potere forte e come tale viene considerato. Questo spiega anche l'accanimento che c'è stato rispetto ai media, le fake news, la violenza contro i giornalisti. Questo perché da sempre la stampa fa da cane da guardia del potere. Anche quella americana che, pur essendo finanziata dai grandi poteri, ha un orgoglio e una dignità molto forti».

E i social, che ora sono nell'occhio del ciclone, quale ruolo hanno oggi e quale nel futuro?

«I social sono importantissimi, sono un grande strumento e in quan-

to tali non sono né buoni né cattivi in se stessi. L'importante è l'uso che se ne fa».

Cosa significa l'elezione di Kamala Harris?

«L'elezione di Kamala Harris a vicepresidente è il culmine di una lunga marcia che le donne stanno facendo da anni negli Usa. Un cammino discreto, di casa in casa, fatto di organizzazione di base, di piccoli gruppi che perseguono grandi risultati. Ricordiamo anche i risultati della Georgia, in parte arrivata grazie all'attivismo delle donne, soprattutto afroamericane. Le donne sono state importanti per l'evoluzione della politica statunitense, hanno aperto nuove strade, anche lavorando in controtendenza, silenziosamente, con umiltà».

Quale sarà il suo ruolo rispetto a quello di Biden?

«È tutto da vedere. Certamente Kamala è più giovane, ha più energia di Biden. Viene da pensare che avrà un ruolo più forte di quello che tradizionalmente hanno i vicepresidenti, a partire da Mike Pence, che nei quattro anni di Trump è stato costantemente in ombra. Non bisogna però sottovalutare Joe Biden che, in tutta la sua carriera politica, è stato sempre sottovalutato e poi sulla distanza ha invece dimostrato la sua forza. Quando Obama lo scelse nel 2008 come vicepresidente, tutti lo criticavano perché non entusiasmava, mentre dall'altra parte c'era Sara Palin, molto più spumeggiante e mediatica. Ma poi alla fine quando si va a votare la gente pensa al vecchio Joe Biden, si riconosce in lui, si sente garantita, si sente rassicurata… Attenzione quindi a non sottovalutare mai Joe Biden».

A cosa dobbiamo guardare insomma, nella "luna di miele", per capire se e come Biden cambierà l'America?

«Già Biden si è mosso sul trattato di Parigi, sull'immigrazione, sulla pandemia, per riportare i paletti là dove sono stati tolti da Trump. Gli scienziati dicono che per sanare i danni prodotti in questi anni all'ambiente non basteranno certo quattro anni di Casa Bianca. Ed è ovvio che la grande sfida dopo la pandemia sarà quella di affrontare il surriscaldamento globale. È evidente che tutto questo porterà a una nuova visione dell'economia. E proprio questo che ha spinto Biden a prendere da subito provvedimenti contro i mutamenti climatici: la necessità di spingere l'economia con il turbo pensando a quello che succederà ai nostri figli, ai nostri nipoti, nei prossimi venti-trent'anni».

Come sarà il mondo nel prossimo futuro? E lei dove sarà e quale parte del mondo ci racconterà?

«Non so dove sarò e come sarà il mondo. Posso solo augurarmi per il mondo di essere più in pace e per me di essere tranquilla. Quest'anno sono rimasta lontana dalla Cina e adesso devo aspettare un nuovo visto, che però in questo momento la Cina non rilascia… vedremo». ■

Gage Skidmore

«L'elezione di Kamala Harris a vicepresidente è il culmine di una lunga marcia che le donne stanno facendo da anni negli Usa. Un cammino discreto, di casa in casa, fatto di organizzazione di base, di piccoli gruppi che perseguono grandi risultati»

PIÙ SINERGIA E MANAGERIALITÀ PER LA RIPRESA

Stato dell'arte e ripresa di alcuni settori chiave dell'economia italiana: quali strade percorrere? Ne parliamo con i nostri partner contrattuali.

Come arriva il vostro settore alla fine del 2020?

→ **Bernabò Bocca** «Dopo un 2019 da record, gennaio era iniziato con un aumento del 3,3% delle presenze totali rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Poi abbiamo raggiunto il baratro. L'estate non ha migliorato le cose: solo ad agosto abbiamo perso oltre un quarto delle presenze e nelle grandi città, da luglio a settembre, il calo è stato del 76,3%. Ci hanno pensato poi la seconda ondata e le conseguenti misure restrittive a far peggiorare ulteriormente la situazione».

→ **Maria Carmela Colaiacovo** «Quello che sta vivendo il settore è una crisi senza precedenti, grave, profonda e per molte realtà rischia di essere irreversibile. Il 2020 si chiude con una riduzione di fatturato che arriva all'80% rispetto al 2019. Un dramma per le imprese e per le tante famiglie che hanno costruito negli anni il turismo in Italia».

→ **Andrea Gentile** «La logistica in conto terzi, pur con enormi difficol-

duri del lockdown totale di marzo e aprile 2020. Secondo i nostri dati, nel 2020 la diminuzione complessiva dei volumi movimentati si attesta attorno al 10%. Naturalmente con una grande diversificazione interna alla supply chain logistica: un conto sono i porti, altro i corrieri espressi, altro ancora il cargo

tà e in un clima spesso caotico dovuto ai noti fatti pandemici, chiude un anno in cui ha dato una grande prova di sé, fornendo una risposta di efficienza ed evitando di fatto il tracollo del sistema socio-economico del nostro Paese. Anche per questo Assologistica ha chiesto al governo l'immediato riconoscimento di "servizio pubblico essenziale"».

→ Guido Nicolini «Le imprese del settore logistico, del trasporto merci e delle spedizioni hanno lavorato sempre, anche nei 59 giorni più

NE PARLIAMO CON...

Bernabò Bocca
presidente Federalberghi

Guido Nicolini
presidente Confetra

Maria Carmela Colaiacovo
vicepresidente Confindustria Alberghi

Donatella Prampolini
vicepresidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

Andrea Gentile
presidente Assologistica

Alessandro Santi
presidente Federagenti

aereo o quello ferroviario o l'autotrasporto. Il dato occupazionale ha tutto sommato tenuto grazie agli ammortizzatori sociali straordinari Covid».

→ **Donatella Prampolini** «Il 2020 è stato l'anno peggiore per l'economia italiana dal 1944. Le perdite di Pil (-9,1%) e consumi (-10,8%) sono state concentrate in gran parte proprio sul terziario di mercato, dal commercio non alimentare al turismo, alla convivialità, lo sport e la cultura».

→ **Alessandro Santi** «È inutile nascondere le difficoltà che anche il settore marittimo e portuale ha attraversato. In particolare, il traffico passeggeri e il comparto crocieristico sono stati colpiti a fondo, con danni che si sono ripercossi lungo l'intera filiera, incluse le agenzie marittime e le attività collegate all'accoglienza e a alla logistica dei passeggeri».

Cosa serve per ripartire?

→ **Bernabò Bocca** «Occorre allentare le misure restrittive. Sino a quando sarà vietato viaggiare e, più in generale, saranno inibiti i contatti sociali, è improbabile che il turismo possa rimettersi in moto. Occorre anche ricreare le condizioni di fiducia collettiva. Il vaccino sarà determinante, ma sarà anche importante il comportamento delle persone. Gli alberghi sono già pronti per accogliere gli ospiti. Ai nostri associati abbiamo fornito il manuale "Accoglienza sicura" in cui, oltre alle procedure da seguire, abbiamo inserito materiale informativo che permette agli ospiti di orientarsi e rispettare il distanziamento».

→ **Maria Carmela Colaiacovo** «Le misure assunte dal governo sino ad oggi, se da un lato possono apparire importanti (Imu, Affitti ecc.), dall'altro, con il protrarsi della crisi, si sono rivelate del tutto insufficienti. Basti pensare ai cosiddetti ristori, che non arrivano a coprire neppure il 10% delle perdite che le aziende stanno sopportando. Servono aiuti robusti e immediati con un percorso di accompagnamento che tenga in vita le aziende fino a che il mercato non ricomincerà a muoversi».

→ **Andrea Gentile** «Sono convinto che dall'emergenza sanitaria si debba e possa uscire dando vita a un piano nazionale di sviluppo industriale nel quale il sistema logistico sia parte integrante. Un piano basato principalmente su un forte ridimensionamento del costo del lavoro e su una reale semplificazione burocratica».

→ **Guido Nicolini** «Dobbiamo partire dalle reali necessità dell'industry logistica italiana, sostenerne la crescita dimensionale, incentivarne investimenti digitali e green, favorirne l'internazionalizzazione attraverso il supporto all'Ex Works, completare il quadro delle realizzazioni infrastrutturali utili a generare ricchezza diffusa, puntare sulla formazione permanente e sul passaggio generazionale».

→ **Donatella Prampolini** «Sono necessarie tre azioni distinte, ma complementari. La prima riguarda la sistemazione definitiva delle

perdite dovute ai provvedimenti restrittivi dell'attività economica. Serve un indennizzo basato sui risultati complessivi del 2020, esteso a tutti i lavoratori indipendenti – imprenditori e lavoratori autonomi – a prescindere dai codici di attività, tenendo conto dei ristori già ricevuti. La seconda riguarda le riforme di contesto indicate nel Recovery plan: fisco, giustizia, burocrazia. Difficilmente le imprese torneranno vitali senza un ambiente migliore in cui produrre e prosperare a beneficio di tutti gli stakeholder. Il terzo pilastro della ripresa è l'innovazione tecnologica di massa mediante incentivi alle imprese per ottenere una maggiore produttività strutturale».

→ **Alessandro Santi** «La campagna dei vaccini potrebbe rappresentare, anche psicologicamente, il momento di svolta, ridando fiducia al settore marittimo, consentendo la ripresa progressiva di attività importanti e al tempo stesso agevolando la soluzione di problemi diventati quasi cronici, quale quello relativo al cambio degli equipaggi e al rientro a casa di marittimi ormai da troppi mesi bloccati nel mondo».

Qual è il vostro ruolo come organizzazione di rappresentanza?

→ **Bernabò Bocca** «Sin da subito abbiamo operato sotto vari punti di vista: la rappresentazione al governo e all'opinione pubblica della situazione di crisi del settore e l'indicazione delle misure necessarie per uscirne, l'immediata informazione ai nostri associati sui provvedimenti che venivano adottati, la creazione di materiale di supporto, l'organizzazione di momenti di formazione. Abbiamo rinforzato le nostre partnership creandone di nuove con player centrali per il nostro settore. Ad esempio con PayTech, leader nei pagamenti digitali nel nostro Paese, abbiamo realizzato "Incasso senza pensieri", un nuovo servizio che migliora la qualità e la sicurezza delle transazioni online abbinate alle prenotazioni alberghiere (http://bit.ly/Incassosenzapensieri)».

→ **Maria Carmela Colaiacovo** «Abbiamo rafforzato il dialogo e il confronto con le istituzioni, in un momento in cui avvertiamo forte l'esigenza di colmare quella mancanza di reale conoscenza del settore che appare troppo spesso nei provvedimenti assunti».

→ **Andrea Gentile** «Il nostro ruolo è difendere e tutelare gli interessi di chi fa logistica in conto terzi a 360° nel nostro Paese. Assologistica ha deciso di chiedere un intervento governativo e parlamentare per l'inserimento nel codice civile del contratto di servizi logistici: l'operatore logistico si trova infatti tuttora sfornito di tutele normative, previste invece per altri soggetti che svolgono specifiche fasi dell'attività di logistica. Tra i vantaggi della revisione occorre annoverare un calo del contenzioso civile, le cui cause oggi sono dovute non soltanto a ragioni di inadempimento, ma spesso a difetti di interpretazione che la nuova normativa risolverebbe».

→ **Guido Nicolini** «Sia durante il lockdown di primavera sia durante la prima e la seconda ondata di Covid, non ci siamo mai fermati, garantendo sempre la distribuzione di beni essenziali, cibo, farmaci, materie prime per le imprese manifatturiere produttrici rimaste aperte. Per molti è stata l'occasione per comprendere fino in fondo il valore della logistica. Adesso sono i trasporti e, appunto, la logistica a chiedere investimenti in infra-

strutture che ci avvicinino ai nostri competitor internazionali e regole chiare e condivise all'interno delle quali operare. È ciò per cui ci impegniamo ogni giorno».

→ **Donatella Prampolini** «Questa pandemia ha evidenziato – se ce ne fosse bisogno – che i corpi intermedi svolgono una funzione sociale insostituibile. Lo dimostrano i numerosi accordi, gli avvisi comuni, le iniziative congiunte in materia di ammortizzatori sociali, bilateralità e formazione che si sono succedute in questi mesi».

→ **Alessandro Santi** «Stiamo sostenendo tutti i nostri associati, reiterando le loro istanze anche in sedi istituzionali e di governo. Federagenti è stata molto attiva nei momenti positivi del mercato. Lo è a maggior ragione adesso, nel momento in cui è necessario rimboccarsi le maniche e trovare soluzioni che consentano di accelerare i tempi della ripresa».

Come possiamo fare sinergia per rilanciare il settore e l'economia?

→ **Bernabò Bocca** «Se devo pensare a una parola che rappresenti il turismo, questa è proprio "sinergia", perché è un settore il cui prodotto finale è formato da servizi e beni creati da comparti anche molto diversi tra loro e di cui il turista potrebbe non rendersi conto. Il modo migliore per rilanciare un settore così ampio è semplicemente farsi una bella vacanza e, fintanto che gli spostamenti sono limitati, usufruire dei servizi offerti, magari anche non lontano da casa. È diffusa l'idea sbagliata che gli alberghi siano una specie di "enclave" per i turisti, ma in realtà sono aperti ai cittadini e portano ricchezza sul territorio in cui operano».

→ **Maria Carmela Colaiacovo** «Questa crisi ha evidenziato, al di là di ogni dubbio, la rilevanza del settore alberghiero in Italia e la stretta interconnessione con alcune delle filiere più importanti dell'economia del Paese, dall'edilizia all'agroalimentare, dalla moda al design, che stanno soffrendo in conseguenza del blocco del nostro settore. La consapevolezza che l'economia del turismo è trainante per molti settori, ci permette di riflettere e operare su uno spettro molto più ampio di sinergie e pone il settore al centro di un'azione di rilancio dell'economia».

→ **Andrea Gentile** «I nostri principali clienti sono le industrie italiane: per poter dare un servizio migliore – in termini sia di efficienza che di efficacia – occorre disporre di infrastrutture moderne e interconnesse per rendere più competitiva l'industria nazionale e di conseguenza creare sviluppo».

→ **Guido Nicolini** «L'emergenza sanitaria ha fatto capire quanto sia importante il ruolo dei corpi intermedi, non tanto per fare battaglie di categoria, ma per raggiungere obiettivi nell'interesse del Paese. La managerialità è strategica, la logistica e i trasporti sono strategici. Insieme possiamo lavorare per un modello di sviluppo moderno e più efficiente».

→ **Donatella Prampolini** «Esercitando la funzione di cui sopra (corpi intermedi), utilizzando gli strumenti che ci sono propri, raccogliendo e rappresentando i bisogni delle imprese e dei manager con proposte ai livelli istituzionali».

→ **Alessandro Santi** «Il dialogo con altre associazioni imprenditoriali, e in particolare con i mondi della logistica, della produzione e della distribuzione, saranno la chiave di volta per uscire dalla crisi; parallelamente ci alleeremo con chiunque intenda esercitare pressione affinché le nuove infrastrutture, da

troppi anni programmate e mai realizzate, entrino "in cantiere"».

Qual è il ruolo di managerialità e innovazione?

→ **Bernabò Bocca** «Mai come in questo momento i manager sono chiamati a scelte difficili, la situazione è molto fluida e non si riesce ad avere un'idea di cosa accadrà, anche a poche settimane. Penso però che in queste occasioni sia indispensabile porre le basi per un futuro più solido. Questo periodo va sfruttato pienamente per portare avanti tre progetti fondamentali: ristrutturazione nel segno della sostenibilità ambientale ed economica, formazione dei dipendenti e innovazione digitale. Sembra difficile pensare di fare investimenti in questo momento, ma quando ripartirà il mercato, speriamo il prima possibile, sarà più complicato portare avanti questi progetti, ora invece possiamo dargli l'attenzione necessaria».

→ **Maria Carmela Colaiacovo** «La crisi ha accelerato processi già in essere nel nostro settore. Tra questi certamente managerialità e innovazione, che in un mercato globale così competitivo sono le leve principali della concorrenza. Certamente lo saranno ancora di più nei prossimi mesi, quando le imprese saranno chiamate a una ripartenza particolarmente incerta e complessa, dove le capacità manageriali e l'apertura all'innovazione faranno la differenza».

→ **Andrea Gentile** «Si tratta di ruoli strategici per poter rispondere alla trasformazione tecnologico-digitale sulle quali ci siamo incamminati ormai da tempo. Temi quali ruolo centrale del cliente, capacità di anticipare il futuro, resilienza e rapidità nel fornire risposte in un mondo in continua evoluzione richiedono un cambio di passo che non potrà che avvenire nella direzione di nuovi modelli di business, più agili e orientati ad aziende sempre meno piramidali e sempre più guidate da logiche di rete».

→ **Guido Nicolini** «Ricordo uno studio di qualche tempo fa dove veniva chiesto agli imprenditori quali figure di manager sarebbero state più ricercate negli anni a venire. Al primo posto c'era l'innovation manager. In un mondo che corre veloce e con la necessità di adeguare le nostre visioni ai cambiamenti determinati dalla pandemia, managerialità e innovazione saranno un binomio inscindibile».

→ **Donatella Prampolini** «Senza esagerare, direi che agli imprenditori e ai manager è affidato il 99% del successo dell'operazione di rinascita della nostra economia (l'1% dipende dalle ingenti risorse europee). L'innovazione non è una manna che coincide con le risorse da spendere. Va selezionata, applicata, valorizzata dentro il processo di offerta dei beni e dei servizi. Tocca ai manager farlo, assieme agli imprenditori, utilizzando anche la leva della formazione e dei Fondi interprofessionali. Viceversa, tra 12-18 mesi torneremo agli asfittici tassi di variazione del Pil osservati prima della pandemia. Quando eravamo già avviati lungo un percorso di declino».

→ **Alessandro Santi** «Le nostre aziende, benché spesso familiari, hanno rivelato una propensione al cambiamento e alla diversificazione unica, frutto di una spiccata managerialità gestionale, capacità di relazioni internazionali e di una forte propensione all'innovazione. Conseguenza questa anche del rapporto e quindi delle "antenne" che le nostre imprese hanno sui mercati internazionali». ■

MISURE CONCRETE PER L'OCCUPAZIONE

Legge di bilancio e parità di genere: un focus sugli sgravi contributivi

Luciana Marino
funzionario tributario

CON LA LEGGE di bilancio per il 2021 (legge 30 dicembre 2020, n. 178) si è conclusa "la risposta normativa" a un anno difficilissimo per l'economia italiana, messa alla prova dagli effetti della pandemia.

La legge di bilancio è stata preceduta, come è noto, da una serie di provvedimenti d'urgenza, di cui, gli ultimi quattro, denominati decreti "ristori".

Cerchiamo di sintetizzare, nel grande novero delle misure previste nella legge, i contenuti delle disposizioni in tema di sostegno alle assunzioni e di parità di genere, soffermandoci su quelli di maggiore rilevanza.

Va ricordato che il testo della prima sezione della legge, corrispondente a quella che una volta si chiamava legge di stabilità e ancora prima legge finanziaria, è costituto da un solo articolo con 1.150 commi, per effetto dell'accorpamento tecnico connesso alla votazione della fiducia.

Nuove assunzioni di giovani, di lavoratrici e autonomi

Incentivo per l'occupazione giovanile (commi 10-15)

I commi da 10 a 15 modificano la disciplina sulla riduzione dei contributi previdenziali, in favore dei datori di lavoro privati[1], relativamente alle assunzioni (esclusi i dirigenti e i lavoratori domestici) con contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato di soggetti di età inferiore a certi limiti e che non abbiano avuto (neanche con altri datori di lavoro) precedenti rapporti di lavoro a tempo indeterminato.

Le modifiche riguardano le assunzioni effettuate nel 2021 e nel 2022.

In particolare, i commi 10 e 11 prevedono: un esonero contributivo pari al 100% e un relativo li-

[1] In base all'interpretazione seguita dall'Inps nel settore degli sgravi contributivi, la locuzione "datori di lavoro privati" comprende anche gli enti pubblici economici (cfr., per esempio, la circolare dell'Inps n. 57 del 28 aprile 2020).

mite in valori assoluti pari a 6.000 euro su base annua, in luogo dei valori già previsti a regime pari, rispettivamente, al 50% e a 3.000 euro su base annua (sono esclusi dall'esonero i premi e i contributi relativi all'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali); il riconoscimento dell'esonero, come nella norma vigente a regime, per un periodo massimo di 36 mesi, che viene tuttavia elevato a 48 mesi per le assunzioni in una sede o unità produttiva ubicata nelle regioni Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Sicilia, Puglia, Calabria e Sardegna; l'elevamento del limite di età anagrafica del lavoratore assunto, richiedendo che il medesimo non abbia compiuto 36 anni alla data della prima assunzione a tempo indeterminato (mentre la norma previgente a regime richiedeva che non avessero compiuto 30 anni). La successiva disposizione specifica che anche la misura più elevata del beneficio – disposta dalle nuove norme transitorie in esame – si applica pure in caso di trasformazione (negli anni 2021 e 2022) di un contratto di lavoro a termine in uno a tempo indeterminato. Resta fermo che deve trattarsi, per il lavoratore, della prima assunzione a tempo indeterminato e che il medesimo non deve aver

Le assunzioni a tempo indeterminato, effettuate nel 2021 e nel 2022, dei lavoratori che non abbiano avuto precedenti rapporti di lavoro a tempo indeterminato, prevedono un esonero contributivo pari al 100% e un limite in valori assoluti pari a 6.000 euro su base annua per un periodo massimo di 36 mesi (48 mesi per le regioni del Sud e le isole)

compiuto 36 anni alla data di tale assunzione. Si conferma inoltre che l'applicazione dello sgravio non modifica l'aliquota di computo dei trattamenti pensionistici dei lavoratori interessati.

