

# DIRIGENTE

GENNAIO-FEBBRAIO 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA



## BRAINTERNET

### IL FUTURO DELLA RETE

**BENESSERE MANAGER**

**Vi farò "domare" lo stress**

**INIZIATIVE**

**Un Ponte sul Futuro**

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)

# Lo sapevi che ridere fa aumentare il benessere e la produttività?



MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

[www.tramonte.com](http://www.tramonte.com) - [centroimplantologico@tramonte.com](mailto:centroimplantologico@tramonte.com)

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte

Soluzioni di FINANZIAMENTO.

Pagamenti i

# Specialmente se i denti sono sani e il sorriso curato.

Le ricerche sono chiare: 80 persone su 100 dicono di produrre di più se lavorano in un ambiente stimolante e divertente\*.

Non solo: ridere riduce del 40% il cortisolo, l'ormone dello stress, del 70% l'epinefrina e del 38% la dopamina.

Insomma, ridere fa stare meglio e rende più efficienti.

Vale la pena di farlo spesso. Possibilmente, sfoggiando denti sani e un bel sorriso.

I Centri Tramonte sono cliniche d'eccellenza per l'implantologia, l'ortodonzia, l'endodonzia e l'estetica, che vi offrono alta competenza dello staff, decenni di esperienza nel Carico Immediato, un approccio sempre rivolto al benessere del paziente e le tecniche e le attrezzature più all'avanguardia.

*\*St. Edwards University di Austin, Texas, studio del 2017.*

*\*\*Ricerca della Mayo Foundation for Medical Education and Research.*



Centri implantologici  
Tramonte

n BITCOIN.

Convenzione diretta FASDAC.



**LA FISIOTERAPIA A DISTANZA CHE TI SEGUE ONLINE,  
EFFICACE QUANTO QUELLA TRADIZIONALE**

**Facile, sicura e fai da te!**  
Il tuo fisioterapista virtuale che ti segue H24

I vantaggi di Top Physio Digital Rehab

- ✓ Avrai accesso al tuo protocollo riabilitativo personalizzato tramite le tue credenziali
- ✓ Sarai sempre in contatto con i tuoi specialisti sanitari tramite lo strumento chat della piattaforma
- ✓ Sarai padrone del tuo percorso di cura: il successo terapeutico dipenderà dai tuoi sforzi
- ✓ Potrai fare gli esercizi dove vuoi, quando vuoi e quante volte vuoi, ti basterà una semplice connessione ad Internet!

Top Physio Digital Rehab è una **piattaforma di tele-riabilitazione** con risultati clinicamente provati



83% di clienti soddisfatti



+32K sessioni remote realizzate



85% di aderenza al trattamento



+30% di miglioramento clinico rispetto alla riabilitazione tradizionale

**Vuoi monitorare con precisione i  
tuoi progressi?**

Il sensore IMU di Top Physio Digital Rehab è in grado di misurare il raggio di movimento e la forza simultaneamente, permettendo il monitoraggio accurato e affidabile del tuo percorso di riabilitazione.



**ENTRA ANCHE TU NELL'ERA DIGITALE DELLA FISIOTERAPIA!**  
**331.31.95.420 - [contattaci@topphysio.it](mailto:contattaci@topphysio.it)**

Contattaci anche se cerchi un centro di fisioterapia o una visita medico specialistica in tutta Italia

## PRESIDENTE

**B**entornato Presidente. Dopo lunghe settimane, il “ritorno della politica” si è concluso con un passo indietro dei partiti. Quando le leadership non sono abbastanza solide serve un solido metodo per prendere le decisioni: forse si continua a credere che la politica non ne abbia bisogno, che sia fatta di parole, suggestioni, promesse, dichiarazioni.

Alla ricerca di un metodo più efficace qualcuno invoca un cambiamento delle regole, come potrebbe essere l'elezione diretta del Capo dello Stato. Ma il metodo previsto dalla nostra Costituzione non ha colpe, anzi, si è mostrato efficace pur in una situazione di disgregazione partitica. Un metodo operativo sul quale leader e grandi elettori concordino, qualche mese prima di giocare la partita. Questo chiedevano in fondo gli italiani, consapevoli che il Presidente della nostra Repubblica, per ruolo e per durata del mandato, deve unire gran parte del Paese e godere del rispetto anche da parte degli avversari politici.

Leadership, metodo, consapevolezza di quanto sia importante un consenso ampio: caratteristiche che i manager apprendono sul campo – e nelle business school – ma che per la politica sembrano inutili. Perché?

Ora più che mai serve la guida sicura di Draghi e Mattarella, nelle due cariche più importanti dello Stato; il 2022 si preannuncia difficile, tra

obiettivi del Pnrr sempre più stringenti, mercati con forti squilibri e

tensioni, conflitti internazionali e, non ultima, la prospettiva elettorale.

Un anno in cui dovremo equilibrare la necessità di accelerare le transizioni ecologica e digitale con la tenuta economica e sociale dei settori e dei territori maggiormente colpiti, un anno in cui occorre chiarezza nei punti di riferimento e nelle prospettive di evoluzione. L'incertezza è un lusso che non ci possiamo permettere.

Anche nella rappresentanza dei nostri interessi dobbiamo tenerne conto: è necessario comunicare in modo sempre più chiaro chi sono i manager, che ruolo hanno, come evolvono le aziende, dove le stiamo guidando. Nella gestione dei sistemi di welfare contrattuali dobbiamo rendere più facili la conoscenza e l'accesso, favorire la partecipazione informata alle decisioni, adeguare le risposte alle nuove domande. Senza mai dimenticare il collante associativo fondamentale della solidarietà tra generazioni, tra territori, tra ruoli.

Un altro anno di lavoro intenso, da svolgere con metodo: quello che ci ha portati a innovare la struttura del nostro contratto nazionale, ma anche a creare Manageritalia Executive Professional e a scrivere una nuova Carta associativa dei quadri, quello con cui ci accingiamo ad affrontare il rinnovo del ccnl e della Convenzione Antonio Pastore.

Buon lavoro Presidente, grazie per aver accettato gli straordinari. Anche se vorremmo vivere in un Paese in cui non servono sempre persone straordinarie.

Mario Mantovani

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

[mario.mantovani@manageritalia.it](mailto:mario.mantovani@manageritalia.it)



# STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



## ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott. Stefano Ottobre

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

## I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



**ODONTOBI S.r.l.**

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545

[odontobi@odontobi.it](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)

# Sommario

- Copertina**  
8 **Brainternet**
- Interviste**  
Giuseppe Primerano  
16 **Manager, vi farò "domare" lo stress**  
Gregorio De Felice  
27 **Economia: da dove e come ripartiamo?**  
Antonio Viscomi  
33 **Il lavoro che cambia**  
Guido Romano  
49 **Sostenibilità? Una responsabilità di tutti**
- Non solo finanza**  
20 **Oltre il new normal**
- Iniziative**  
24 **Manager e giovani per il futuro**
- Economia**  
30 **Legge di bilancio 2022**
- Case history**  
36 **Crespi d'Adda, scuola di management e leadership**
- Quadri**  
42 **Middle management: si volta pagina**
- Cfmt**  
46 **Metaverso: il web 3.0 per andare oltre**
- Sostenibilità**  
54 **Pmi e consumatori sempre più green**
- Società**  
58 **Collassologia, una guida per orientarsi**

## RUBRICHE

- 52 **Osservatorio legislativo**  
63 **Arte**  
64 **Libri**  
65 **Lecture per manager**  
66 **Lettere**

## InfoMANAGER

### Fasdac

75 **Prevenzione estesa ai pensionati**

### Manageritalia

#### Contratto

78 **Missioni fuori sede**

### Cfmt

80 **Corsi di formazione**

81 **Grafene - tra scienza e managerialità**

## DIRIGENTE

è online su  **ISSUU**

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



**DIRIGENTE**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



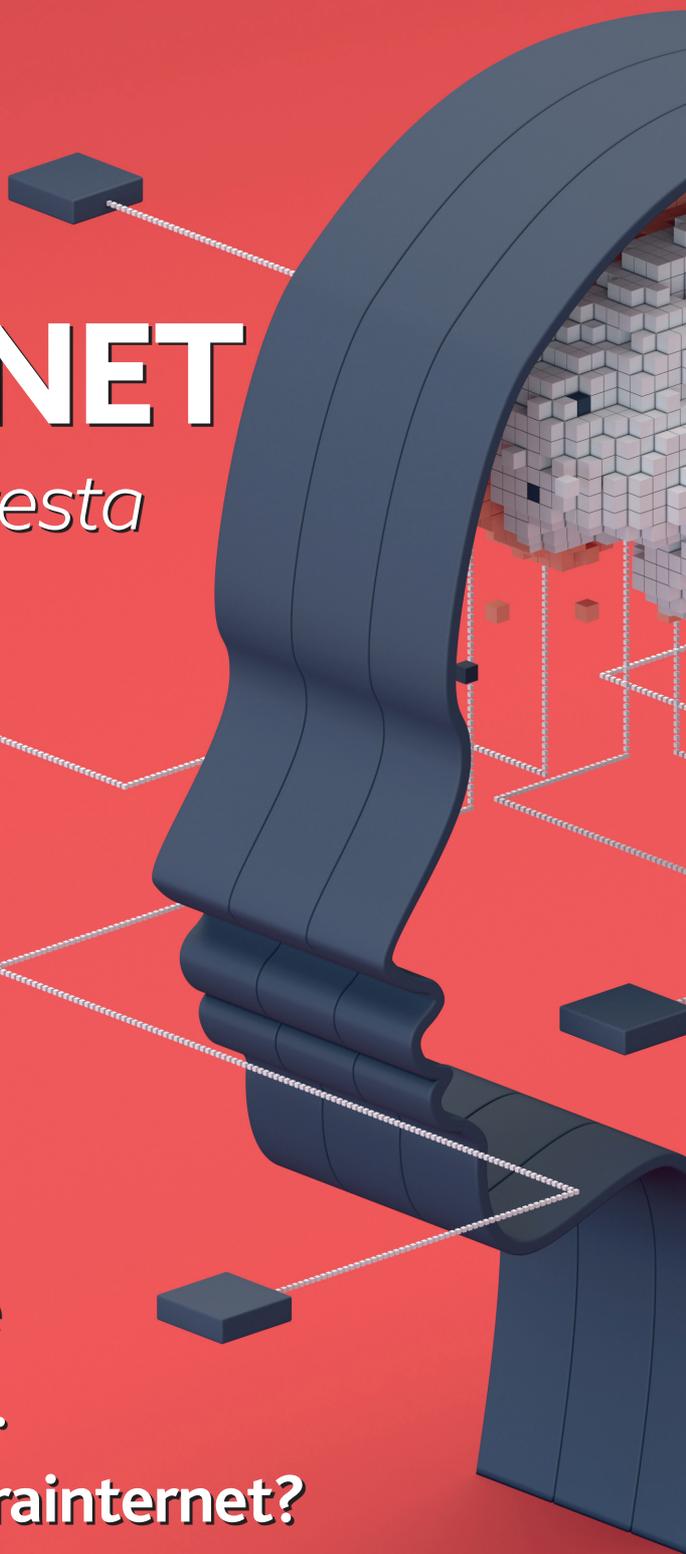
Il futuro della rete

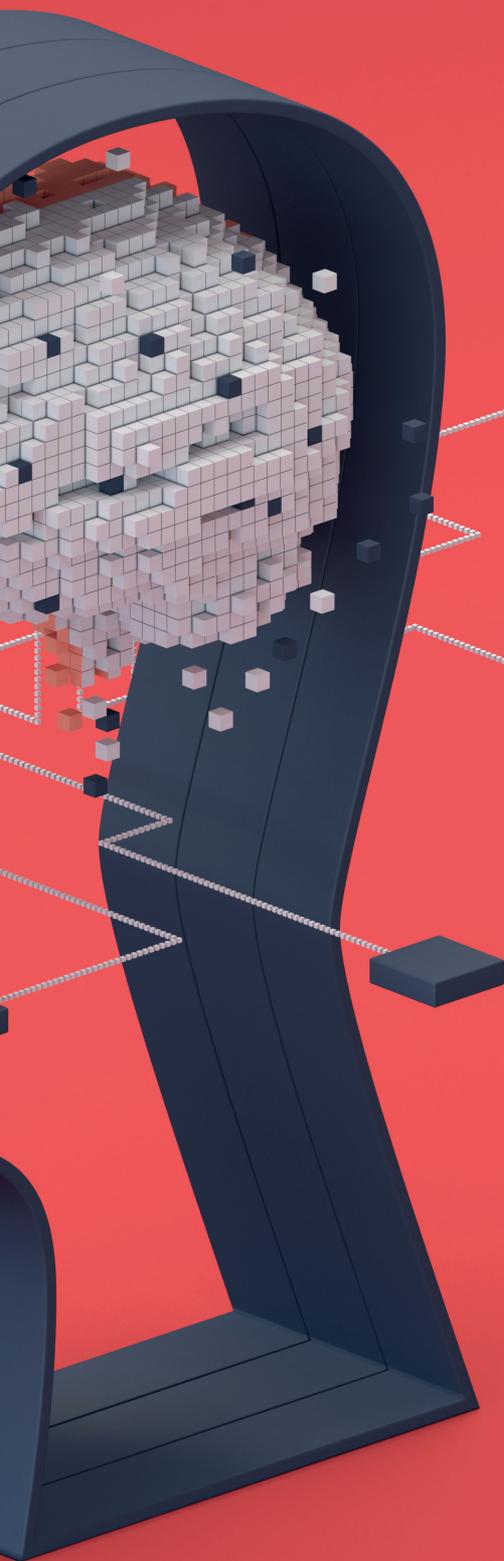
# BRAINTERNET

*Internet è nella tua testa*

**In tutto il mondo,  
scienziati, governi,  
aziende e consumatori  
stanno collaborando  
per trasformare la terra  
in un computer gigante  
e l'umanità in un enorme  
cervello connesso in rete.  
Siete pronti per l'era di Brainternet?**

Thomas Bialas  
futurologo





**I**O PENSO che la soluzione migliore sia avere all'interno del cervello un livello di intelligenza artificiale che operi simbioticamente con te, proprio come fa il tuo cervello biologico». Così parlò Elon Musk durante un'intervista televisiva; e alla domanda se è qualcosa che richiede un intervento chirurgico aggiunse: «No,

puoi iniettarlo nel sangue o direttamente nella giugulare: da lì arriva velocemente ai neuroni». Ecco, dunque, il futuro sognato e auspicato dal guru della Tesla. Intelligenza artificiale che scorre nelle vene, minuscoli elettrodi impiantati nel cervello per caricare e scaricare pensieri, chip di memoria per ricordare perfettamente tutto ciò che si legge, interfaccia internet impiantata nel cervello per tradurre i pensieri in ricerche online, chip retinici per vedere perfettamente al buio, impianti cocleari per ascoltare qualsiasi conversazione in un ambiente rumoroso, smart drugs per aumentare capacità cognitive e percettive e poi un'infinità di alterazioni artificiali del corpo per diventare esseri "transbionici".

Quando circa dieci anni fa, durante un evento, conia i termini brainternet e internet of thoughts (pubblicata come visione del futuro di internet nel *Dirigibile* n. 11 del 2014) Elon Musk non era ancora in fissa con le interfacce neurali impiantabili (Neuralink sarebbe nata solo nel 2017) e neanche Klaus Schwab, fondatore e presidente del World Economic Forum, profetizzava e "auspicava" in ogni occasione la felice fusione fra uomo e macchina. Ora, però, ci siamo: la nuova internet è arrivata. Roba da andare fuori di testa. Facciamo un breve viaggio in tanti piccoli capitoli.

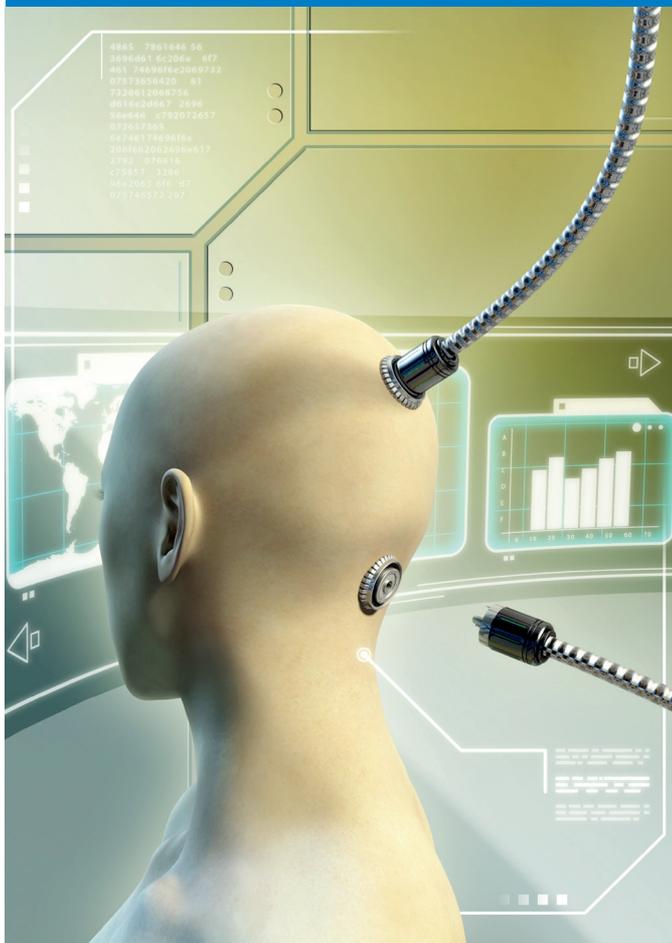
### Cercasi simbiosi

Tra uomo e macchina. Sentire dentro di sé il computer o la rete. Non come allucinazione, ma come possibilità. Tempo dieci anni e anche il tablet a controllo mentale potrebbe diventare un gadget di uso (o abuso) comune. Per la nuova generazione artificiale (i nati dal 2010 in poi), fluida e dogmatica, la tossicodipendenza tecnologica è una droga di cui non si può fare a meno: avere il corpo connesso dalla testa ai piedi con mille device è pura normalità o, se volete, formalità.

### Sperimentale Watson

È elementare: quello che si può fare si farà. In tutto il mondo, scienziati, governi, aziende e consumatori stanno collaborando per trasformare la terra in un computer gigante e l'umanità in un enorme cervello connesso in rete. Segnali. La Synchron ha appena avuto l'ok dalla Fda per dare il via a un primo

## L'IMPRESA TRANSMANISTA



Lavorare e interagire con i cosiddetti cobot (robot collaborativi) è già roba di ieri. È tempo di rivolgere lo sguardo a una vera e propria impresa transumanista. Non è questo in fondo l'impresa 4.0 portata alle sue più estreme conseguenze? Forse sì. O meglio, se per l'impresa militare è eticamente giustificabile impiantare dispositivi di localizzazione e miglioramento delle capacità fisiche, cognitive, percettive e psicologiche dei soldati per creare forze speciali con capacità "sovrumane", allora può valere anche per gli impiegati? Come sappiamo, gli eserciti già da tempo lavorano sui potenziamenti biologici o sull'interfaccia cerebrale macchina-soldato e anzi, come testimonia un recente paper del ministero della Difesa britannica, in collaborazione con la Bundeswehr tedesca intitolato *Human augmentation – The dawn of a new paradigm*, l'obiettivo è proprio il soldato transumano. Non c'è che dire: andiamo verso l'automazione delle forze dell'ordine stile robocop, con tutto ciò che consegue eticamente e moralmente. Le imprese copieranno il modello militare per creare impiegati ibridi tra uomo e macchina (legge permettendo)? Difficile dirlo. Sicuramente la tanto pompata quarta rivoluzione industriale ci porta verso imprese dove lavorano tante macchine e pochi umani, magari fra poco per di più in versione "aumentata". Insomma, personale transumanista. Pronostico: quello che sembra fantascienza potrebbe presto diventare realtà anche in azienda, soprattutto se prevale la nuova religione transumanista della Silicon Valley.

studio clinico negli Stati Uniti per impiantare chip cerebrali negli esseri umani. C'è un gran fermento per potenziare le nostre capacità e collegare non solo gli esseri umani e altri mammiferi direttamente ai computer, ma anche gli esseri umani tra loro. La solita Neuralink di Elon Musk e poi NeuroLink, Facebook con Oculus, Halo Neurosciences, Bitbrain Technologies, Inbrain-Neuroelectronics, OpenBCI e, ovviamente, il Pentagono, perché quando si tratta di controllare la mente i militari sono sempre in prima linea. Il dado è tratto. All'uomo non resta che impiantarsi un minuscolo chip nel cervello per muovere telepaticamente le sue truppe di avatar che lavorano al suo posto in ufficio. Ebbene sì, potremmo lavorare simultaneamente e ubiquamente con uffici erranti che vagano

in ogni direzione e luogo e noi, nuovi nomadi, senza più fissa dimora lavorativa. E anche qui ci sarà la solita polarizzazione fra ricchi e poveri: tutti avranno diritto a un bel microchip nel cervello per dialogare con i computer a distanza, ma i poveri dovranno subirsi (presente la versione gratuita di Spotify?) continui spot pubblicitari mentali che non lasciano scampo.

### Il 6G è già qui

«Immagini cosa significa poter accedere non a un solo servizio gestito da un'intelligenza artificiale, ma avere la più potente delle Ai che monitora, secondo dopo secondo, quel che facciamo consigliandoci e guidandoci» afferma esaltato, durante un'intervista a un noto quotidiano,

il finlandese Mika Rantakokko, coordinatore della Eu urban agenda digital transition, mentre spiega i principi della rete di sesta generazione (6G). Già, perché il 6G è già qui: 6G Flagship, URLLC, 6G Council, New-6G, 6GIC, 6GWorld, Next G Alliance, 6G@UT.

A molti queste sigle, spesso con il fatidico 6 in bella vista, non diranno niente, ma sono le avanguardie di una rete che intende connettere cognitivamente ogni dispositivo, processo ed essere umano fattibile a una griglia di informazioni globale con gemellaggi di massa, telepresenza, cobot, internet dei sensi o, meglio, internet come sesto senso abilitante e "sistemi autonomi onnipresenti strettamente intrecciati in ogni aspetto della nostra vita". Suona strano, ma è solo l'inizio.

### Internet of bodies

Ovvia conseguenza. Se tutto è collegato, figuriamoci se poteva mancare il nostro corpo: da Iot (internet of things) si passa a Iob (internet of bodies). Il futuro adesso è addosso: sulla pelle, sotto la pelle, dentro il corpo. Stiamo festosamente entrando nell'era dell'internet dei corpi con una serie di dispositivi che possono essere impiantati, ingeriti o indossati. Il tutto compatibile con la nostra "biologia". Convergenze, dunque. Microchip attivi impiantabili che rompono ogni barriera del nostro corpo, tatuaggi intelligenti, nanobot e modem corticali per collegare il nostro cervello alla realtà virtuale, dispositivi incorporati nei nostri corpi per monitorare dati sanitari o biometrici. Umani "aumentati e connessi" con possibile (why not?) *hacking* dei nostri dati più intimi. Si profila all'orizzonte un'organizzazione del lavoro che legge ogni impulso ed emozione del proprio dipendente per valutare e correggere il comportamento. Ovvio, per il bene dell'azienda. Alla fine, Iot e Iob saranno fusi in un unico grande sistema, o grande fratello connesso, che tutto vede e controlla.



***Il futuro adesso è addosso:  
sulla pelle, sotto la pelle,  
dentro il corpo. Stiamo  
festosamente entrando  
nell'era dell'internet  
dei corpi con una serie  
di dispositivi che possono  
essere impiantati, ingeriti  
o indossati***

## BIOHACKING MANAGEMENT

A questo punto il manager ha solo tre possibilità. O si ribella allo strapotere delle macchine, o si sottomette allo strapotere delle macchine, o si adatta allo strapotere delle macchine, superandole. Certo, è un patto con il diavolo: cedo la mia anima in cambio di superpoteri da cyborg, ma tant'è. Ormai nulla è troppo azzardato per andare oltre il solito manager in carne e ossa e puntare dritto all'umanità aumentata in azienda. Dalle manipolazioni del Dna ai chip sottopelle, dalla crioterapia alle iniezioni di cellule staminali, fino ai dispositivi cibernetici. Concepire se stessi come un "code", codice, che analogamente ai software è programmabile e modificabile. «Se possiamo trasformare le macchine e renderle perfette», grida il manager biohacker, «allora possiamo farlo anche con la vita biologica». E che vita. L'imprenditore Dave Asprey, che si definisce come "il primo biohacker professionista del mondo", e che ha inventato la Bulletproof Coffee Diet (uno strano miscuglio di caffè e burro che aumenterebbe l'energia) e scritto la guida *Super Brain*, è solo uno dei tanti hacker della biologia fai-da-te. Come l'imprenditore e biohacker evangelist di Amburgo, Patrick Kramer, che gira i palchi di mezzo mondo per annunciare la trasformazione digitale dell'essere umano con relativo upgrade continuo. Per lui è tutta una questione di testa. Infatti (vedi foto), le sue soffici e bianche orecchie da coniglio forniscono informazioni sul suo umore tramite un'interfaccia cervello-computer. Quando l'imprenditore tedesco è di buon umore, le sue orecchie si drizzano; quando è triste, si ripiegano. Non fate orecchie da mercante. Questo è il futuro. Ma anche no, però.



### Dat: didattica a telepatia

Da Facebook a Brainbook, ovvero postare immagini direttamente nel cervello? "Fantaaccessivo"? Nel 2050, si dice, le persone potranno trasmettere i propri pensieri ad altre persone. Questo consentirebbe a un insegnante di trasmettere competenze o informazioni a uno studente di un altro continente senza dire una sola parola: un "internet dei pensieri" lo rende possibile. L'anno scorso ricercatori della Rice University hanno sviluppato un metodo per trasmettere pensieri da un essere vivente all'altro, almeno negli animali da test, le cui cellule nervose sono state modificate geneticamente per l'esperimento. Senza entrare nel merito,

gli scienziati (pazzi?) sperano che in futuro, grazie agli impianti cerebrali, le persone saranno in grado di imparare una nuova lingua entro pochi giorni. Suona bene, peccato però che tecnologie così invasive (elettrodi impiantati direttamente nel cervello) siano un bel salto nel buio.

### Pizza cerebrale

Ordinare una pizza tramite le onde cerebrali è quello che promettono le interfacce cervello-computer a mani libere, come quello di NextMind, che decodifica l'attività neurale in tempo reale, dando la possibilità di controllare gli oggetti usando solo la tua mente. Certo, promes-

se, ma intanto l'esaltazione cresce per il cosiddetto "freedom computing".

## Secolo delle macchine

Questo non è come molti credono il secolo cinese ma quello delle macchine: pensiamo sempre che ci sostituiranno al lavoro, ma non pensiamo mai che le macchine pensanti ci faranno lavorare come macchine. Eppure, non solo è possibile ma è assai probabile che ciò accada.

L'automazione non è più arrestabile e ben presto anche noi saremo semplici automi al servizio degli automi (veri). Verosimilmente, fra dieci anni l'automazione e le macchine svolgeranno due terzi di tutti i lavori con molto meno spazio per gli umani senza arte né parte.

## Essere una macchina

Ricca. E se bastasse essere come

loro per sopravvivere in un mondo dominato da loro? Tentazione pericolosa che mi ricorda "e se bastasse essere nazisti per sopravvivere in un mondo dominato da loro?" Ma intanto non si parla d'altro. Nel saggio *Essere una macchina* (Adelphi), l'autore Mark O'Connell fa un viaggio in posti strani con gente strana (compreso un laboratorio di criogenesi, a Phoenix) che esalta il transumanesimo come traguardo evolutivo dell'umanità, o almeno per una piccola fetta. Infatti, il

grosso del movimento fa base nella Silicon Valley. Qui persone molto potenti e influenti sognano un mondo di super ricchi che trascendono l'umanità, l'invecchiamento e forse la mortalità perché, sì, in futuro la nostra mente potrà essere caricata su un computer, e da lì assumere una quantità di altre forme, non necessariamente organiche. Un folle traguardo per

***Pensiamo sempre che le macchine ci sostituiranno al lavoro, ma non pensiamo mai che le macchine pensanti ci faranno lavorare come macchine. Eppure, non solo è possibile ma è probabile che ciò accada***



Dal film *Il dormiglione* di Woody Allen.

pochi. Il grosso andrà in giro con le solite macchine. Meglio?

### Perso nel metaverso

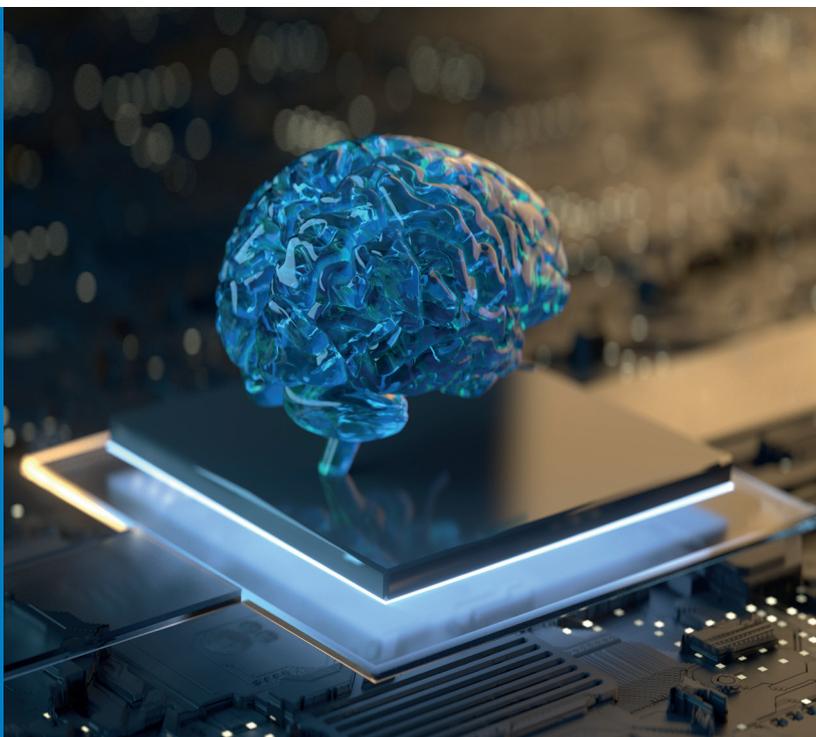
Finiremo tutti nel metaverso come dentro al Tamagotchi? Beh, gli indizi c'erano già nel 2012, quando Philippe Borrel diresse *A world beyond humans*, film che documentava un mondo senza esseri umani fortemente voluto dalle macchine. Perché una cosa deve essere chiara a tutti. Se il mondo reale è occupato dalle macchine, allora noi umani saremo costretti a vivere in un mondo generato dalle macchine: il metaverso. Un universo parallelo immersivo dove adorare mondi popolati dai nostri avatar esistenti solo nel computer. Una dimensione di deriva cognitiva e sdoppiamento, che ci condanna al delirio virtuale controllato dai grandi attori tecnologici con pratiche degne di un episodio della serie di Netflix *Black Mirror*. Il metaverso, dunque, come disaccoppiamento sociale alla *Matrix* e fine dell'umanità? Sì, perché è quello che bramiamo. E mentre noi siamo persi si profilano all'orizzonte i primi robot viventi autoreplicanti, una

forma di vita artificiale che si riproduce: si chiama Xenobot, che fa quasi rima con xenophobia. Infatti, le macchine hanno un'avversione atavica nei confronti degli stranieri, cioè noi umani.

### Manipolazione emotiva

Accendere il buon umore con un clic? «In futuro, saremo in grado di cambiare i nostri sentimenti in modo mirato», dice entusiasta Gabe Newell, fondatore della società di videogiochi Valve. Il veterano dell'industria si aspetta che in pochi anni sarà possibile scrivere dati digitali direttamente nel cervello. Per fare questo, l'utente dovrà solo indossare un dispositivo di invio e ricezione che assomiglia alle cuffie di oggi. Secondo il guru tecnologico americano, in futuro le immagini create dal computer saranno proiettate direttamente nel cervello e le emozioni indesiderate potranno essere bandite dalle cellule nervose: una sorta di psicoterapia digitale, in pratica. Ovvio, non si può escludere che gli hacker attacchino il cervello delle persone e anzi minaccino di cancellare i ricordi, a meno che la vittima non

**La corsa a un bionico cervello abnorme, stile Frankenstein Junior, può riservare brutte sorprese per chi si presta al grande esperimento collettivo in arrivo. Quando dei dati vengono scritti nel cervello e si manipolano i propri neuroni, qualsiasi errore può avere conseguenze fatali**



paghi un riscatto. È la prossima criminalità targata *brain eaters*, i mangiatori del nostro cervello. La dieta riparatrice? Evitare tecnologie indigeste.

### E se fosse solo un incubo?

La corsa a un bionico cervello abnorme, stile Frankenstein Junior, può riservare brutte sorprese per chi si presta al grande esperimento collettivo in arrivo. Quando dei dati vengono scritti nel cervello e si manipolano i propri neuroni, qualsiasi errore può avere conseguenze fatali. Ma non è solo questione di precauzioni e preoccupazioni (quali sono le implicazioni e i rischi per la mia biologia?), c'è ben altro. Gli scettici e i diffidenti, forse giustamente, affermano la propria diversità umana, consci che la sostituzione delle macchine nel nostro fare e pensare porti alla dissoluzione delle nostre *Eigenschaften*, giacché la tecnologia lavora fatalmente sempre sulla sottrazione delle nostre qualità. Facciamo un po' di ordine. L'evoluzione della materia è la macchina. La macchina è metallo come lega (silicio per esempio), dunque regno minerale. Quindi l'uomo "aumentato" è l'exasperazione della materia. Ma l'uomo non è solo materia, la parte spirituale regredisce e diventa ancora più primitiva dell'uomo del passato. Viene ammazzata la sua parte spirituale che per millenni ha fatto la differenza nella storia dell'umanità basata sulla volontà. Augmented humanity? Sì, ma non macchinosa. In fondo, chi non eleva il proprio essere puntando sul Sé (essenza, soffio vitale), così caro allo yoga e allo zen, gioca con il fuoco. Meglio un samurai perdente che un soldatino che si perde nelle macchine. ■



## Hai già visto il futuro della rete? Brainternet Penso, dunque sono connesso

Stufi del solito Internet of things? Che ne dite di Internet of bodies, di un corpo integralmente connesso? E di internet of thoughts? Di un cervello integralmente connesso? È l'era di **Brainternet**: manovrare internet e computer con la sola forza del pensiero è la nuova sfida e il nuovo rischio. Quali sono le implicazioni del connected living per

i manager, le risorse umane e l'impresa?

Un evento visionario di straordinaria anticipazione. L'internet che non ti aspetti.

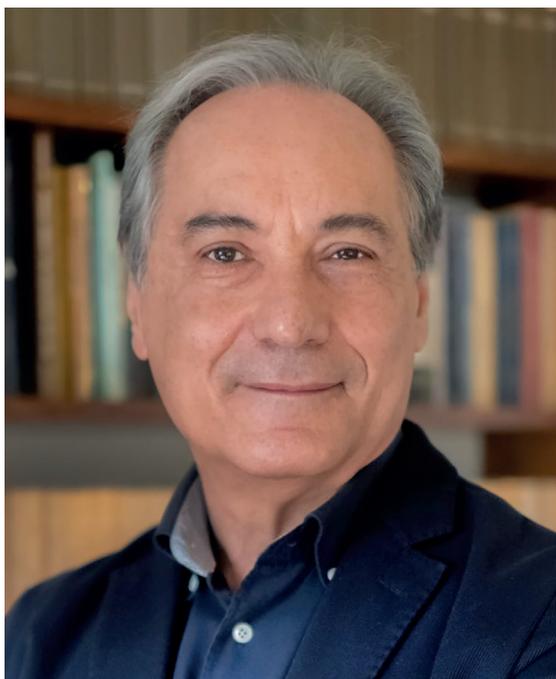
In esclusiva per noi il filosofo Éric Sadin, una delle più importanti voci controcorrente sui temi dell'innovazione e della rivoluzione digitale. Ne sentiremo delle belle.

**24 febbraio 2022 / h. 17.30-19.00**



La partecipazione all'evento è gratuita e riservata ai dirigenti associati in regola con il versamento degli appositi contributi.  
[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it) - Anna Scirea - [anna.scirea@cfmt.it](mailto:anna.scirea@cfmt.it) - 02.5406311

# MANAGER, VI FARÒ “DOMARE” LO STRESS



**Giuseppe Primerano**, psicologo e psicoterapeuta, è coordinatore del servizio BenEssere Manager di Manageritalia.

Tra il dire e il fare c'è di mezzo... lo stress, una componente essenziale del nostro benessere e delle nostre performance a livello personale e professionale. Nonostante tutti i luoghi comuni, lo stress logora chi non ce l'ha, o chi ne ha troppo: guai, quindi, a non averne nella dose giusta e a non saperlo gestire al meglio nella vita di tutti i giorni. E per farlo, sfatando anche qui i luoghi comuni, è indispensabile misurarlo e magari farsi affiancare da un esperto, come fanno sempre più spesso quelli che sono al top. Ne parliamo con Giuseppe Primerano, psicologo e psicoterapeuta, che da anni si occupa dello stress seguendo persone e intere organizzazioni e coordina il servizio di Manageritalia BenEssere Manager.

**Che cos'è lo stress da un punto di vista scientifico?**

«Il primo a parlare di stress da un punto di vista scientifico è stato il medico Hans Selye, che nel 1980 definì lo stress come la condizione aspecifica che consente all'organismo di adattarsi a qualunque sollecitazione: sono proprio i fattori stressanti a spingere l'organismo all'adattamento, quindi all'evoluzione».

**Potremmo dire che lo stress è una componente necessaria all'essere umano?**

«Assolutamente sì: lo stress appartiene all'essere umano, ma anche agli animali e persino alle piante. Neppure vivendo sotto una "campana di vetro" lo si potrebbe evitare. Senza stress non resisteremmo alle aggressioni di agenti patogeni, non saremmo in grado di adattarci nel modo giu-



sto agli eventi esterni in continuo mutamento. Insomma, non sarebbe possibile vivere. Quello che è nocivo e pericoloso, e quindi va evitato, è lo stress eccessivo o cronico: in questo caso c'è un eccesso di ormoni in circolo con esiti negativi per il fisico».

#### **Quindi lo stress fa male? Perché e come?**

«Già nel 1988 l'Oms aveva individuato nello stress l'epidemia mondiale del ventesimo secolo. Occorre però distinguere fra due tipi di stress: l'eustress, utile alla sopravvivenza, che dà stabilità all'organismo mediante una risposta momentanea a un evento (tecnicamente chiamato stressore), e il distress, cioè la condizio-

ne cronica a eventi stressanti ripetuti nel tempo. La comunità scientifica è d'accordo nell'attribuire al distress "un doloroso stile di vita", nonché un disagio per la salute e il benessere psicologico dell'individuo: quando il livello di stress è tanto elevato da inibire le capacità dell'individuo di far fronte a situazioni di tensione, si generano stati d'animo negativi come rabbia, ansia, depressione, sensi di colpa... con il rischio di contrarre vere e proprie malattie».

#### **Stress positivo e stress negativo, come riconoscerli nella vita di tutti i giorni?**

«Dipende dalle situazioni: per classificarli non si considera tanto

quello che accade, quanto il modo in cui lo si interpreta e affronta. In generale possiamo dire che lo stress legato a un'attività intensa, ma anche divertente, creativa e appagante è positivo: l'eustress produce una "carica energetica" che consente di lavorare meglio, affina le capacità di attenzione, concentrazione, apprendimento, memoria, soluzione creativa dei problemi. Insomma, migliora la qualità della vita. Lo stress negativo, invece, è legato a frustrazione, insuccesso, dispiacere e malattia ed è causa di ansia, tensione psichica e muscolare e tutti quei disturbi definiti "psicosomatici": stanchezza, palpitazioni, cefalea, indolenzimenti del collo e delle spalle...».



In una recente intervista per *Repubblica*, **Sofia Goggia** racconta come il supporto psicologico sia stato fondamentale per raggiungere i propri obiettivi e conquistare tre podi in tre giorni di fila: «L'aiuto psicologico nello sport è ancora un tabù, ma lo consiglierei a chiunque. Fare luce su se stessi è importante, credetemi. È qualcosa che ti scava dentro, chirurgicamente, ti dà gli strumenti per arrivare in posti inaccessibili per chi non ha un percorso di formazione del genere. Gli atleti di élite a un certo punto della loro carriera possono migliorare su un solo aspetto: la crescita interiore. Quando sei al top, sei in forma, hai ottimi materiali, puoi solo lavorare sulla tua personale evoluzione. La mia chiave di volta è stata questa». Leggi l'intervista su:



<https://bit.ly/Rep-Sofia-Goggia>

### **Distress, che sia poco o troppo: si può morire o stare veramente male?**

«Il distress è sempre negativo, sia quando è poco, sia quando è troppo. Psiche e corpo devono sempre integrarsi in un'unione completa: quando lo stress negativo altera questo equilibrio, che è pur sempre dinamico, ci troviamo in una situazione di malessere. Ad esempio, anche l'inattività o il pensionamento, così come l'eccessivo iperattivismo, possono provocare vari tipi di disturbi più o meno importanti: depressione, insonnia, deterioramento del funzionamento del sistema immunitario».

### **Spesso si addebitano al lavoro situazioni di stress, perché?**

Da anni, ormai, stiamo adottando ritmi di vita sempre più convulsi che pervadono anche l'ambito lavorativo: c'è il rischio che il tempo del lavoro si dilati fino a coincidere con quello della vita personale, precludendo esperienze sentimentali, interessi, passioni, relazioni... chi, come i manager, ha molte responsabilità può ritrovarsi a vivere situazioni di precarietà, tensione, tirannia del tempo. Il tutto con richieste sempre più elevate (altrui e personali). Non dimentichiamo, inoltre, che la salute psicologica di tutti è stata ulteriormente messa a dura prova dalla pandemia e da ciò che essa ha comportato».

### **Lo stress è uguale per tutti?**

«No, ognuno percepisce e valuta lo stress in modo diverso: da un punto di vista psicologico, ciò che è stressante per una persona può non esserlo per altre. Inoltre, lo stato mentale dà un vissuto soggettivo alla situazione, quindi al livello di stress. Per questo bisogna porre tanta attenzione alla personalità dell'individuo e alle modalità con cui affronta le varie situazioni di vita».