Il comma 12, con riferimento alle assunzioni operate negli anni 2021 e 2022 e rientranti nelle norme transitorie più favorevoli di cui ai commi 10 e 11, eleva da sei a nove mesi – successivi all'assunzione medesima – il periodo di tempo in cui l'effettuazione di licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo o di licenziamenti collettivi (di soggetti che, nella stessa unità produttiva, siano inquadrati con la medesima qualifica del lavoratore assunto) è incompatibile con il riconoscimento dello sgravio. Il limite di sei mesi è posto dal comma 105 dell'art. 1 della legge 205. La medesima disposizione esclude anche il diritto allo sgravio qualora il datore di lavoro abbia proceduto ai medesimi licenziamenti – di lavoratori che, nella stessa unità produttiva, siano inquadrati nella suddetta qualifica – nei sei mesi precedenti all'assunzione. Tale condizione ostativa è già posta dalla norma vigente a regime per il beneficio in oggetto, ma per le assunzioni in esame effettuate negli anni 2021 e 2022 viene circoscritta ai casi di lavoratori inquadrati nella medesima qualifica. La norma viene posta esplicitamente in deroga alla corrispondente disposizione a regime, di cui al comma 104 del citato art. 1 della legge 205.

Sgravio contributivo per l'assunzione di donne (commi 16-19)

In via sperimentale per il biennio 2021-2022, si estendono alle assunzioni di tutte le lavoratrici, effettuate nel medesimo biennio, lo sgravio contributivo attualmente previsto a regime solo per le assunzioni di donne in determinate condizioni, elevando al contempo, limitatamente al suddetto biennio, dal 50 al 100% la riduzione dei contributi a carico del datore di lavoro. La durata dello sgravio è pari a 12 mesi, elevabili a 18 in caso di assunzioni o trasformazioni a tempo indeterminato.

Lo sgravio – che era previsto in via strutturale limitatamente alle assunzioni di donne rientranti in determinate categorie dall'art. 4, commi da 8 a 11, della legge 92/2012 – è riconosciuto in via sperimentale per le assunzioni con contratto di lavoro dipendente a tempo determinato di donne effettuate nel suddetto arco temporale, nella misura del 100% dei complessivi contributi previdenziali a carico dei datori di lavoro, con esclusione dei premi e dei contributi dovuti all'Inail (ferma restando l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche), per la durata di 12 mesi (elevabili a 18 in caso di assunzioni o trasfor-

mazioni a tempo indeterminato) e nel limite massimo di importo pari a 6.000 euro annui (comma 16). Condizione per la fruizione dello sgravio è che le assunzioni comportino un incremento occupazionale. Incremento che deve essere calcolato sulla base della differenza tra il numero dei lavoratori rilevato in ciascun mese e il numero dei lavoratori mediamente occupati nei 12 mesi precedenti e al netto delle diminuzioni occupazionali verificatesi in società controllate o collegate (ai sensi dell'art. 2359 del codice civile) o facenti capo, anche per interposta persona, allo stesso soggetto. I dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale sono ponderati in base al rapporto tra le ore pattuite e l'orario normale di lavoro dei lavoratori a tempo pieno (comma 17).

Decontribuzione dei lavoratori autonomi e della sanità (commi 20-22)

Ancora, si conferma un esonero temporaneo dal pagamento dei contributi previdenziali per i lavoratori autonomi – ivi compresi i liberi professionisti iscritti alle forme pensionistiche obbligatorie di base, nonché alle altre forme previdenziali obbligatorie, gestite da persone giuridiche di diritto privato, di cui al decreto legislativo 30 giugno 1994, n. 509, e al decreto legislativo 10 febbraio 1996, n. 103 – e per il personale sanitario o sociosanitario già in quiescenza e assunto in relazione all'emergenza epidemiologica da Covid-19. L'esonero non concerne i premi e i contributi previsti per l'assicurazione generale obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. Per i lavoratori autonomi e i liberi professionisti il beneficio è subordinato a determinati requisiti relativi al reddito e al calo del fatturato o dei corrispettivi. L'esonero è previsto per l'anno 2021, nei limiti della dotazione di un apposito fondo (istituito nello stato di previsione del ministero del Lavoro e delle politiche sociali) pari a 1.000 milioni di euro (per il medesimo anno 2021). I criteri e le modalità di attuazione della misura sono demandati a uno o più decreti ministeriali.
Più in particolare, per i lavoratori autonomi e i liberi professionisti il beneficio è subordinato alle condizioni del possesso, nel periodo di imposta relativo al 2019, di un reddito complessivo non superiore a 50.000 euro e della riduzione del fatturato o dei corrispettivi (relativi all'attività lavorativa in oggetto), nell'anno 2020, pari ad almeno il 33% (rispetto all'anno precedente).

Misure di conciliazione vita-lavoro (commi 23-28)

Infine, la legge di bilancio prevede alcune misure di conciliazione vita-lavoro volte, tra l'altro, a favorire il rientro al lavoro delle madri lavoratrici dopo il parto, a estendere le fattispecie per le quali è prevista la fruizione del congedo di paternità, obbligatorio e facoltativo, a fornire assistenza psicologica ai genitori che hanno subito la perdita di un figlio, nonché agli autori di reati contro le donne. Più in particolare, tali commi dispongono un incremento del Fondo per le politiche della famiglia (di cui all'art. 19, comma 1, del decreto legge 223/2006) ed estendono il congedo di paternità obbligatorio e facoltativo ai casi di morte perinatale (comma 25). ■

È previsto l'esonero per il 2021 dal pagamento dei contributi previdenziali per i lavoratori autonomi e liberi professionisti con un reddito complessivo non superiore a 50.000 euro e una riduzione del fatturato o dei corrispettivi relativi all'attività lavorativa nel 2020, pari ad almeno il 33% rispetto all'anno precedente

Continuate a leggerci per restare aggiornati sulla legge di bilancio

Osservatorio

CNEL: RAPPORTO SU MERCATO DEL LAVORO E CONTRATTAZIONE 2020

Sono particolarmente significativi i dati che emergono dal 22esimo Rapporto del Cnel sul mercato del lavoro nel 2020, con un focus sulle tendenze dell'occupazione, sul nesso tra tecnologie e lavoro, sulle diseguaglianze, gli ammortizzatori, le politiche attive e la contrattazione collettiva.

Nel Rapporto sono messi in luce i riflessi dell'impatto della pandemia Covid-19 sul lavoro e le imprese, con un forte incremento del lavoro digitale e l'interdipendenza tra lavoro, salute e contesto ambientale. Gli indicatori del benessere equo e sostenibile, del cui utilizzo il Cnel è stato precursore, consentono di analizzare la qualità del lavoro e i diversi andamenti territoriali del lavoro e dell'occupazione.

L'occupazione giovanile – con 2 milioni di Neet – e quella femminile sono le più colpite. Già in una situazione critica pre-Covid, quasi una donna su due era inoccupata, a seguito della pandemia, l'occupazione femminile si è ridotta di quasi il 2%. Non destano minore preoccupazione il mancato rinnovo dei contratti a termine per oltre 10 milioni di lavoratori (77,5% del totale), l'inadeguatezza del sistema scolastico e formativo nella creazione delle competenze, l'aumento della povertà e delle diseguaglianze. La situazione è destinata molto probabilmente ad accentuarsi con la fine del blocco dei licenziamenti. Si teme che una parte degli esuberi verrà assorbita dall'economia sommersa.

La crisi conseguente alla pandemia ha colpito circa 12 milioni di lavoratori tra dipendenti e autonomi, per i quali l'attività lavorativa è stata sospesa o ridotta, alterando in profondità il funzionamento del mercato del lavoro come dell'economia, con impatti diversificati per settori, territori e gruppi sociali, allargando divergenze e diseguaglianze.

La pandemia ha messo in evidenza le falle nel nostro sistema di protezione sociale, sia negli ammortizzatori, sia nel più recente reddito di cittadinanza, che doveva fornire un aiuto economico ai poveri e, in ipotesi, un aiuto a quelli abili al lavoro a trovare occupazione. Lo scarso investimento pubblico sulle nuove generazioni (in formazione e sull'inserimento nel mondo del lavoro) è il principale nodo che vincola al ribasso le possibilità di crescita italiane, da sciogliere prima ancora che sul piano del rapporto tra giovani e lavoro, su quello più alto del ruolo delle nuove generazioni nel modello di sviluppo del Paese. La necessità di chiudere le scuole nel corso del 2020 ha costretto a garantire l'istruzione con strumenti nuovi, coerenti con la didattica a distanza, ma ne ha ridotto complessivamente la qualità e ha esposto a una forte crescita del rischio di dispersione scolastica. Con la conseguenza di inasprire non solo le diseguaglianze generazionali ma anche quelle sociali.

Partendo dalla constatazione che la forza lavoro delle aziende italiane è tra le più anziane al mondo, viene sottolineato anche come la maggior parte delle aziende stesse non sia ancora consapevole dell'urgenza di adottare strutturalmente politiche aziendali di age management nella gestione del personale.

Un capitolo del Rapporto è dedicato alla contrattazione. Da segnalare la novità legislativa che affida proprio al Cnel l'assegnazione ai contratti di un Codice unico secondo criteri concordati con Inps e ministero del Lavoro. La frammentazione del panorama negoziale in Italia si è accentuata negli anni. Al 30 settembre 2017 risultavano censiti, presso l'Archivio nazionale contratti del Cnel, 868 accordi nazionali di settore "vigenti", al 30 giugno 2020 quelli depositati formalmente sono diventati 935. Si precisa tuttavia che un numero molto ridotto di ccnl disciplina la grande maggioranza dei rapporti di lavoro: infatti, i 60 ccnl prevalenti nei 12 settori si applicano all'89% di tutti i lavoratori dipendenti. I ccnl scaduti fra il 1° ottobre 2019 e il 31 dicembre 2020 riguardano il 77% del totale per oltre 10 milioni di lavoratori.

http://bit.ly/Cnel-Rapp-MdL2020

LA LEADERSHIP FEMMINILE IN EUROPA E IN ITALIA

Sono appena il 6% le società dell'indice di borsa STOXX Europe 600 con a capo una donna e solamente in 130 (19%) è presente una donna che ricopre la funzione di amministratore delegato oppure di chief operating officer. Sono numeri che emergono dallo studio europeo presentato da EWoB, l'associazione European women on boards, che ogni anno analizza la rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e nei vertici aziendali delle più grandi realtà europee. L'Indice sull'uguaglianza di genere 2020 evidenzia un progresso lento, ma costante, in Europa, malgrado sussistano notevoli differenze tra i singoli paesi. Il report evidenzia alcuni trend: solo il 28% dei ruoli dirigenziali e non dirigenziali nelle 668 aziende analizzate è ricoperto da donne; nelle aziende esaminate, la presenza femminile all'interno dei cda si limita al 34% e sul piano esecutivo si registra la situazione peggiore, poiché la leadership femminile è ferma al 17%.

In testa all'indice per paesi troviamo la Norvegia, il primo paese europeo ad aver introdotto una legge sulle quote di genere nel 2006. L'Italia si posiziona nella parte alta della classifica dei paesi analizzati, registrando un indice Gender diversity di 0,60, leggermente superiore alla media europea, e classificandosi in sesta posizione, davanti a Olanda, Belgio e Irlanda. Su questo posizionamento ha avuto un ruolo la legge Golfo-Mosca del 2011, che è stata prolungata per altri tre rinnovi di mandato e prevede ora una quota del genere meno rappresentato al 40%.

http://bit.ly/EWoB-GDI-2020

FONDO PER LA GESTIONE DELLE CRISI D'IMPRESA

È stato pubblicato in *Gazzetta Ufficiale* il decreto Mise che disciplina il Fondo per la gestione della crisi d'impresa istituito dal decreto Rilancio, che tutela per lo più le imprese con grandi marchi di rilevanza nazionale. Il Fondo, infatti, consente allo Stato – attraverso Invitalia – di poter entrare nel capitale delle aziende in crisi per un limite massimo di 10 milioni di euro e per un periodo non superiore a cinque anni. L'intervento statale nel capitale dovrà essere affiancato da un apporto di investitori privati per almeno il 30% e quindi si presume che movimenterà il mercato. Allo strumento potranno accedere aziende titolari di marchi storici di interesse nazionale, ma anche imprese con oltre 250 dipendenti o che, indipendentemente dal numero degli occupati, detengono beni e rapporti di rilevanza strategica per l'italia, rivestendo un ruolo chiave nel promuovere lo sviluppo e il benessere della collettività. Attraverso il Fondo sarà possibile, per le imprese destinatarie in difficoltà, accedere alla ristrutturazione ottenendo una combinazione tra aiuti all'investimento e tutela dell'occupazione.

FONDO NUOVE COMPETENZE

Manageritalia chiede all'Anpal e al Parlamento la proroga del termine entro il quale presentare gli accordi sindacali per l'accesso al Fondo. Nell'ambito del decreto Milleproroghe, Manageritalia ha chiesto e ottenuto da alcuni deputati della commissione Bilancio della Camera la presentazione di un emendamento che consenta la proroga del termine per la presentazione di accordi sindacali per accedere al Fondo nuove competenze.

Il Fondo, istituito dall'art. 88 del decreto Rilancio (decreto legge 34/2020, convertito dalla legge 77/2020), rappresenta uno strumento del tutto innovativo e una valida alternativa sia ai licenziamenti sia alla collocazione dei lavoratori in cassa integrazione. A fronte del problema delle eccedenze di personale, le imprese possono attivare un processo di riqualificazione dei lavoratori facendosi finanziare il costo del lavoro delle ore di formazione dallo Stato tramite il predetto Fondo. Il decreto Rilancio stanziava inizialmente 230 milioni a valere sul Pon "Sistemi di politiche attive per l'occupazione", successivamente incrementato di 200 milioni per il 2020 e di 300 milioni per il 2021 dal decreto Agosto (decreto legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito dalla legge 13 ottobre 2020, n. 1269). Il Pnrr prevede ora un'allocazione di risorse pari a 1.500 milioni di euro per Fnc e politiche attive. Tuttavia, il decreto interministeriale del 9 ottobre 2020 ha previsto, per le imprese, la data ultimativa del 31 dicembre 2020 per presentare gli accordi collettivi tramite i quali accedere al Fnc gestito dall'Anpal. Le imprese hanno quindi avuto solo due mesi scarsi per presentare domanda di accesso allo stanziamento, per cui la maggior parte delle risorse allocate giacciono inutilizzate sul capitolo di spesa. D'accordo con le parti datoriali, Manageritalia ha chiesto, a fronte della cospicua presenza di risorse anche per il 2021, di prorogare almeno di un anno la possibilità per le imprese di avvalersi di questo valido strumento. La medesima richiesta è stata rivolta al responsabile della misura di Anpal.

LA FONDAZIONE IN PROSPETTIVA

Strategie e obiettivi della consiliatura appena iniziata: uno sguardo al doppio triennio che unisce il lavoro svolto finora all'impegno presente e futuro in nome della rappresentanza civica dei manager

Niccolò Gori Sassoli
giornalista, ricerca e innovazione Manageritalia

DARE CONTINUITÀ al lavoro realizzato nel primo triennio di attività e rafforzarsi come piattaforma civica della dirigenza seguendo tre aree d'intervento distinte, seppur complementari: l'etica digitale, la rigenerazione civica e l'educazione alla sostenibilità.

Inizia con queste linee guida la nuova consiliatura di Prioritalia che, dopo aver operato dal 2012 come un'associazione, dal 2017, su impulso di Manageritalia e Cida, si è trasformata in una fondazione con la mission di promuovere l'impegno civile e sociale della comunità manageriale.

Definita sulla base dei risultati dei progetti portati avanti negli anni, forte di un'identità riconoscibile e di un network in espansione, questa strategia è stata approvata dal nuovo consiglio direttivo insediatosi il 26 novembre, all'indomani dell'assemblea elettiva che ha portato al ricambio degli organi direttivi espressi da Manageritalia. In accordo con gli orientamenti dei soci fondatori, la presidente **Marcella Mallen**, confermata alla guida per il prossimo triennio, intende – tra l'altro – puntare sulla valorizzazione del ruolo dei consiglieri, anche tramite l'affidamento di deleghe specifiche.

Il consiglio direttivo

Per raggiungere questo obiettivo si parte dalle esperienze e dalle competenze dei membri del nuovo direttivo, di cui presentiamo in breve i profili.

Paolo Bandiera, di Manageritalia Liguria, è dal 2006 direttore affari generali e advocacy di Aism, l'Associazione italiana sclerosi multipla: porta in dote un knowhow centrato sull'elaborazione di politiche sanitarie e sociali volte all'inclusione della disabilità nel mondo del lavoro.

Giancarla Bonetta, al termine di una lunga carriera nell'amministrazione e nel project management in aziende multinazionali, in Manageritalia Lombardia coordina il Gruppo Manager per il

sociale che mette a disposizione di onlus ed enti del terzo settore le competenze professionali degli associati.

Giuseppe Ricciardi, medico chirurgo, specialista in pediatria-neonatologia, già primario in importanti ospedali e attuale segretario di Cimo, Confederazione italiana medici ospedalieri Lombardia, vanta esperienze gestionali e di rappresentanza nell'ambito di aziende e associazioni.

Giovanni Vetritto, di Cida Funzione Pubblica, è direttore generale presso la presidenza del consiglio dei ministri, ha ricoperto incarichi di direzione generale presso ministeri e organizzazioni pubbliche. Docente e studioso di politiche pubbliche, diritto amministrativo e storia, è stato confermato vicepresidente della Fondazione.

Le sinergie con i fondatori

Punto d'incontro tra le istanze civiche della dirigenza pubblica e privata, Prioritalia si è mossa in questi anni – e intende muoversi nei prossimi – con l'ambizione di consolidarsi come snodo per attivare sinergie culturali e progettuali tra il mondo manageriale e la società civile.

Per agire con sempre maggiore efficacia in questa direzione, si fa leva sulla cooperazione con i soci fondatori, tanto sul piano decisionale quanto su quello tecnico-organizzativo. Nel prossimo triennio si prevede di rafforzare il coordinamento con i volontari, con il territorio e con i diversi attori di sistema Cida e Manageritalia – dall'Anp, Associazione nazionale dirigenti pubblici e alte professionalità della scuola, al Cfmt, per citare due strutture con cui sono già in essere sinergie – proseguendo il percorso intrapreso in questi ultimi anni tramite la condivisione di informazioni, risorse, strategie e obiettivi.

Nel sistema Manageritalia

All'interno del nostro sistema associativo, il ruolo di Prioritalia è cresciuto grazie alla riconoscibilità e all'impatto di diverse iniziative, molte delle quali realizzate insieme a Manageritalia, ma anche grazie a una prossimità che passa, per esempio, dalla decisio-

Il nuovo consiglio direttivo

#PRIORITALIA
dal progetto al cambiamento

Paolo Bandiera

Giancarla Bonetta

Marcella Mallen

Giuseppe Ricciardi

Giovanni Vetritto

Le 3 aree d'intervento

Nel triennio 2020-2023 le attività di Prioritalia seguiranno tre aree d'intervento:

Etica digitale - Approfondire il rapporto fra innovazione tecnologica e centralità della persona, con una particolare attenzione ai giovani e ai nuovi paradigmi della cittadinanza digitale.

Rigenerazione civica - Contribuire al disegno di nuovi percorsi di inclusione per generare un impatto positivo nelle comunità e creare nuovi paradigmi di partecipazione.

Educazione alla sostenibilità - Innescare processi educativi e culturali guidati dai fattori ESG e dai 17 Goal Onu, anche sulla base del ruolo all'interno di ASviS.

Giovani, formazione, cittadinanza

Organizzazione per settembre 2021 della seconda edizione della **Summer School per under 30** su "La sfida umana nell'epoca della trasformazione digitale" con l'Università Pontificia Regina Apostolorum.

Sviluppo di attività di ricerca, divulgazione e formazione per proseguire la collaborazione con il Movimento etico digitale e l'**Osservatorio social warning** e con la firma del **Manifesto della comunicazione non ostile**.

SOCIAL WARNING

Il Manifesto della comunicazione non ostile

AllenaMenti di sostenibilità

AllenaMenti di sostenibilità
PREPARARSI PER AGIRE LA TRANSIZIONE

Gli **AllenaMenti** sono incontri online mirati a innescare dibattiti sulla resilienza trasformativa tramite il confronto e la condivisione di competenze e proposte. Un format realizzato in collaborazione con Manageritalia che propone riflessioni generative per orientare le strategie con cui si affronta la transizione.

Dopo le iniziative del 2020 sul legame tra la sostenibilità economica e quella sociale, e sulle relazioni tra i generi e le generazioni nel mondo del lavoro, sono **in programma per il 2021** incontri sui temi dell'informazione, delle tecnologie, dello smart working, dell'health care e della vita phygital.

ne di accogliere l'ufficio della Fondazione nella sede della Federazione a Roma e dalla capacità di collaborare nella comunicazione, la realizzazione di studi e pubblicazioni, le relazioni istituzionali e l'organizzazione dei progetti (di cui nei box si presenta una panoramica).

Un approccio che nell'immediato futuro passerà dall'attivazione di ulteriori legami con le Associazioni territoriali e con Manageritalia Executive Professional, nonché con le strutture tecniche

L'impegno con ASviS

La Fondazione coordina dal 2017 il gruppo di lavoro sul **Goal 16**, partecipa alle attività dei gruppi sui **Goal 4** e **11** e, tramite Manageritalia, sul **Goal 8**.
Un impegno che offre alla categoria la possibilità di concorrere alla definizione dei nuovi paradigmi della sostenibilità in diversi ambiti, partecipando tra l'altro alla valutazione sull'impatto della legge di bilancio, alla stesura del rapporto annuale sull'attuazione dell'Agenda 2030 in Italia, all'organizzazione del **Festival dello sviluppo sostenibile**, alla presenza sul portale **Futura Network** con un blog.

Diversità e disabilità

Consolidamento dei programmi di studio e formazione rivolti ad aziende e manager avviati con l'**Associazione italiana sclerosi multipla** e l'**Osservatorio Socialis** per promuovere la cultura della diversità e delle disabilità sul mondo del lavoro.
Prosecuzione dell'impegno per la promozione della parità tra generi e generazioni tramite le partnership avviate con università, aziende e terzo settore, la produzione di editoriali e l'elaborazione di proposte di legge.