### **Possiamo gestire lo stress? Come?**

«Sì, è possibile. Prima di tutto occorre individuare i campanelli d'allarme dello stress: quali sono e cosa proviamo rispetto ad essi. Bisogna poi valutare la propria capacità di coping, cioè le strategie che adottiamo per far fronte a un evento stressante e ricreare la nostra "zona di benessere": c'è chi pratica attività fisica, chi preferisce le tecniche di rilassamento come il training autogeno. Quando però lo stress è troppo elevato e rappresenta un "doloroso stile di vita", e le risorse personali non sono sufficienti a gestirlo, è utile ricorrere all'aiuto di uno psicoterapeuta».

### **Quindi la psicoterapia serve solo in situazioni "limite", quando le cose vanno male?**

«No, assolutamente! Anzi, è utile anche quando ci troviamo in un momento positivo: quando le cose vanno bene, con la psicoterapia siamo in grado di farle andare an-

cora meglio. Non è un caso che personaggi che hanno raggiunto vette altissime nel lavoro e nello sport ricorrano sempre più spesso al supporto di professionisti della psiche umana. E se continuano a farlo è probabilmente per essere sostenuti e rinforzati anche nei momenti di difficoltà o di eccessivo stress, che purtroppo non mancano mai».

#### E se invece volessimo prevenire lo stress?

«Anche qui ognuno ha il suo “sistema”. Ma a livello generale si devono avere le idee chiare su cosa sia in realtà lo stress. Anche molte

università e istituti scientifici stanno studiando il fenomeno stress e l'impatto che questo ha sulla salute psicofisica dell'individuo: è la

premessa indispensabile per identificare e riconoscere questo fenomeno, e per poter intervenire prima di esserne sopraffatti». ■



## STRESS: se lo misuri lo gestisci!

*Misura il tuo stress con un test scientifico, semplice e immediato. Valuta poi se può essere utile confrontarti su quanto*

*emerso, qualunque sia l'esito, con uno psicologo specializzato fruendo del servizio SoS Manager. L'incontro è esclusivo e gratuito per i manager associati a Manageritalia. Fai il test su:*



<https://bit.ly/Manageritalia-stress-test>



**CONVENZIONE DIRETTA**

### PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

**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

**TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

 **STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE**

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

**[www.sorrisoesalute.it](http://www.sorrisoesalute.it)**

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

# OLTRE IL NEW NORMAL

*Demografia, welfare,  
mercati finanziari: come  
affrontare i nuovi rischi?*

Sergio Sorgi per Assidir  
fondatore di Progetica e presidente di eQwa

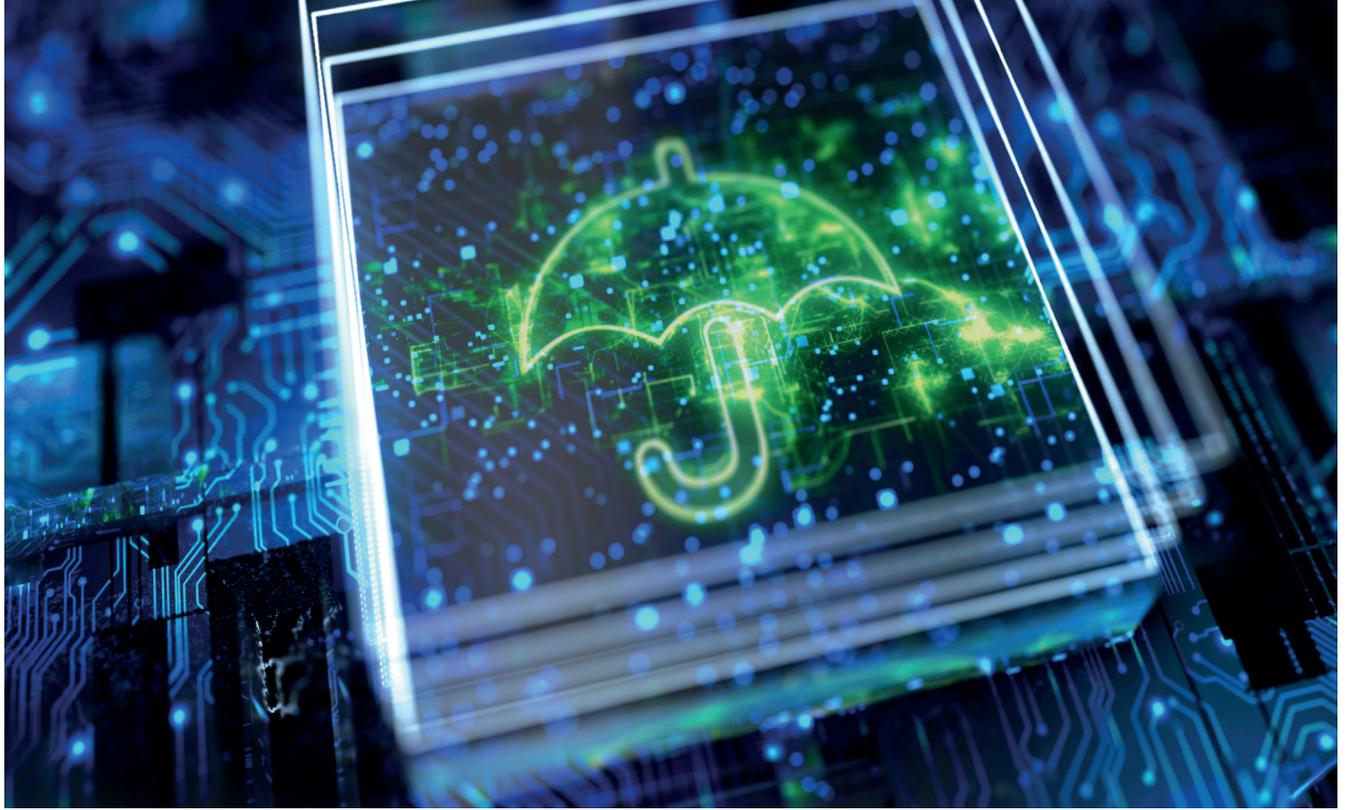
**U**NO DEI TEMI più ricorrenti in questa fase è quello della “neonormalità”, intesa come ideale condizione di agio e serenità che si sarebbe interrotta nel 2019. È utile, tuttavia, riflettere per capire se la strategia migliore sia davvero attendere oppure se convenga usare questo tempo per rimbalzare in avanti, reinstallando il concetto di futuro. Qualche numero ci aiuterà nel ragionamento.

## **Una ricognizione sui corsi di vita**

In Italia oggi vivono meno di 60 milioni di persone; eravamo più di 61 milioni, ma subiamo un de-giovanimento dovuto all’abbinamento di longevità e denatalità. La famiglia italiana è sottile: una famiglia su 3 è composta da un single. I figli per coppia sono 1,27, ma ce ne vorrebbero 2,1 per avere una popolazione in equilibrio. I ragazzi diventano autonomi del tutto a 32 anni se femmine e 35 anni se maschi, anche perché in nessun paese al mondo ci sono tanti Neet (4 volte in più che in Svezia). I matrimoni durano meno di prima: ci si separa in età avanzata e il primo motivo consiste nell’instabilità economica. Le

separazioni lasciano un uomo su 6 e una donna su 4 in condizioni di vulnerabilità finanziaria. Lavora poco più del 52% dei 55-64enni, perché l’esperienza non viene valorizzata. Corriamo, di conseguenza, il rischio di passare alcuni anni in un limbo nel quale si è troppo vecchi per lavorare ma troppo giovani per andare in pensione. Il tempo di fine lavoro, infine, durerà a lungo, dato che l’incremento della longevità può portarci a passare più di 23 anni in un luogo chiamato pensione. Sarebbe peraltro bene mettere in ordine il proprio passaggio generazionale, per prevenire conflitti evitabili.

Questa carrellata iniziale ci aiuta a dire che le nostre vite sono attraversate da probabilità e imprevisti che richiedono consapevolezza e controllo sull’economia personale e familiare. È quindi necessario considerare il contesto nel quale ci si muove. In Italia i welfare previdenziali e assistenziali si basano sulla distribuzione di imposte e contributi tra chi lavora, finalizzata a erogare servizi e prestazioni che vanno dalla scuola pubblica alla sicurezza, dal Servizio sanitario nazionale alla previdenza pensionistica.



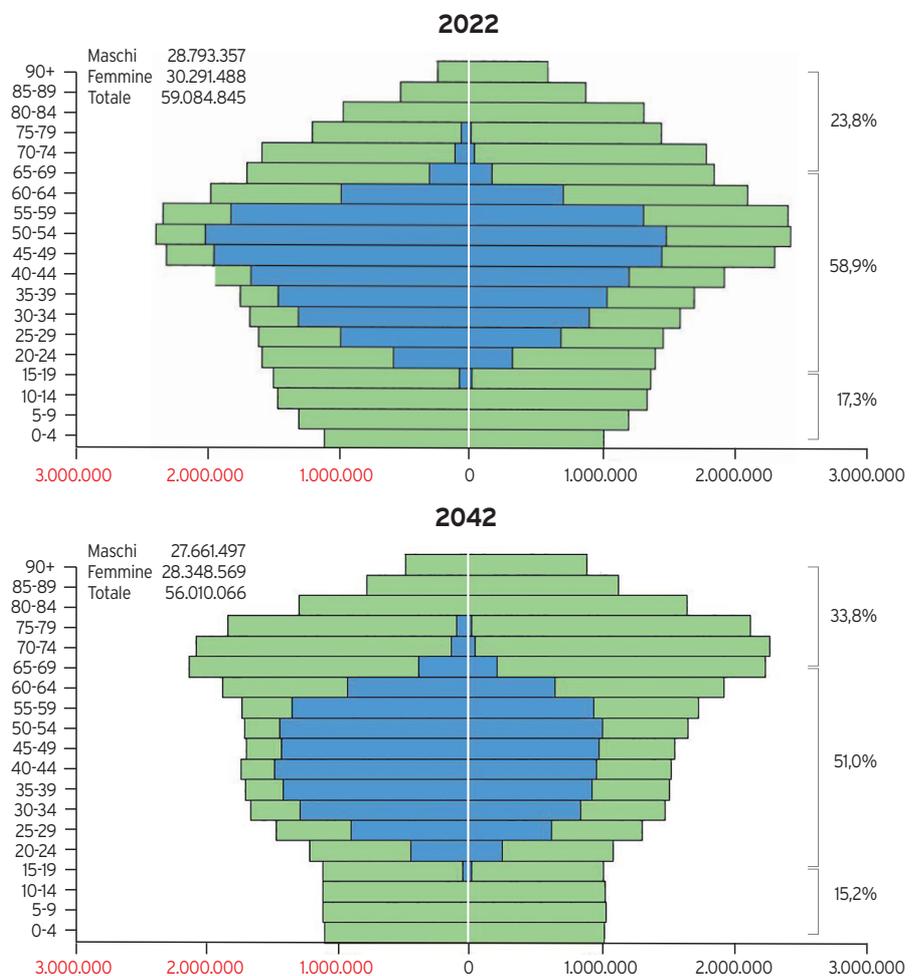
## Piramide delle età

I grafici nella figura 1 mostrano le cosiddette piramidi delle età, che suddividono la popolazione per fasce di età. In rosso è evidenziato chi lavora, in blu ci sono coloro che usufruiscono dei diritti e delle protezioni dello stato sociale. Il tema, come si vede, è “geometrico”: non ci sono soldi sufficienti per proteggere e promuovere il benessere di tutti, né oggi né, ancor meno, tra 20 anni. Che fare, quindi?

## Pubblico e privato

Il dibattito pubblico, purtroppo, si concentra ancora poco su quanto abbiamo visto. Nel mercato finanziario e assicurativo le istituzioni richiedono alle imprese di far fronte ai propri impegni, con servizi affidabili, perché essenziali per il benessere dei consumatori. In questo senso, l’inserimento dello sviluppo dei servizi finanziari e assicurativi all’interno dell’ottavo Obiettivo di sviluppo sostenibile

**Figura 1 - Piramidi delle età**



Fonte: Progetica 2021 su dati Istat

(8.10) conferma il rapporto tra mercato e bene comune. L'esito di questi principi ha portato alla direttiva europea Solvency II, entrata in vigore nel 2016, che ha istituito regole e controlli a garanzia degli impegni futuri verso gli assicurati. La direttiva protegge i consumatori, intende evitare il fallimento delle assicurazioni e obbliga le imprese di assicurazione a simulare il comportamento delle

le compagnie di assicurazione non possono più sostenere rischi eccessivi né garantire rendimenti senza la certezza di poterli conseguire. In un'epoca di tassi negativi, questo modifica sostanzialmente le antiche modalità di gestione dei rischi finanziari offerte dalle compagnie assicurative. In sintesi, le vecchie gestioni separate del Novecento, con le loro garanzie di rendimento e di immunizzazione dai rischi finanziari, non sono più sostenibili.

### Esiti

Che piaccia o no, se fino a ieri gli Stati, i sistemi di welfare e le istituzioni del mercato si sono fatti carico dei rischi demografici e finanziari dei singoli cittadini-consumatori, oggi è sempre meno così e una parte di questi saranno presi in carico dai consumatori.

I rischi possono essere in ogni caso controllati grazie a tecniche di misurazione e valutazione che consentono a ciascuno di poter scegliere il livello di rischio che intende assumersi. Oggi, infatti, le tecniche e i metodi a disposizione per valutare la propria sopportabilità alle perdite, la volatilità e il tempo minimo nel quale bisogna rimanere investiti sono diffuse e scientificamente sostanziate. Quello che non è più incorporato nei prodotti assicurativi diventa così il cuore di un servizio consulenziale professionale e utile. Tuttavia, in questo ragionamento c'è un vizio di fondo: il rischio è solo una minaccia e non un

possibile alleato. Il tema è spesso sottolineato dalla finanza comportamentale, che ci ricorda come siamo più sensibili alle perdite che ai guadagni. Quello che talora sfugge è che si può non scegliere, ma non si può non decidere. Semplificando, se la domanda è "rischio o non rischio?" nessuno rischia, specie senza avere un riconoscimento adeguato. Il tema, però, è molto diverso, e riguarda la decisione: mi assumo il rischio di investire nello sviluppo del mondo per far crescere il mio denaro? O preferisco assumermi il rischio di non farlo e quindi di perdere il potere d'acquisto, ossia metri quadri della casa che vorrei o un po' del livello del percorso educativo che intendo offrire ai miei figli? Visto in questi termini, il solo motivo per non rischiare ci pare la sfiducia, ormai sotto il livello di guardia. Eppure, anche qui, conviene razionalizzare il tema, cambiando le lenti con le quali guardiamo al futuro.

### La gestione del rischio sui mercati finanziari

Le figure 2 e 3 hanno il medesimo oggetto, anche se la prima rappresenta l'oscillazione di un mercato finanziario e la seconda le età medie dei vari paesi del mondo. Entrambe, infatti, rappresentano il mercato azionario mondiale, ma la prima offre una rappresentazione rituale e astratta, la seconda invece mette in luce che un mondo di giovani, con 264 milioni di studenti

### La direttiva europea Solvency II ha istituito per le compagnie di assicurazione regole e controlli a garanzia degli impegni futuri verso gli assicurati, per cui esse non possono più sostenere rischi eccessivi né garantire rendimenti senza la certezza di poterli conseguire

proprie riserve dinanzi a diversi shock, dimostrando che dispongono di mezzi sufficienti, nel tempo, per fare fronte a forti crisi senza mettere a repentaglio le prestazioni assicurate. Si tratta, in pratica, di simulare crisi demografiche (mortalità, salute) o finanziarie (calo dei tassi di mercato o dei rendimenti) e di evidenziare concretamente la propria sostenibilità, utilizzando livelli di probabilità che si avvicinano alla certezza. Ne deriva che



# MANAGER E GIOVANI PER IL FUTURO

*L'impegno di Manageritalia e dei manager associati verso i giovani amplia il suo raggio d'azione con il lancio di Un Ponte sul Futuro. Un progetto che viene da lontano e guarda avanti con nuove partnership e sinergie, servizi e iniziative. Il tutto senza alcun costo per i ragazzi e le scuole*

Guido Carella  
presidente Manageritalia Servizi

**D**A ANNI ci occupiamo dei giovani, soprattutto per quanto riguarda il loro orientamento e il loro ingresso nel mondo del lavoro. Basti pensare alla prima versione di Un Ponte sul Futuro, nata nel 2010 come servizio di tutoring e coaching per giovani da parte di manager volontari. A questo sono seguite tante altre iniziative, come Vivi da Manager (2011), food4minds (2015) e tutte le attività messe in campo dalle nostre Associazioni territoriali.

Un impegno naturale e sentito. Come emerge da alcune indagini svolte fin dall'inizio, infatti, secondo gli italiani e i dirigenti i manager sono tutor per autonomia e sentono la responsabilità di far crescere i più giovani e favorire il loro ingresso nel mondo del lavoro (vedi box a pagina 26). Insomma, un diritto-dovere da praticare con forza sempre maggiore, come ci chiedono anche i nostri manager. Ancor più oggi che l'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani è sempre più

difficile e questo ricade su tutti: non solo sui giovani, ma anche sull'economia e sul Paese.

## **Un Ponte sul Futuro**

Ma veniamo alla novità. Un Ponte sul Futuro si è ampliato e oggi diventa la piattaforma di Manageritalia che offre servizi avanzati e totalmente gratuiti per accompagnare i 16-30enni nel mondo del lavoro. Lo fa grazie all'impegno, all'esperienza e alle competenze che tanti manager dedicano disinteressatamente ai giovani e al contributo di tanti altri che ci accompagnano in quest'entusiasmante avventura.

Mette in contatto giovani e scuole superiori con manager, aziende o enti che offrono servizi di formazione, orientamento, soft skill e altro ancora. Crea un ponte tra formazione e lavoro, tra presente e futuro, tra nuove e vecchie generazioni.

Ma cosa troveranno studenti, manager e scuole iscrivendosi a Un Ponte sul Futuro? Ecco tutti i servizi in pillole.



Accedi a [unpontesulfuturo.it](https://unpontesulfuturo.it)

Per informazioni [info@unpontesulfuturo.it](mailto:info@unpontesulfuturo.it)

### I servizi gratuiti per i 16-30enni

Per gli studenti di superiori e università e giovani lavoratori, Un Ponte sul Futuro vuole essere anche un coach di competenze comportamentali: ecco perché la piattaforma è integrata con Time to Mind, servizio che gratuitamente permette di testare le proprie soft skill e di migliorarle. Ogni studente potrà:

- ▶ effettuare un assessment online sulle sette soft skill più richieste dal mondo del lavoro (capacità di soluzione dei problemi, di organizzazione, di orientamento ai risultati, di comunicazione verbale, di lavorare in gruppo, di negoziazione e di gestione dei conflitti);
- ▶ visualizzare e scaricare guide

## La storia



**UN PONTE SUL FUTURO** nasce nel 2010 e nel tempo oltre 100 manager hanno fatto da coach/tutor a 120 figli di associati da poco entrati nel mondo del lavoro.

**VIVI DA MANAGER** nasce nel 2011 per promuovere la managerialità e far vivere in diretta il mondo del lavoro a giovani laureati e laureandi passando alcuni giorni al lavoro con un manager.

**FOOD4MINDS** nasce nel 2015 per migliorare la sinergia scuola-mondo del lavoro e aiutare gli studenti a sviluppare le competenze più vicine a quelle che mercato e aziende chiedono oggi e domani. Con food4minds è il manager che va in classe a rappresentare e far vivere il mondo del lavoro.

Tante altre sono le iniziative che nel tempo le Associazioni territoriali hanno sviluppato per accompagnare i giovani al lavoro (**TRAINING TO TALENT, MEET THE MANAGER, #CHIVUOIDIVENTARE, SPEEDY INTERVIEW, #SDABOCCONI, #IULM, MASTER PUBLITALIA...**).

## La ricerca



**Percentuale di italiani e manager che si ritiene d'accordo con le seguenti affermazioni circa l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.**

ITALIANI



MANAGER



I manager possono e devono aiutare i più giovani a inserirsi e lavorare al meglio in azienda.

96

99

Tutti, ma soprattutto i manager, devono favorire l'ingresso dei giovani in azienda.

93

98

Per un manager far crescere i più giovani è un dovere.

93

97

Per un manager far crescere i più giovani è necessario, anche perché solo una squadra di persone valide può aiutare il successo professionale.

83

95

Indagine italiani: 600 interviste a gennaio 2013 via web a un campione rappresentativo degli italiani occupati tra 15-64 anni, a cura di GfK Eurisko per Manageritalia.

Indagine manager: 829 interviste a ottobre 2012 via web a un campione rappresentativo dei dirigenti privati, a cura di AstraRicerche per Manageritalia.

essenziali per migliorare le due soft skill che si ritengono prioritarie (a scelta tra le sette disponibili);

- ▶ testare il proprio stile di apprendimento e le proprie intelligenze multiple, così da intraprendere il percorso di studio-lavoro più affine alla propria individualità.

Un Ponte sul Futuro offre inoltre strumenti e risorse utili, tra cui video pillole sul mondo del lavoro e la possibilità di partecipare a eventi e iniziative di Manageritalia sul territorio e online.

### Le opportunità per i manager e le aziende

I manager possono partecipare a

Un Ponte sul Futuro attraverso food4minds... e grazie ad esso tornare in classe.

A differenza della classica alternanza scuola-lavoro, che prevede un periodo in azienda per gli studenti, con food4minds è l'azienda ad andare dagli studenti: attraverso le attività svolte in classe, i manager possono far sperimentare ai giovani la realtà della vita lavorativa, coinvolgendoli in problematiche tipiche del loro mestiere e trasferendo quell'approccio manageriale difficile da sviluppare autonomamente.

### Dalla parte delle scuole

Le scuole possono utilizzare food4minds come strumento per rispondere ai Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (Pcto).

Attraverso i loro docenti possono richiedere il servizio da fruire portando un manager direttamente in classe o a distanza. A seguito della richiesta verrà effettuato il matching con il manager più centrato con la tipologia della scuola e si avvierà il programma. L'iniziativa consente agli istituti scolastici di coinvolgere intere classi invece che uno studente per volta (come avviene nei più classici stage di alternanza scuola-lavoro) e garantisce ai giovani un'esperienza di qualità con aziende e professionisti di alto livello. ■

# ECONOMIA: DA DOVE E COME RIPARTIAMO?

Piuttosto robusta anche nel 2022 la crescita dell'economia mondiale, con un tasso di espansione al 4,6%. E l'Italia? Le nubi all'orizzonte della ripresa paiono meno minacciose che altrove. Ne parliamo con Gregorio De Felice, chief economist Intesa Sanpaolo e componente del comitato scientifico dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia.

**Come sta uscendo l'economia mondiale dalla pandemia? Quali cambiamenti strutturali ci si può attendere rispetto al periodo precedente?**

«La ripresa del 2021 è stata vigorosa per effetto della rapida disponibilità dei vaccini e del rilevante intervento della politica fiscale, che possiamo quantificare a livello mondiale in circa 18 trilioni di dollari. La crescita dovrebbe rimanere robusta anche nel 2022, con un tasso di espansione al 4,6%, malgrado la perdurante minaccia della pandemia. Molte incertezze sono legate alla persistenza di strozzature dal lato dell'offerta e all'emergere di sintomi di eccesso di domanda negli Stati Uniti. Avremo cambiamenti strutturali nelle catene del valore, che diventeranno probabilmente più corte.

E anche le politiche delle scorte delle imprese, che in passato avevano portato a una loro riduzione strutturale, potrebbero modificarsi. Infine, la mobilità della popolazione potrebbe drasticamente ridursi con la diffusione del lavoro da remoto».

**Queste considerazioni valgono anche per l'Italia?**

«Potrà sembrare un paradosso, ma per l'Italia le nubi all'orizzonte della ripresa appaiono meno minacciose che altrove. Rispetto alla Germania, ad esempio, il nostro Paese è caratterizzato da un minor peso del settore automobilistico sul totale del manifatturiero e da una minor quota della catena produttiva delocalizzata in Asia. L'Italia è peraltro l'unico tra i quattro principali paesi dell'euro-



Gregorio De Felice, chief economist Intesa Sanpaolo.

Enrico Pedretti

zona ad aver già pienamente recuperato i livelli di produzione pre-pandemici».

### Come possiamo sfruttare il Pnrr per portare il Paese su un sentiero di crescita strutturale, sostenibile e inclusiva?

«Il Pnrr, con il suo imponente piano di investimenti e riforme, ci deve permettere di porre rimedio al grave gap di crescita che abbiamo rispetto ai principali paesi europei. Le ragioni sono imputabili a un insufficiente trend della produttività, a una carenza di investimenti e agli scarsi progressi del processo di riforme. Le lentezze della pubblica amministrazione e del sistema giudiziario giocano a sfavore del potenziale di crescita. Un obiettivo realistico dovrebbe essere quello di portare la nostra crescita strutturale al di sopra dell'1% anche dopo il termine del periodo di azione del Pnrr».

### Viste le sempre più forti interconnessioni tra i settori, in che modo andrebbero orientate le misure di policy?

«Molte misure hanno carattere trasversale: pensiamo a quelle che riguardano i giovani e le donne per una maggiore inclusione sociale. In misura analoga, la digitalizzazione dell'economia non privilegia un settore rispetto a un altro, ma punta a una generale modernizzazione dell'economia e può consentire notevoli guadagni di produttività. Anche la transizione ecologica riguarderà molti settori: l'energia, l'edilizia, la moda, il packaging e persino il settore alimentare».

### In Italia il terziario rappresenta quasi i tre quarti dell'economia in termini di Pil e occupazione, come in tutti i paesi più avanzati. Nonostante ciò riceve poca attenzione dai policy maker, con il risultato di presentare bassi livelli di produttività in molti comparti. Quali sono le misure più urgenti che si potrebbero adottare?

«Incrementare la concorrenza è un obiettivo centrale. Mi rendo conto che può sembrare poco popolare ma, se guardiamo al manifatturiero, una delle ragioni per cui in quell'area si è osservata una maggiore crescita di produttività è legata alla forte esposizione internazionale: le imprese hanno dovuto adottare strategie nuove per essere competitive, hanno dovuto innovare, spostarsi su fasce di prodotto di elevata qualità. Questo è avvenuto solo in parte nel mondo del terziario, perché molti comparti risultano "protetti" dalla concorrenza».

### Ricerca, digitalizzazione e innovazione sono oggi i must per competere e crescere. Come diffonderli nel nostro sistema produttivo?

«Dobbiamo iniziare dalla pubblica amministrazione, che ancora non è al servizio delle imprese. Anzi, molto spesso costituisce un ostacolo che allunga i tempi e lascia in sospeso le decisioni imprenditoriali. Rafforzare le capacità progettuali della PA e introdurre nel pubblico meccanismi incentivanti aiuterebbe ad accrescere il dinamismo del nostro sistema economico. Siamo anche in una fase in cui è fortemente aumentato l'intervento dello Stato nell'economia: questo intervento deve seguire linee chiare e prevedibili, con norme che non possono essere cambiate troppo

## Osservatorio del Terziario Manageritalia: cos'è?

L'Osservatorio del Terziario promosso da Manageritalia sviluppa un dibattito con istituzioni, business community e società sul ruolo e sulla rilevanza del terziario nell'economia italiana. Le analisi dell'andamento dei settori dei servizi evidenziano infatti le opportunità che rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività dell'Italia. Per lo sviluppo dell'attività di analisi e pubblicazioni, l'Osservatorio si avvale di volta in volta di prestigiosi centri di ricerca ed esperti a livello nazionale e internazionale, alcuni dei quali compongono il comitato scientifico. L'Osservatorio sviluppa analisi, ricerche, sondaggi, pubblicazioni, dibattiti, convegni sul terziario italiano attraverso la valutazione dell'andamento dei suoi vari settori, con particolare enfasi sulle potenzialità che essi rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività del Paese.

Per saperne di più:

 <https://bit.ly/OsservatorioTerziarioManageritalia>



spesso. Il sistema ha bisogno di certezze e chiarezza».

**La sostenibilità ambientale è sulla bocca e nei piani di sviluppo di tutti. Per alcuni, se non ben gestita, può essere un freno, per altri un moltiplicatore della crescita. Per lei?**

«La transizione ecologica sarà un'opportunità di crescita e richiederà investimenti e innovazione. Sarà un bene non solo per il pianeta ma anche per quegli imprenditori che adotteranno le misure in tempo utile. L'opinione pubblica mostra una forte domanda di prodotti green. I policy maker hanno maggior consapevolezza di questi temi e ciò facilita i finanziamenti al mondo produttivo. L'Italia deve investire molto su questo e puntare ad avere una leadership mondiale, esportando beni e processi produttivi sempre più "verdi"».

**Ritiene che anche per i dirigenti sia necessario un sistema di am-**

**mortizzatori sociali legato magari alle attività di formazione?**

«Potrebbe risultare utile proprio in relazione alle fasi di transizione occupazionale: è da valorizzare l'apporto partecipativo delle organizzazioni di rappresentanza e degli enti bilaterali, là dove esistano, e soprattutto bisogna correlare le politiche di sostegno con le esigenze di innovazione del sistema delle imprese».

**Per crescere e dare al Paese più qualità del lavoro, delle retribuzioni ecc. dobbiamo puntare a competenze e settori ad alto valore aggiunto. Come farlo in un tessuto economico così connotato da pmi e microimprese?**

«Diverse indagini mostrano difficoltà per molte aziende nel reclutare ingegneri e tecnici con le giuste competenze. Contemporaneamente, abbiamo un tasso di disoccupazione giovanile altissimo. È urgente che il nostro sistema educativo evolva in modo da avvicinarsi in misura sempre maggiore

alle esigenze del sistema produttivo. Maggiore qualità della formazione e competenze più elevate giustificerebbero anche remunerazioni più alte, con effetti positivi sul potere di acquisto dei giovani: oltre ad essere in numero insufficiente, i laureati italiani sono infatti anche meno pagati rispetto ad altri paesi europei. Le nostre imprese non possono vincere la sfida competitiva solo facendo leva sul controllo dei costi: innovazione e rafforzamento del capitale umano devono muoversi di pari passo. Una politica di investimento sulle competenze dei giovani dovrebbe dunque essere al centro dell'agenda politica. E non mi riferisco soltanto alle materie tecnico-scientifiche. Pensiamo alla carenza di personale medico resasi evidente durante la pandemia o, ancora, alla necessità di formare manager in grado di gestire situazioni sempre più complesse e sviluppare una visione anticipatrice sul futuro».

# LEGGE DI BILANCIO 2022

## *Le novità sul lavoro*

Luciana Marino  
funzionario tributario

**C**ON LA LEGGE di bilancio per il 2022 (legge 30 dicembre 2021, n. 234, pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale* del 31 dicembre 2021) è stato definito il quadro di finanza pubblica per il prossimo triennio.

Il testo della prima sezione della legge è costituito da un solo articolo con 1.013 commi, per effetto dell'accorpamento tecnico (cosiddetto maxiemendamento) connesso alla votazione della fiducia. Nel grande novero delle misure previste nella legge di bilancio, ecco una sorta di vademecum con i contenuti delle disposizioni in tema di lavoro.

### **Lavoro e occupazione**

La legge prevede il rifinanziamento del reddito di cittadinanza a partire dal 2022 e la modifica della disciplina sostanziale del suddetto beneficio economico. Stanza inoltre ulteriori risorse per far fronte agli oneri di funzionamento dei centri per l'impiego, anche derivanti dalle attività connesse alla realizzazione delle politiche attive del lavoro in favore dei giovani. Viene introdotta la possibilità di sottoscrizione, nell'ambito del

programma di Garanzia di occupabilità dei lavoratori (Gol), di accordi fra autonomie locali, soggetti pubblici e privati, enti del terzo settore e associazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, finalizzati a realizzare progetti formativi e di inserimento nei settori della transizione ecologica e digitale per la formazione dei lavoratori nei medesimi settori.

Per i lavoratori autonomi che cessano in via definitiva la propria attività professionale è poi prevista l'estensione delle misure di assistenza intensiva all'inserimento occupazionale e del programma Gol.

### **Incentivi all'occupazione**

In tema di incentivi all'occupazione, la legge di bilancio prevede una serie di sgravi contributivi. In particolare, estende l'esonero contributivo, riconosciuto dalla normativa vigente per le assunzioni a tempo indeterminato effettuate nel 2021 e nel 2022, ai datori di lavoro privati che, nel medesimo periodo, assumono a tempo indeterminato lavoratori subordinati provenienti da imprese in crisi, indipendentemente dalla loro età



Credits: Governo.it (CC-BY-NC-SA 3.0 IT)

anagrafica; inoltre riconosce, in via eccezionale, per i periodi di paga dal 1° gennaio al 31 dicembre 2022 relativi ai rapporti di lavoro dipendente, un esonero sulla quota dei contributi previdenziali per l'invalidità e la vecchiaia e i superstiti a carico del lavoratore.

Proroga, inoltre, per il 2022, lo sgravio contributivo totale per i contratti di apprendistato di primo livello, stipulati nel medesimo anno. Infine, riconosce anche l'esonero dal versamento del 100% dei contributi previdenziali complessivi a carico dei datori di lavoro alle società cooperative che si costituiscono dal 1° gennaio 2022, nel limite di 6.000 euro su base annua, e per un periodo massimo di 24

mesi dalla data della costituzione della società.

### **Trattamenti di integrazione salariale**

Va segnalata infine l'istituzione di un osservatorio permanente presso il ministero del Lavoro e delle politiche sociali, al fine di assicurare il monitoraggio e la valutazione indipendente delle disposizioni in materia di ammortizzatori sociali. Ci sono inoltre una serie di modifiche della disciplina dei fondi di solidarietà bilaterali e del Fondo di integrazione salariale (Fis) dell'Inps, ridefinendo sia l'ambito di applicazione dei fondi di solidarietà sia la tipologia delle relative prestazioni.

Vengono introdotte disposizioni transitorie per fronteggiare, nel biennio 2022-2023, processi di riorganizzazione aziendale e situazioni di particolare difficoltà economica da parte di datori di lavoro di alcune specifiche tipologie di imprese che non possono più ricorrere ai trattamenti straordinari di integrazione salariale.

### **Altre disposizioni**

In materia di genitorialità, va infine rammentato che dal 2022 viene reso strutturale il congedo di paternità sia obbligatorio sia facoltativo, confermandone la durata, pari rispettivamente a dieci giorni e a un giorno. Viene inoltre ridotto, in via sperimentale e per un

anno, del 50% l'ammontare dei contributi previdenziali a carico delle lavoratrici madri dipendenti del settore privato.

Va poi segnalata l'introduzione di alcuni vincoli procedurali per i licenziamenti che siano di numero superiore a 50 e connessi alla chiusura (nel territorio nazionale) di una sede o struttura autonoma da parte di datori di lavoro rientranti

### **La legge di bilancio prevede un obbligo di formazione o riqualificazione a carico dei lavoratori che fruiscono dei trattamenti straordinari di integrazione salariale, in sostituzione dell'obbligo di stipulazione del patto di servizio personalizzato con il centro per l'impiego**

in una determinata soglia dimensionale. Il mancato rispetto di tale procedura comporta la nullità dei licenziamenti e l'obbligo di versamento di contributi in favore dell'Inps.

### **Le norme in materia di trattamenti di integrazione salariale**

Si riduce il requisito di anzianità di effettivo lavoro da 90 a 30 giorni, prevedendo che, ai fini dell'applicazione delle norme in materia di

ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro, le soglie relative al numero di dipendenti devono ritenersi comprensive di tutti i lavoratori (subordinati), inclusi i dirigenti, i lavoratori a domicilio e gli apprendisti. Si prevede l'unificazione del limite massimo della misura del trattamento ordinario o straordinario di integrazione salariale e si modifica la disciplina sul contributo addizionale a carico del datore di lavoro previsto in caso di ammissione ai trattamenti ordinari o straordinari di integrazione salariale.

Viene modificata la disciplina dell'ambito dei datori di lavoro per i quali possono trovare applicazione i trattamenti straordinari di integrazione salariale e i relativi obblighi contributivi; si modifica la disciplina delle causali che possono sottostare alla concessione del trattamento straordinario di integrazione salariale e si introduce un'ipotesi di concessione di ulteriori 12 mesi di trattamento straordinario di integrazione salariale – nell'ambito delle causali di riorganizzazione aziendale e di crisi aziendale – in deroga ai limiti di durata previsti.

La legge di bilancio prevede un obbligo di formazione o riqualificazione a carico dei lavoratori che fruiscono dei trattamenti straordinari di integrazione salariale, in sostituzione di una normativa finora vigente relativa all'obbligo di stipulazione – per alcune catego-

rie di lavoratori – del patto di servizio personalizzato con il centro per l'impiego.

### **La previdenza**

Passando al capitolo previdenziale contenuto nella legge di bilancio, si segnalano: l'introduzione del trattamento di pensione anticipata per i soggetti che nel corso del 2022 raggiungano i requisiti di età anagrafica pari a 64 anni e di anzianità contributiva pari a 38 anni (cosiddetta Quota 102); l'istituzione di un fondo destinato a favorire l'uscita anticipata dal lavoro, su base convenzionale, dei lavoratori dipendenti di piccole e medie imprese in crisi che abbiano raggiunto un'età anagrafica di almeno 62 anni; la modifica alla disciplina dell'Ape sociale prorogando, in particolare, l'applicazione sperimentale dell'istituto a tutto il 2022; la proroga del trattamento pensionistico anticipato "Opzione donna" per il 2022, nei confronti delle lavoratrici che entro il 31 dicembre 2021 hanno maturato un'anzianità contributiva pari o superiore a 35 anni e un'età pari o superiore a 58 anni se lavoratrici dipendenti e a 59 anni se autonome; il prolungamento del periodo di sperimentazione del contratto di espansione agli anni 2022 e 2023: per tali anni il limite minimo di unità lavorative in organico per poter accedere al beneficio non può essere inferiore a 50. ■

# IL LAVORO CHE CAMBIA

Politiche attive, trasformazione del lavoro e dell'organizzazione aziendale attraverso digitalizzazione, smart working e welfare aziendale: queste le vere sfide del futuro per le aziende italiane chiamate alla grande prova del Pnrr. Sfide che potranno essere vinte innovando e digitalizzando, a patto però di non cedere le competenze professionali e i rapporti sociali allo strapotere dell'algorithm. Ne abbiamo parlato con l'onorevole Antonio Viscomi, docente ordinario di Diritto del lavoro, autore di decine di pubblicazioni sulle sfide dell'occupazione e deputato membro della Commissione Lavoro della Camera.



**Antonio Viscomi**, docente universitario, deputato membro della Commissione Lavoro della Camera.

**Francesco Paravati**

responsabile relazioni esterne Manageritalia

**Pensa anche lei che la pandemia abbia messo in luce le profonde trasformazioni che il mondo del business e del lavoro stanno attraversando e devono attraversare per uno sviluppo strutturale e di qualità?**

«Credo sia di comune evidenza il carattere complesso dell'impatto che la pandemia ha avuto sui diversi sistemi produttivi. A rendere proteiforme questo impatto hanno inciso molto, com'è ovvio, le condizioni organizzative interne e quelle di contesto esterno. In generale, però, mi pare che l'epidemia abbia contribuito ad accelerare i processi di transizione digitale, ecologica e

circolare che ora costituiscono l'orizzonte dello stesso Pnrr. Parlo di transizione, non di trasformazione, perché quello che stiamo vivendo non è una semplice innovazione dei mezzi di produzione, ma piuttosto un cambiamento radicale del processo produttivo e dell'organizzazione del lavoro, che porta con sé anche un cambiamento radicale del mindset. Basti pensare all'incidenza del digitale, che certo non si risolve solo nel lavoro da remoto ma chiama in causa intelligenza artificiale, blockchain, internet delle cose e, in genere, tutte quelle modalità di integrazione del digitale nell'esperienza del lavoro che van-

no sotto il nome di “human+machine”. Per questo credo sia un errore pensare che l’epidemia sia una parentesi e che, chiusa questa, tutto tornerà come prima».

**Se queste sono le sfide, quanto è importante che le aziende siano strutturate con una capacità di gestione manageriale che guidi e supporti le trasformazioni necessarie?**

**«Ritengo che nel pacchetto sull’occupazione diffuso dalla Commissione europea l’elemento importante sia l’avvio della consultazione pubblica per consentire ai lavoratori autonomi di tutelare i propri interessi con la contrattazione collettiva»**

«Pensare di innovare processo e prodotto nella prospettiva delle transizioni segnate dal Pnrr per competere in un mercato globale, senza un adeguato supporto di competenze manageriali nei vari settori della vita aziendale – siano essi strategici o operativi – rappresenta un rischio per la tenuta stessa dell’attività produttiva. Capisco che le dimensioni spesso piccole o addirittura piccolissime delle nostre imprese suggeriscono alla pro-

prietà di poter fare a meno di apporti manageriali, ma credo che questo sia un problema reale, come ben sanno anche le tante startup che nascono da un’idea originale e potenzialmente foriera di risultati, ma poi finiscono a terra perché manca chi traduce quell’idea in operatività e valore per l’intero ciclo».

**Dobbiamo forse passare a un lavoro più intelligente e capace di aumentare produttività e benessere di persone e aziende?**

«Credo proprio di sì. Dare a ciascuno la capacità di sentire che la propria attività ha senso per i clienti e per la comunità è ciò che rende forte un’impresa. Riuscire a vivere il senso del proprio lavoro è fondamentale per lavorare bene. Per questo credo che il benessere organizzativo non possa essere considerato come un elemento aggiunto al processo produttivo – quindi facoltativo – ma sia, invece, un requisito che un bravo manager cura e rafforza, al di là e oltre gli obblighi di legge, come dimostrano tanti casi diffusi nei paesi dell’Occidente industrializzato».

**Qual è il ruolo dei manager nell’organizzare il lavoro per gestire i mutamenti in atto?**

«Direi quello di accompagnare questi processi e finalizzarli in misura positiva. Ma per fare ciò anche il manager stesso deve essere accompagnato ad affrontare le transizioni produttive, che spesso posso-

no diventare anche transizioni occupazionali. Mi chiedo, ad esempio, se i ragionamenti che spesso si fanno sulla necessità di reskilling e upskilling dei lavoratori non debbano riguardare, con mirate politiche, anche i dirigenti. Avere buone competenze manageriali è un interesse del Paese».