Community influencer

Con la campagna di engagement "**Non chiederti se innovare ma come!**", lanciata nel 2018, la Fondazione ha creato una community di influencer che partecipano a vari livelli alle proprie attività.
Nei primi mesi del 2021 sarà realizzata una nuova iniziativa di ascolto e mappatura, volta a consolidare l'engagement della community rispetto alle tre aree di intervento, per sviluppare ulteriormente il network e valorizzare i contributi e i contenuti di tutti gli stakeholder.

del sistema che seguono fundraising, bandi e progettazione, responsabilità sociale. Si consoliderà inoltre la presenza di Manageritalia nel gruppo di lavoro di ASviS sul Goal 8, di cui fanno parte le principali organizzazioni datoriali e sindacali. Il gruppo si occupa di "Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti". Un ulteriore passo in avanti per approfondire e distinguere i diversi livelli di rappresentanza degli interessi della categoria nei confronti degli interlocutori politici e istituzionali e agire sul piano sociale e culturale. ■

RIPARTIAMO DALLA PREVENZIONE

Fabrizio Pulcinelli, presidente Fasdac.

Al via, con alcune novità, il IX Programma di prevenzione 2021-2022. Ne parliamo con Fabrizio Pulcinelli, presidente riconfermato del Fasdac, il nostro Fondo di assistenza sanitaria.

Siamo arrivati al IX Programma di prevenzione, presidente. Un bel traguardo.

«Sì. Devo dirlo con un certo orgoglio perché il Fasdac è stato forse il primo Fondo sanitario a credere nella prevenzione, promuovendo dal 2005 dei programmi dedicati. Da allora è cresciuta l'attenzione da parte di tutti gli iscritti che sono stati invitati agli screening. Questo aspetto è da interpretare positivamente da due punti di vista: da una parte la prevenzione è sempre più percepita come momento di promozione della propria salute, dall'altra il modello messo a punto dal Fondo si è dimostrato valido e apprezzato, tanto da essere confermato nei vari programmi. Parlo dell'individuazione dei 7 moduli con le relative prestazioni, la facilità di accesso e la gratuità della loro fruizione».

Oggi, in particolare, con la pandemia, in molti hanno dovuto rinunciare o rinviare alcune prestazioni sanitarie. Come sta reagendo il Fasdac?

«Analogamente a quanto avvenuto per il Servizio sanitario nazionale, il Fondo ha registrato una riduzione delle prestazioni, soprattutto nei mesi di marzo e aprile 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019, invertendo la crescita che invece si era verificata a gennaio e febbraio, periodo pre-Covid. Da maggio le richieste di rimborso, sia dirette che indiret-

te, si sono sostanzialmente attestate sui valori dell'anno precedente. A fronte di questi andamenti, il Fondo ha di recente ampliato la propria offerta introducendo il rimborso di una serie di prestazioni quali i diversi test per Covid, le sedute di psicoterapia a distanza, gli accertamenti diagnostici eseguiti in farmacia e quattro nuovi interventi chirurgici. Il consiglio di gestione ha poi stanziato 500.000 euro per il rimborso dei test per il Covid-19 eseguiti nell'ultimo quadrimestre dello scorso anno (*ndr*, vedi pagina 76). Ciò per andare incontro a chi, soprattutto a motivo delle diverse normative regionali, si è dovuto rivolgere al privato per effettuarli».

La diminuzione delle prestazioni ha riguardato anche la prevenzione?

«Sì. La prevenzione ha risentito della pandemia in misura maggiore. Nel periodo gennaio-settembre 2020 abbiamo registrato complessivamente una riduzione degli screening del 30%. Il fenomeno è comprensibile ed è dovuto a diverse cause: il lockdown che ha impedito alle persone di recarsi alle strutture sanitarie, il timore del rischio infettivo da parte degli assistiti, che ha scoraggiato l'accesso alle strutture sanitarie, e in molti casi la chiusura delle stesse strutture. Escluso il periodo pre-Covid di gennaio e febbraio, in tutti gli altri mesi gli screening eseguiti sono stati comunque inferiori al passato. L'inversione di tendenza è avvenuta soltanto nel mese di settembre».

«La prevenzione ha risentito in misura notevole della pandemia. Nel periodo gennaio-settembre 2020 abbiamo registrato complessivamente una riduzione degli screening del 30%»

Come si articola il nuovo Programma? Ci sono novità rispetto agli altri anni?

«Questo IX Programma conferma

IX PROGRAMMA DI

Sette screening con accertamenti diagnostici e visite specialistiche gratuite. Introduzione di un secondo livello di prevenzione sempre con accesso gratuito. Vediamo meglio di cosa si tratta

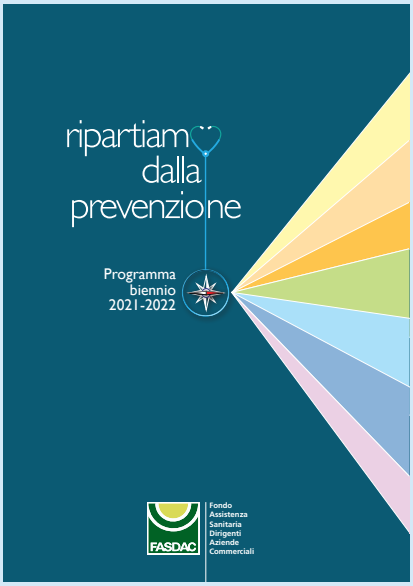
Partiamo da un dato: nel periodo gennaio-settembre 2020 il nostro Fondo ha registrato una riduzione del 30% di screening rispetto al passato. Tanti, anzi troppi! Il lockdown ci ha impedito di uscire di casa, abbiamo temuto di essere contagiati presso gli ambulatori, le strutture sanitarie hanno interrotto del tutto l'attività: qualunque sia la causa, una riduzione così rilevante desta preoccupazione, perché rinviare uno screening vuol dire ritardarne l'effetto protettivo. Questo è particolarmente importante per gli screening oncologici.

Il IX Programma per il biennio 2021-2022 è stato costruito con lo spirito di favorire il rientro nella prevenzione da parte di coloro che non l'hanno potuta eseguire a causa della pandemia.

Allora... "**Ripartiamo dalla prevenzione**" per recuperare il ritardo accumulato in un contesto di maggiore sicurezza delle strutture sanitarie. Ripartiamo anche con una prospettiva positiva, nonostante tutto, di speranza e fiducia nel futuro.

Chi può accedere al Programma di prevenzione?

I dirigenti in servizio e i prosecutori



volontari titolari dell'iscrizione al Fondo. Ne sono pertanto esclusi i familiari e i dirigenti pensionati diretti e superstiti. Al momento della fruizione dei moduli occorre essere in regola con i versamenti contributivi.

La prevenzione di primo livello

Sono messi a disposizione 7 moduli a carattere generale a cui possono accedere gli aventi diritto in base all'età e al sesso. Pochi e semplici accertamenti diagnostici accompagnati dalla visita specialistica (vedi tabella 1). È possibile scegliere uno o più moduli in base all'età e al sesso. Non è necessario che la loro fruizione avvenga presso la stessa struttura sanitaria.

La prevenzione di secondo livello

Sono previsti alcuni esami mirati per ciascun tipo di modulo. Sono gli esami che di norma il medico specialista prescrive per approfondire le anomalie emerse dalla prevenzione di I livello (vedi tabella 2). La presenza delle anomalie è il necessario presupposto per accedere agli accertamenti diagnostici previsti senza il pagamento della quota a carico del 20%.

Quante volte si può fruire delle prestazioni?

Per entrambi i livelli di prevenzione è possibile fruire delle prestazioni una sola volta nell'arco del biennio 2021-2022.

Si deve compartecipare alla spesa?

Per entrambi i livelli le prestazioni sono a totale carico del Fondo.

Nell'opuscolo allegato alla rivista viene illustrato in dettaglio il IX Programma di prevenzione 2021-2022 con le risposte alle domande frequenti.

PREVENZIONE 2021-2022

Tabella 1 – Prevenzione di primo 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

Tabella 2 – Prevenzione di secondo 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	• 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	• 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	• Ecografia mammaria bilaterale		• Referto mammografia bilaterale • Referto visita specialistica • Prescrizione esame di II livello
4	PAP test positivo (CIN o altro) o reperti anomali all'esplorazione vaginale	• HPV DNA (previa reazione polimerasica PCR) tipizzazione • Colposcopia con biopsie ed esame istologico • Ecografia transvaginale	Eseguibili singolarmente o associate anche in più sedute	• Referto PAP test • Referto visita specialistica • Prescrizione esami di II livello
5	PSA >4 o reperti anomali all'esplorazione rettale	• 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	• Referto PSA • Referto visita specialistica • Prescrizione esami di II livello
6	Sangue occulto nelle feci (SOF positivo) o reperti anomali alla visita	• Pancolonscopia diagnostica conendoscopio flessibile con biopsie ed esame istologico o in alternativa • Pancolonscopia 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	• 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			

nella sostanza il modello sinora utilizzato, ma con una importante novità. Quindi 7 "moduli", di cui due a carattere generale e 5 mirati a specifiche patologie, ai quali si accede gratuitamente sulla base dell'età e del sesso (vedi box nella pagina precedente). Nell'individuare i "moduli" ci si è attenuti alle linee guida del ministero della Salute. Con questo Programma 2021-2022 abbiamo ritenuto di introdurre a titolo sperimentale una novità: un secondo livello di prevenzione che prevede, sempre in forma gratuita, una serie di accertamenti diagnostici più mirati, quando gli esami o le visite specialistiche del I livello di prevenzione hanno evidenziato delle anomalie. In sostanza, si tratta di quegli accertamenti che di norma il medico specialista prescrive per approfondire le anomalie riscontrate».

«Favorire il "rientro" nella prevenzione di tutti coloro che non hanno potuto farla è di fondamentale importanza. Il Servizio sanitario ha calcolato che fino a settembre 2020 sono stati eseguiti circa 2,2 milioni di screening in meno rispetto al 2019. Dato preoccupante e un costo indiretto in termini di salute che pagheremo a causa della pandemia»

Perché questa novità?

«Riteniamo importante favorire il "rientro" nella prevenzione di tutti coloro che, per i motivi che ho detto, non hanno potuto farla. Incoraggiare il "rientro" è di fondamentale importanza, soprattutto per gli screening oncologici (della cervice uterina, della mammella e del colon retto). Vuol dire non aver individuato per tempo lesioni tumorali con conseguenze cliniche intuibili poiché lo stato della diagnosi viene intercettato in una fase più avanzata. Il che vuol dire più invasività, più farmaci, più complicanze, più sofferenza. Può essere utile fornire un dato: il Servizio sanitario ha calcolato che fino a settembre 2020 sono stati eseguiti circa 2,2 milioni di screening in meno rispetto al 2019. Dato preoccupante e un costo indiretto in termini di salute che pagheremo a causa della pandemia. Aggiungo due aspetti particolarmente importanti per il Fondo. Una parte della minore spesa per prestazioni del 2020 viene destinata alla prevenzione, ambito per eccellenza di tutela della salute. Inoltre, il farsi interamente carico degli accertamenti di II livello è un modo concreto per il Fondo di stare accanto a chi sta seguendo con apprensione un delicato momento di approfondimento del proprio stato di salute».

Questi cambiamenti potranno consolidarsi e restare come prassi anche per le prossime edizioni?

«Come ho detto prima, la novità è introdotta a titolo sperimentale. Al termine del biennio valuteremo i risultati per un'eventuale conferma per i programmi successivi».

Come si rapporta la prevenzione del Fasdac con quella pubblica, ancor più oggi in cui la pandemia ha messo a dura prova il servizio sanitario nazionale?

«Al momento la prevenzione del Fasdac si svolge in autonomia rispetto a quella promossa dal Servizio pubblico. Proprio di recente è stato varato il Piano nazionale della prevenzione 2020-2025. Il suo approccio multidisciplinare e ben strutturato è ispirato al principio della "Salute in tutte le politiche" che riguardano il cittadino in ogni fase della vita, nei luoghi in cui vive e lavora. L'ambito di azione del nostro Fondo è ben più circoscritto, in quanto riguarda la sola sanità. Però su questo possiamo fare la nostra parte, magari integrando le informazioni in nostro possesso con quelle del Servizio pubblico che, ricordiamoci, è il soggetto deputato a prendere in carico la salute di un cittadino, tracciandogli percorsi diagnostici, terapeutici e assistenziali». ■

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:

Fasi · FasiOpen · FASDAC · Previmedical Servizi per la Sanità Integrativa · PRO.GE.SA · PRONTO-CARE · Fondo Est · FASCHIM Fondo di Assistenza Sanitaria · Cassa di Assistenza Sanitaria Integrativa per i Lavoratori degli Studi Professionali · UniSalute · BLUE ASSISTANCE

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

Cesare Paris
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

MANAGER SOTTO STRESS

È proprio quando il periodo si fa più duro che il sostegno di Manageritalia si fa più forte. Nasce Sos Manager, il servizio di supporto psicologico di Manageritalia Lombardia, perché quando ci si sente in difficoltà, saper chiedere aiuto è importante, riceverlo in modo professionale anche di più

Eliana Sambrotta

→MASSIMO giochicchia nervosamente con la biro tra le dita, guardando nel vuoto. Nessuno, dall'alto, osa affrontare l'argomento, ma lui sa che quando il blocco dei licenziamenti verrà rimosso inizierà un periodo terribile, forse il peggiore che abbia mai dovuto affrontare nella sua vita professionale. Chissà quanti colleghi "gli" faranno licenziare. L'angoscia sale, giorno dopo giorno; gli sembra di vivere ad occhi aperti quell'incubo classico in cui ti trovi sull'orlo del precipizio e cadi nel vuoto. Poi ti svegli di soprassalto… ma lui non si è mai addormentato.

Massimo è responsabile risorse umane in un grande gruppo del settore turistico… che poi avrebbe voluto fare il professore (non che se la passino meglio di questi tempi!), ma mai come in questo momento si chiede perché non abbia seguito i suoi sogni. Lo sforzo per restare a galla, sorridente e smagliante, è enorme. Non solo. Deve anche infondere fiducia, risollevare il morale della "truppa", sapere ascoltare tutti, uno per uno. Ma chi ascolta lui?

Forse a casa si accorgono degli sforzi pazzeschi che fa ogni giorno in ufficio per non soccombere alla tensione? No, si accorgono solo di quanto sia nervoso con Marta e quanto sgridi inutilmente il piccolo Lorenzo, o di quanto sia mentalmente assente a tavola e poco affettuoso con Elena, l'amore della sua vita che l'ha sempre capito e sostenuto, ma che questa volta sembra proprio non volerlo comprendere.

→CARLA è stata messa a dura prova in questi mesi di pandemia. Il suo ruolo di mamma, compagna, ex moglie, figlia, manager di una pmi in piena espansione sui mercati esteri e, infine, di donna – sì, perché in tutto questo vuole sentirsi anche Donna – vacilla.

Le turbolenze economiche derivate dal Covid hanno investito come un treno in corsa i nuovi progetti della sua azienda al via nei mercati asiatici. Mesi, anni di progetti e planning crollati e poi stravolti in poche settimane; la tensione, la paura, lo smart working non sempre così agevole, la rabbia di non riuscire a far riquadrare i conteggi, l'ansia di dover dimostrare di valere, lo spettro del licenziamento sempre dietro l'angolo…

La notte non si dorme. Di giorno si pranza poco e male. Di corsa, scaldando un piatto pronto del "super" al piccolo Luca e ingollando avanzi della sera prima in piedi, e senza apparecchiare veramente la tavola, perché conviene "lasciare apparecchiato" il pc per la didattica a distanza che tra pochi minuti ricomincia.

Carla si vede sempre più brutta, ora non ha proprio tempo per sé… ma forse dovrebbe trovarlo perché altrimenti, come in un domino, tutta la sua vita professionale e personale crolla sotto il suo peso, che nel frattempo aumenta! Ci mancava anche questa scocciatura!

APENSARCI bene, come in tanti aspetti delle vite di tutti noi, il Covid non ha che accelerato o evidenziato situazioni già esistenti nel tessuto sociale. E dunque, forse almeno la metà di questi disagi, Massimo e Carla li vivevano già. Ma credevano fossero parte della vita, o non ci fosse soluzione. O forse non hanno mai voluto trovare il tempo per cercare la soluzione. Quando però la misura è colma e dentro si sta troppo male, bisogna prendere in considerazione l'idea di concedersi un valido aiuto. Valido e professionale. Perché essere un buon manager significa anche saper riconoscere i propri limiti, le proprie paure e difficoltà. E, potremmo aggiungere, al giorno d'oggi abolire il vecchio tabù secondo cui dallo psicologo "ci va solo chi ha problemi gravi" perché tanto "io non ho bisogno, prenderò un pastiglia per dormire meglio…".

Storia dopo storia, difficoltà dopo difficoltà, manager dopo manager, è emerso chiaro e forte il grido d'aiuto dei nostri associati. La scialuppa di salvataggio targata Manageritalia si chiama Sos Manager.

Sos Manager

È il servizio di supporto psicologico dedicato ai manager, attivo da settembre 2020 in Managerita-

lia Lombardia. Esplode in piena pandemia, tra un lockdown e l'altro e, purtroppo, non poteva partire in un momento più adeguato. Che il bisogno di sostegno psicologico sia aumentato esponenzialmente a causa del vissuto della pandemia è evidente, ma il servizio era già ai blocchi di partenza nel 2019 e avrebbe dovuto attivarsi ufficialmente nella primavera del 2020.

Questo perché, ancor prima delle turbolenze psicologiche causate dal Covid-19, le dinamiche di Industria 4.0 e le rapide evoluzioni in atto nel mondo del lavoro, hanno destabilizzato il manager (e continueranno a farlo), sensibilizzando così Manageritalia Lombardia a occuparsi delle problematiche tipiche di ogni trasformazione che il manager, come tutti i lavoratori, può trovarsi ad affrontare. La pandemia ha solo accelerato questo processo.

«Un team di lavoro di Manageritalia Lombardia, chiamato Gruppo Manager 4.0, si è dedicato a comprendere i bisogni dei manager in un'epoca di trasformazione digitale» spiega Ignazio De Lucia, coordinatore del gruppo e responsabile di Sos Manager. «Un insieme di risorse eterogeneo e non necessariamente iper verticale sulle attività di management, come, tra gli altri, uno psicologo, una nutrizionista e un filosofo, ha costruito un percorso che ha portato a un questionario, sviluppato insieme ad Assirm e Università Cattolica, inviato a tutti gli associati lombardi. I risultati raggiunti hanno permesso di comprendere i bisogni dei nostri colleghi manager arrivando a cogliere l'importanza di presentare un servizio di sostegno psicologico professionale per i nostri associati. Il pro-

AL CENTRO IL MANAGER E L'UOMO CHE È IN LUI

Il gruppo di lavoro **Manager 4.0** di Manageritalia Lombardia nasce dopo un'attenta analisi del contesto e dal pensiero che l'Associazione debba occuparsi da vicino non solo del professionista manager, ma anche dell'essere umano. Si sono così formati due sottogruppi di lavoro paralleli composti da manager che "frequentano" e che non "frequentano" Manageritalia. Con l'aggiunta di profili atipici come filosofo, psicologo, alimentarista e manager dall'alto profilo nelle aree hr, ricerche di mercato, comunicazione, energia, informatica, immobiliare e legale. Il gruppo Manager 4.0 è coordinato da Ignazio De Lucia.

Nel corso degli incontri, sono state individuate sei aree tematiche propedeutiche all'obiettivo finale:

1) Dove siamo - Come mi sento
2) Cosa succede intorno a me: io & la tecnologia
3) La centralità della persona: attenzione al benessere
4) Etica dell'essere verso etica dell'agire - L'evoluzione del manager
5) Quale associazione per il nuovo manager
6) Una nuova associazione per un nuovo manager

Da queste aree, grazie alla collaborazione con Assirm, è nato un questionario inviato agli associati attivi, i cui risultati hanno portato a importanti indicazioni sul pensiero e sulle necessità degli associati in servizio. La prima sintesi di queste necessità è stata lo sviluppo del servizio Sos Manager.

getto originale prevedeva il lancio tramite un evento presso il Museo della scienza e della tecnica, ma la pandemia ha reso impossibile realizzarlo. Lo abbiamo presentato virtualmente, con risultati molto positivi in termini di interazione con post e video, nonché con colleghi che hanno voluto aderire. Offriamo la possibilità di parlare con uno psicologo di presenza, tramite video, telefono o email».

Sos Manager, infatti, si propone di aiutare la donna e l'uomo manager ad affrontare tutti i cambiamenti tipici di una trasformazione radicale con impatti in ambito professionale, familiare, sociale e negli stili di vita. Lo fa grazie alla collaborazione con esperti professionisti in ambito psicologico, offrendo un primo incontro a carico dell'Associazione nella modalità più riservata e preferita da ciascuno (vedi box a destra).

MANAGER CHIAMA, SOS MANAGER RISPONDE!

Il nuovo servizio di consulenza psicologica di Manageritalia Lombardia, partito lo scorso settembre, si propone di aiutare la donna e l'uomo manager ad affrontare tutti i cambiamenti tipici di una trasformazione radicale con impatti in ambito professionale, familiare, sociale e negli stili di vita. L'idea era già in essere dal 2019, la pandemia non ha che accelerato questo bisogno.

Attraverso la collaborazione con esperti professionisti in ambito psicologico, gli associati che si trovano in difficoltà, anche ma non esclusivamente a causa degli effetti del Covid-19, hanno a disposizione una possibilità di aiuto, riservato e personalizzato, nella tutela della privacy e dei contenuti, fruibile di persona, in videoconference, telefonicamente e via email.

Per accedere al servizio basta chiamare il numero **02 62535050** o scrivere a **sosmanager.lombardia@manageritalia.it** indicando come si preferisce vivere l'incontro conoscitivo con il professionista, tra i mezzi sopraccitati. Il primo incontro, a carico dell'Associazione, permetterà di valutare, insieme allo specialista, quali potrebbero essere gli eventuali passi successivi.