**Di fatto, il lavoro oggi si organizza in rete, sempre più spesso fuori da fabbriche e uffici, e vede sfumare alcuni dei presupposti relativi ai concetti di lavoro dipendente e autonomo. Non crede?**

«Esatto, proprio così. E questa circostanza genera in alcuni un effetto di spaesamento che arriva anche a suggerire di cercare nel passato i criteri per governare il futuro. Niente di più sbagliato! La transizione che stiamo vivendo esalta, invece, l’apporto partecipativo e creativo di chi lavora sempre meno vincolato da procedure e protocolli rigidi. In qualche modo è indicativo della transizione che stiamo vivendo come sia stato accolto nel nostro Paese il pacchetto europeo sull’occupazione, diffuso dalla Commissione nei primi giorni di dicembre: l’attenzione dei media è stata catturata dalla proposta di direttive relativa alla qualificazione dei riders come autonomi o subordinati. Personalmente, invece, ritengo che in quel pacchetto l’elemento veramente importante sia dato dall’avvio della consultazione pubblica sulla possibilità di consentire ai la-



voratori autonomi di tutelare i propri interessi con la contrattazione collettiva. Ecco, forse è giunto il momento di iniziare a pensare sul serio come ridefinire le regole del lavoro nel nuovo contesto».

**Lavoro dipendente e autonomo potrebbero avere una base comune di tutele e di welfare a supporto della persona, della famiglia, ma anche dello sviluppo professionale delle persone?**

«Questa potrebbe essere una via possibile: collegare le tutele non più solo al contratto ma al fatto stesso di lavorare. La storia recente dimostra che quando le tutele sono correlate al contratto, la via di fuga è data dal proliferare delle tipolo-

gie contrattuali nel cui ambito fare shopping. Per questo sarebbe opportuno assicurare una base comune di diritti fondamentali».

**A livello legislativo, cosa serve per facilitare e promuovere i cambiamenti che il lavoro attuale ci impone? La politica cosa deve fare? E come?**

«Servirebbe una nuova legislazione di sostegno che assicuri alle parti sociali la stabilità delle decisioni assunte in via autonoma. La transizione digitale, ecologica e circolare che stiamo vivendo da qualche tempo, e che costituisce l'orizzonte stesso del Pnrr, chiede a tutti gli attori coinvolti di riscoprire il valore del dialogo sociale, nelle sue va-

rie forme, come strumento di governo del mercato del lavoro e di definizione di regole condivise di gestione dei rapporti di lavoro. Al legislatore il compito di sostenere l'autonomia sociale rinunciando a ogni tentazione egemonica e a una pretesa di onniscienza».

**Ritiene che anche per i dirigenti sia necessario un sistema di ammortizzatori sociali legato magari alle attività di formazione?**

«Potrebbe risultare utile proprio in relazione alle fasi di transizione occupazionale, valorizzando l'apporto partecipativo delle organizzazioni di rappresentanza e degli enti bilaterali, là dove esistano, e soprattutto correlando le politiche di sostegno con le esigenze di innovazione del sistema delle imprese».

**Alla luce della necessità di riorganizzazione del lavoro, cosa ne pensa delle piattaforme digitali per l'incarico temporaneo ai manager nelle aziende? Come potrebbe funzionare?**

«Potrebbe essere sicuramente una strada, un servizio utile per le imprese e il mercato, ma come in tutte le piattaforme digitali il punto è assicurare trasparenza informativa evitando bias discriminatori. Che poi è la sfida che ci attende più in generale nel rapporto tra uomo e algoritmo, che può essere di conflitto o di supporto, che dominerà il nostro futuro prossimo anche nel mondo del lavoro».

# CRESPI D'ADDA, SCUOLA DI MANAGEMENT E LEADERSHIP

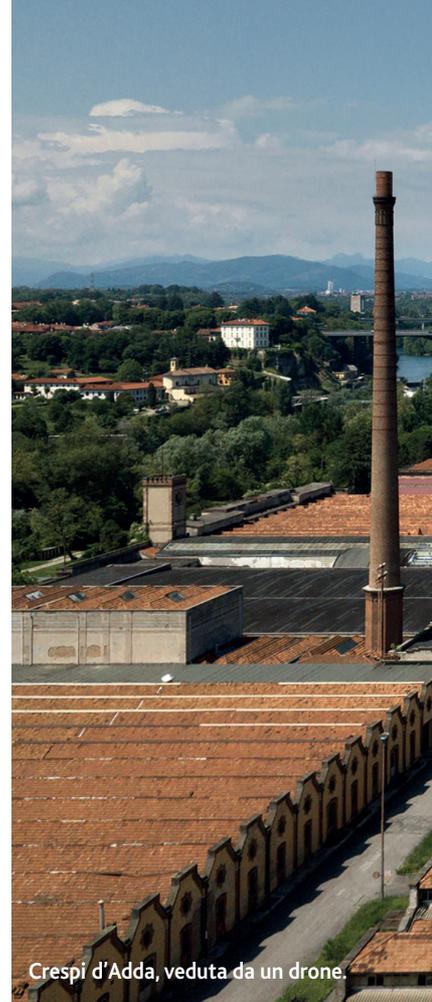
*Un villaggio alle porte di Milano per comprendere l'evoluzione dei modelli industriali e un'idea di leadership ancora oggi innovativa*

Giorgio Ravasio

country manager Italia Vivienne Westwood

**E**SISTE un luogo in Italia, a pochi chilometri da Milano, che rappresenta un significativo simbolo del lavoro a livello mondiale: Crespi d'Adda. Un villaggio operaio modello, iscritto nel 1995 nella lista dei luoghi del Patrimonio dell'Umanità. Un posto da visitare assolutamente per comprendere come l'industria sia stata in grado di modellare il paesaggio geografico e umano del territorio nel quale si è insediata.

Si tratta di un luogo minuscolo, "come un guscio di noce", farebbe dire Shakespeare a un moderno principe di Danimarca, ma che racchiude un'infinita, emblematica e straordinaria esperienza sociale e industriale. È una vera e propria città costruita per alimentare un progetto aziendale attraverso una volontaria e cosciente azione manageriale e di leadership novecentesca, pensata per adattarsi perfettamente alle esigenze coeve e alle



Crespi d'Adda, veduta da un drone.

necessità contingenti. E se, per l'appunto, il Novecento è stato il secolo in cui è emersa la consapevolezza che il mondo non è così ordinato come lo immaginavamo prima, a Crespi d'Adda garantire il funzionamento di un meccanismo industriale cotoniero significò plasmare i caratteri dei propri lavoratori per creare uno spirito corporativo che accettasse acritico la sofferenza, ringraziando addirittura coloro che gliela somministravano.

## Un contesto all'insegna dell'efficienza

Non è certo stato un compito semplice introdurre alle lavorazioni industriali, basate sull'ordine e sugli orari, una popolazione per lo più analfabeta proveniente dal lavoro agricolo e poco avvezza a una



© Walter Carrera

qualsiasi gerarchia di fabbrica. Per questa ragione, qui, la famiglia dei fondatori, i Crespi "Tengitt", cercò di fare dell'individuazione e soddisfazione dei bisogni elementari della popolazione, sino alla riduzione massima del vivere sociale in vivere biologico, una base ideale del proprio agire progettuale finalizzato alla costruzione di una civiltà senziente, obbediente e non riottosa. La creazione di un contesto sociale in cui, in un certo qual modo gratuitamente già all'inizio del secolo scorso, erano garantiti alle maestranze servizi innovativi come l'abitazione dotata di luce elettrica, la scuola elementare, l'ambulanza medico-chirurgica, il teatro, il centro sportivo, i bagni pubblici con la piscina coperta, il dopolavoro e perfino il cimitero:

ciò consentiva di distogliere gli abitanti da ogni possibile preoccupazione materiale per lasciare che si dedicassero soltanto a lavorare e a produrre nella maniera più efficiente possibile.

### La perla è la malattia della conchiglia

Volendo paragonare tale approccio, denominato paternalismo industriale, ad alcune recenti ricerche universitarie dedicate alla genitorialità, sviluppate una presso la Queensland University of Technology dalla psicologa australiana Judith Locke e l'altra dalla sua collega cinese Yufang Bian della Normal University di Pechino, è possibile mettere in evidenza l'importanza dell'influenza dei genitori in relazione all'attitudine,

---

**Crespi d'Adda è una vera e propria città costruita per alimentare un progetto aziendale attraverso una volontaria e cosciente azione manageriale e di leadership novecentesca, pensata per adattarsi perfettamente alle esigenze coeve e alle necessità contingenti**

---

all'intraprendenza e alla leadership dei propri figli arrivando alla conclusione che più i genitori sono iperprotettivi e meno permetteranno lo sviluppo di queste abilità nella loro progenie. Allo stesso

modo, la metodologia imprenditoriale messa in pratica a Crespi d'Adda ha palesemente contribuito a formare una popolazione acritica e passiva. È Karl Jaspers, uno dei più significativi esperti di psicopatologia del Novecento, che ci aiuta a meglio decodificare il progetto crespino attraverso la straordinaria metafora che era solito usare nelle discussioni inerenti all'arte: «Ogni volta che ammirate un'opera d'arte vi comportate come quando ammirate una perla, dimenticando che la perla è la malattia della conchiglia». Esauriente ed esaustivo.

### La tecnica come principio organizzativo

È del resto la tecnica, e non il progresso, il principio organizzativo di quella società industriale novecentesca che prevede la cosciente e scientifica trasformazione di tutti gli elementi della vita umana in semplici funzioni meccaniche. In questo senso, il cotonificio Beni-

gno Crespi fu il produttore di norme cogenti e preconfezionate che obbligavano i lavoratori ad eseguire gli ordini, e a pensare, esclusivamente conto terzi, le modalità di approccio non soltanto a sé stessi e agli altri, ma anche al mondo che li circondava. È così che il singolo individuo venne trasformato in mero strumento di un apparato, annientandone l'unicità per renderlo parte di una massa acritica di persone che hanno la stessa funzione, favorendo e sostenendo un ineluttabile conformismo sociale in grado di trasformare il dramma singolare in melodramma plurale, in una sorta di *reductio ad unum* che ammicca all'immagine di quel Leviatano magnificamente descritto dal filosofo inglese Thomas Hobbes.

### Un'esperienza socialmente formativa

Quello dell'impresa, del resto, fu l'asse intorno al quale ruotava l'universo locale in cui la massa di uomini senza identità fu soltanto carne utile a movimentare i telai e a celebrare i successi dell'imprenditore cotoniero. Ecco allora che mentre l'imprenditore cotoniero viene osannato come illuminato proprio da quella stessa discendenza operaia che smarrisce gradualmente le sue diottrie, io strenuamente mi oppongo. Fatte salve le indiscutibili migliorie abitative e sociali, mi avverso a una visione manageriale che mette la fabbrica davanti all'uomo e che, soprattutto, sottrae a quest'ultimo l'attitudine ad affrontare la complessità.

«Ogni volta che ammirate un'opera d'arte vi comportate come quando ammirate una perla, dimenticando che la perla è la malattia della conchiglia»

*Karl Jaspers*

Crespi d'Adda, l'ingresso della fabbrica.



Un'esperienza sociale, questa, che mi ha però consentito di riflettere su come possa essersi modificata l'attitudine manageriale negli ultimi cento anni in maniera pressoché epidemica, poiché è qui che sono profondamente conficcate le mie radici, non solo genealogiche. Infatti io a Crespi d'Adda, come professionista, ci sono nato ed è in questo spigolo di Lombardia che ho mosso i primi passi della mia formazione culturale. Se non fosse stato per tutte quelle inenarrabili difficoltà che ho trovato negli anni Novanta quando, volendo costruire un progetto pubblico di valorizzazione culturale del luogo, cercai a lungo, ma inutilmente, di dialogare con una politica stantia, grigia e sorda a certi valori, non avrei mai potuto esercitarmi in quel percorso

di riflessione e risoluzione dei problemi che oggi mi facilita l'attività quotidiana.

### Un modello di leadership in voga ancora oggi

Pensavo ingenuamente che la difficoltà di affrancare la cultura dalla diffusa opinione che non servisse a nulla, e che dovesse sempre essere il fanalino di coda del bilancio comunale, non fosse un ostacolo insormontabile. Paragono quel periodo storico, e soprattutto quell'esperienza di per sé negativa, estenuante e deludente, all'allenamento di Abebe Bikila, che correva in quota e con un copertone legato alla schiena. Così come tali estenuanti fatiche gli permisero, nel 1960, di vincere agilmente l'oro olimpico della maratona senza in-

dossare scarpe, sono convinto che una delle abilità di un manager debba necessariamente essere quella di trasformare ogni problema in un'opportunità di imparare qualcosa di buono anche dalle situazioni più dolorose e contraddittorie e di trarre ispirazione dalle esperienze di altri. E, in questo senso, al contrario, l'esperienza di Crespi d'Adda ha molto da insegnarci poiché il modello di leadership crespina è ancora oggi in voga in molte aziende, nonostante la sua obsolescenza darwinistica.

### Il manager è un osservatore che favorisce il pensiero critico

Oggi, per me, essere un manager significa prima di tutto mettersi al servizio dell'organizzazione e fare crescere i propri collaboratori operando esattamente all'opposto di quella che fu la metodologia gestionale di Cristoforo Benigno Crespi e del figlio Silvio Benigno. Sono infatti convinto che per mantenere un'elevata flessibilità organizzativa e trasformare tutti i membri di un'organizzazione da meri esecutori meccanici di ordini o di azioni prescritte (come potevano considerarsi gli addetti crespini al funzionamento dei telai) in agenti proattivi dotati di capacità di giudizio e autonomia di pensiero, il leader, da manipolatore e sostenitore del *divide et impera*, debba diventare un insistente generatore di stimoli e difficoltà, trasformandosi in un

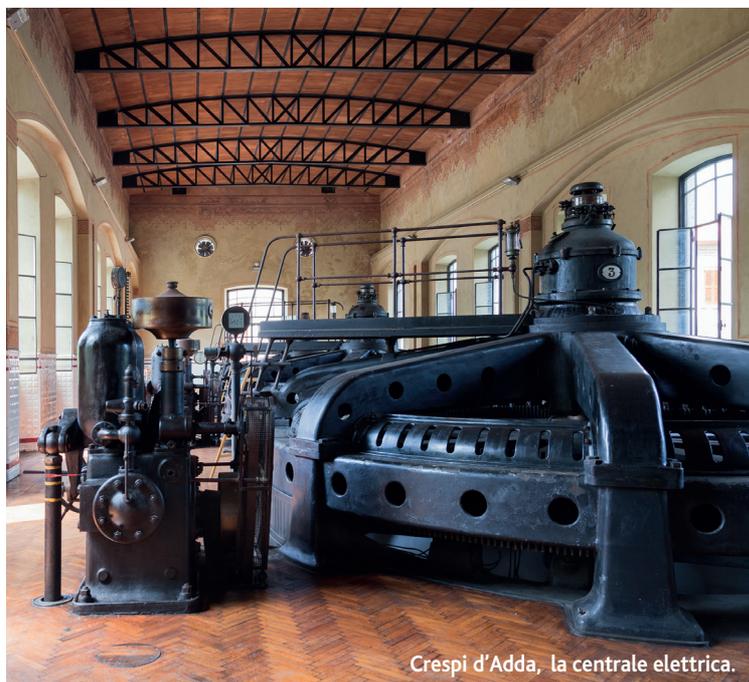


©Walter Carera

creatore di contesti dialettici votati alla diffusione della conoscenza. In un mondo interconnesso come il nostro, l'esercizio della leadership dovrebbe mirare a moltiplicare i punti di osservazione, le esplorazioni e il pensiero critico, e a non obbligare a seguire pedissequamente la strada indicata dal capitano di industria che, un tempo, era l'unico portatore di verità e, quindi, necessariamente limitato. Lungi dal ridurre il numero delle menti pensanti, che fu il mantra dell'esperimento crespino, ho imparato che occorre moltiplicarle. Lungi dallo scegliere un unico destino, è indispensabile incoraggiare la continua e contemporanea ricerca di nuove soluzioni. Lungi dal ricercare e coltivare l'omogeneità comportamentale, come fecero nel Cottonificio Benigno Crespi, occorre accogliere la diversità di pensiero e renderla indispensabile compagna di viaggio.

### Generare comportamenti responsabili

Non si tratta di creare un contesto democratico o mediocratico in cui si applica l'utopica e fallimentare idea dell'uno vale uno, ma di estendere la consapevolezza aziendale a livello collettivo. Il vero manager non è colui che ambisce a essere il decisore ultimo, ma colui che mette gli altri nelle condizioni migliori per poter comprendere quanto accade intorno e poter decidere in autonomia. Non uno sopra tutti,



Crespi d'Adda, la centrale elettrica.

© Walter Carrera

ma l'uno per tutti e tutti per uno declamato dai moschettieri di re Luigi XIV. Al contrario delle modalità operative di Silvio Benigno Crespi, il leader non deve prescrivere attività e indirizzare i comportamenti dei suoi collaboratori, ma deve creare un contesto atto a favorire l'emergere di comportamenti responsabili, analitici, cooperativi e vantaggiosi che, divenuti di dominio comune, rendono l'azienda agile, efficiente, rapida ed efficace. Oggi da una figura manageriale ci aspettiamo la capacità di entrare in sintonia con il contesto e di plasmarlo per raggiungere gli obiettivi aziendali, sociali ed economici utili alla comunità: questo non si ottiene con il semplice insegnamento disciplinare, bensì con l'abitudine a confrontarsi su ambiti articolati e compositi come quelli sociali e organizzativi. E l'allenamento ad affrontare la complessità, in un sano contesto basato sulla fiducia e sull'intendere il potenziale errore come strumento di crescita,

è uno dei doni più grandi e generosi che possiamo consegnare ai nostri collaboratori.

### L'uomo come fine

Mark Twain diceva che «l'istruzione è il percorso dall'ottusa ignoranza alla miserabile incertezza». La formazione è importante, certo, ma è il dubbio che ci deve accompagnare nella gestione delle nostre azioni quotidiane. Un dubbio sano, propositivo e pervicace, che cresce sulla competenza ma che si pone costantemente la medesima domanda: «come possiamo fare meglio?».

A differenza dell'esperimento crespino, sono convinto che occorra kantianamente considerare l'uomo come fine e non come mezzo. L'alienazione, infatti, non è soltanto quella descritta da Karl Marx, per il quale il lavoratore sarebbe un soggetto alienato dal momento che produce più di quel che guadagna: l'alienazione più radicale è quella di lavorare per altri senza realizza-

re se stessi e senza una reale partecipazione emotiva e sentimentale al progetto di cui si è parte. È per questo che la vera occupazione di un manager dovrebbe essere quella di incoraggiare i propri collaboratori a migliorarsi come esseri umani per essere pronti a sfidare quotidianamente la complessità di un contesto globale e in costante mutamento all'interno di un progetto che ambisce a qualcosa di più che l'incremento del fatturato annuale. Potremmo chiamarlo un dividendo morale.

### Dare senso al lavoro

Io credo nella sacralità del lavoro e sono profondamente convinto che il lavoro possa e debba essere la leva indispensabile per lo sviluppo dei propri talenti e delle proprie potenzialità umane e professionali. Lo considero il principale strumento per la completa realizzazione della propria identità. Mi piace ricordare che nel suo libro intitolato *Memorie da una casa di morti*, Fëdor Dostoevskij considera che la vera tortura a cui erano sottoposti i prigionieri dei campi di lavoro siberiani non fosse tanto la terribile durezza del loro lavoro forzato ma la sua deliberata e completa inutilità che impediva, per sua stessa natura, qualsiasi possibilità di gratificazione. È dando un senso a quello che si fa che si permette di essere non mero strumento, ma agente critico e consapevole della nostra crescita.

È questa la ragione per la quale la nostra Repubblica si fonda sul lavoro, perché è o può essere il mezzo attraverso il quale ci possiamo esprimere e realizzare come esseri umani. Per questo la creazione di una cultura aziendale profonda e condivisa è fondamentale.

### Lo sviluppo di una "mente aziendale"

Lo sviluppo di un cervello collettivo permette all'azienda di avere molteplici punti di osservazione e una pluralità di opinioni da cui trarre la sintesi più adatta ad affrontare la complessità del mercato e della propria evoluzione. Non è più il tempo dell'uomo solo al comando ma è giunto il momento di un agire utilizzando una sinapsi sociale composta da tutte le menti aziendali. Non è più il tempo della mera competenza tecnica, ma delle abilità sentimentali. L'academico armeno Vartan Gregorian giustamente affrontava il paradigma di questo mutamento sostenendo che «abbiamo bisogno di una scuola di specializzazione per diventare generalisti», e quanto devo dargli ragione! È di certo utile tenere a mente le sagge parole dello psicologo americano Abraham Maslow, che sosteneva che «se l'unico strumento che hai in mano è un martello, ogni cosa inizierà a sembrarti un chiodo». Oggi, per evitare di percepire intorno a sé soltanto borchie, sono ben altri gli attrezzi che un manager deve

avere a disposizione: la costante curiosità, la capacità di sintesi dei problemi, la resistenza alle difficoltà, l'empatia con i propri collaboratori e la misura. Soltanto così le sfide quotidiane dell'azienda potranno essere adeguatamente decodificate consentendo all'impresa di poter guardare al futuro con coscienza dei propri mezzi e con adeguata ambizione. ■



© Martin Dedaj

Per informazioni, prenotazioni e visite guidate al villaggio operaio, al museo partecipato, all'interno della centrale idroelettrica e nel cotonificio, rivolgersi all'**Unesco Visitor Centre**, sito in Corso Manzoni 18 a Crespi d'Adda (aperto dal lunedì al venerdì dalle 9 alle 12,30, sabato, domenica e festivi dalle 9 alle 19), chiamando lo **0290939988** oppure lo **029091712** (centralino sempre attivo).