I professionisti sono coordinati dal dottor Giuseppe Primerano, psicoterapeuta e psicologo del lavoro Aipa.

Per saperne di più, visita il sito: **https://bit.ly/serviziososmanager**

e guarda il video: **https://bit.ly/videososmanager**

Guardiamo avanti...

Come prevedibile, date le circostanze, il servizio ha riscosso successo fin da subito. A questo punto, a sei mesi dal suo avvio, i prossimi step prevedono lo sviluppo del servizio a livello nazionale con collaborazioni sui territori. In particolare, la Federazione sta finalizzando una collaborazione con Aipa, Associazione italiana psicologia analitica, il partner più adatto a garantire la massima professionalità del servizio su tutto il territorio nazionale.

Nell'attesa di attuare le implementazioni dell'attività, se vi state chiedendo se questo servizio possa fare al caso vostro, ma siete ancora assaliti da infiniti dubbi, ricordate che «l'approccio con un servizio di sostegno psicologico è molto personale, ma ormai ampiamente sdoganato dalla società. Chiedere aiuto mediante un confronto con un professionista è sinonimo di grande maturità e consapevolezza, nonché propedeutico a un migliore equilibrio interiore con benefici effetti in tutti gli ambiti della propria esistenza: lavoro, famiglia, vita sociale» come suggerisce De Lucia. Vale la pena farci un pensiero! ■

LA PAROLA ALLO PSICOTERAPEUTA

Il dottor **Giuseppe Primerano** *è coordinatore del team di professionisti dedicati al servizio Sos Manager.*

Dal suo punto di vista, come stanno vivendo le persone oggi, dopo un anno di pandemia, una situazione surreale che nessuno avrebbe mai pensato di dovere affrontare?

«Certo, questa situazione è surreale, inaspettata, imprevedibile e destabilizzante. Nessuno avrebbe immaginato una pandemia di tale portata, cogliendo tutti impreparati nel dover affrontare un'emergenza a livello sanitario, economico, ma anche psicologico. Nel secondo lockdown si è accentuato e, allo stesso tempo, trasformato il vissuto di stress. Va sottolineato che sia nel primo che nel secondo lockdown il coronavirus ha fatto da detonatore, portando alla luce problemi psicologici e di stress preesistenti nelle persone».

Quali sono le richieste di aiuto più frequenti che riceve?

«Le richieste di aiuto più frequenti sono legate a vissuti di stress, ansia, depressione, attacchi di panico, difficoltà/conflitti relazionali. E ancora separazioni, divorzi, lutti, disturbi psicosomatici, disturbi del sonno, stanchezza profonda. Ultimo, ma non ultimo: un vuoto esistenziale».

Tra i suoi pazienti ci sono anche molti manager: c'erano prima della pandemia e ci sono ora. Quali sono le problematiche più comuni che si trovano ad affrontare?

«Sì, c'erano prima e, oggi, con la pandemia, ce ne sono ancora di più: un aumento legato alla crisi economica che ha generato un vissuto di forte precarietà, come inattività, iperattività, timore di perdere il lavoro, con ricadute sulla propria identità personale e professionale. Un maggiore stress che tende a cronicizzarsi. Come dimostrano tutti gli studi effettuati, negli ultimi mesi si sono aggravati in modo significativo tutti i disturbi già menzionati anche per il manager. I più frequenti sono comunque irritabilità, tristezza, un vissuto di pessimismo sul futuro, con ricadute psicosomatiche».

Perché si dovrebbe "provare" il servizio Sos Manager e come fare a capire quando è arrivato il momento di usufruirne?

«Quando si sente che qualcosa dentro di sé non "va". Nei momenti di crisi, quando l'impatto negativo dello stress genera stanchezza, ansia, depressione e burnout e, a fronte di tutto questo, si avverte l'incapacità di farcela da soli. Il manager viene aiutato ad accedere alle proprie risorse interne, promuovendo il benessere e la crescita personale con una mentalità sana e resiliente. Questa è la risposta che Manageritalia Lombardia dà attraverso Sos Manager, un servizio che, proprio perché nato in pancia a un'associazione di manager, più di altri è tagliato su misura sulle problematiche di queste figure professionali».

È ancora forte da abbattere il tabù di andare dallo psicologo?

«Negli ultimi anni è cambiata la percezione nei confronti dello psicologo. Una figura che è ormai entrata nelle scuole, nei luoghi di lavoro come consulente e che viene coinvolta nei colloqui inerenti a varie problematiche. Insomma, non serve solo quando si hanno problemi psicologici. Può essere di aiuto per prevenire e promuovere il benessere personale».

TOP PHYSIO®

QUALITY NETWORK

INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

VISITE SPECIALISTICHE · FISIOTERAPIA

TOP PHYSIO QUALITY NETWORK:

Prima Rete Nazionale di centri di fisioterapia d'eccellenza!

Trasforma il tuo percorso di guarigione
in un'esperienza al TOP!

339.53.20.273 · www.topphysio.it

SEI UN DIRIGENTE FASDAC E SEI A ROMA?

PRENOTA LA TUA CONSULENZA NUTRIZIONALE GRATUITA PRESSO UNO DEI NOSTRI CENTRI DI FISIOTERAPIA DI ROMA USANDO IL CODICE #NUTRIZIONE2019

TOP PHYSIO® CLINICS ROMA

06.36.77.36.77 · www.topphysioroma.it

I NOSTRI CENTRI A ROMA: BALDUINA · EUR · FLEMING · PRENESTINO · SAN GIOVANNI · SERVIZIO DOMICILIARE

UN IRREDIMIBILE PER IL DEBITO

La pandemia ha scatenato una crisi economica e finanziaria a livello mondiale senza precedenti per diffusione e velocità di propagazione. In Italia la situazione è peggiore che in altri paesi europei a causa dell'elevato livello dell'indebitamento, che si è ulteriormente incrementato per reperire risorse finanziarie da destinare al sostegno del sistema produttivo e delle famiglie. Ciò pregiudica un futuro sviluppo ed è necessario trovare una soluzione diversa

Gianluigi De Marchi
consulente finanziario

NEI PRIMI vent'anni del nuovo millennio si sono succedute gravi crisi finanziarie.
Si è partiti nel 2000 con la "bolla tecnologica", cui è seguito, nel 2008, il crack Lehman Brothers, e ci troviamo ora in pieno nella terza crisi provocata dal Covid-19, che ha obbligato il mondo a fermarsi, imponendo di trovare mezzi di compensazione per imprese e famiglie prive di reddito da lavoro.
In Italia il governo ha adottato numerosi provvedimenti, con risultati positivi sotto l'aspetto della "tenuta sociale", ma criticabili sotto l'aspetto finanziario, come lucidamente esposto da Carlo Cottarelli: gli interventi sono di tipo difensivo (contengono i danni economici, ma non creano lavoro), sono limitati nel tempo e prevedono un aumento consistente del deficit di bilancio e del rapporto debito/Pil.
Anche l'Europa ha colto il perico-

eventi eccezionali (i primi esempi risalgono al XVIII secolo per finanziare guerre).
In Italia ricordiamo due prestiti "Rendita" emessi nel 1929 (prestito forzoso) e nel 1935 (finanziamento della guerra in Etiopia).
Le emissioni sono ancora oggi numerose, utilizzate non solo da stati, ma anche da banche: a fine agosto 2020 Intesa San Paolo ha

È necessario tentare di seguire immediatamente una strada innovativa per trovare risorse finanziarie senza ricorrere al debito. Una soluzione è quella dell'emissione di un titolo di rendita, che ha come caratteristica quella di non avere una scadenza

lo e ha varato il progetto dei Recovery fund, che dovrebbe consentire all'Italia di ottenere oltre 200 miliardi (di cui oltre 80 a fondo perduto). Però per ottenere i fondi occorre presentare progetti dettagliati e, per ora, non si ha notizia dell'avvio della procedura di elaborazione della richiesta, quindi i fondi non arriveranno prima del terzo trimestre 2021, probabilmente troppo tardi.
Ecco perché è necessario tentare di seguire immediatamente una strada innovativa per trovare risorse finanziarie senza ricorrere al debito.
Una soluzione è quella dell'emissione di un titolo di rendita, che ha come caratteristica quella di non avere una scadenza.

Titoli di rendita: una lunga storia

I titoli di rendita rappresentano uno strumento per fronteggiare

offerto titoli irredimibili per 1,5 miliardi con un successo straordinario (pervenute richieste per oltre 6,5 miliardi di euro!).

Una "Rendita tricolore" per salvare l'Italia

Si è accennato al fatto che il sostegno e il rilancio dell'attività produttiva sono stati finora realizzati emettendo Btp, cioè ricorrendo al debito.
Ma è buona regola che i capitali

erogati a fondo perduto (come previsto dai provvedimenti finora approvati) siano coperti con fonti non soggette a rimborso. Ecco quindi la soluzione: l'emissione di un prestito irredimibile (cioè senza obbligo di rimborso) che non impegni lo Stato a rimborsare il capitale.

Per i privati la rendita perpetua è interessante perché consente di avere un flusso periodico di interessi

■ *Come "costruire" l'emissione e come assicurarle successo sul mercato?*

1 **Un tasso d'interesse appetibile**. Poiché attualmente il rendimento dei titoli di Stato di lunga scadenza (i Btp cinquantennali) è intorno al 2% annuo, si potrebbe ipotizzare un'emissione di bond perpetui al 3% annuo, con un premio consistente ma ragionevole a compenso del maggior rischio. Ma le lunghe scadenze presentano un ulteriore rischio, e cioè la perdita di valore reale per effetto dell'inflazione. Ecco allora che sarebbe opportuno prevedere una doppia tranche di Rendita, una a tasso fisso e una a tasso variabile, con base Euribor + uno spread che potrebbe collocarsi sull'1-2%. In questo modo, nel caso di crescita dell'inflazione, la tranche a tasso variabile potrebbe coprire il rischio di oscillazione del tasso.

2 **Un'azione pressante di marketing**. In presenza di giudizi non certo positivi delle società di rating, un progetto di collocamento di titoli particolari come la Rendita dovrà essere preceduto da una campagna promozionale utilizzando tutti gli strumenti di marketing a disposizione, da pubblicità sui media all'utilizzo dei social fino alla mobilitazione di testimonial importanti e conosciuti.

Analisi costi/benefici della Rendita

■ *Quali gli effetti del lancio di un prestito irredimibile?*

Esaminiamoli separatamente nell'ottica dello Stato e degli investitori.

La Rendita e lo Stato

1 **L'emissione di una Rendita comporta il miglioramento della tesoreria**, gli esborsi programmati si riducono al solo pagamento di interessi.

2 **L'emissione realizzerebbe una mobilitazione di risorse a beneficio dello Stato**, generando una forma di cessione volontaria di disponibilità private a favore del Tesoro.

3 **L'emissione produrrebbe un miglioramento del rapporto debito/Pil**, poiché la Rendita non costituisce un debito di capitale. E ciò avrebbe positivi riflessi sul rating dell'Italia.

4 **L'emissione scongiurerebbe sul nascere ogni rischio d'imposta patrimoniale**. Lo Stato, in pratica, introdurrebbe una "patrimoniale volontaria" con l'enorme vantaggio, per chi l'accetta, di ottenere una remunerazione e di poter recuperare in ogni momento l'importo attraverso la vendita in borsa dei titoli.

La Rendita e gli investitori

■ *Ma perché gli investitori dovrebbero sottoscrivere queste obbligazioni?*

Il motivo fondamentale è legato al rendimento elevato.

Per i privati la rendita perpetua è interessante: chi oggi cerca una soluzione simile può trovare solo polizze assicurative che hanno l'enorme difetto di sottrargli per sempre il capitale. La Rendita consente di avere un flusso periodico di interessi e di trasmettere il capitale agli eredi (fra l'altro in totale esenzione d'imposta di successione).

La perpetuità della Rendita è importante anche per gli investitori istituzionali, sempre alla ricerca di titoli a reddito fisso per investire la liquidità, eliminando i problemi derivanti dal reinvestimento del capitale alle varie scadenze.

Aspetti critici

Non si possono sottacere gli aspetti critici di una Rendita.

1 **Rischio prezzo**. Essendo privi di scadenza, e quindi della prospettiva di recupero del capitale a data certa, presentano il rischio di provocare una perdita al possessore nel caso di liquidazione a un prezzo inferiore a quello d'acquisto.

2 **Potenziale perdita di valore del capitale nel tempo per effetto dell'inflazione**. Fenomeno probabile (anzi, sicuro), ma assolutamente uguale a quello che corre una qualunque persona che sceglie un investimento obbligazionario (legato al valore nominale) anziché azionario o immobiliare (legato al valore reale).

Conclusioni

La proposta di emettere titoli irredimibili è stata autorevolmente sostenuta da alcuni esperti e studiosi, fra i quali citiamo il finanziere George Soros e il presidente della Consob Paolo Savona, che nei primi mesi dello scorso anno hanno evidenziato l'opportunità e l'urgenza di ricorrere a questo strumento.

Personalmente ne ho sostenuto l'utilità fin dal 2012 (si veda "Uscire dalla crisi: idee e proposte" in *Investimenti finanziari* n. 4, 2012) e, in maniera ampia e articolata, nel recentissimo libro *Ricostruire la finanza* (Edizioni Amazon libri), scritto in collaborazione con Riccardo Lucatti.

È il momento di dare corpo alle proposte: adesso o mai più! ■

PERCHÈ SCEGLIERE NOI

Tecnologie all'avanguardia
Personale qualificato
Diagnosi rapide
Puntualità nella gestione
Ambiente accogliente

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

STUDIO DENTISTICO SORRISO & SALUTE

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:
Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489
www.sorrisoesalute.it
Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

IL POTERE DELLA RI-PERSONALIZZAZIONE

Quale ruolo per i manager in un contesto in cui la digital transformation sta cambiando le dinamiche organizzative e manageriali?

Daniela Corsaro
Ph.D, professore associato di Marketing

Cristina Mele
professore ordinario di Economia e Gestione delle imprese

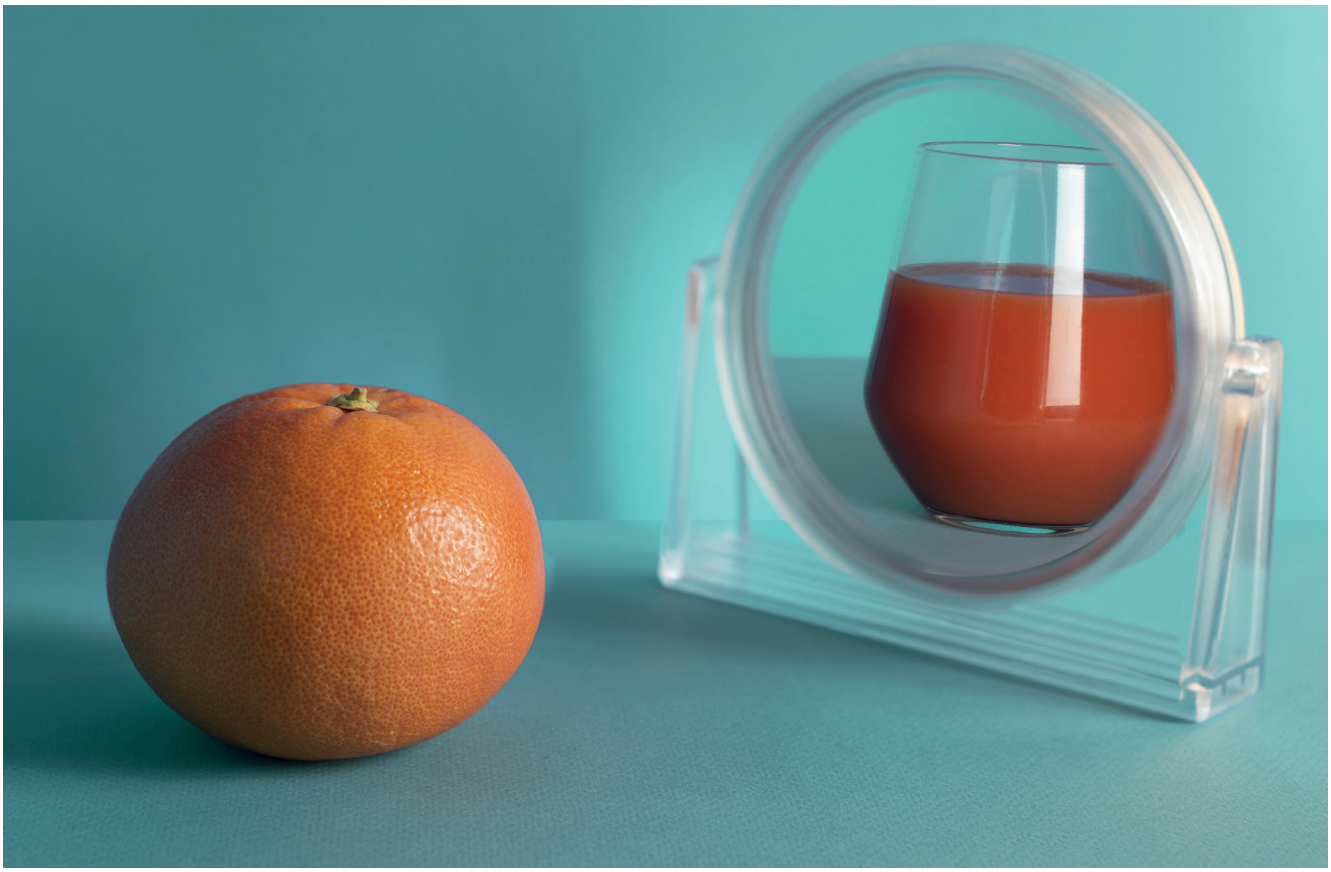
Roberta Sebastiani
professore ordinario di Economia e Gestione delle imprese

STIAMO sperimentando una pervasività inusuale e accelerata della tecnologia e dei suoi molteplici effetti nelle vite e nelle attività di tutti noi, personali e professionali. Quali sono gli effetti che stiamo osservando a seguito di tale pervasività e su cui vale la pena di riflettere? Stanno cambiando, ad esempio, le dinamiche della relazione tempo-spazio, suggerendo nuove forme di flessibilità, si stanno aprendo possibilità di intervento finora immaginate e che ora si iniziano a sperimentare in concreto e in modo diffuso, si stanno superando resistenze al nuovo che avrebbero richiesto un tempo molto più lungo per essere sradicate, ma in particolare si sta mettendo in discussione il ruolo che le persone, e in particolare i manager, possono e intendono avere in questo peculiare momento storico.

Persone al centro

Un primo spunto che emerge dal volume *Ri-personalizzazione e management nella transizione in corso* (Franco Angeli, collana Cfmt; vedi box a pagina 52) è l'opportunità legata all'accresciuta sensazione di spersonalizzazione che le tecnologie portano con sé: l'impatto crescente degli automatismi in termini di efficienza e produttività nelle organizzazioni (e non solo) sembra apparentemente togliere peso e rilevanza alle persone e alle relazioni. In realtà, oggi dobbiamo concentrarci sulla riscoperta delle persone come forza produttiva che genera valore differenziale in un contesto caratterizzato da metodi e tecnologie votate all'impersonalità. Si tratta di un paradosso solo apparente, ma che nasconde le vere radici di un processo di autentica transizione verso un modello nuovo cui fare riferimento nei processi manageriali.

Tale contesto riafferma comunque la centralità delle persone, fatte di corporeità materiale, di intelligenze distintive, di reti di legami sociali unici e difficilmente riproducibili perché sono ancora le persone che scelgono se e come investire sul futuro, quali capacità e competenze sviluppare e mettere in campo, quali progetti condivisi immaginare e sperimentare. Di fatto, le tecnologie hanno infatti consentito anche a



coloro che rivestono ruoli più esecutivi e si trovano a livelli inferiori della scala gerarchica nelle organizzazioni, di gestire spazi di autonomia e di responsabilità che prima erano loro preclusi (o riservati all'élite dei vertici aziendali), allargando le maglie che separavano i livelli e i contesti in cui l'agire manageriale si esprime.

Corsa alla tecnologia

E poi arriva il Covid-19, che ci impone di pensare alla trasformazione nella trasformazione. Non c'è alcun dubbio, la spinta all'adozione della tecnologia è enorme, dall'e-commerce al mobile app, ai pagamenti digitali. Ma i consumatori riscoprono anche il ruolo della prossimità, sia fisica sia psicologica, e dei legami che vanno mantenuti anche quando il canale di interazione è digitale: in questo periodo abbiamo assistito a una vera e propria "corsa alla Tecnologia" che non può tuttavia prescindere dalla dimensione umana.

La ri-personalizzazione del business ci ricorda infatti la centralità che le persone ricoprono nei processi di creazione di valore, siano essi consumatori, manager d'impresa o altri attori dell'ecosistema. È indubbio che la tecnologia riveste oggi un ruolo importante nelle nostre vite, ma nel lungo termine non può esserne il fondamento. In un momento storico in cui le persone sono già state sfidate dalla crisi, sia intimamente sia da un punto di vista economico, sicuramente il desiderio di una connessione relazionale rimane.

E questo non cambierà a seconda del mezzo: sia in ambiente virtuale che reale, sarà lo stesso. Le imprese dovranno puntare a cercare una connessione anche valoriale, fattiva, concreta, nella consapevolezza che il contesto economico è oggi ancor più interrelato a quello culturale e sociale. Anche nel b2b

si dovrà realizzare che quel buyer è anche un consumatore e un dipendente, e qui il ruolo della tecnologia torna a essere fondamentale: dovrebbe abilitare un ascolto costante delle esigenze dei clienti come persone, restituendo, anche in ambiente digitale, dei segnali relazionali e umani, di personalizzazione e vicinanza.

La sfida è proprio comprendere come interazioni technology-driven e human-based si vadano a combinare in maniera fluida e anche quali processi relazionali andare ad accelerare attraverso la tecnologia e quali invece rallentare. Acquistare tecnologia in maniera indiscriminata, come già avvenuto in passato, anche prima della pandemia, e voler accelerare a tutti i costi, infatti, in molti casi si è dimostrato fallimentare.