[www.visitcrespi.it](http://www.visitcrespi.it)

[www.crespidadda.it](http://www.crespidadda.it)

# MIDDLE MANAGEMENT: SI VOLTA PAGINA

*I quadri aziendali  
nel mondo del lavoro  
post-pandemia.  
La fotografia  
di un'indagine  
internazionale*

Davide Mura

**I**L PASSAGGIO al lavoro a distanza ha messo a dura prova tutti, ma i quadri aziendali hanno dovuto affrontare sfide particolari nell'ultimo anno. Una recente ricerca internazionale su oltre 3.000 knowledge worker da remoto (Remote employee experience index data di Future Forum) ha rilevato che i middle manager (coloro che gestiscono da una a sei persone) sono nel 46% dei casi meno soddisfatti del proprio lavoro rispetto ai dirigenti (coloro che gestiscono almeno 15 persone), hanno faticato più del doppio per mantenere un senso di appartenenza con l'organizzazione e si sentono più stressati e meno produttivi rispetto ai loro colleghi senior.

Parte di ciò è senza dubbio una reazione temporanea alla pandemia; ma i dati suggeriscono che diversi fattori determinanti l'aumento dei livelli di stress dei quadri intermedi e la diminuzione della soddisfazione sul lavoro sono probabilmente destinati a restare. In particolare, poiché le organizzazioni si spostano verso una forza lavoro più distribuita, il

ruolo tradizionale dei middle manager – monitoraggio della produttività e ottimizzazione delle prestazioni individuali – sta riscontrando maggiori criticità rispetto al passato per tre motivi principali:

## **1** Il modello tradizionale 9-5 sta diventando obsoleto

In passato, il lavoro in presenza predefinito dalle 9 alle 5 consentiva ai manager un monitoraggio dei propri team spostandosi da un ufficio all'altro. La pandemia ha dimostrato che orari di lavoro flessibili e asincroni possono favorire un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, minori livelli di stress e maggiore produttività, e così tante organizzazioni si stanno allontanando permanentemente dai modelli tradizionali. In questa nuova realtà, i manager devono ancora svolgere un ruolo essenziale nel coltivare il talento e nel creare connessioni tra i team, ma il vecchio approccio del "management by walking around" non sarà più efficace. I manager hanno ora il compito di progettare intenzionalmente nuovi flussi di lavoro e norme operative.



## 2 L'infrastruttura digitale sta sostituendo l'ufficio fisico

Gran parte del ruolo tradizionale di un middle manager è quello di supportare la comunicazione e la collaborazione di tutti i lavoratori, che altrimenti avrebbero difficoltà a condividere le informazioni in modo efficace. Ma quando tale comunicazione si sposta da una sala riunioni a un canale digitale, diventa molto più semplice automatizzare la documentazione e la condivisione di informazioni e decisioni chiave. Ciò aumenta notevolmente la trasparenza, ma elimina anche la necessità e l'efficacia di molti meccanismi di condivisione delle informazioni, altrimenti di competenza del middle management.

## 3 La misurazione dell'output è diventata più semplice, mentre la creazione di obiettivi condivisi è diventata più difficile

Con una forza lavoro diffusa, tenere insieme una squadra, ovvero costruire e mantenere forti legami sociali, forgiare l'allineamento attorno a una mission e una vision uniche, è più impegnativo che mai. La capacità di comunicare in modo chiaro e di radunare i team a distanza è diventata fondamentale. Allo stesso tempo, il passaggio agli strumenti digitali ha notevolmente semplificato il processo di monitoraggio e misurazione dell'output. Questi cambiamenti significano che l'approccio di gestione tradizionale delle direttive e del controllo non è necessario e, in molti casi, controproducente.

La buona notizia è che i quadri intermedi hanno ancora un ruolo chiave da svolgere, ma deve necessariamente evolvere. Per decenni, i middle manager hanno tracciato lo stato dei progetti, gestendo le informazioni tra i team e svolto

---

**La ricerca rivela che, su oltre 3.000 knowledge worker da remoto, i middle manager sono nel 46% dei casi meno soddisfatti del proprio lavoro rispetto ai dirigenti, hanno faticato più del doppio per mantenere un senso di appartenenza con l'organizzazione e si sentono più stressati e meno produttivi rispetto ai loro colleghi senior**

---

una funzione di intermediari tra i collaboratori junior e i leader senior. In un contesto di lavoro a distanza, questa comunicazione è più difficile che mai, ma sono cambiate le strategie per gestirla.



**Oggi i middle manager dovrebbero identificare e implementare strumenti digitali ottimizzati per il monitoraggio della forza lavoro remota e ibrida, concentrando le proprie energie sulla creazione dei team e sullo sviluppo dei talenti**

Piuttosto che instradare manualmente le informazioni, i middle manager dovrebbero oggi identificare e implementare strumenti digitali in grado di automatizzare e integrare gli sforzi umani. Uno

dei principali fattori di stress citati nella ricerca è stato il “tempo trascorso a monitorare i carichi di lavoro degli altri”. I manager saranno più efficaci e meno stressati se sfrutteranno strumenti ottimizzati per il monitoraggio della forza lavoro remota e ibrida, e quindi concentreranno le proprie energie sulla creazione dei team e sullo sviluppo dei talenti.

Questo cambiamento richiede che i quadri intermedi e i dirigenti senior allentino la presa sul flusso di informazioni, abbracciando una cultura di condivisione diversa rispetto al passato.

I manager dovranno sentirsi a proprio agio attraverso un maggiore controllo e responsabilità quotidiana da parte dei propri collabo-

ratori, che in cambio riceveranno il contesto di cui hanno bisogno per rimanere allineati e prendere decisioni più rapide e migliori.

### **Il senso di appartenenza senza l'ufficio: tecnologia fondamentale**

Connessioni sociali e legami tra colleghi sono determinanti in ogni organizzazione. I dati mostrano che si stanno facendo degli investimenti per fortificare la coesione nel mondo professionale da remoto. Circa la metà (46%) dei lavoratori dichiara che la propria azienda o team ha implementato dei cambiamenti specifici a favore del lavoro da casa, aggiungendo che il lavoro da remoto favorisce il senso di appartenenza all'a-

zienda più di quello in presenza (27%); il 58% afferma inoltre di sentirsi più vicino alla propria organizzazione (58%) rispetto a coloro che si recano in ufficio (55,4%). Gli investimenti in nuove tecnologie rappresentano un elemento cruciale: i knowledge worker che reputano il proprio datore di lavoro come un "technology leader" mostrano un senso di appartenenza (+11,8%) superiore rispetto a coloro che lo giudicano un ritardatario (-4,1%). Il gap tra leader e ritardatari si sta ampliando: coloro che lavorano in realtà indietro rispetto a quelle più avanzate vedono diminuire sia il senso di appartenenza (-4,4%) sia il work-life balance (-13,8%) e la produttività (-2,6%).

### La gestione delle persone non dovrebbe essere l'unico modo per fare carriera

Le organizzazioni devono poi ripensare a come sarà lo sviluppo della carriera in un ambiente oggi prevalentemente digitale. In molte realtà, l'unico modo per avanzare nella carriera è diventare manager. Ciò si traduce in un'ampia schiera di quadri intermedi, molti dei quali non hanno un reale desiderio di guidare le persone. Significa anche che le risorse di formazione limitate devono essere condivise tra tutti coloro che desiderano fare carriera, indipendentemente dal fatto che siano qualificati o addirittura interessa-

ti a diventare quei manager di cui le loro organizzazioni hanno realmente bisogno.

Per affrontare questo problema le organizzazioni devono adottare un approccio su due fronti: in primo luogo, poiché le attività di guida diventano automatizzate, i quadri dovrebbero concentrarsi maggiormente sulla creazione di connessioni, favorendo il senso di appartenenza delle persone all'organizzazione e lo sviluppo di talenti. Questo, da un lato, vuol dire investire nella formazione delle competenze comunicative, nelle tecniche di inclusione e nel coaching; dall'altro significa ridurre il numero totale di quadri intermedi, in modo che le risorse possano essere concentrate sul supporto di un gruppo ristretto di leader dedicati. In secondo luogo, le aziende devono costruire percorsi di carriera che permettano ai singoli collaboratori di crescere in ruoli e retribuzioni sulla base di competenze e risultati dimostrati, senza per forza diventare manager. Molte persone sono ambiziose, ma non particolarmente interessate a gestire i team. Fornire a costoro un percorso di sviluppo alternativo e stimolante sarà essenziale sia per la loro crescita e soddisfazione sul lavoro, sia per garantire che coloro che diventano quadri vogliano effettivamente svolgere il lavoro richiesto.

Un percorso di sviluppo riguarda lavoratori che mostrano una pa-

dronanza di funzioni, ma anche interesse e competenza nell'essenza della gestione: creare chiarezza nella missione e negli obiettivi, rimuovere gli ostacoli, allineare le risorse, formare e sviluppare i talenti.

Troppo spesso, i quadri intermedi sono abituati a tamponare processi aziendali "rotti" con compiti chiave, senza tuttavia seguire procedure sostenibili. Risolvere queste lacune di processo dipende dall'adozione di strumenti digitali, in modo che le persone possano concentrarsi su ciò che sanno fare meglio, che si tratti di competenze tecniche o di gestione dei team. ■

## Quadri Manageritalia

Manageritalia include nella propria base associativa i quadri aziendali. Per loro sono previsti servizi specifici che riguardano lo sviluppo di carriera (XLabor), l'assistenza previdenziale e una consulenza tempestiva su aspetti chiave legati alla professione e alla vita privata.

**Sei un quadro? Entra anche tu a far parte della nostra community manageriale e contribuisci allo sviluppo economico e sociale del Paese.**

**Scopri qui i servizi e le consulenze che Manageritalia offre ai quadri associati.**



<https://www.manageritalia.it/it/quadri>

# METAVERSO: IL WEB 3.0 PER ANDARE OLTRE

*Da quando Mark Zuckerberg ha cambiato il nome di Facebook in Meta non si sente parlare altro che di “metaverso”. Ecco cos’è e perché ci riguarda da vicino. Tutti noi*

Lorenzo Montagna  
consulente aziendale e presidente italiano  
associazione Vrara

**F**ACCIO subito uno spoiler: si tratta del nuovo web. Dopo l’1.0 con pc e siti, il 2.0 con smartphone e social, ora è il momento del 3.0 con il metaverso: Ar, Vr, Ai, 5G, blockchain e piattaforme di gaming.

## Tutti nel phygital

Negli ultimi due anni, grazie a un’inattesa e prepotente adozione degli strumenti digitali, la nostra vita e le nostre storie sono andate avanti nonostante i lockdown: abbiamo incontrato i colleghi sulle piattaforme di videocall e fatto shopping tramite le app di e-commerce; i nostri figli più giovani hanno aumentato ancor di più il tempo speso sulle piattaforme di gaming e mantenuto legami attraverso i social; i podcast sono esplosi e così anche la tv online; alcuni di noi, addirittura, si sono laureati o sposati e abbiamo tutti partecipato in qualche modo a questi eventi in modo virtuale. Insomma, siamo tutti diventati più digitali in un mondo che è diventato sempre più rarefatto. E così il cosiddetto phygital, ovvero un mix di reale e digitale, si è im-

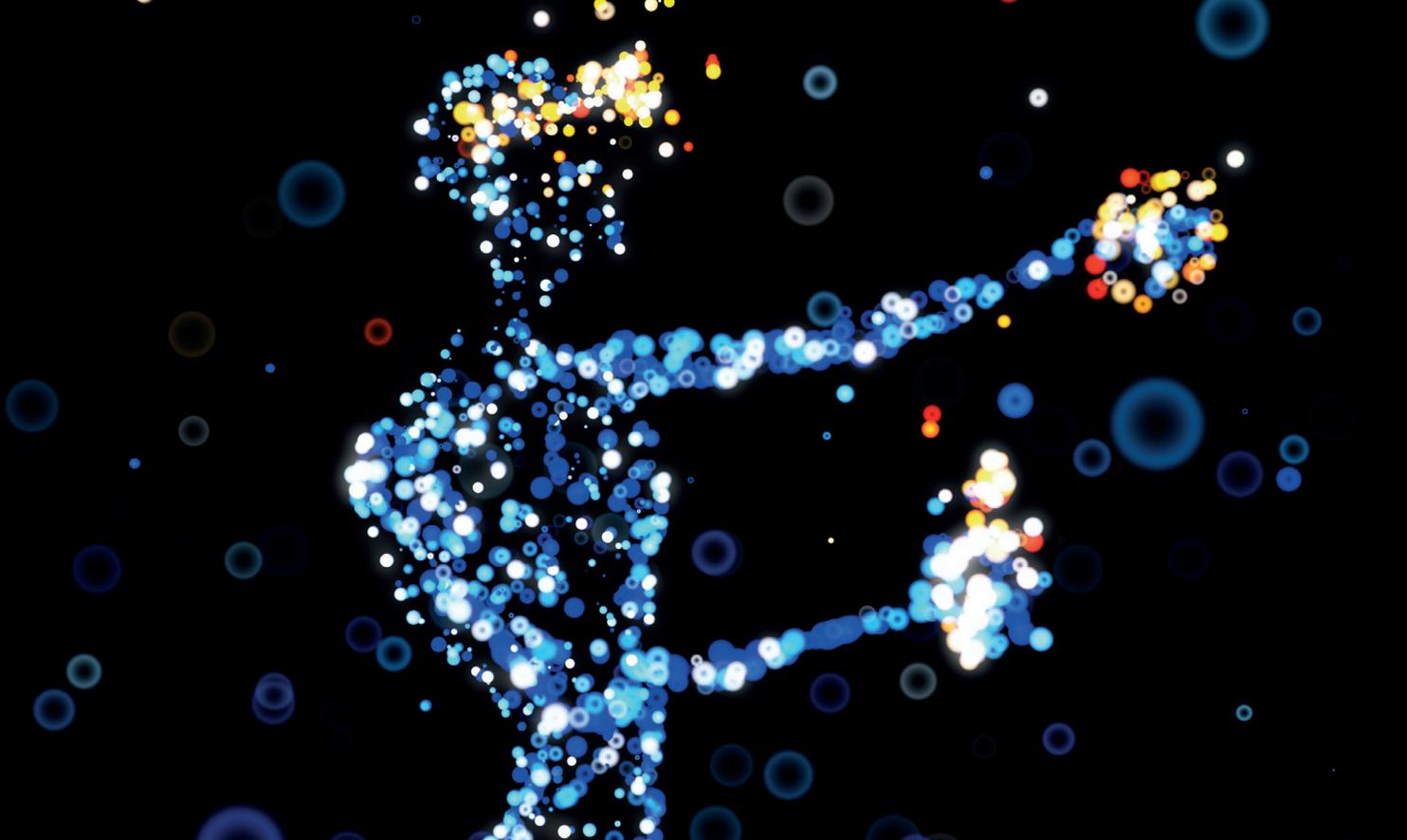
provvisamente creato sotto i nostri occhi, in pochi mesi.

## Se digitale fa rima con banale

Se è evidente che siamo tutti più digitali, dai bambini su Classroom ai senior su Teams, è altrettanto evidente che questo livello di digitalizzazione è molto banale, poco personale, poco convincente. Pensiamo alle videoconferenze: saltiamo da un meeting all’altro senza avere mai un prima e un dopo, come invece accade nel mondo reale; non c’è modo di incontrare altre persone se non quelle che sono nella lista di invitati; durante le call non riusciamo nemmeno a muoverci: siamo tutti fermi sulle nostre sedie, nessuno che si alza per andare a una lavagna, nessuno che parla con qualcuno senza farsi sentire dagli altri... tutte cose assurde, irreali.

Il digitale è sì la soluzione a mille problemi, ma ci ha in qualche modo privato della nostra empatia e personalità: tutto è diventato piatto, noioso, routinario, proprio come piatti sono gli schermi dei nostri device.

Ma la tecnologia, fortunatamente,



sta andando oltre questo mondo digitale per offrirci molto di più.

### **Andare oltre con il metaverso**

E qui il metaverso, ovvero l'andare oltre (meta in greco) il nostro mondo, sia reale, sia digitale. Ma oltre cosa?

Innanzitutto, oltre gli schermi, perché le tecnologie di realtà aumentata e virtuale ci consentono di visualizzare dati e informazioni nel nostro campo visivo (Ar), e di condividere quello che vediamo con altre persone (Vr). Ma metaverso significa anche andare oltre le limitazioni dell'hardware, entrando e muovendoci fisicamente in ambienti virtuali attraverso un avatar.

Ecco, quindi, che le videoconferenze in spatial computing diventano meeting in ambienti che hanno una spazialità (che siano uffici

o sale conferenze) dove ti muovi con il tuo avatar: luoghi in cui decidi dove andare, dove sederti, con chi parlare... e quando prendi la parola, ti alzi e vai sul palco, senti veramente la tensione che si prova davanti a un pubblico.

### **Virtuale, ma molto reale**

Attenzione però: il metaverso e queste sue iniziali forme espressive non vanno confuse con il gaming. Sto lavorando con psicologi esperti che si occupano di "human factors" e questo tipo di interazioni sono molto più empatiche di quanto non si immagini.

Se pensate che esista una grande differenza tra vita reale e vita virtuale, non avete figli con meno di 14 anni: le giovani generazioni preferiscono fare shopping per i propri avatar che per se stessi. Sono folli? No. Semplicemente, vivono per molte ore online, di conse-

guenza si sentono molto più esposti lì che nel mondo reale. Ed ecco quindi che aziende della moda (Nike) e del lusso (Gucci e Balenciaga) cominciano a commercializzare vestiti, scarpe e accessori cosiddetti "Digital to Avatar" (DtoA).

### **Virtuale, reale... e attraente**

E qui si inserisce un ulteriore livello di innovazione: nel metaverso, ad oggi, non ci sono euro o dollari, Visa e American Express, ma valute delle piattaforme o criptovalute. E le criptovalute sono di fatto non solo la moneta, ma anche il canale di vendita. I marchi del lusso vendono accessori privilegiando criptovalute come Ethereum, che avendo costi di transazione molto elevati (400 \$ minimo) garantiscono un target appropriato. Tra l'altro questi oggetti sono spesso Nft (Non fungible token):

## Realtà aumentata, virtuale e metaverso

### Le nuove frontiere digitali al servizio del business

Vivi l'esperienza della realtà virtuale in prima persona con il nuovo corso in presenza di Cfmt: "Realtà aumentata, virtuale e metaverso". Potrai sperimentare l'immersione con visori, conoscere soluzioni concrete e usecase per adottare con successo la realtà aumentata, quella realtà virtuale e il metaverso nelle varie aree aziendali (design, ricerca, produzione, marketing, comunicazione, trade, vendite ed Hr-talent).

Realtà aumentata e virtuale sono ormai tecnologie mature. La digitalizzazione dei processi e la virtualizzazione dei prodotti e degli ambienti sono le prime due aree di focus per la leadership aziendale dal 2020. Tutto il comparto tech si sta spostando sul metaverso, ovvero una nuova forma di internet dove confluiscano Ar, Vr, blockchain, Ai, 5G e piattaforme di gaming. È importante conoscere queste tecnologie per tenere il passo con un mondo che ormai da anni ha virato verso il marketing digitale e ora si sposta totalmente su quello esperienziale, dove le tecnologie "immersive" colmano una serie di gap tra fisico e digitale creando un nuovo livello di integrazione, di linguaggi e opportunità che da anni vengono definiti "phygital".



Milano, 7 marzo, dalle 10 alle 17 - Posti limitati

Per iscrizioni  [bit.ly/cfmt\\_metaverso](https://bit.ly/cfmt_metaverso)

Per un contatto diretto: Roberta Corradini [roberta.corradini@cfmt.it](mailto:roberta.corradini@cfmt.it)



sono quindi certificati digitalmente come unici e non interscambiabili (come sono invece le cripto currency).

Se pensate ancor di più che tutto questo mondo sia una mattata di pochi brand per pochi giovani "geek", è giusto che sappiate che i maggiori investimenti nel metaverso in questo momento sono proprio sugli aspetti in cui si scherza di meno: quelli finanziari. I gemelli Winklevoss, fondatori di Facebook insieme a Zuckerberg, hanno creato Gemini, un exchange di criptovalute di successo: con Gemini hanno raccolto 400 milioni di dollari da diversi venture capital e creato la

valuta del metaverso. E sempre a proposito di numeri, per iniziare a lavorare sul metaverso Zuckerberg ha previsto 10.000 assunzioni di nuovo personale solo in Europa (UK esclusa), venduto 10 milioni di Oculus in 10 mesi e previsto un investimento di 50 milioni di dollari.

E già si vedono partnership interessanti, come quella tra Meta e Microsoft.

#### Metaverso: il nuovo mondo libero e aperto

Questo è un altro punto chiave del metaverso: dovrà essere "open" e avere logiche e dinamiche del primo web. Sarà perciò

aperto e democratico, un mondo libero dove muoversi tra diversi ambienti per partecipare a una serie di attività: nel metaverso lavoreremo, andremo a eventi e concerti, incontreremo gli amici attraverso avatar superealistici e streaming in realtà virtuale.