La sfida del futuro

Nella ri-personalizzazione la dimensione tempo non è quindi un qualcosa di dato a cui le imprese si devono adattare, ma una variabile attivabile, comprendendo quali processi andranno accelerati e quelli che necessiteranno di considerare la relazione, anche perché, non dimentichiamoci, il processo di costruzione della fiducia richiede tempo. Le implicazioni di questa prospettiva si giocano su diversi livelli. Studiare dei processi di valore centrati sulle persone (quindi da "customer centricity" a "human centricity"), dove la tecnologia diventa il fattore abilitante e potenziante; valorizzare il ruolo della filiera e dei partner generando un nuovo storytelling più corale e condiviso; rendere i dipendenti parte dei propri processi di cambiamento per non alimentare resistenze; investire anche nelle competenze trasversali del management, per

Il nuovo volume di Terziario futuro

Dal 2007 Cfmt è alla guida di svariati progetti di ricerca finalizzati a favorire il cambiamento e la crescita delle imprese del terziario. In collaborazione con prestigiose università, consulenti e studiosi, il Centro di formazione edita la collana Terziario futuro, che ha l'obiettivo di individuare le linee di evoluzione e di innovazione del terziario. Il volume *Ri-personalizzazione e management nella transizione in corso* affronta il tema della ri-personalizzazione del business, focalizzandosi su quattro direttrici di riflessione: **l'innovazione partecipata, la connessione digitale, la creazione di sensi e significati e la ri-personalizzazione attraverso l'esperienza.**

Qual è il ruolo che i manager oggi sono chiamati a rivestire in un contesto in cui la digital transformation sta cambiando le dinamiche organizzative e manageriali? Quali sono le competenze e i tratti distintivi che dovrebbero caratterizzare i manager di un futuro che è già qui? Queste domande non sono retoriche ma ci interpellano con insistenza ora più che mai.

Il libro è l'esito di una riflessione e di un confronto continuo con i manager stessi che si sono sviluppati negli anni nell'ambito delle attività promosse da Cfmt e che vi hanno trovato una sistematizzazione. E forse non c'era momento più adatto di questo per la sua pubblicazione, perché è proprio ora che stiamo sperimentando una pervasività inusuale e accelerata della tecnologia e dei suoi molteplici effetti nelle vite e nelle attività di tutti noi, personali e professionali.

di *Enzo Rullani, Roberta Sebastiani, Daniela Corsaro, Cristina Mele*
Franco Angeli editore, collana Cfmt - Centro di formazione management del terziario, pp. 184, open access.

Scarica l'ebook qui:

http://bit.ly/cfmt_ripersonalizzazione

affrontare le sfide della complessità e riuscire a sviluppare al meglio il ruolo di "knowledge broker", inteso come la capacità di connettere pezzi di conoscenza apparentemente disconnessi assegnandogli senso e significato e saper cogliere i segnali latenti di cambiamento.

A questo si aggiunge indubbiamente la capacità di saper leggere i dati e contestualizzarli in modo da renderli vivi e non mero frutto di dashboard che parlano da sole grazie all'intelligenza artificiale.

Le competenze trasversali non sono un asset su cui investire e da allenare solo per il top management, ma anche ad esempio per la forza vendita, che si troverà in futuro ad acquisire un ruolo sempre più consulenziale, spinta dalla necessità di allontanarsi da un modello di vendita aggressivo a favore di approcci collaborativi.

Non ultimo, la ri-personalizzazione implica una maggiore connessione interna all'organizzazione, in particolare integrazione tra marketing, vendita e customer service, in quanto il potenziale dei dati è estremamente limitato senza la messa a sistema di diverse intelligenze relazionali volte a interpretarli.

In generale, la complessità non è un nemico da combattere e ridurre a semplicità ripetitiva, ma l'opportunità per sviluppare nuove abilità manageriali che usano proprio l'indeterminazione, i

confini sfumati tra settori, le connessioni spaziali aumentate come possibilità di adattare il business e individuare nuovi spazi di valore per i propri clienti e non solo.

Le diverse forme della ri-personalizzazione

Dalle nostre considerazioni emergono cinque modalità attraverso le quali la ri-personalizzazione può esprimersi: l'innovazione partecipata, la connessione digitale, la creazione di nuovi sensi e significati, l'esperienza e il suo impatto sociale.

La ri-personalizzazione nelle sue diverse forme non è peraltro esente da resistenze, trade-off e ostacoli, capaci di arrestare o rallentare seriamente l'evoluzione in corso. In particolare, quella evolutiva rischia di rimanere incompiuta e inefficace se si limita a ratificare l'autonomia e l'unicità delle persone. La scommessa sul futuro, in questa evoluzione, è condizionata in modo determinante dalla qualità delle persone che sono in campo, dei legami che possono e vogliono allacciare con altri, magari usando la rete digitale per esplorare nuove soggettività potenzialmente utili. Partendo dallo spirito di intraprendenza derivato dai successi del passato, i manager impegnati in questa transizione devono essere in grado di interiorizzare le professionalità e l'intelligenza relazionale utili a muoversi non secondo un percorso lineare, ma attivando un processo sperimentale, fatto proprio da personalità intraprendenti, disposte a investire sul futuro, assumendone i rischi conseguenti. ■

BRAND, RETAIL, DIGITAL

Tre asset chiave per il futuro. Le potenzialità per piccole e medie imprese italiane: sfida titanica o piano modulare?

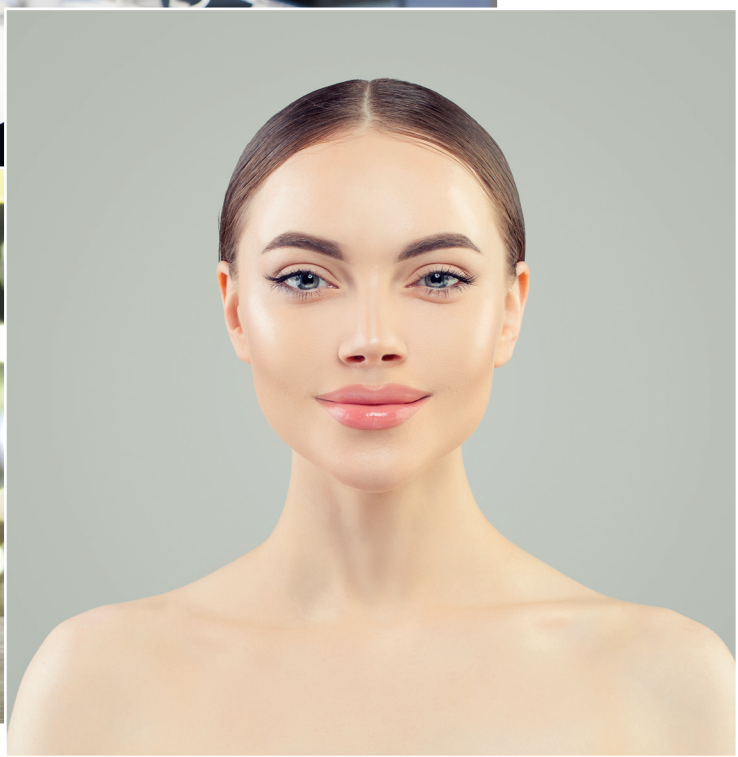
Roger Botti
direttore generale e creativo di Robilant Associati

"LA NOTIZIA della mia morte è fortemente esagerata". Un tocco di colta, sana, dissacrante leggerezza alla Mark Twain è in fondo tutto ciò che occorre per affrontare l'ennesima "rivoluzione" dei nostri tempi. Ricordiamoci che solo qualche anno fa gli apocalittici dell'editoria annunciavano la fine della carta stampata con l'avvento della tecnologia. Oggi, con la stessa enfasi e lo stesso sensazionalismo, siamo instancabilmente sottoposti alla minaccia profetica di chi annuncia la fine del negozio fisico.

Ebbene, che il digitale abbia fatto irruzione nelle nostre vite è un fatto. Quest'ultimo anno, con le sue vicende, lo ha spinto dentro a forza anche nella vita privata e professionale di chi in fondo non lo voleva poi così tanto. Ma è innegabile che l'evoluzione della tecnologia può portare a tutti noi, consumatori e imprese, vantaggi, comodità, migliorie. Si tratta più che altro di non subire il fenomeno, ma di governarlo; di entrare nell'ottica che, più che davanti a una rivoluzione, ci troviamo di fronte a una trasformazione evolutiva che, un pezzo alla volta, modifica il nostro essere, le nostre abitudini, la geografia delle nostre relazioni. Auspicabilmente, aggiungendo qualcosa, non privandocene.

Esperienze di successo

Così, nel tenere presente che digitalizzazione e multi-canalità sono una chiamata a cui ormai ogni impresa è tenuta a pensare e rispondere in maniera efficace, un distinguo è d'obbligo tra realtà di di-



mensioni e natura diversa: grandi brand nazionali e multinazionali, piccole e medie imprese di nuova generazione, per così dire "native digitali", e piccole e medie imprese manifatturiere.

Dai primi, i consumatori si aspettano l'innovazione con la maiuscola. Si controlla che l'esperienza non solo sia olistica e impeccabile a ogni livello, ma ci si aspetta di essere stupiti, intrattenuti, coinvolti. Questi brand sono tenuti a essere antesignani, precursori, primi in grado di generare e immaginare nuove modalità di acquisto, prova, selezione, scelta, reso, comunicazione, canali inediti di relazione.

E così le esperienze sono le più diverse e vanno in ogni direzione. Vediamone alcune. Max&Co nel 2020 ha creato un nuovo servizio di shopping in negozio da remoto tramite WhatsApp. Il cliente contatta con un messaggio il negozio della rete più vicino, con l'aiuto delle stylist crea la sua shopping bag e la riceve a casa, da lì a tre giorni dovrà decidere cosa tenere e cosa restituire. Tutto senza impegno e gratuitamente.

Il packaging, neanche a dirlo, è parte integrante dell'esperienza e della ritualità.

Per chi non può andare in negozio a provare e scegliere la nuance di rossetto più adatta al proprio incarnato, Lancôme ha introdotto un nuovo sistema di prova dei prodotti makeup su device digitali introducendo il Virtual try on: basta caricare una foto o accendere la fotocamera e il gioco ha inizio.

Il gigante della tecnologia Lenovo, significativamente, apre a Milano uno spazio fisico per poter toccare con mano il digitale: spazio espositivo dei prodotti, naturalmente, ma anche luogo per servizi alle imprese, ambiente multifunzionale, spazio caffè, area co-working, auditorium e zona di testing delle nuove tecnologie.

Modelli di business e strategie

Tre esperienze che vanno in direzione diversa. Cosa le accomuna tutte? Prima di tutto la profonda consapevolezza del Dna della marca e la conoscenza dei propri consumatori, che hanno portato a soluzioni non onnicomprensive ma scelte tattiche fortemente in linea con la propria promessa e visione.

È innegabile che l'evoluzione della tecnologia può portare a tutti noi, consumatori e imprese, vantaggi, comodità, migliorie. Si tratta di non subire il fenomeno, ma di governarlo

Anche l'accessibilità ha un ruolo determinante: facile come mandare un messaggio, farsi un selfie o andare a bere un caffè.

Le native digitali nascono già con un modello di business basato

sull'integrazione dei canali di vendita e di comunicazione. Per queste generalmente il digitale è parte integrante della cultura d'impresa e ne rappresenta anzi un asset fondamentale di vantaggio competitivo, oltre che, a volte, di alleggerimento della struttura e dei costi. Celebre e celebrato l'esempio di Cortilia.

La digitalizzazione delle piccole e medie imprese manifatturiere non deve necessariamente essere totale al primo round. Il tema è la modularità, ossia la possibilità, anche a fronte di un progetto pluriennale, di implementare un canale, uno strumento, un'attività alla volta

La sfida delle pmi

Ora, se le prime fanno scuola e le seconde sono "smart" per definizione, sono invece le terze – le piccole e medie imprese manifatturiere – che maggiormente sentono il bisogno di essere accompagnate in questa evoluzione. Queste imprese costituiscono buona parte del tessuto produttivo italiano d'eccellenza ed è facile intuire che la loro evoluzione digitale non è per nulla trascurabile per il sistema Paese. Le pmi hanno generalmente un modello di business "nato fisico". Per queste l'implementazione di un modello digitale omnicanale implica una revisione spesso significativa del modello sottostante. Sono aziende che devono implementare a posteriori questo genere di esperienza. Spesso sono a carattere familiare e vivono l'evoluzione del mercato come un'imposizione, sia per gli investimenti che comporta sia per la necessità di inserire all'interno dell'azienda competenze nuove lontane dal business tradizionale.

Il messaggio più importante per queste realtà è che la digitalizzazione non deve necessariamente essere totale al primo round. Il tema qui è la modularità, ossia la possibilità, anche a fronte di un piano completo e un progetto di digitalizzazione pluriennale, di implementare un canale, uno strumento, un'attività alla volta. L'importante è avere sin dall'inizio una visione di dove si vuole arrivare e cosa sia più in linea non solo con la propria offerta e il proprio dna, ma anche con i desideri e i bisogni dei propri consumatori, che solo l'impresa stessa può conoscere veramente.

Integrazione, la keyword per competere

Una carta non trascurabile a vantaggio di questa modularità sono i temporary shop. Oltre ad avere un grande impatto comunicativo, permettono di implementare e testare nuove modalità integrate on e off line prima della distribuzione nell'intera rete di negozi e punti vendita. Uno strumento molto prezioso anche per chi generalmente non ha punti vendita al pubblico e utilizza altri canali di distribuzione.

Una nota merita il mercato business-to-business: non solo le aziende che si rivolgono al consumatore finale possono trarre grande vantaggio dai sistemi integrati di vendita e comunicazione. Anche le aziende b2b possono trarre grande vantaggio da strumenti di comunicazione diretta e più immediati con i propri target. Qui la tecnologia si fa perfetta alleata della consulenza professionale. Attenzione, però: molto più che nel b2b a rispondere per conto dell'azienda non bastano le chatbot: le persone e la loro professionalità e competenza consulenziale sono il vero asset.

Infine, un promemoria per tutti: spinta in avanti per alcuni, la tecnologia può diventare barriera all'ingresso per altri. "Cieca e ignorante", la tecnologia facilita ed esclude al tempo stesso. Sta alle persone, ai manager e agli imprenditori guidarla con l'etica e ai brand usarla nella direzione dell'inclusività. ■

Claudia Corti

Vittoria alata, bronzo, I sec. d.C.

LA VITTORIA ALATA DI BRESCIA, SIMBOLO DEL PASSATO RIVOLTO AL FUTURO

DOVE

Brescia, Musei di Santa Giulia

È il 22 luglio 1826 e c'è un gran fermento a Brescia da ormai due giorni; la popolazione curiosa vuole vedere, fa domande, si accalca per le vie del centro mentre le campane suonano a festa. E poi, finalmente, eccolo, l'oggetto di tanta attesa: tra due ali di folla e la banda musicale cittadina, il Podestà precede un carro su cui è esposta, in piedi, in tutta la sua imponenza e maestosità, una statua enorme. È in bronzo, alta ben 194 centimetri, sicuramente un po' impolverata data la secolare permanenza sotto terra! Indossa un chitone, veste leggera tipica del mondo classico, che scivolando su una spalla lascia scoperto il seno; nella parte inferiore del busto indossa, invece, un Himation, simile a un mantello di tessuto più pesante.

Ha i capelli acconciati in una sorta di chignon e trattenuti da una fascia che riproduce, in argento, foglie di mirto.

Un piede è leggermente sollevato, forse perché destinato a poggiare sull'elmo di Marte, purtroppo scomparso, così come non c'è più lo scudo sostenuto dal braccio sinistro e dalla gamba flessa.

A completare la figura, due ampie ali dalle lunghissime piume.

L'enorme statua era stata scoperta solo due giorni prima a ridosso del Tempio Romano, zona in cui da ormai qualche mese si stavano effettuando i primi scavi archeologici volti a restituire la storia di "Brixia romana", scavi condotti grazie a una sottoscrizione pubblica! Tutta la cittadinanza, dunque, ne era coinvolta e viveva in prima persona l'emozione di un ritrovamento sensazionale.

La grande statua rappresenta Nike, la Vittoria alata, divinità amatissima forse più dai Romani che non dai Greci, che le avevano dato vita collocandola nell'Olimpo. Sempre accompagnata da Atena, la dea della saggezza, quasi a voler sottolineare il legame inscindibile tra sapienza e vittoria, Nike è la sovrana indiscussa delle competizioni atletiche, delle gare poetiche e ovviamente delle guerre... la volevano proprio tutti!

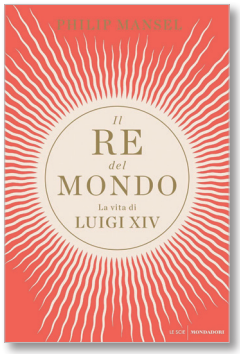
E forse fu proprio in occasione di un'impresa militare che la Vittoria di Brescia fu realizzata, presumibilmente nel I secolo d.C., unico esempio di statua in bronzo di dimensioni monumentali nel Nord Italia giunta fino a noi grazie alla lungimiranza di qualcuno che, per proteggerla dalla pessima abitudine paleocristiana di fondere i simboli pagani, la nascose in un intercapedine del Capitolium.

Fu un simbolo di successo, dunque, per chi ne aveva voluto la realizzazione, fu un simbolo di unità in cui riconoscersi nel 1826 in un'Italia che ancora Italia non era, ed è un simbolo ancora oggi, nuovamente esposta dopo due anni di restauro. Un simbolo, sì, ma anche un augurio di una nuova unità e rinascita.

CURIOSITÀ

La conclusione del restauro della Vittoria alata è stata celebrata anche dal mitico Topolino. Nel numero 3391 (novembre 2020) è apparsa la storia *Topolino e l'avventura della Minni alata*, in cui i perfidi Trudy e Gambadilegno, introdottisi ai Musei di Santa Giulia, hanno tentato nientemeno che il furto della statua. Come sarà andata a finire?

Davide Mura



Il Re Sole visto da vicino

Incoronato re di Francia a 5 anni, nel 1643, Luigi di Borbone ereditò un regno travagliato, guidato da una corte affamata di potere e lacerata dai dissidi, ma settant'anni dopo, alla sua morte, il Re Sole lasciò un paese profondamente trasformato, che grazie a lui aveva conquistato il rango di potenza mondiale. Philip Mansel ricostruisce la vita di uno dei più famosi monarchi francesi: riforme, ruolo storico e aspetti della personalità poco noti in un volume interessante e ricco di informazioni.

Il re del mondo, Philip Mansel, Mondadori, pagg. 840, € 35.

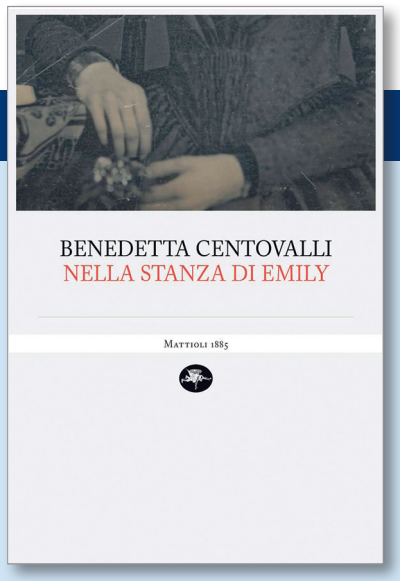
Cosa mettere nel piatto per vivere a lungo?

Se la vita media aumenta sempre di più, non sempre migliora la qualità degli anni guadagnati. L'obiettivo non dovrebbe essere di arrivare fino a 120 anni, ma invecchiare bene, in salute e nel pieno possesso delle proprie facoltà.

Maurizio Tommasini, biologo e nutrizionista, offre una serie di consigli pratici che ci permettono di migliorare le nostre scelte quotidiane a tavola, in direzione di una longevità intesa soprattutto come benessere.

I cibi della longevità, Maurizio Tommasini, Sperling, pagg. 300, € 18,90.

Sulle tracce della Dickinson



Prenderlo in mano e sfogliarlo è già un piacere. Sì, perché *Nella stanza di Emily* è un libro prezioso e curato in tutti i dettagli, a partire dalla consistenza al tatto della copertina, dalla grammatura della carta. E lo è tanto più nella scrittura, in cui nulla è affidato al caso, nulla è sciatto o fuori posto.

Nella stanza di Emily è la storia di un viaggio che Benedetta Centovalli (editor e agente letterario) compie per visitare la casa di Emily Dickinson, ad Amherst, nel Massachusetts. Ma è anche la storia della poetessa, una "creatura in esilio volontario che ha attraversato un mare in tempesta senza affogare", grazie alla scialuppa di salvataggio delle parole, della poesia.

Ed è la storia di una ricerca che l'autrice compie dentro di sé per trovare una risposta a una domanda ben precisa: "Ho cercato di capire se abitare quella parte dell'ombra dentro la letteratura che mi ero ritagliata nella mia vita editoriale era stata una buona ragione di esistenza. Lo era stata? Lo era ancora?".

Tante storie, una dentro l'altra, una avviluppata all'altra. Un intreccio da cui emerge con prepotenza un elemento comune: la volontà di stare sulla soglia. La capacità di guardare il mondo da quella prospettiva e di costruire mondi da quella prospettiva.

Anna Zinola

Nella stanza di Emily, Benedetta Centovalli, Mattioli 1885, pagg. 143, € 14.

Marco Lucarelli

SIAMO PRONTI AD AFFRONTARE IL FUTURO?

Proviamo a capirlo con una future maker, ossia una persona che per mestiere analizza e interpreta i trend tecnologici con i quali avremo a che fare nel futuro.

Cristina Pozzi, autrice del libro ***Benvenuti nel 2050. Cambiamenti, criticità, curiosità*** (Egea, 221 pagine), è un'imprenditrice e divulgatrice. È stata nominata come leader del futuro dal World Economic Forum, in quanto esperta di scenari futuri in relazione alle nuove tecnologie. In questo libro e in diversi inspirational talk disponibili sul web, Cristina Pozzi ci spiega come possiamo essere a prova di futuro e prepararci ai cambiamenti.