Il metaverso non è quindi una chicca per pochi appassionati di digitale, ma un vero e proprio nuovo mondo che consentirà a tutti di "andare oltre"... che poi è la mission di noi manager! Un buon punto di partenza per iniziare a metterci un piede può essere il corso di formazione organizzato con Cfmt: "Realtà aumentata, virtuale e metaverso". ■

# SOSTENIBILITÀ? UNA RESPONSABILITÀ DI TUTTI

Per favorire lo sviluppo di un futuro davvero sostenibile a livello economico, sociale e ambientale, raccogliamo esperienze, storie, risultati e obiettivi futuri dalla viva voce dei manager e di chi fa l'impresa: un modo per andare oltre la Corporate social responsibility (Csr), con una forte e diffusa responsabilità a tutto campo. Oggi ne parliamo con Guido Romano, corporate communication & research director di Cerved Group e associato a Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria.

**La pandemia ha portato ancora più all'ordine del giorno il tema della sostenibilità: com'è cambiato il mondo della Csr in questi ultimi due anni?**

«L'emergenza sanitaria che abbiamo vissuto – e che continuiamo a vivere – ha riportato la salute e la sicurezza delle persone al centro del dibattito e dei temi operativi. Ma non solo: ha anche spinto e accelerato le riflessioni sulla flessibilità del lavoro e sullo smart working, temi che avranno delle ricadute importanti in ter-

mini di investimenti in nuove tecnologie e digitalizzazione».

**In cosa consiste il suo ruolo, come viene declinato nel suo settore professionale e quali sono le sfide concrete del suo lavoro quotidiano?**

«Sono il responsabile della ricerca e della comunicazione istituzionale in Cerved. La combinazione unica della società, in termini di dati e di capacità di leggerli e interpretarli, ci consente di dare un contributo rilevante che



**Guido Romano**, corporate communication & research director di Cerved Group e associato a Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

**Pierfilippo Maggioni**  
specialist Csr Manageritalia

va anche oltre ai servizi offerti a banche e imprese. È una responsabilità che sentiamo in modo forte e che abbiamo sintetizzato nel nostro purpose: aiutare il sistema Paese a proteggersi dal rischio e a crescere in maniera sostenibile. La sfida quotidiana è nel tirar fuori questo grande potenziale, mettendolo a disposizione di tutti gli stakeholder. Oggi i temi Esg (Environmental, social, governance) rappresentano sicuramente una delle nostre priorità in questo senso».

**Quali sono i trend di settore? Quali sfide e criticità, se ci sono state, ha dovuto affrontare la sua azienda?**

«Cerved è al centro dei due trend che si stanno delineando: transizione digitale e green. Il nostro approccio data-driven e l'implementazione di tecnologie legate all'intelligenza artificiale ci consentono di aiutare a calare la transizione digitale nelle imprese aiutandole a crescere. La transizione green è un enorme processo che comporta rischi e opportunità. Per

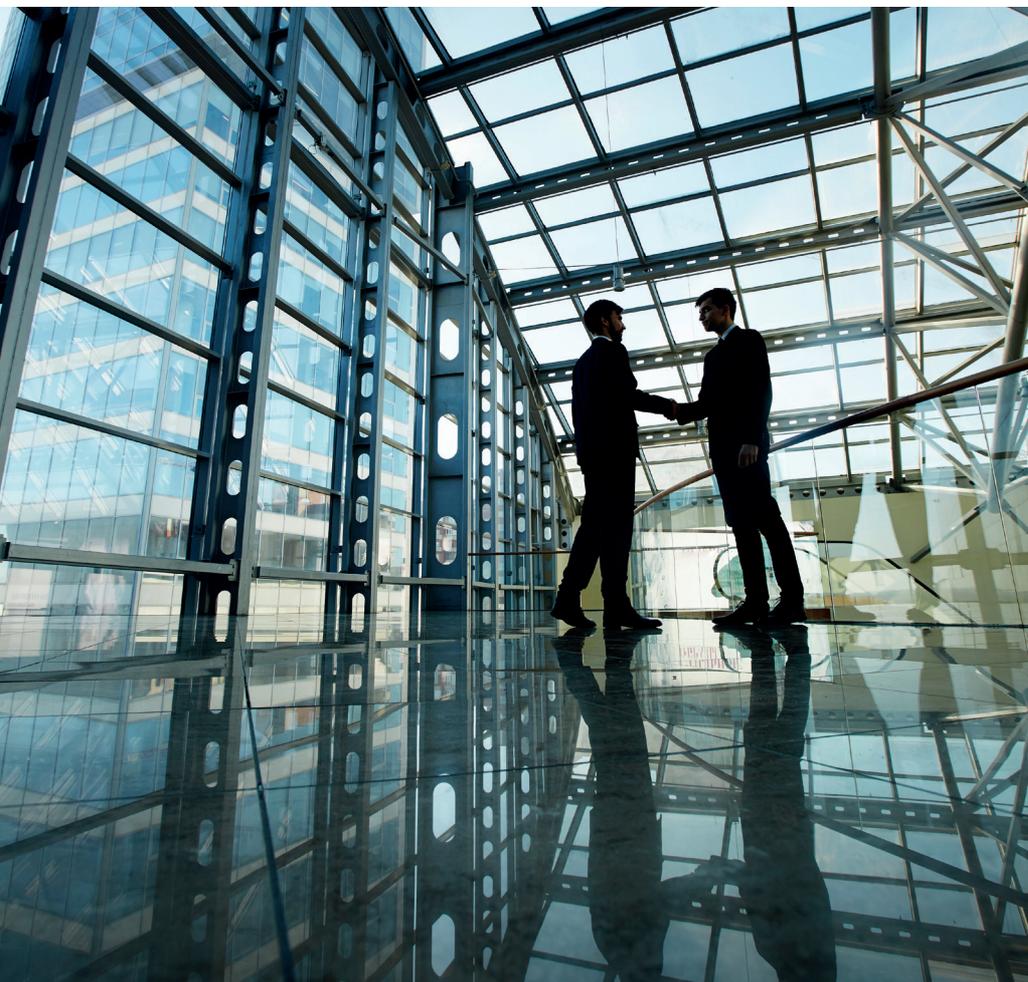
ridurre i primi e cogliere le seconde è necessario misurare i fenomeni e Cerved vuole giocare un ruolo proprio in questo senso, ad esempio con i nostri servizi di rating e assessment Esg, che aiutano le imprese a valutare il proprio grado di sostenibilità».

**Perché a un'azienda conviene investire in responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità?**

«Per la nostra organizzazione investire in sostenibilità è necessario non solo per rispondere alle responsabilità che abbiamo verso i nostri stakeholder e per declinare il nostro impegno continuo al miglioramento delle performance (Esg identity), ma anche per offrire contestualmente servizi e prodotti ad hoc per aiutare il sistema Paese a crescere in modo sostenibile (Esg offering). Investire su questi temi è oggi un driver strategico fondamentale di business».

**In concreto, quali sono i principali progetti in tema di Csr e sostenibilità che avete portato a termine negli ultimi anni in azienda?**

«Ci siamo focalizzati molto sull'identificare gli aspetti su cui possiamo generare un impatto maggiore. L'abbiamo fatto attraverso un processo di aggiornamento della materialità strutturato e allargato a una pluralità di stakeholder. Da questi sono derivati i no-



stri target quantitativi di medio termine, ai quali abbiamo ancorato la remunerazione del management. Allo stesso tempo, anche la nostra offerta Esg è cresciuta tantissimo con i rating, le attività di advisory e molti altri servizi che affianchiamo al nostro ruolo di leadership in Italia nel supportare i clienti nella gestione dei propri rischi e nella crescita sostenibile e data-driven».

**In quali obiettivi di sviluppo sostenibile la sua azienda sarà coinvolta? Avete già dei progetti definiti su cui intendete impegnarvi?**

«Già nel corso degli anni passati abbiamo lavorato per identificare i principali SDGs a cui possiamo contribuire stabilendo un piano strategico di azioni per farlo. In particolare, i nostri target e i principali progetti su cui stiamo lavorando riguardano gli obiettivi 9 (infrastrutture resistenti, industrializzazione e innovazione, goal intrinsecamente legato al nostro core business), 5 e 10 (parità di genere e riduzione delle disuguaglianze, ai quali si legano le nostre attività in tema di diversity & inclusion) e 13 (climate change, su cui siamo impegnati su più fronti)».

**Pubblico e privato possono collaborare per raggiungere un obiettivo comune?**

«Il successo del Pnrr dipenderà da quanto pubblico e privato saranno in grado di collaborare in

modo proficuo, coinvolgendo anche il terzo settore. La sostenibilità è una responsabilità, un impegno che richiede la collaborazione e il ruolo attivo di tutti. Lo sarà ancora di più sia alla luce delle spinte che sono arrivate dalla Cop26, sia in virtù degli impegni presi con il Pnrr. È una strada ben delineata in cui anche come Gruppo vogliamo dare un contributo, soprattutto nell'agevolare la transizione digitale del sistema economico italiano».

**Csr e sostenibilità: come capire quando è solo un'operazione di marketing?**

«Abbiamo scelto di declinare la nostra strategia di sostenibilità in una serie di obiettivi misurabili e volti al medio-lungo termine, sui quali è ancorata la remunerazione del top management. Questo approccio è coerente con il nostro

---

**«I nostri target e i principali progetti su cui stiamo lavorando riguardano i seguenti SDGs: 9 (infrastrutture resistenti, industrializzazione e innovazione), 5 e 10 (parità di genere e riduzione delle disuguaglianze) e 13 (climate change)»**

---

Dna: siamo il principale player in Italia nell'analisi del rischio di credito, oltre che una delle principali rating agency. Ciò richiede grandissimo rigore e serietà. In tal senso, ci auguriamo che anche la reportistica di sostenibilità venga maggiormente regolamentata per assicurare comparabilità e sistematicità». ■



## CERVED: IL BILANCIO DI WELFARE DELLE FAMIGLIE ITALIANE

La crisi Covid ha messo sotto pressione il nostro sistema di welfare, evidenziandone le criticità.

Il Bilancio di welfare delle famiglie italiane elaborato da Cerved, giunto alla terza edizione, cerca di interpretare le esigenze di cambiamento dal lato della domanda, analizzando la spesa e i comportamenti delle famiglie stratificate per fasce di reddito e per struttura. In generale, quando parliamo di welfare, siamo abituati a considerare come fattore primario la riduzione delle capacità di prestazione dei sistemi pubblici, provocata dagli squilibri demografici e finanziari e dal necessario contenimento della spesa. In realtà le famiglie non costituiscono solo la domanda per i servizi di welfare pubblici e privati, ma ne sono la struttura portante. La ricerca dimostra infatti che la spesa delle famiglie italiane per servizi di welfare ammonta a 136,6 miliardi di euro, pari al 7,8% del Pil: un impegno di coesione tra i generi e le generazioni, di protezione sociale, di sostegno alla formazione e alla mobilità sociale dei giovani.

Dall'ultimo rapporto Cerved emerge, come novità, il divario fra la crescita della domanda e l'adeguatezza dell'offerta. Anche a causa del Covid, infatti, è aumentato il numero di famiglie che hanno rinunciato a prestazioni di welfare. Contemporaneamente, è aumentata la loro spesa che ha raggiunto, come anticipato, i 136,6 miliardi (più di 5mila euro a famiglia), pari al 17,5% del reddito netto. Cresce la spesa per la



salute (38,8 miliardi), l'assistenza agli anziani (29,4 miliardi) e l'istruzione (12,4 miliardi; 6,2 milioni di famiglie sostengono un costo medio annuo di 2.000 euro); in calo quella per l'assistenza ai bambini (6,4 miliardi), l'assistenza ai familiari (11,2 miliardi) e per la cultura e il tempo libero (5,1 miliardi). Il sistema di welfare italiano appa-

re oggi insufficiente per le sfide che ci attendono. Alla base c'è il progressivo mutamento della famiglia, inteso come frammentazione delle strutture e squilibrio demografico. Il tema dell'istruzione è altrettanto significativo: il gap dell'Italia verso i paesi europei si può affrontare se si agisce non solo migliorando l'offerta scolastica e universitaria, ma anche sostenendo la domanda, ovvero la capacità di portare a compimento i percorsi formativi dei figli. Per queste ragioni, il rinnovamento del nostro sistema di welfare non può essere integralmente risolto dal rilancio dei grandi sistemi pubblici, che è comunque necessario. Deve partire dalla famiglia, dalla pluralità degli attuali modelli di relazione familiare e dalla molteplicità dei bisogni emergenti. Il Pnrr può essere il volano per sviluppare un nuovo modello di sussidiarietà, che chiami nuovi protagonisti sociali a esercitare il loro ruolo.

**Per saperne di più:**

 <https://bit.ly/RapportoCerved2022>

## COSA FA IL PARLAMENTO A FAVORE DELLA GENITORIALITÀ?

Sono diverse le iniziative legislative dirette a sostenere le giovani coppie nella crescita dei figli, in quanto rappresentano un arricchimento non solo per i genitori ma per l'intera comunità.

Partendo dalla legge di bilancio per il 2022, che ha reso strutturale il congedo di paternità obbligatorio a dieci giorni (più un giorno facoltativo), sta crescendo negli ambienti politici la consapevolezza che per assicurare la piena

condivisione delle responsabilità genitoriali occorra estendere maggiormente la durata temporale del congedo dei lavoratori padri.

A tale proposito, segnaliamo due provvedimenti: la proposta di legge trasversale, presentata dai deputati di diversi gruppi parlamentari (primi firmatari Fusacchia di FacciamoECO, Palazzotto di Liberi e Uguali, Muroni di FacciamoECO e Quartapelle del PD), che per

promuovere il ruolo di padre come "parte attiva della crescita del figlio" introduce diverse misure, tra cui l'estensione a tre mesi del congedo di paternità obbligatorio e l'aumento dell'indennità al 100% per il congedo di paternità e di maternità. Lo scopo è quello di incoraggiare le nuove generazioni a rivendicare il diritto a un congedo di paternità retribuito, rendendo i padri più coinvolti e le madri lavoratrici

## IL MERCATO DEL LAVORO: DATI E ANALISI

È stata diffusa l'ultima nota congiunta redatta dal ministero del Lavoro e delle politiche sociali, dalla Banca d'Italia e, per la prima volta, anche da Anpal, che collaborerà regolarmente alla pubblicazione. Le fonti informative complete e tempestive sono le comunicazioni obbligatorie (al 31 dicembre 2021) e le dichiarazioni di immediata disponibilità al lavoro (al 30 novembre 2021). La nota dà infatti conto anche dei dati sulla disponibilità al lavoro, distinguendo tra disoccupazione amministrativa (Did) e statistica, e considera gli andamenti delle Did rilasciate nel corso del 2021. Prosegue il recupero dell'occupazione dipendente: alla fine del 2021 si è rafforzata la crescita delle assunzioni a tempo indeterminato. Da giugno il numero di contratti attivati è tornato sui livelli prevalenti prima dello scoppio della pandemia. Negli ultimi mesi del 2021 ha quasi raggiunto il sentiero di crescita che si sarebbe registrato se l'evoluzione della domanda di lavoro si fosse mantenuta, anche durante l'emergenza sanitaria, sugli stessi ritmi del 2018-2019. Nel 2020-2021 sono stati infatti attivati, al netto delle cessa-

zioni, circa 560mila nuovi posti di lavoro alle dipendenze, rispetto ai 605mila del biennio precedente. La dinamica beneficia tuttavia del basso numero di cessazioni, ancora contenuto dal ricorso diffuso agli strumenti emergenziali d'integrazione salariale, di cui è previsto il graduale superamento nel 2022. I licenziamenti sono rimasti su livelli mediamente modesti (27mila contratti cessati ogni mese con questa causale nella media del 2021; -40% circa rispetto al 2019). Gli incrementi registrati nei mesi immediatamente successivi alla rimozione dei vari blocchi (30 giugno per l'industria, a eccezione del comparto tessile e abbigliamento, e 31 ottobre per tutti gli altri comparti) appaiono avere natura temporanea e verosimilmente riflettono esuberi già previsti nei mesi precedenti.

Il settore delle costruzioni continua a crescere, mentre nel turismo il recupero è ancora incompleto.

Nell'industria la marcata accelerazione delle costruzioni ha compensato il rallentamento della manifattura che, pur non registrando significative perdite occupazionali, non è ancora tornata sullo

stesso sentiero di crescita che aveva, in media, nei due anni prima della pandemia. Nonostante la ripresa nei mesi primaverili ed estivi, rimangono ampi i margini di recupero nel turismo, che era significativamente cresciuto prima dell'emergenza sanitaria. Dal punto di vista del divario di genere, non si sono ancora riassorbiti quelli già presenti, alimentati anche dalla pandemia. La ripresa nel 2021 del mercato del lavoro in Italia ha favorito l'occupazione maschile, tornata sul sentiero di crescita del 2018-2019. Rimangono ancora ampi i margini di recupero per quella femminile, il cui andamento mostrava segnali di relativa debolezza già prima dell'emergenza sanitaria. Le lavoratrici continuano inoltre a essere penalizzate da una minore domanda di lavoro di tipo permanente. Nonostante rappresentino circa il 42% della forza lavoro, incidono solo per un terzo sul saldo delle posizioni a tempo indeterminato.

### Per saperne di più:

 <https://bit.ly/MercatoLavoro2022>

più libere. Accanto a questa iniziativa, citiamo anche il cosiddetto Family act, il disegno di legge presentato nel giugno 2020 dal Governo Conte II che contiene "Deleghe al governo per il sostegno e la valorizzazione della famiglia", approvato dalla Camera e ora all'esame del Senato. Il provvedimento comprende diverse misure per favorire la genitorialità e la funzione sociale ed educativa delle famiglie, il riordino dei benefici fiscali per le spese relative alla crescita dei figli ecc. In esso si delega il

governo a prevedere un periodo di congedo obbligatorio per il padre lavoratore nei primi mesi dalla nascita del figlio di durata superiore rispetto a quella prevista a legislazione vigente; che sia concesso a prescindere dallo stato civile o di famiglia del padre lavoratore; che non sia subordinato a una determinata anzianità lavorativa e di servizio; di prevedere un ragionevole periodo di preavviso al datore di lavoro per l'esercizio del diritto; che sia garantito anche a tutti i dipendenti pubblici e ai lavora-

tori autonomi e ai liberi professionisti. Oltre al congedo di paternità, Family act si occupa anche della disciplina dell'assegno unico universale (veicolato poi in altri provvedimenti approvati).

### Pdl Fusacchia e altri:

 <https://bit.ly/pdl-camera3364>

### Family act:

 <https://bit.ly/deleghe-governo>

# PMI E CONSUMATORI SEMPRE PIÙ GREEN

*In un periodo in cui i riflettori sono puntati sul cambiamento climatico, emergono importanti dati da due studi di Capterra*

Chiara Cassé  
content analyst Capterra

**L**E CRITICHE in seguito alla riunione del recente vertice G20, così come le proteste che si sono verificate a Glasgow durante i lavori di Cop26, fanno capire quanto sia acceso e sensibile il tema del climate change. I cittadini, europei e non solo, richiedono azioni visibili e misurabili che abbiano un vero impatto positivo sull'ambiente. Di fronte a un panorama di questo tipo, il team di Capterra ha voluto indagare, attraverso uno studio diretto a manager, business owners e direttori, quale fosse il livello di impegno delle piccole e medie imprese italiane quando si tratta di adottare misure di sostenibilità aziendale.

## **Un tema cruciale e sfaccettato**

Dalle risposte del campione di 461 intervistati è emerso che le piccole e medie imprese nostrane hanno ben chiara l'importanza della responsabilità verso l'ambiente e le persone: è opportuno infatti preci-

sare che quando si parla di sostenibilità non si fa riferimento solo a quella ambientale, ma anche a quella sociale ed economica. La sostenibilità economica riguarda la capacità di produrre reddito per un periodo di tempo continuato da parte di un determinato sistema economico, mentre quella sociale rispecchia l'abilità di garantire un'adeguata distribuzione del benessere umano, adottando, per esempio, corrette pratiche di lavoro che rispettino la dignità, la diversità e l'inclusione dei lavoratori.

## **Le misure adottate a favore dell'ambiente**

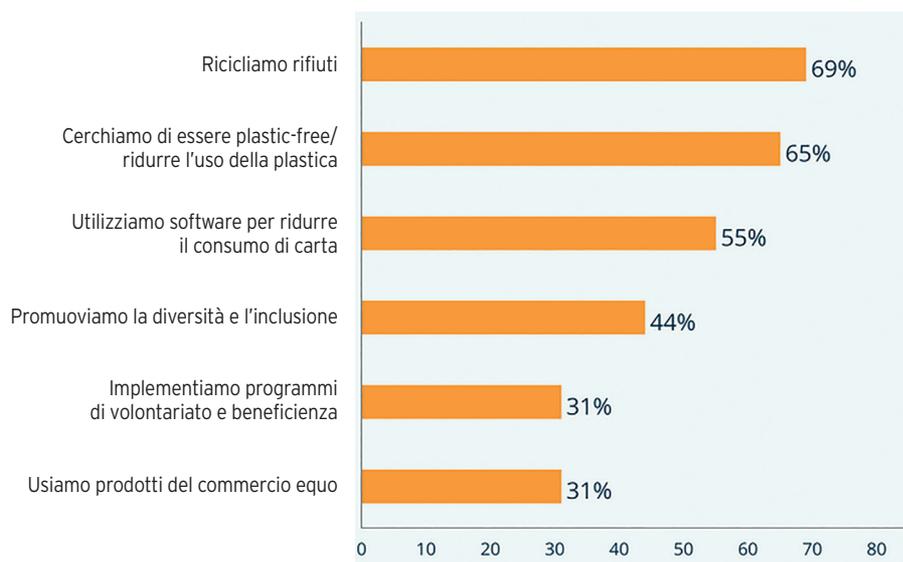
Complice anche la pressione sociale riguardo al tema, risulta evidente verso quale tipo di sostenibilità le pmi stanno indirizzando principalmente le proprie risorse ad oggi. Il 77% applica delle misure di sostenibilità per la salvaguardia dell'ambiente e il 38% lo ha fatto anche grazie ai contributi di carattere finanziario ricevuti dal governo italiano, finalizzati pro-



prio all'implementazione di misure per frenare sprechi e danni al territorio. Sorprende positivamente sapere che il 49% delle imprese ha comunque deciso di rendere il proprio business più eco-friendly, nonostante dichiararsi di non aver mai ricevuto gli aiuti economici.