Partiamo dal contesto attuale. Contesto dove il tempo sta accelerando, ci sono eventi dirompenti che stanno cambiando il corso della storia. Eventi che trasformano da un giorno all'altro le cose. E poi lo spazio che si espande, le distanze si accorciano, basti pensare al web o alla nostra possibilità di viaggiare (in tempi slegati dalla pandemia). È quindi sempre più difficile rapportarsi e immaginare il futuro. La capacità di guardare al passato per capire cosa potrà succedere nel futuro diventa sempre meno affidabile. Parte di questi cambiamenti sono dovuti all'innovazione tecnologica. Ci sono tecnologie a crescita esponenziale, come ci ricorda la famosa legge di Moore, dove ogni diciotto mesi raddoppia la capacità computazionale dei computer portando benefici estesi a tutti quei sistemi legati al loro utilizzo. Che cosa significa per noi quest'accelerazione delle nuove tecnologie?

Le innovazioni possono essere incrementali, ad esempio il rilascio di una nuova versione di un sistema operativo che può migliorare le nostre vite ma non stravolgerle. Ci sono poi delle innovazioni disruptive, che invece vanno a cambiare completamente il modo in cui facevamo delle cose, pensiamo alla fotocamera digitale o ad Airbnb. Poi ci sono i game changer, quelli che cambiano totalmente le regole del business e delle nostre vite.

Oggi siamo di fronte a un'accelerazione molto difficile da comprendere. Abbiamo degli strumenti per affrontare questi cambiamenti che ci stanno portando in una nuova epoca? Cosa serve per mettersi in viaggio verso il futuro? Cosa dobbiamo mettere nella nostra valigia?

Come ci ricorda l'autrice, dobbiamo prima di tutto ricordarci il contesto globale nel quale molti elementi sono collegati, quello che accade in un posto lontano potrebbe avere effetti anche su di noi. Fondamentale, inoltre, la comprensione del linguaggio alla base del digitale. Linguaggio utilizzato per far funzionare le cose che ci circondano e importante per capire la trasformazione digitale in atto.

Interpretare il futuro, ci ricorda l'autrice, significa saper osservare cosa succede attorno a noi e soprattutto essere consapevoli dei limiti della nostra conoscenza. Se in valigia avremo queste competenze allora le possibilità saranno molteplici, permettendoci di decidere il futuro che vogliamo senza farci travolgere, scegliendo in questo modo il migliore dei futuri possibili.

SEGNA LIBRO
QUANDO I MANAGER INCONTRANO GLI AUTORI
Il format di Cfmt dedicato al mondo letterario, per ispirare i dirigenti attraverso storie, racconti e autori.

Incontro con
Marina Capizzi e Tiziano Capelli
Non morire di riunioni!

Il 25 febbraio, la giornalista Maria Cristina Origlia intervisterà online gli autori del volume che ci parleranno di come organizzare riunioni realmente proficue. "*Perché le riunioni possono far incontrare energie e intelligenze. E far pulsare il cuore del business*".

Per iscriversi all'incontro:
http://bit.ly/segnalibro_febbraio

Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

L'ACCESSO A CLICLAVORO CON SPID

Devo formalizzare le dimissioni dalla mia attuale azienda, il consulente del lavoro mi ha chiesto di provvedere a comunicare telematicamente sul portale Cliclavoro questa mia decisione, però mi chiedono di accedere con lo Spid, che non ho ancora attivato. Potreste assistermi in questa procedura?

F.D. - Roma

La comunicazione formale delle dimissioni e delle risoluzioni consensuali deve essere effettuata, a pena di inefficacia, con una procedura telematica, su appositi moduli resi disponibili dal ministero del Lavoro e delle politiche sociali, accedendo appunto al sito www.cliclavoro.gov.it.

Tale procedura prevede la possibilità per il lavoratore di formalizzare le dimissioni in autonomia (accedendo personalmente al portale Cliclavoro), oppure di rivolgersi a un soggetto abilitato (patronati, organizzazioni sindacali, commissioni di certificazione ed enti bilaterali) che effettuerà la procedura per suo conto.

Dal 15 novembre scorso è possibile accedere al portale Cliclavoro unicamente con Spid o con carta di identità elettronica. Manageritalia è accreditata presso il portale Cliclavoro per poter fornire questo servizio ai propri associati. Se lo desidera può quindi rivolgersi alla sua Associazione territoriale, dove il personale abilitato, su sua delega, provvederà ad effettuare per suo conto la comunicazione telematica di dimissioni.

È importante rivolgersi all'Associazione tempestivamente, in quanto il sistema telematico non permette di inserire comunicazioni di dimissioni in data successiva rispetto a quella concordata per il termine del rapporto di lavoro.

La normativa, infine, prevede un diritto di ripensamento che permette al lavoratore di revocare le dimissioni con la medesima modalità telematica, entro 7 giorni dalla data dell'inserimento della prima comunicazione.

La procedura sin qui illustrata non si applica in caso di dimissioni volontarie presentate durante il periodo per cui è previsto il divieto di licenziamento per le madri e i padri lavoratori, che continuano ad essere disciplinate dall'art. 55 del decreto legislativo 151/2001, che prevede la convalida delle stesse da parte delle Direzioni territoriali del 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.

lettere

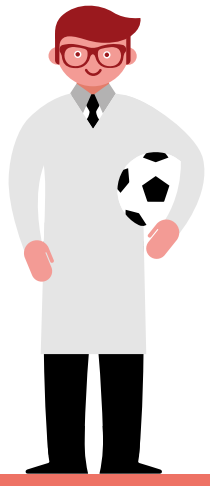
Inserto mensile di Dirigente
n. 1-2 / 2021

a cura di Thomas Bialas

MANAGERITALIA cfmt

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #70



02/ MANDA IL TUO AVATAR AL LAVORO

04/ 1,5 METER SHOP

06/ GUIDA AUTONOMA? NON PERVENUTA

SAVE THE DATE:
SIMPOSI DIGITALI
ONLINE, 10 MARZO 2021
→ http://bit.ly/cfmt_impresepostcovid

Il medico del futuro
Non cura ma allena

2021. "Ti porto il mio vaccino per brindare alla tua salute". Forse. Perché il vero problema non è tanto avere o non avere un buon vaccino, ma avere un buon paziente, magari in salute. Sì, magari. Perché ci ammaliamo e moriamo di Covid? Perché siamo già malati e già morti che camminano. Diciamolo senza mezzi termini: il Covid ha semplicemente scoperchiato il vaso di Pandora, portando alla luce la nostra fragilità ben celata da maschere di portatori sani di salute. I numeri parlano chiaro. Secondo i dati dell'Osservatorio nazionale sulla salute il numero dei malati cronici rappresenta il 40% della popolazione del nostro Paese. Per un virus, un terreno edificabile tutto in discesa. Per risalire la china, al momento tamponiamo alla meno peggio con discutibili restrizioni e miracolose soluzioni. Un presente immobile senza nessuna idea di futuro e nessuna risposta a una domanda cruciale. Può esistere un'economia sana in un corpo malsano? Ovviamente no. La salute è il vero asset strategico del futuro. Non più human resources, ma healthy resources. Basta gestire risorse malate! Nell'antica Cina il medico veniva pagato fino a quando il paziente rimaneva in salute. Ecco, a questo bisognerebbe tornare e infatti qualcuno ci è già tornato. Leggo sul *Wall Street Journal* che Iora Health, un network di studi medici e assistenza sanitaria specializzata in pazienti over 65, sta proprio adottando questo "schema di gioco". Il team medico funge da coach che allena al benessere, e il medico è pagato per mantenere in salute il paziente con una tariffa fissa mensile che sale in base alle condizioni dell'assistito. Questo crea un incentivo per lavorare in modo sistemico su uno stile di vita più sano e a lungo termine. Certo non è sufficiente per cambiare radicalmente lo stato di salute della popolazione, ma è già un inizio.

—Future work
Manda il tuo avatar al lavoro

Avatar che lavorano al nostro posto in ufficio, uffici erranti che vagano in ogni direzione e luogo e noi, nuovi nomadi, senza più fissa dimora lavorativa.

—Next step
Avatar al lavoro

Per certi versi, Zoom è già roba di ieri, un po' vintage. Schermo piatto, facce piatte, riunioni piatte. Vuoi mettere un bell'avatar iperrealistico tridimensionale? È quello che promettono, già in parte oggi, Magic Leap, MeetinVR e la versione HoloLens 2 di Microsoft: contesti lavorativi virtuali realistici per vivere più intensamente l'inevitabile "futuro remoto". Insomma: saremo produttivi (felici?) ovunque ci spostiamo. La "pausa" pandemica sta causando l'estinzione della specie "vita d'ufficio" e la tecnocrazia è la grande vincitrice e padrona degli anni a venire. I robot, o replicanti, in giro per la città e gli uffici, e noi a casa a lavorare come bravi cagnolini, a distanza. Intanto con Strateos robotic cloud lab la scienza si automatizza per ogni ricerca. All'uomo non resta che impiantarsi un minuscolo chip nel cervello per muovere telepaticamente le nostre truppe di avatar (sì, potremmo lavorare simultaneamente e ubiquamente).

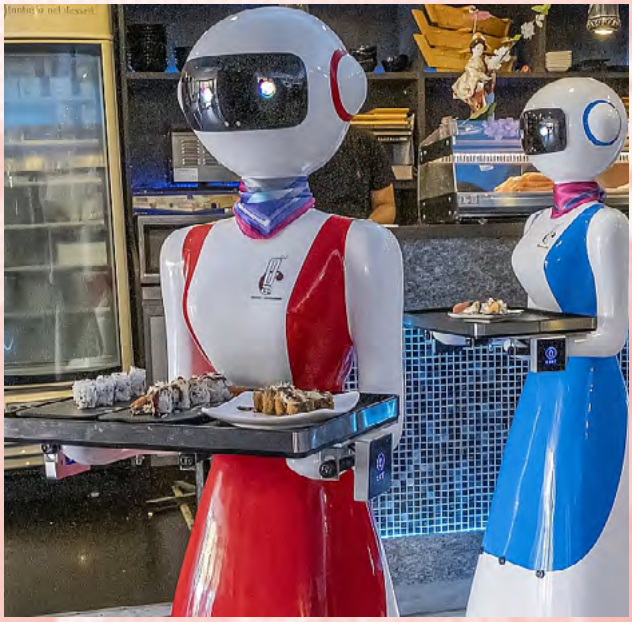
↗
https://tinyurl.com/yxozwler
https://tinyurl.com/y43ro8wn
https://www.mimesysvr.com
https://www.meetinvr.com
https://tinyurl.com/yy9are8v

—Dystopian leadership
Big brother boss

Altroché empatia, qui si rischia il capo che spia. Se tutti lavorano in remoto, scoppia la passione per la sorveglianza remota. Grazie a tecnologie sempre più pervasive, magari con software di "monitoraggio della produttività", come Hubstaff, i dipendenti rischiano un tracciamento e controllo dei comportamenti costante. Non è neanche da escludere, per quelli che lavorano duramente in "trincea", l'uso e abuso di sostanze dopanti (adattogeni, smart drugs, farmaci psichedelici) per amplificare resistenza e performance. Manca solo il cyborg staffer.

—First step
Zoom towns

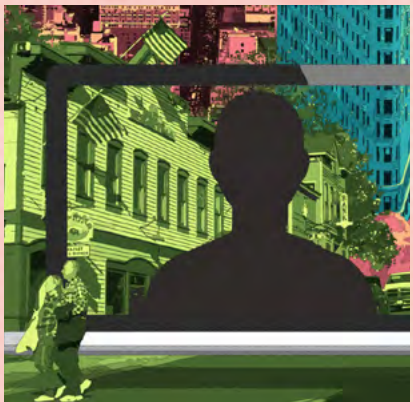
"Zoom towns are exploding in the West", titola la rivista *Fast Company* in una recente inchiesta sul futuro del lavoro. Nonostante gli Stati Uniti ultimamente facciano parlare di sé per trend con il segno negativo (vedi il trumpismo), hanno comunque ancora la forza di scatenare qualche nuova moda. Questa ha il nome di "Zoom towns", con diretto riferimento all'applicazione di teleconferenza Zoom diventata famosa durante la quarantena.
Il trend osservato ci parla del trasferimento di molti telelavoratori verso città meno affollate, meno costose e più gradevoli da vivere. Si stima che circa 23 milioni di americani hanno in progetto di cambiare città e vita. Le località vicino a stazioni sciistiche, spiagge o parchi nazionali potrebbero trarne vantaggio. Per il marketing territoriale una nuova sfida e opportunità.



https://www.strateos.com
https://neuralink.com
https://hubstaff.com
https://tinyurl.com/y48r8sk5
https://tinyurl.com/ycg72ow3
https://www.cogitocorp.com

—New manager
Il caregiver aziendale

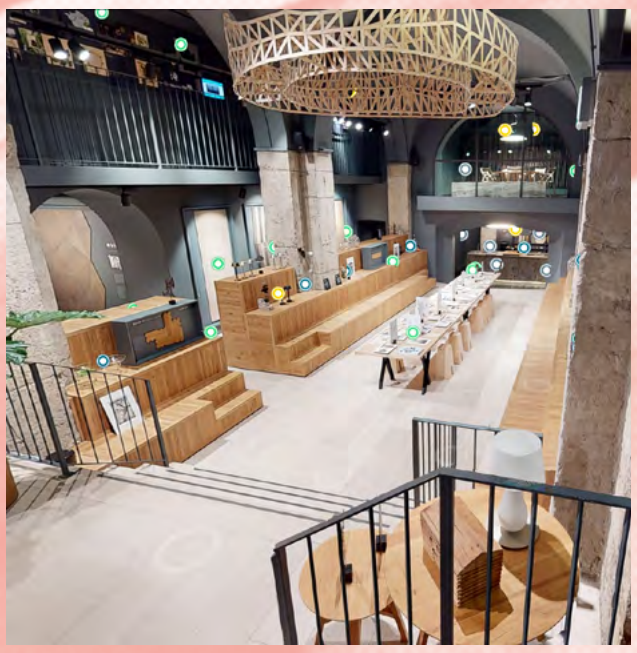
L'azienda è una piccola famiglia e l'office caregiver (professione da creare?) si prende cura, assiste e supporta i propri "cari" colleghi nei momenti di difficoltà. Parlarne oggi, con il burnout alle stelle (vedi il pezzo sul blog di Manageritalia https://www.manageritalia.it/it/management/conversazioni-utili-per-migliorare-il-lavoro-a-distanza), è un gesto dovuto. La leadership dovrebbe sempre essere empatica ed emozionale, a maggior ragione ora che l'interazione faccia a faccia svanisce e l'isolamento sociale aumenta. L'angoscia e i disturbi da stress post-traumatico saranno dilaganti durante e dopo la pandemia Covid-19, quindi urge un compassionevole caregiver per dipendenti e collaboratori. Un manager che monitora l'umore, e lo stato di salute del proprio team. Qualcuno già auspica di impiantare nel cervello regolatori che migliorano l'umore, ma questa è la solita malata distopia tecnologica.



—Future retail
Soluzioni all'ultimo grido

https://tinyurl.com/rrtyjpu
http://membership.innergm.com/notify/
https://tinyurl.com/y5j8zrj4
https://www.extraterrestrialstudio.co
https://tinyurl.com/y6benagk

Iniziano le grandi manovre al grido di battaglia "non vogliamo soccombere". È un survival revival: torna di moda la sopravvivenza. Ripartiremo, ma non tutti ce la faranno. Vero.



—Retail virtualisation
L'esperienza del "Phygital"

Nel lontano 2002 presentai al Salone Franchising, Milano lo scenario-evento "Come faremo shopping nel 2005". Fra le varie installazioni-trend da provare, c'era anche una postazione dedicata al virtual reality shopping per permettere al visitatore di muoversi all'interno del negozio virtuale o del centro commerciale come se fosse fisicamente sul posto. Sono passati quasi 20 anni e, complice il Covid e il progresso tecnologico digitale, tutti corrono al riparo giocando la carta dello spazio Phygital" l'ibridazione che fonde il fisico e il digitale. Listone Giordano lancia Live Studio e Live Store, due nuovi alleati virtuali per offrire a clienti, designer e progettisti delle interfacce per comunicare a distanza con dei consulenti all'interno di appositi ambienti virtuali. Stessa cosa per Cost Plus World Market (mobili) e Linde (carrelli elevatori). Prima del Covid l'esperienza virtuale era un optional (o un vezzo), ora è un must, e non solo per il retail.

—Stammi alla larga
Arriva il 1,5 meter shop

Già mesi addietro *Forbes* aveva raccontato in un suo articolo l'approccio olandese al Covid-19 battezzato come l'economia degli 1,5 metri. Funziona? Boh, difficile dirlo, ma sicuramente limitare i contatti e mantenere le distanze diventa un must, anche per il retail fisico. Vedremo nascere nuovi concept store che reinterpretano lo spazio e le affluenze, programmate.

—Future trends
Il negozio del futuro

Teatrale e forse un po' spettrale (vuoto). Concepito come un palcoscenico emozionale personalizzato e senza troppi contatti. Qualcosa che va in questa direzione è stato fatto da Tupperware nel suo pop-up store di New York e da Acne Studios. Possiamo individuare tre trend emergenti. Primo: i clienti devono prenotare la propria visita e shopping experience (come un tavolo al ristorante). Secondo: grazie alla prenotazione l'esperienza nel negozio diventa sartoriale, quasi maniacale, su ogni dettaglio di servizi. Terzo: molta calma e molto silenzio con esperienze "analogiche" in un ambiente piacevole e rigenerante, lontano dal frastuono digitale. La tecnologia sarà utilizzata, ma in modo discreto.

https://www.american-giant.com
https://tinyurl.com/yxhje4vj
https://tinyurl.com/y4opdyxy
https://www.bossanova.com

—Future mobility
Hype o trend?

https://tinyurl.com/yyuveoxx
https://tinyurl.com/y434o4ch
https://tinyurl.com/yyr7zl9h
https://tinyurl.com/yy5gg4rv
https://gravity.co
https://ree.auto
https://tinyurl.com/y3o3oqvl
https://rivian.com
https://roborace.com

È da almeno 10 anni che gli esperti parlano di imminente rivoluzione della mobilità. Ecco, attenti. Stanno per arrivare le auto che inquinano zero, le auto che si guidano da sole, le auto che volano fra i grattacieli. Sì, ma quando?

—Iron medical
Cogliere il medico al volo

Lo osservi volare e sembra proprio Iron Man, o quasi. Recentemente Gravity Industries ha sperimentato nel Lake District National Park una curiosa tuta spaziale dotata di razzi. Il test consisteva nel verificare in quanto tempo un medico volante può soccorrere delle persone bloccate sulla cima di una montagna. Novanta secondi. Non male, visto che in elicottero ci sarebbero voluti 20 minuti fra preparativi e partenza. L'iron man in versione pronto soccorso può volare a 130 km/h, ma solo per cinque minuti. Tutto molto promettente. A questo punto attendiamo con trepidazione il vaccino volante.

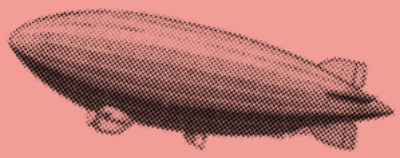
—Guida autonoma Data non pervenuta

O meglio: pervenuta troppe volte. Nel 2020 dovevano circolare già ben 10 milioni di auto a guida autonoma (profezia di Business Insider datata 2016). Siamo nel 2021 e l'unica cosa che circola in piena autonomia è uno stupido virus. Cosa diavolo è successo? Che quando c'è di mezzo qualche innovazione parte la teatrale enfatizzazione. Per dire. Nel 2017 l'opinionista ed esperto di innovazione e tecnologia Riccardo Luna scrisse nella sua rubrica Stazione Futuro: «L'auto che si guida da sola sta arrivando, ma non da noi... e quasi tutte le case automobilistiche lanceranno auto a guida autonoma entro il 2022». Tre anni dopo ci ripensa e scrive: «L'auto che non si guida da sola... quel futuro che molti aspettavano, non è arrivato... le previsioni ottimistiche sono buone per il 2030». Poverino, perché biasimarlo se anche Business Insider non ci becca. Intanto Uber ha venduto a una startup l'intera unità che sviluppa l'auto a guida autonoma e nel campionato Roborace le monoposto, anzi, le senza posto, hanno dato prova della loro efficienza con macchine che si schiantano alla partenza contro il muro, macchine che si perdono per strada e macchine (solo tre) che concludono la gara. Succede quando si innova. Ma potrebbe succedere anche di peggio, almeno questo è il parere di Paris Marx che su Medium avverte i lettori (vedi terzo link): «Le auto a guida autonoma saranno un disastro per il nostro ambiente, la nostra salute e la nostra privacy». Il mio parere personale? Chi se ne frega della guida autonoma. Molto meglio un cervello autonomo. Quello sì che serve per muoversi nel mondo.

—Modulare, Watson L'auto del futuro?

Tutti a parlare di autovettura autonoma quando poi magari il futuro della mobilità è una piattaforma modulare che assomiglia a uno skateboard dalle dimensioni insolite. In pratica, una piastra di base e quattro ruote con motori elettrici incorporati. La Ree, frizzante e giovane società tecnologica di Tel Aviv, ormai nota come la "Silicon Valley" mediorientale, ha sviluppato una piattaforma modulare e "piatta", in cui tutti i componenti più importanti (tra cui powertrain, freni e sistemi elettronici) sono integrati all'interno delle ruote. Tale soluzione permette di configurare tanti veicoli differenti per prestazioni, autonomia e finalità d'uso: dai minibus alle automobili sportive, passando per i mezzi off-road. Una soluzione che è già nel mirino dei costruttori classici, tant'è che Mitsubishi e Toyota hanno già stipulato alleanze e licensing.

FUTURETECH INVENZIONI & INNOVAZIONI



AGRICULTURA 4.0

Come scritto fino alla nausea, per tutto il 2021, causa Covid, assisteremo all'accelerazione dell'automazione in ogni campo, anche in quello agricolo. Il piccolo Xaver, che semina con millimetrica precisione, è solo l'ennesimo esempio di agricoltura automatizzata. Quattro fattori, più uno, spingono verso questa affermazione. Primo: la manodopera scarseggia in quasi tutti i paesi industrializzati. Secondo: l'uso dei diserbanti chimici verrà ulteriormente limitato dalle leggi europee, già oggi i robot sono in grado di strappare le piante infestanti o di bruciarle con il laser senza uso di sostanze chimiche. Terzo: le tecnologie IA, come il riconoscimento delle immagini, stanno facendo enormi progressi con enormi vantaggi per i robot. Quarto: i produttori di robot si stanno orientando sempre più spesso verso un economico modello pay-per-use. Ultimo, ma non per importanza, la pandemia, con conseguente mania del contactless in tutte le salse.

https://www.fendt.com/de/xaver

VIZYCAM.COM

Finalmente la telecamera di sicurezza sa cosa sta filmando. Grazie all'intelligenza artificiale Vizy distingue uno scoiattolo da un ladro. Utile?

https://www.youtube.com/watch?v=lvR9Dqk8_Uw

JASPERDEWINKEL.COM

Sembra un vecchio Gameboy, ma invece è un gioco elettronico portatile che genera energia giocando. Per i ricercatori questo è il futuro dei computer.

https://tinyurl.com/yy6l9f2e

GG-LOOP.COM

Abitare in un ecosistema rigenerativo circolare che produce più energia di quanto ne consuma è la sfida degli alloggi urbani flessibili dell'olandese GG-loop.

https://vimeo.com/477663861

AISSLINGER.DE

Il Covid ormai giustifica ogni ambiente di lavoro che promette sicurezza, anche claustrofobici work pods dall'aspetto lunare, un po' film di fantascienza anni 60.

https://www.youtube.com/watch?v=H-7TfOlAoJo

CARLORATTI.COM

Arriva il primo pennarello completamente compostabile al mondo. Sembra poca roba ma le penne in plastica sono una fonte di rifiuti sorprendentemente grande.

https://www.youtube.com/watch?v=MNt6FWPSPLI

INDIEGOGO.COM

Indossare una collana di aria fresca, questo è quanto promette Quair Plasma Mini, un purificatore portatile contro l'inquinamento atmosferico da città.

https://tinyurl.com/yxr2pcyy

QUADRI MANAGERITALIA: IL NUOVO TEAM

È Lorenzo Zanoni di Manageritalia Lombardia il nuovo rappresentante nazionale Quadri

Dopo il rinnovo delle cariche territoriali nello scorso autunno, a gennaio i rappresentanti neoeletti o confermati hanno votato a maggioranza per il candidato lombardo. Accanto a lui, due vice: Elisabetta Pedrini di Manageritalia Emilia Romagna e Francesco Rubino di Manageritalia Sicilia. Cerchiamo di conoscere un po' più da vicino Lorenzo Zanoni e i progetti del gruppo per il prossimo quadriennio.

Quadro, un manager a tutto tondo: qual è il ruolo di un quadro in azienda oggi?

«Il ruolo del quadro non si discosta molto da quello del passato. Unica sostanziale differenza, con le modifiche alle

Lorenzo Zanoni, *63 anni, è manager affermato con oltre 30 anni di esperienza nell'organizzazione e gestione di eventi di livello nazionale e internazionale come Expo, Universiadi, mondiali di diverse discipline, due visite papali. Ha operato nel mondo del calcio per 18 anni come quadro in F.C. Internazionale. Affidabilità, professionalità e credibilità sono i valori su cui si sono sempre basate le sue salde relazioni con le istituzioni e i rapporti consolidati con network di professionisti, aziende e operatori del settore. Da ottobre 2020 è rappresentante Quadri di Manageritalia Lombardia.*

leggi che regolano il mondo del lavoro, la venuta meno di alcune tutele. Grandi responsabilità, carichi di lavoro, punto di riferimento aziendale, sia per l'azienda e i suoi dirigenti che per i colleghi di altro livello, sono rimasti immutati».

Cosa può dare un'organizzazione di manager a figure come voi?

Manageritalia raggruppa dirigenti, executive professional e, appunto, quadri. Responsabilità, professionalità e ruoli fanno sì che tutte queste figure vengano definite genericamente "manager". Manageritalia, quindi, è la loro "casa comune ideale", dove tutti possono trovare servizi, contatti, fare network e formazione».

Un nuovo rappresentante Quadri nazionale e numerosi nuovi rappresentanti territoriali: quali novità in vista per il gruppo Quadri Manageritalia?

«Certamente un nuovo spirito di fare squadra. L'aumento esponenziale delle riunioni e interazioni via web causato dalla pandemia deve essere sfruttato in modo positivo, così da poter creare una rete di meeting, scambi di opinioni, confronto sui progetti che prima, per questioni logistiche e impegni lavorativi individuali, potevano avvenire con cadenza periodica più lunga».

Che obiettivi vi ponete?

«Tra i principali obiettivi sicuramente una maggiore coesione e comunicazione interna tra le varie associazioni territoriali; il massimo impegno nel portare a conoscenza del maggior numero di quadri possibile le opportunità che l'appartenenza a Manageritalia offre ai propri associati; un'implementazione dei servizi offerti; un piano di formazione adeguato ai cambiamenti del mondo del lavoro che a causa della pandemia ha subito una tremenda accelerazione; un'azione di supporto verso quei colleghi che si troveranno ad affrontare cambiamenti, a volte radicali, nei propri ambiti lavorativi».

Come si presenta oggi il gruppo di quadri iscritti?

«Siamo quasi duemila in tutt'Italia, con la Lombardia che pesa per un terzo e Lazio, Emilia Romagna, Piemonte, Veneto, Trentino-Alto Adige e Liguria che superano il centinaio di iscritti. Un'età media intorno ai 53 anni, il 25% donne. Sono occupati in prevalenza nei settori del commercio (31%), distribuzione e servizi alle imprese (19%), con funzioni di direzione vendite (16%), direzione generale (15%) e direttore/responsabile di sede (9%)».

Perché un quadro dovrebbe associarsi a Manageritalia?

«Perché in Manageritalia un quadro può trovare una serie di servizi dedicati; una "casa" dove ricevere ascolto e supporto; risposte rapide a ogni quesito in 48 ore tramite AskMit; opportunità di formazione professionale; momenti di incontro, contatto e networking, professionali e ludici».

IL NUOVO TEAM QUADRI

Rappresentante nazionale: LORENZO ZANONI
Vicerappresentanti nazionali:
ELISABETTA PEDRINI e FRANCESCO RUBINO

Manageritalia Campania	LUCA MAURIELLO
Manageritalia Emilia Romagna	ELISABETTA PEDRINI
Manageritalia Friuli Venezia Giulia	PAOLO PENNE
Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria	ERNESTO NOSCHESE (in attesa di elezioni)
Manageritalia Liguria	ROBERTO PAPILLO
Manageritalia Lombardia	LORENZO ZANONI
Manageritalia Marche	ANTONIO VOTINO
Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta	DARIO DADONE
Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata	GIOVANNA PETROSILLO
Manageritalia Sicilia	FRANCESCO RUBINO
Manageritalia Toscana	SILVIA PISTOLOZZI (in attesa di elezioni)
Manageritalia Trentino-Alto Adige	FRANCESCO FEDRIZZI
Manageritalia Veneto	NICOLA PEDRON

CARLO ROMANELLI RIELETTO PRESIDENTE

L'assemblea della nuova Associazione di Manageritalia ha ratificato alla fine del 2020 l'elezione a presidente di Carlo Romanelli. Al suo fianco, come vicepresidenti, Donatello Aspromonte e Giuseppe Rizzello

Il 12 dicembre scorso si è svolta in diretta streaming la seconda assemblea di Manageritalia Executive Professional. I 40 delegati collegati da remoto, in rappresentanza degli oltre mille manager e alte professionalità associati, hanno confermato alla presidenza Carlo Romanelli, già responsabile dell'area sin dal 2014 e presidente dell'Associazione costituita nel giugno 2019.

Manageritalia Executive Professional è la startup associativa di Manageritalia nata per rappresentare, tutelare e offrire servizi ancora migliori a manager e alte professionalità che attualmente svolgono un'attività non subordinata, libera e indipendente a supporto del management di organizzazioni private e/o pubbliche.

Carlo Romanelli ha commentato durante l'incontro che la «flessibilità delle attitudini e specializzazione delle competenze sono i concetti chiave del nostro operare, ed è ciò che ci viene richiesto, soprattutto in questa fase di trasformazione del mercato del lavoro in cui serve uno sforzo in più. E Manageritalia risponde proponendosi sempre più come "sindacato a chilometro zero", vicina alle esigenze di manager e alte professionalità che operano come lavoratori autonomi, per affrontare assieme le molteplici modalità con cui i colleghi si rapportano con le aziende. La nostra Associazione lavora per strutturare e valorizzare le peculiari conoscenze e competenze degli associati e migliorare stabilità e qualità del loro welfare».

Alla vicepresidenza sono stati eletti Donatello Aspromonte, attualmente partner alla Morgan Allen Associates ltd, e Giuseppe Rizzello, project manager Italia per Asm Global Europe.

Economia: cambiamenti e ripartenza

Durante la parte pubblica dell'assemblea – che ha ospitato Tiziano Treu, presidente Cnel, e Michele Faioli, professore di diritto del lavoro all'Università Cattolica di Milano – si è parlato dei forti cambiamenti in atto nell'economia, che partono anche da un nuovo lavoro organizzato che esce dai vecchi confini fisici delle aziende e degli uffici ed entra in nuove reti fisiche e/o digitali, vere e proprie filiere della creazione del valore. Lavoro dipendente e autonomo mutano, saltano a piè pari aspetti normativi che non rappresentano più la realtà e, come la pandemia ha estremizzato, evidenziano nuove esigenze per organizzazioni e persone. Le alte professionalità indipendenti, e nello specifico gli executive professional, che Manageritalia rappresenta congiuntamente a quelle dipendenti, i dirigenti e i quadri, sono un evidente laboratorio delle trasformazioni in atto.

«La ripartenza della nostra economia – ha detto Mario Mantovani, presidente Manageritalia – passa da una forte competenze. Per il nostro tessuto imprenditoriale questo significa aumentare l'apporto consulenziale e/o a termine di manager e alte professionalità, e contestualmente, darsi o rafforzare una struttura manageriale interna capace di dialogare con questi professionisti, dettare gli obiettivi, cogliere upgrade tecnologici, organizzativi e formativi e poi implementarli all'interno per far crescere l'azienda e la sua capacità di competere e stare sul mercato».

Carlo Romanelli, *psicologo del lavoro ed esperto di formazione e organizzazione aziendale, è ceo di Net Working e cofondatore di The European Hardiness Institute.*

AUGURI DIGITAL DA NORD A SUD

Impossibilitati a realizzare le nostre tradizionali iniziative natalizie sul territorio, ecco cosa abbiamo escogitato per augurare buon anno agli associati!

Dal 10 al 23 dicembre, quasi tutti i giorni in orario preserale, ci siamo fatti compagnia grazie al format Digital Christmas, un roadshow virtuale ospitato a turno dalle nostre Associazioni territoriali. Obiettivo dei webinar: dialogare sulla vita online con i manager e le loro famiglie insieme a due "spiritosi" formatori digitali, Enrico Piacentini e Diego Parassole. Il tutto arricchito in ogni tappa da testimonianze video di manager e giovani su aspetti piacevoli della vita digital.

Un modo diverso di chiudere l'anno insieme, un 2020 che ha visto protagonista, oltre al virus purtroppo, il rapidissimo passaggio al digitale della nostra vita, in maniera spesso estrema e obbligata. Ma da cui abbiamo imparato molto e possiamo continuare a farlo.

Un modo alternativo anche di festeggiare il Nata-

le, che in Manageritalia eravamo abituati a fare dal vivo con i nostri incontri sul territorio, spesso accompagnati da ottime performance musicali, teatrali e in alcuni casi dalla consegna delle borse di studio ai figli degli associati più meritevoli.

Abbiamo però mantenuto la bella tradizione di devolvere una cifra, solitamente raccolta nella serata e in questo caso ottenuta grazie al contributo delle singole Associazioni territoriali, a onlus o enti del terzo settore nell'area geografica di riferimento.

Ecco un assaggio di ciò che abbiamo cercato di racchiudere negli 11 appuntamenti online di Digital Christmas, che hanno riscosso moltissimo successo e che vi riassumiamo qui, così che chi si fosse perso qualche puntata possa andare a ripercorrerla sui nostri canali Youtube e Facebook:

- Piemonte e Valle d'Aosta: **Personal branding**
- Lombardia: **Utilities**
- Campania: **Dirette web**
- Emilia Romagna: **E-learninig**
- Friuli Venezia Giulia: **Apedigital**
- Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria: **E-commerce**
- Sicilia: **Cyber security**
- Toscana: **Networking**
- Puglia, Calabria, Basilicata: **Video makes a star**
- Marche: **Empatia online**
- Trentino-Alto Adige: **Smart working**.

Ripartiamo dal Rinascimento

Manageritalia Liguria ha invece ideato un altro modo per festeggiare il nuovo anno. Il 5 gennaio ha organizzato, sempre online, l'evento "Buon anno: guardiamo avanti con fiducia - Visita alla mostra Michelangelo, divino artista e al futuro che ci attende".

È stato un incontro unico che ci ha permesso di visitare in maniera esclusiva e guidata da Serena Bertolucci, direttrice di Palazzo Ducale Genova, la mostra lì ospitata. Una chicca, visto che l'esposizione è stata aperta al pubblico solo pochi giorni prima. La mostra tocca in particolare gli incontri che hanno costellato la vita di Michelangelo, svoltasi, dopo un periodo buio dell'umanità, in pieno Rinascimento. Quindi una spinta anche per il nuovo rinascimento che ci attende e del quale si è parlato dopo la visita online con Marco Bucci, sindaco di Genova, Mario Mantovani, presidente Manageritalia e Monica Nolo, presidente Manageritalia Liguria.

Infine, Manageritalia Veneto ha organizzato un incontro di networking natalizio online tra gli associati, seguito da un videomessaggio di auguri del presidente Lucio Fochesato che trovate sempre sui nostri canali.

Tutti questi eventi hanno riscosso un successo incredibile coinvolgendo nel caso di Digital Christmas 5mila partecipanti live e oltre 7mila visualizzazioni totali; nel caso dell'evento ligure quasi 700 partecipanti live e oltre il triplo di visualizzazioni totali, che sono tuttora in continua crescita. L'evento online del Veneto ha coinvolto alcune decine di associati, si è svolto "a porte chiuse" e non è rivedibile essendo basato sull'interazione in tempo reale. Grazie a tutti della vostra partecipazione!

OPPORTUNITÀ O PROBLEMI SUL LAVORO? MANAGERITALIA C'È

Nella transizione professionale offriamo un ampio ventaglio di servizi da utilizzare per cogliere un'opportunità e/o per uscire al meglio da una situazione difficile e ricollocarsi

In un frangente come questo, nel pieno di una crisi sanitaria ed economica, il lavoro è sotto stress non per forza in termini negativi, ma le situazioni sono sempre più sfidanti e quindi nel bene o nel male abbiamo più di un supporto per i manager – dirigenti, quadri ed executive professional – associati. Vediamo di cosa si tratta!

PRIMA DI ENTRARE IN AZIENDA

Se vuoi gestire attivamente la tua carriera, e quindi lavorare per cogliere nuove opportunità professionali (nella tua azienda o altrove), il servizio di Career fitness fa per te. In ogni caso, per valutare cambi di incarico nella stessa azienda (cambi alla parte variabile, l'espatrio all'estero ecc.) o l'ingresso in una nuova rivolgiti sempre, prima di chiudere il nuovo contratto, a Manageritalia.

Cosa fare

Per sviluppare la tua carriera contatta XLabor, la divisione di Manageritalia per il mercato del lavoro manageriale, e prenota un servizio di Career check (gratuito per i manager associati). Dopo il colloquio con un esperto potrai valutare come muoverti e se avere altra consulenza. Questo è infatti il primo step di Career fitness, il percorso pensato da Manageritalia per dare ai manager – attraverso XLabor e alcune delle migliori società e professionisti di consulenza e transizione di carriera e coaching – tutto quanto oggi indispensabile per gestire attivamente il proprio sviluppo professionale e la propria carriera.
Per gli aspetti contrattuali contatta la tua Associazione territoriale e richiedi il servizio di consulenza contrattuale sindacale per gestire il cambio di incarico o l'ingresso in un'altra azienda con un nuovo contratto.

PRIMA DI USCIRE DALL'AZIENDA

Se ti capita di avere difficoltà in azienda è opportuno che, per gestire al meglio la situazione e l'eventuale uscita, ti informi su quanto prevede il contratto e sui servizi offerti da Manageritalia, che potrebbero esserti utili nell'immediato e in futuro.
Fallo subito, prima di chiudere la trattativa, per decidere al meglio se e come restare in azienda o se

uscirne, perché dopo potrebbe essere tardi per sfruttare tutte le opportunità che abbiamo costruito per te.

Cosa fare

Contatta la tua Associazione territoriale e richiedi il servizio di consulenza contrattuale sindacale per gestire la situazione relativa al rapporto di lavoro e ai Fondi contrattuali (Fasdac, Fondo Mario Negri, Cfmt, Associazione Antonio Pastore).
Valuta la possibilità di attivare un percorso di outplacement individuale, un servizio a condizioni vantaggiose consultabile nell'area riservata My Manageritalia e rivolgendoti a XLabor.
Usufruisci della Polizza Ponte che copre il costo dei Fondi contrattuali per 12 mesi. Questa garanzia tutela il dirigente nel caso in cui perda l'impiego a seguito di licenziamento esercitato e comunicato dal datore di lavoro per giustificato motivo oggettivo, rifiuto di trasferimento, fallimento o cessazione dell'attività dell'azienda.
Valuta la possibilità offerta dalla polizza di tutela legale, che nelle vertenze col datore di lavoro copre le spese per la sola parte giudiziale. È una garanzia di rimborso spese sostenute in caso di un contenzioso con terze persone, fisiche e giuridiche.
È riservata gratuitamente ai dirigenti in attività, ex dirigenti in prosecuzione volontaria alla Convenzione Antonio Pastore e ai quadri. Sono inoltre assicurati il coniuge o il convivente more uxorio e i figli fiscalmente a carico.

USCITO DALL'AZIENDA

Una volta uscito dal contratto o chiuso il rapporto con l'azienda, Manageritalia non ti lascia solo. Abbiamo previsto una serie di servizi che, insieme a quelli precedenti, ti aiutano a muoverti efficacemente nel mercato alla ricerca di un nuovo incarico.

Cosa fare

Valuta l'opportunità di usufruire dei **Fondi contrattuali** con la prosecuzione volontaria e il diritto all'**indennità di disoccupazione Naspi**: può essere richiesta all'Inps da tutti i lavoratori – compresi i dirigenti – che, avendo 13 settimane di contribuzione versata nei 4 anni precedenti la disoccupazione e 30 giornate di lavoro effettivo nei 12 mesi precedenti la disoccupazione, si trovano in uno stato di disoccupazione involontaria (ad esempio, a seguito di licenziamento).

Accedi ai servizi Manageritalia

Rivolgiti a XLabor che, oltre a supportare per l'outplacement previsto dal contratto dirigenti, dà informazioni e servizi di orientamento al mercato del lavoro a tutti i manager associati. Chi è residente in Lombardia può fruire della Dote Unica Lavoro prevista dalla regione e per tutti gli altri si prevedono servizi diretti e/o indiretti. Tra questi:

- **Banca dati Manager & Mercato del lavoro**. Accesso dall'area riservata del sito XLabor per inserire o modificare il proprio profilo professionale;
- **Offerte di lavoro**. Sempre sul sito di XLabor è possibile consultare offerte di impiego pubblicate sotto la voce "per i manager > offerte di lavoro";
- **Colloqui di informazione e orientamento al mercato del lavoro manageriale**. Un servizio che si propone di fornire alcune nozioni di massima su come muoversi nel mercato del lavoro. Per l'iscrizione rivolgiti alla tua Associazione territoriale;
- **Check up retributivo**. Un servizio gratuito per una valutazione retributiva di mercato della tua posizione e di altre a tua scelta. Richiedi il tuo report dettagliato in area riservata My Manageritalia – Servizi professionali.

Valuta le opportunità in termini di **aiuti e incentivi alla rioccupabilità dei manager** offerti dal contratto e dalla normativa vigente.
Accedi ai **servizi di formazione di Cfmt**. I dirigenti potranno fruire gratuitamente di un massimo di cinque attività programmate dal Centro durante l'anno successivo alla data di cessazione del rapporto di lavoro.
Restare iscritto a Manageritalia ti consente, anche nelle fasi di transizione di carriera, di fruire di un sistema di servizi ad alto valore aggiunto che supportano il manager in tutti gli aspetti della sua attività professionale.

XLabor®
AGENZIA X IL LAVORO DI MANAGERITALIA
www.xlabor.it
tel. 0292979470 - email milano@xlabor.it

RIMBORSI: TUTTE LE NOVITÀ

Test Covid-19, sedute di psicoterapia a distanza, accertamenti diagnostici effettuati in farmacia e tanto altro ancora. Vediamo nel dettaglio, attraverso schemi sintetici, tutte le novità Fasdac in tema di rimborsi e le indicazioni per richiederli

In una situazione di crisi come quella che stiamo vivendo, il Fasdac si fa ancora più interessante e vicino ai propri iscritti.
A partire dal primo gennaio 2021, nel Nomenclatore tariffario troviamo inserite integrazioni per quanto riguarda i rimborsi ai test Covid-19, alle sedute di psicoterapia a distanza, sulle modalità per il rimborso dei vaccini e, ancora, aggiornamenti sul rimborso per ulteriori interventi chirurgici e per gli accertamenti diagnostici effettuati in farmacia.
Ultimo ma non ultimo, è stato previsto uno stanziamento straordinario di 500.000 euro per il rimborso dei test Covid-19 sostenuti nel periodo 1° settembre-31 dicembre 2020.
Nei box a fianco sono elencate nel dettaglio tutte le novità deliberate dal consiglio di gestione del Fondo dello scorso 16 dicembre e quali documenti presentare, caso per caso.

AGGIORNAMENTO NOMENCLATORE TARIFFARIO

Decorrenza: documenti di spesa a partire dal 1° gennaio 2021

a) Rimborso test Covid-19

Il Nomenclatore tariffario è stato integrato con l'inserimento dei seguenti quattro accertamenti diagnostici/test per Covid-19:

- antigenico diretto rapido **€ 18**
- molecolare diretto **€ 68**
- su sangue capillare **€ 16**
- su sangue venoso sierologico IgG e IgM **€ 36**

Come per tutti gli accertamenti diagnostici, è necessario presentare la prescrizione medica completa di diagnosi anche presunta. Per il rimborso delle spese relative ai test vanno seguite le regole previste per le pratiche mediche attraverso la compilazione del modulo P01/M.

b) Rimborso sedute di psicoterapia a distanza

È stato previsto il rimborso delle sedute psicoterapiche, anche se effettuate a distanza, alla tariffa di **€ 35** nell'attuale limite complessivo di 70 sedute per anno civile (120 sedute per i soggetti affetti da autismo).

c) Nuova modalità di rimborso dei vaccini

È stato eliminato il contributo forfettario di € 80, comprensivo anche del farmaco.

La nuova normativa prevede separatamente:

- il rimborso del vaccino (senza distinzione tra iniettabili o per via orale) nella misura del **70%**;
- il rimborso della prestazione sanitaria effettuata dal medico o dall'infermiere professionale con descrizione "Iniezione intramuscolare o sottocutanea" (**€ 20**).

d) Rimborso ulteriori interventi chirurgici

Il Nomenclatore tariffario è stato integrato dai seguenti interventi chirurgici:

Descrizione	Importo
Procedura ReLex Smile (Small Incision Lenticule Extraction) per la correzione della miopia e astigmatismo con laser a femtosecondi (come unico intervento)	€ 1.800
Asportazione di valvola aortica e sostituzione con protesi artificiale o bioprotesi non in circolazione extracorporea (CEC), per via transapicale o transcatetere (TAVI o TAVR)	€ 9.000
Asportazione di valvola mitralica e sostituzione con protesi artificiale o bioprotesi non in circolazione extracorporea (CEC), per via transapicale o transcatetere (TMVI o TMVR)	€ 9.000
Pancreatectomia subtotale con preservazione del corpo del pancreas con eventuali anastomosi coledocodigiunale, anastomosi pancreatico-digiunale e gastrodigiunostomia, comprese eventuali linfoadenectomie	€ 9.000

e) Rimborso degli accertamenti diagnostici eseguiti in farmacia

Sono ammessi al rimborso gli accertamenti diagnostici previsti nel Nomenclatore tariffario, anche se eseguiti presso le farmacie.

STANZIAMENTO DI 500.000 EURO

Misura straordinaria per il rimborso dei test Covid-19 sostenuti nel periodo 1° settembre-31 dicembre 2020 (data documento di spesa).

Tale misura è stata adottata al fine di andare incontro alle richieste pervenute dagli iscritti, che durante la pandemia si sono spesso trovati a sostenere privatamente le spese relative ai test, anche per effetto delle diverse normative regionali.
Il consiglio di gestione ha adottato un provvedimento straordinario, operativamente denominato "**Pratica Covid**", circoscritto alle sole spese sostenute per i test Covid-19 nel quadrimestre 1° settembre-31 dicembre 2020.
La "Pratica Covid" avrà pertanto effetto retroattivo a partire dai documenti di spesa datati **1° settembre 2020** e sarà gestita similarmente alla nota "Pratica ticket".
Nell'adottare il provvedimento si sono voluti semplificare al massimo gli adempimenti amministrativi in capo agli iscritti.
Trattandosi di un provvedimento straordinario, per richiedere il rimborso sono sufficienti i soli documenti di spesa (scontrini, fatture ecc.). Quindi, in via eccezionale, per la sola "Pratica Covid", **non occorrono prescrizioni mediche**.
Bisogna inoltre compilare il modulo spese mediche P01/M. La pratica non ha alcuna soglia di ingresso e non viene applicata nessuna detrazione. Di conseguenza è possibile portare a rimborso anche un solo test dal costo, ad esempio, di 22 euro.
Il numero dei test rimborsabili per persona o per nucleo familiare non è soggetto a limitazioni.
La pratica, come sempre, va istruita per singolo assistito e va presentata entro il **28 febbraio 2021** (stessa scadenza della "Pratica ticket").
I test sono rimborsabili secondo le tariffe indicate sopra. L'eventuale costo eccedente di ogni singolo test rimane pertanto a carico dell'iscritto.

Importante: le richieste di rimborso presentate dagli iscritti verranno quantificate dal Fondo nei mesi di marzo e aprile 2021. Qualora l'importo complessivo dei rimborsi dovesse superare il budget di 500.000 euro, verrà applicato un principio di ricalcolo proporzionale, tale per cui avverrà una riduzione del rimborso nella misura percentuale necessaria per rientrare nel limite dell'importo stanziato.

CLICK FAMILY, LA POLIZZA RESPONSABILITÀ CIVILE DELLA FAMIGLIA

Riservata agli associati Manageritalia, può essere sottoscritta online direttamente dal sito di Assidir

La prima cosa da fare, quando si affronta un particolare tema assicurativo, è avere la certezza sul reale significato, anche sul piano legale, dei termini che si usano.Vediamo quindi innanzitutto cosa si intende per "responsabilità civile della famiglia".
La responsabilità civile può derivare da due tipi di "illeciti": la violazione di un accordo tra le parti, come il mancato pagamento di una prestazione, definita "responsabilità contrattuale", e la "responsabilità da atto extracontrattuale", che si verifica ad esempio quando una perdita dalle tubature dell'acqua provoca infiltrazioni nell'appartamento sottostante o il nostro cane morde un passante.

Anche se la conseguenza principale della responsabilità civile è sempre il risarcimento del danno ai terzi, che sono la parte lesa, in questo articolo ci occuperemo delle conseguenze di atti che riguardano noi e la nostra famiglia.
Pur lasciando da parte le ben note coperture assicurative per le nostre abitazioni, come quella contro l'incendio, il furto o i danni da noi provocati ad appartamenti dei vicini, non dobbiamo dimenticare che esistono molti altri rischi, meno noti e soprattutto meno evidenti, che possono minare la tranquillità della nostra famiglia.

Quando scatta la rc famiglia

La nostra responsabilità civile scatta, ad esempio, per gli atti dei figli minori e per i danni causati nel tempo libero.
Accadimenti che non sono poi così infrequenti e che, soprattutto, possono causare danni il cui valore non è assolutamente misurabile se non a posteriori, caso per caso.
Facciamo degli esempi. Se nostro figlio urta inavvertitamente un costoso televisore in un grande negozio di elettrodomestici e lo fa cadere rompendolo, noi avremo diritto "ai cocci", ma anche il dovere di rifondere interamente il valore dell'oggetto all'esercizio commerciale. Oppure, il valore del danno riportato da una persona caduta a terra perché urtata da una bicicletta non è standardizzabile ma varia moltissimo, a parità di conseguenze fisiche, in funzione della persona che ha subito l'urto: basso se si tratta di una persona qualsiasi, altissimo se si tratta di un attore di grido o calciatore di serie A. Non va dimenticata, poi, la nostra responsabilità in caso di infortuni occorsi agli addetti ai servizi domestici o baby-sitter, anche se prestatori di lavoro occasionale, o dei danni che possono essere causati a terzi da un nostro animale, da compagnia o da sella.
La maggior parte di noi non ha un'adeguata sensibilità riguardo ai rischi che può correre durante una vita lavorativa e di famiglia "assolutamente normale" e, proprio per questo, non è in grado di misurarne il peso e le conseguenze, soprattutto in termini economici.
In gergo tecnico si può dire che, soprattutto se ci confrontiamo con

gli altri cittadini dei paesi europei, siamo "sottoassicurati" anche per la responsabilità civile della famiglia. Noi italiani, infatti, ci assicuriamo spesso contro uno specifico rischio solo dopo avere subito i danni conseguenti a un evento per cui non ci eravamo coperti.
Come prendere coscienza dei rischi cui possiamo essere esposti e trovare la corretta protezione per noi e la nostra famiglia? Rivolgendoci ad Assidir, che ci può informare e assistere gratuitamente perché ha provveduto, già da tempo, a mettere a disposizione degli associati Manageritalia una copertura molto interessante e vantaggiosa per tutti i principali rischi della famiglia.

Click.family

Cos'è e a chi è rivolta

È una polizza che copre il contraente e il suo nucleo familiare convivente dalle richieste di risarcimento di danni causati involontariamente ad altre persone.
È una polizza che riguarda esclusivamente la vita privata e non quella professionale o le responsabilità obbligatorie per legge (ad esempio la già citata rc auto).
Va ricordato, infine, che non riguarda neanche le richieste di risarcimento in campo penale.

Danni provocati a terzi: cosa copre

Poiché la casistica degli eventi coperti dalla polizza Click.family è molto ampia, ed è praticamente impossibile delimitarla, citiamo solo alcune coperture assicurative operanti per la responsabilità civile dell'assicurato relativamente ai danni provocati a terzi in relazione a:

- il valore proprietà e/o conduzione dell'abitazione, estesa anche a tutte le altre eventuali dimore (abituale o saltuarie) a disposizione del nucleo familiare come la copertura, ad esempio, dei rischi delle antenne radiotelevisive, nonché degli spazi adiacenti di pertinenza dei fabbricati stessi, giardino, piscine e altre attrezzature sportive e per il gioco, cancelli anche con comando elettrico a distanza;
- uso di apparecchi domestici ed elettrodomestici e parti relative;
- scoppio, implosione ed esplosione di apparecchi domestici, audiovisivi ed elettrodomestici;
- scoppio e/o esplosione dovuti a fughe di gas a uso domestico;
- committenza di lavori di straordinaria manutenzione, ampliamenti, sopraelevazioni e demolizioni dell'abitazione assicurata;
- spargimento o infiltrazioni di acqua conseguenti a rotture accidentali di opere o impianti e quelli prodotti da rigurgito di fogne;
- conduzione delle abitazioni in locazione nel territorio italiano o nei paesi europei da parte dei figli studenti.

La copertura assicurativa vale anche per la responsabilità civile che possa derivare all'assicurato da fatto doloso delle persone delle quali debba rispondere.
Con massimali assicurati idonei per un livello di tutela di prim'ordine, Click.family è una polizza semplice, poco costosa ma estremamente utile. Infatti tutela la famiglia da impreviste e imprevedibili perdite economiche, il cui valore può arrivare in alcuni casi anche a cifre altissime.

Come elaborare un preventivo e stipulare la polizza

Click.family fa parte dei prodotti dell'offerta di Assidir a disposizione degli associati Manageritalia h24 e può essere sottoscritta direttamente da casa.
Il processo di sottoscrizione è semplice e per effettuare il pagamento del premio, e perfezionare così l'acquisto online, si può usare la carta di credito.
La decorrenza della copertura assicurativa parte dalle ore 24 del giorno in cui è andato a buon fine il pagamento del premio.
Comunque, entro pochi giorni dall'acquisto, giungerà a casa il contratto assicurativo cartaceo da sottoscrivere, inclusa la copia da restituire ad Assidir.

- Entra nel sito **www.assidir.it**
- Accedi all'area riservata (con codice id MIT000..... e password della tua card Manageritalia)
- Vai nella sezione preventivi
- Compila il modulo con i dati per la polizza

CARGEAS ASSICURAZIONI click.family

- Leggi e salva il preventivo
- Acquista la polizza utilizzando la tua carta di credito Visa o Mastercard

Vuoi saperne di più?
Scrivi a **info@assidir.it** o chiama il
numero verde 800401345
per chiedere di essere contattato da un nostro consulente.

"Click.family" è un prodotto di Cargeas Assicurazioni SpA. Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima della sottoscrizione leggere il set informativo consultabile sul sito www.assidir.it e www.cargeas.it

CFMT

CORSI DI FORMAZIONE

Team Empowerment

Gestire un colloquio di valutazione della performance
Middle check e colloquio finale
ONLINE | 26 marzo

Supereroe della delega
Impariamo a delegare?
ONLINE | 21 aprile

La leadership adattiva
Uscire dalle zone di comfort e affrontare le sfide più difficili
ONLINE | 18 maggio

Personal Improvement

Leadership femminile ai tempi dello smart working
Strategie e allenamenti per affrontare la ripresa e riprendere fiato
ONLINE | 2 marzo

Le emozioni al servizio delle performance
Conoscere e governare la propria dimensione emotiva
ONLINE | 8 aprile

Ideare presentazioni efficaci
Le componenti che influenzano la performance
ONLINE | 13 aprile

Organizational Performance

Modelli excel per analizzare PFN e gestione finanziaria
Comprendere e governare le logiche della Posizione finanziaria netta
ONLINE | 1 marzo

Emergenza Covid-19 e diritto del lavoro
La gestione del personale e le misure di sostegno alle imprese
ONLINE | 26 marzo

Coinvolgi i dipendenti dell'azienda su LinkedIn
Imparare come sviluppare una strategia di employee advocacy su LinkedIn
ONLINE | 14 aprile

Business Development

Facebook e Instagram advertising
Comprendere il ruolo e l'importanza del social media advertising
ONLINE | 26 marzo

La valutazione economico-finanziaria del business plan
Come impostare un business plan e come valutarne la qualità economica
ONLINE | 15 e 22 aprile

Analisi e misurazione dei risultati
Comprendere l'importanza e le potenzialità della misurazione delle attività social media
ONLINE | 30 aprile

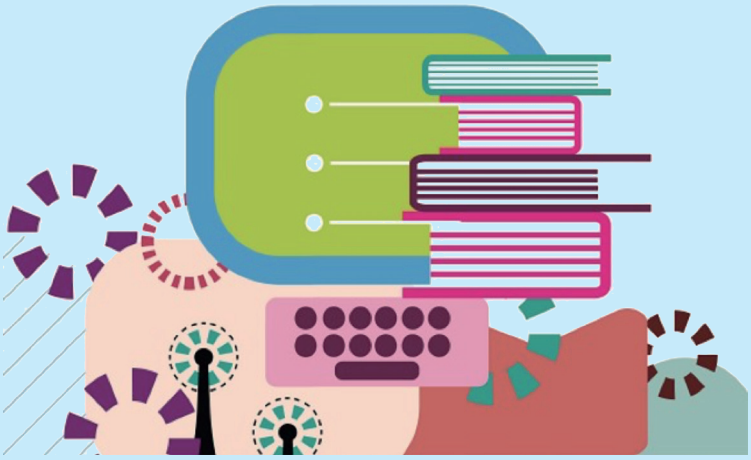
PER INFORMAZIONI:
www.cfmt.it

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.

FORMAZIONE UNICA. COME TE



In un periodo di così grandi trasformazioni, in cui manager e aziende sono chiamati a gestire in maniera del tutto diversa il loro business, i loro team e la loro crescita personale, Cfmt cambia per mettere al centro la persona e la costruzione del suo percorso di apprendimento.

- **Nuova offerta formativa**
- **Nuovo modello per supportare il processo di apprendimento**
- **Nuovi servizi per gli associati**

Una nuova offerta, totalmente personalizzabile, costruita intorno a 4 competenze trasversali, che punta a supportare la persona, non solo il professionista.

Passare dalla logica della formazione a quella dell'apprendimento permette di mettere al centro la persona, con i propri bisogni, le proprie esigenze e le ambizioni di crescita e di miglioramento continuo.
Il nostro intento è accompagnare i manager nel percorso di crescita che desiderano intraprendere. In questo modo facilitiamo un processo di apprendimento continuo, anziché una formazione discontinua e occasionale, mixando diverse modalità di fruizione per andare incontro a ogni preferenza di stile di apprendimento.

Personal Improvement

L'area raccoglie le attività formative che facilitano la consapevolezza di sé, delle proprie energie e del proprio potenziale, impostando un progetto di sviluppo personale e professionale tale da poter affrontare efficacemente le sfide legate al cambiamento.

Team Empowerment

Ai manager viene richiesto di essere sempre più poliedrici, non solo competenti sulle dinamiche proprie del business ma anche facilitatori delle dinamiche interpersonali. Queste attività formative hanno come obiettivo quello di rafforzare, attraverso il management, tutto il team e di conseguenza il business.

Organizational Performance

Una formazione continua permette al singolo manager di restare sempre aggiornato e di mantenere allenate le proprie competenze. Le attività formative di quest'area puntano a fornire modelli e strumenti che possano migliorare le performance organizzative collegando persone, processi e informazioni.

Business Development

Ogni manager è un potenziale business developer che cerca e sperimenta l'innovazione. In quest'area abbiamo inserito tutte quelle attività utili ad acquisire le competenze per gestire il cambiamento, individuare le aree in cui operare e scegliere metodi e strumenti per essere efficaci.

Ogni area che abbiamo individuato ha i suoi obiettivi, i suoi pilastri, i suoi contenuti e le sue linee guida. Ogni attività formativa è la perfetta combinazione tra metodologie e argomenti sempre nuovi e una consolidata esperienza dei nostri formatori nella formazione manageriale.
La sfida è mettere a disposizione del manager un metodo di gestione del proprio sapere, che permetta di acquisire nuove competenze e ridefinire quelle in suo possesso, così da poter affrontare un contesto dai confini sempre più sfumati.

PER INFORMAZIONI:
http://www.cfmt.it/formazione

Hanno collaborato a questo numero

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

Roger Botti è tra i più autorevoli esperti in Italia di branding. È direttore generale e creativo di Robilant Associati, la società di brand advisory e design leader in Italia. È autore di articoli, relatore e guest professor presso università e master. (54)

Daniela Corsaro è Ph.D, professore associato di Marketing Università Iulm, delegato del rettore alle relazioni didattica-imprese, direttore master in International marketing & Sales communication. (50)

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (57)

Gianluigi De Marchi è un consulente che vanta una lunga esperienza maturata in banche, società di consulenza, fondi comuni d'investimento. È autore di una trentina di libri che trattano i principali temi del mercato (Borsa valori, finanziamenti, fondi comuni, polizze ecc.). (46)

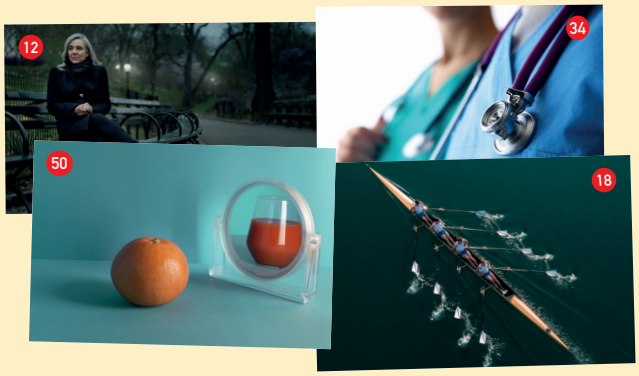
Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali. (59)

Luciana Marino è funzionario tributario, consigliere nazionale Confsal e responsabile monitoraggio normativo. (24)

Cristina Mele, professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II". È coordinatore del dottorato in Management e responsabile dell'area Innovazione e trasferimento tecnologico, centro interdipartimentale di Ricerca Lupt dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II". (50)

Emilio Rossi è presidente EconPartners, senior advisor Oxford Economics. Fornisce consulenza per la pianificazione strategica e l'internazionalizzazione. Dopo 15 anni in S&P/DRI come managing director, dal 2001 al 2010 è stato managing director consulting services di Global Insight, fornendo supporto di "intelligence" e contribuendo a vari progetti della Ce. (8)

Roberta Sebastiani è professore ordinario di Economia e gestione delle imprese e project manager presso Centrimark, centro di ricerche di marketing dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È membro del comitato scientifico dell'International research center for cog. (50)



da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia. (60)

Niccolò Gori Sassoli, ricerca e innovazione Manageritalia. (30)

infoMANAGER 69

DIRIGENTE
MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

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

FASDAC FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI

CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO

ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Davide Mura, Enrico Pedretti, Eliana Sambrotta

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

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

Grafica
THE GRAPHIC FORGE sas
via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano
tel. 0229404920 - www.graphicforge.it

Stampa
Roto3 Industria Grafica S.r.l.
Via Turbigo 11/B - 20022 Castano Primo (Mi)
tel. 0331889614 - www.roto3.it

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

Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana

Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di gennaio/febbraio 2021 è di 44.236 copie

Da noi orologi neoclassici, lampade di design, sedie anni ‘50, specchiere rococò, vinili, armature medievali, modernariato, cornici barocche, vasi in vetro di Murano, vestiti optical, tele d’autore, abat jour, prime edizioni, bronzi, pochette vintage, sideboard anni ‘60, incisioni, ultime novità del secolo scorso **e centinaia di migliaia di idee passano di mano in mano.**

Milano, viale Espinasse 99.
Cambiago, via Castellazzo 8.
02 33 400 800
www.dimanoinmano.it
www.anticonline.net

Di Mano in Mano

Valore del Contratto

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

Servizi di valore

Manageritalia è

- RINNOVI CONTRATTUALI E SISTEMA DI WELFARE
- CONSULENZA CONTRATTUALE
- RAPPRESENTANZA ISTITUZIONALE
- VALORIZZAZIONE MANAGERIALE
- CONSULENZA SU COPERTURE RISCHI PROFESSIONALI
- CONSULENZA DI CARRIERA
- CONSULENZA PREVIDENZIALE
- NETWORKING
- CULTURA MANAGERIALE

Dal 1945 rappresentiamo tutto il management del terziario (dirigenti, quadri ed executive professional) verso istituzioni e società. Discutiamo, gestiamo e innoviamo il ccnl dei dirigenti, offrendogli evoluti servizi professionali e personali, valorizzandone ruolo e contributo allo sviluppo economico e sociale del Paese. Associamo oltre 37.000 manager che raggiungiamo in tutta Italia con 13 associazioni territoriali più una dedicata agli executive professional. Siamo il partner ideale in ogni fase della tua carriera, in particolare oggi, in un mercato del lavoro sempre più sfidante.

MANAGERITALIA. Il partner ideale per i manager di oggi e di domani

www.manageritalia.it

seguici su

FASDAC · Fondo Mario Negri · Associazione Antonio Pastore · cfmt FORMAZIONE UNICA. COME TE. · ASSIDIR SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA · Labor® AGENZIA X IL LAVORO DI MANAGERITALIA