I dati confermano l'adozione di misure ambientali che riguardano la riduzione di sprechi e l'inquinamento. Tra i principali promotori dell'adozione di tali misure sembrano esserci i lavoratori. Infatti, nel 51% dei casi le pmi hanno introdotto misure di sosten-

## Principali pratiche sostenibili adottate dalle pmi italiane



Fonte: Capterra Sustainability 2021

nibilità aziendale in seguito a proposte di collaboratori. Più in generale, gli intervistati hanno dichiarato che il 77% delle persone si è fatto promotore di iniziative green.

### Hr e budget

Una grande importanza la assumono i dipartimenti Hr. Sono questi ultimi che, nel 30% dei casi, portano avanti progetti e iniziative di responsabilità aziendale, mentre una percentuale più ridotta di aziende può contare su un team dedicato specificatamente a questo compito (28%).

Una volta individuate le preferenze delle pmi italiane per quanto riguarda le iniziative sostenibili, si è cercato di capire qual è il budget dedicato a queste ultime: solo il 17% delle aziende intervistate spende oltre il 10% dei pro-

pri investimenti in sostenibilità aziendale; le altre hanno indicato una percentuale che oscilla tra il 2 e il 10%.

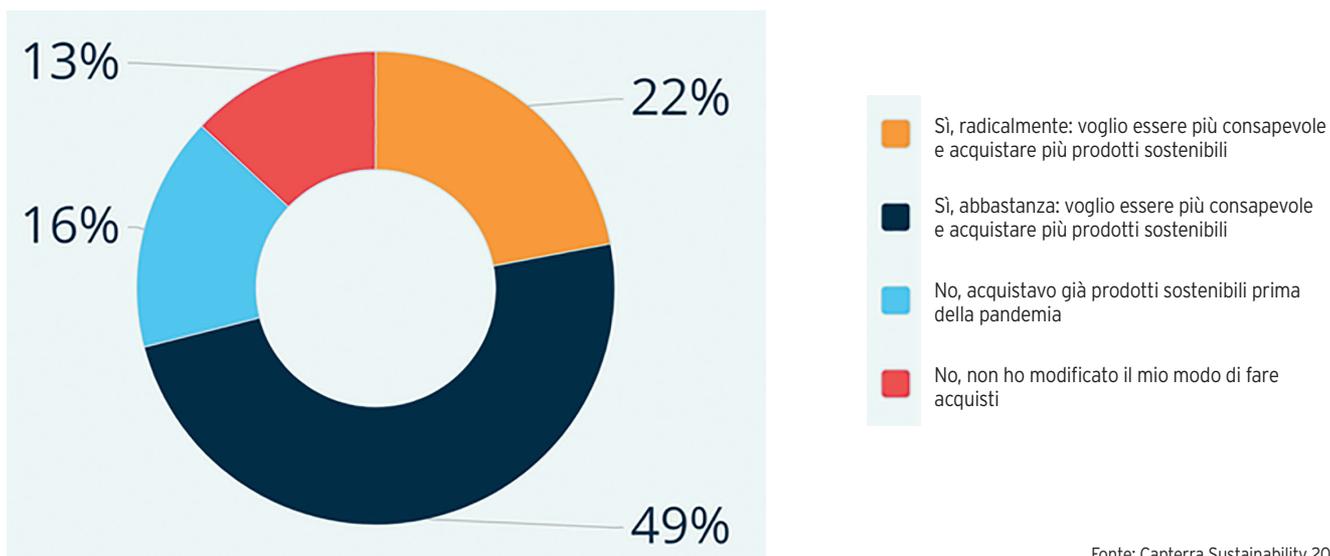
### Motivazioni addotte

Se andiamo a vedere le motivazioni che portano le aziende a introdurre misure di sostenibilità, vediamo al primo posto il risparmio energetico (53%), seguito da quello economico (39%). È interessante notare come, proprio per questi motivi, il 73% delle aziende aveva già reso il proprio business più sostenibile ancora prima della pandemia. L'emergenza sanitaria ha però contribuito a dare una spinta a questo trend, con il 27% delle aziende partecipanti allo studio che ha affermato di aver rivolto uno sguardo più attento al tema proprio durante la pandemia.

### Consumatori eco-friendly

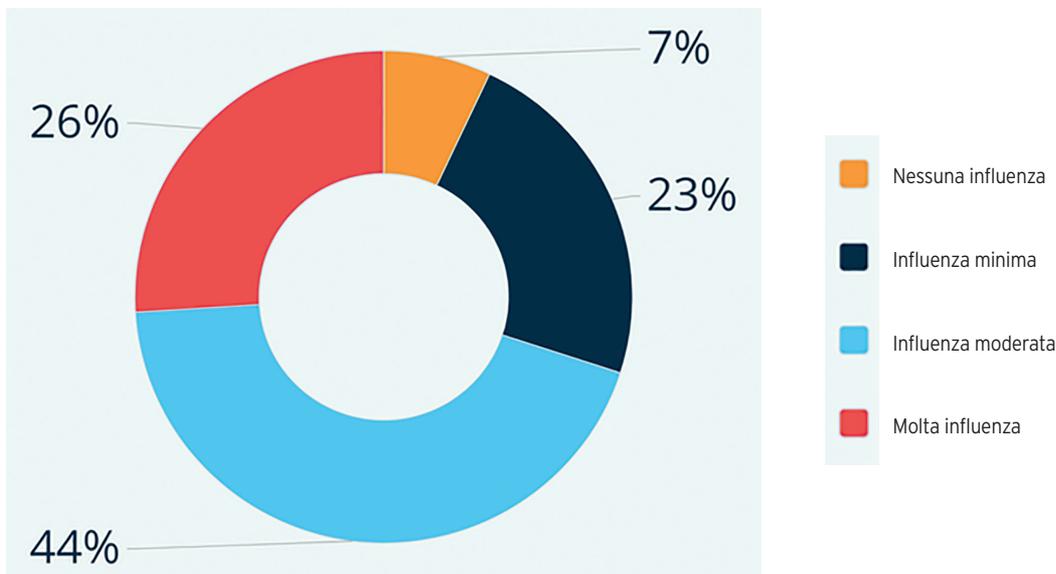
Secondo un altro studio condotto da Captterra su un campione di 694 consumatori, il 39% di questi è disposto a pagare fino al 10% in più per prodotti sostenibili. Il 90% degli intervistati rivela di verificare se un prodotto è sostenibile o meno prima di prendere la decisione di acquistarlo. In particolare, i consumatori verificano l'origine (57%), gli ingredienti (52%), il materiale (48%) e il packaging (46%) del prodotto. La pandemia sembra avere avuto un effetto considerevole sulle abitudini della maggior parte dei consumatori: il 71% degli intervistati ha riconsiderato il modo di fare acquisti dall'inizio della crisi sanitaria, cercando di essere più consapevole e aumentare la quantità di prodotti sostenibili che intende acquistare.

## La pandemia ti sta facendo rivalutare il tuo modo di fare acquisti?



Fonte: Captterra Sustainability 2021

## Influenza delle azioni di sostenibilità nella scelta di prodotti e fornitori



Fonte: Capterra Sustainability 2021

### Sostenibilità ambientale più conosciuta rispetto a quella sociale

Mentre la sostenibilità di tipo ambientale gode di fama e popolarità, quella sociale è forse un concetto più complicato e meno conosciuto. A conferma di questo, molti dei consumatori intervistati danno maggiore importanza alle azioni sostenibili in campo ambientale, mentre solo il 20% considera più importante l'aspetto sociale della sostenibilità. Misurare l'impatto di politiche sociali è sicuramente più complicato rispetto, ad esempio, a calcolare il livello di emissioni ambientali, ma non per questo deve passare in secondo piano.

### Il supporto della tecnologia

La tecnologia può venire in soccorso, ad esempio per creare team

all'insegna della diversity e dell'inclusion: i software per la selezione del personale aiutano nel processo di assunzione e gestione delle competenze dei dipendenti, per creare un team multiculturale per fornire idee e pratiche inclusive. I software per il benessere aziendale aiutano le aziende a creare programmi per il miglioramento della salute fisica e mentale dei lavoratori. Per sostenere progetti sociali e di beneficenza le piattaforme per il fundraising aiutano a organizzare e raccogliere donazioni e a tenersi in contatto con i donatori.

### Proposte messe in pratica

È interessante infine notare come il 47% degli intervistati lavori in aziende che hanno adottato misure volte alla sostenibilità ambien-

**Le misure sostenibili spesso vengono implementate su proposta dei lavoratori: il 66% di loro le ha proposte alla propria impresa e, di questi, il 41% è riuscito a vedere realizzato il proprio suggerimento**

tale (89%) o sociale (44). Inoltre, capita spesso che le misure sostenibili vengano implementate nelle aziende su proposta dei lavoratori: lo studio indica che il 66% di loro le ha proposte alla propria impresa e, di questi, il 41% è riuscito a vedere realizzato il proprio suggerimento. ■

# COLLASSOLOGIA, UNA GUIDA PER ORIENTARSI

*Dal neologismo lanciato in Francia nel 2015 alla diffusione in Italia e nel mondo: genesi, critiche, contraddizioni e legami di un'idea che segna l'immaginario contemporaneo*

Niccolò Gori Sassoli  
giornalista, ASviS e Prioritalia

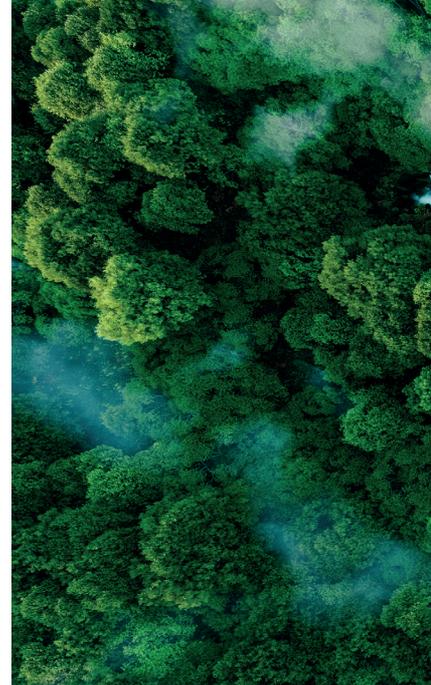
**L**A CIVILTÀ industriale, basata sull'uso intensivo dell'energia, sulla globalizzazione, sulla produzione e sui consumi di massa, sta collassando. A sostenerlo è la collassologia, una corrente di pensiero e di ricerche transdisciplinari che analizza la crisi del modello di sviluppo economico e sociale tramite il quale una parte considerevole della popolazione umana può soddisfare i propri bisogni essenziali e aspirare a un accrescimento del proprio benessere materiale.

Il termine collassologia è stato portato all'attenzione del grande pubblico da un saggio uscito in Francia nel 2015, in cui gli autori Pablo Servigne e Raphaël Stevens – studiosi di biologia, agronomia e socio-ecosistemi – analizzano le cause del progressivo degrado della civiltà termoidustriale e i rischi delle conseguenze derivanti da cambiamenti climatici, inquinamento ambientale, catastrofi naturali e industriali, perdita della biodiversità ed esaurimento delle risorse.

## Riferimenti e narrazioni

Secondo i collassologi, la civiltà non sarebbe minacciata da un unico grande evento disastroso ma da tante crisi di diversa ampiezza. Queste crisi stanno determinando l'irreversibile mutamento delle condizioni della biosfera che hanno offerto all'umanità l'attuale livello di prosperità.

Le idee collassologiche si affinano negli anni con i contributi di riviste, corsi universitari e associazioni culturali. La più nota di queste, *l'Institut Momentum*, realizza uno studio per il think tank delle ferrovie Forum Vies Mobiles, firmato anche dall'ex ministro per l'ambiente Yves Cochet, che fa discutere descrivendo come si vivrebbe a Parigi dopo un ipotetico collasso, nel 2050: in condizioni di scarsa (rispetto ad oggi) disponibilità di energia, lentezza negli spostamenti, con un'alimentazione basata sull'autoproduzione locale, un'economia e un welfare fondati sullo scambio e la solidarietà, l'impiego massivo di low technology, la decentralizzazione delle organizza-





zioni politiche e sociali, la suddivisione in otto distretti bioregionali. L'idea che l'umanità sia sulla strada del collasso cresce negli anni successivi in Francia e nel mondo. Soprattutto a partire dal 2018, con la popolarità di Greta Thunberg e delle sue narrazioni, alla luce della gravità degli scenari indicati dai nuovi studi sui cambiamenti climatici, all'emergere dei movimenti *Fridays for future* ed *Extinction rebellion*.

In Italia, nell'aprile 2019, sulla rivista *Gli asini*, la sociologa Chiara Centemeri illustra le ragioni del "successo del fenomeno come proposta culturale" e ne presenta le critiche, come la "tentazione egemonica, l'occidentocentrismo e la fede incondizionata nella sistematica", concludendo che "limitare l'esercizio dell'immaginazione al collasso e a un mondo di tribù di sopravvissuti che ricreano un ordine post-carbone, rischia di alimentare un approccio tecnico-ingegneristico che pensa il mondo sociale con le categorie del probabile, invece che del possibile».

### Verso la collassosofia

Sul fatto che il cambiamento di paradigma necessario ad affrontare la crisi climatica passi innanzitutto da un'evoluzione dell'immaginario, concordano le tante declinazioni con cui si interpreta la collassologia, mentre l'idea inizia a diventare di moda.

Nel 2020 la parola *collapsologie* entra nel popolare dizionario di lingua francese Petit Robert. A febbraio, alla vigilia del primo lockdown in Italia, Treccani pubblica *Un'altra fine del mondo è possibile: vivere il collasso (e non solo sopravvivere)*, scritto da Servigne e Stevens con il belga Gauthier Chapelle. Il libro si sofferma tra l'altro sulle modalità con cui il collasso viene percepito sui piani cognitivi, psicologici, etici, culturali. Illustra il concetto di dolore ecologico, in via di definizione e diffusione. Sostiene la necessità di trovare un nuovo approccio rispetto all'utilizzo delle scienze, delle tecnologie e dei dati, strumenti intrinsecamente acceleratori del percorso verso il collasso.

Vista l'impossibilità di comprendere da dentro il fenomeno – per la sua ineluttabilità, complessità, portata e imprevedibilità – Servigne e Stevens propongono di affrontarlo con una nuova filosofia, la collassosofia. Si tratta di domandarsi "oltre a quello che possiamo fare, chi possiamo essere?", di imparare a vivere da collasonauti, immaginare il benessere da prospettive radicalmente diverse da quelle dominanti, superando lo specismo, l'estrattivismo, l'individualismo.

Con l'avvento della pandemia, l'idea allarga ulteriormente la sua portata. Se ne occupano media, studiosi, istituzioni, artisti: il collasso è un contenitore di significati mainstream che può essere osservato da molte prospettive.

### Un fenomeno poliedrico

Nell'ottobre del 2020 la rivista di Eurispes parla della collassologia sostenendo che offra "spunti di riflessione interessanti e utili, capaci di tracciare un quadro di insieme sullo stato dell'arte del pianeta, con

suggerimenti su nuovi e più virtuosi comportamenti, al di là di visioni apocalittiche, nella considerazione che, bene o male, ci troviamo tutti sulla stessa barca: per non affondare occorre mantenere l'equilibrio e, preferibilmente, avere una rotta sicura”.

Alcuni la considerano una liberazione dall'economicismo e dal produttivismo che reggono ogni decisione umana. Altri un'ideologia che, in contrapposizione al negazionismo climatico, viene usata in funzione di un enorme processo di *greenwashing* di cui si avvantaggerebbero soprattutto i governi dei paesi più potenti, le grandi imprese e le istituzioni sovranazionali che nella transizione vogliono consolidare le proprie posizioni di forza. È il caso del geografo Philippe Pelletier, che in un saggio pubblicato in Italia dalla casa editrice Elèuthera nel 2020 analizza le strumentalizzazioni dell'ecocatastrofismo da parte del capitalismo verde.

Le critiche alla collassologia arrivano anche dagli ambienti che per primi ne hanno accolto e approfondito le tesi.

Nell'editoriale del numero di novembre 2021 del magazine radicale *Menelique* si menzionano per esempio le distorsioni con cui vengono narrate le catastrofi contestando “l'appropriazione della causa ambientalista per veicolare rapporti di supremazia e potere”, che andrebbero superati con un “mutamento più radicale: dobbiamo ripensare

le relazioni che intratteniamo con l'ambiente e con l'animalità non umana, includendo nel nostro orizzonte una serie di ecologie che conseguano a una rinuncia dei nostri privilegi e del nostro sguardo che identifica ciò che è altro (specie animali e vegetali, luoghi, culture, persone) come qualcosa che è a nostra disposizione”.

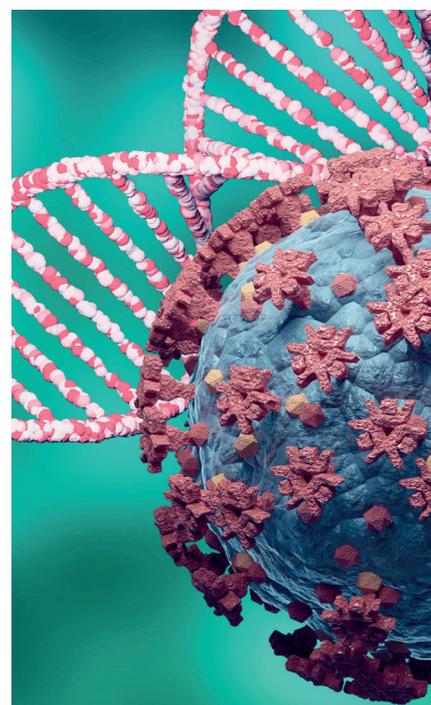
### Ricostruire l'immaginario della civiltà

La necessità di superare lo specismo e costruire una nuova narrazione del nostro stare al mondo è un fil rouge che unisce riflessioni più alternative e proposte “pop”, come quelle di *ReWriters*. Un'associazione, testata giornalistica, cultural brand e movimento che ha lanciato un Manifesto sottoscritto da personalità di provenienze eterogenee, con “l'obiettivo di riscrivere l'immaginario della contemporaneità per costruire nuovi paradigmi che possano orientare le prossime generazioni nello sviluppo di buone pratiche... una comunità valoriale che pone la collettività e il bene comune al centro e che, in nome della giustizia intergenerazionale, si assume la responsabilità di promuovere ogni tipo di sostenibilità, una relazione di reciprocità con l'ambiente e con le altre specie animali... attivisti vocazionali laici che riscrivono la materia dell'oggi a partire dalla cultura, dall'arte, dall'informazione”.

Tra chi si dedica alla costruzione di

nuove narrazioni letterarie c'è lo scrittore e antropologo Matteo Meschiari. Con il recente *Geografie del collasso* (Piano B Edizioni, 2021) invita a “sintonizzarsi sul presente cercando paradigmi percettivi diversi e inventando esercizi cognitivi nuovi, per guardare nella nebbia che viene” attraverso la lettura di nove parole chiave: collasso, catastrofe, cosmologia, stupidità, complessità, trauma, sopravvivenza, immaginazione, cultura. Nel libro si parla del Covid come del “primo vero grande trauma collettivo dell'Antropocene, che avrà come effetto forse quello di preparare l'umanità al prossimo step cognitivo: l'accettazione del collasso ambientale come problema numero uno della specie”.

La convinzione che l'umanità sia in pericolo si consolida progressiva-



mente anche tra i principali fautori della crescita lineare dello sviluppo. Come i manager della finanza: di recente i vertici di BNP Paribas Asset Management hanno affermato che “il collasso degli ecosistemi è già in corso e sta seguendo processi biologici e complicate interazioni tra specie, non le leggi dell’economia o l’analisi statistica”. O come le rappresentanze mondiali della logistica, che a fine settembre hanno scritto all’Onu paventando un collasso globale delle catene di approvvigionamento. Tra gli analisti finanziari la percezione maturata all’indomani della crisi del 2008, secondo cui certe grandi imprese (ma anche stati, filiere, sistemi) siano troppo grandi per fallire, si sta trasformando nel timore che siano invece troppo complesse per sopravvivere.

### L’utopia della resilienza

A sei anni dall’uscita del primo libro sulla collassologia, nel giugno del 2021 Treccani pubblica l’ultimo libro di Servigne e Stevens in cui si sostiene che “la vera utopia, oggi, sia diventata la convinzione che tutto possa andare avanti come prima. Il collasso è l’orizzonte della nostra generazione, è l’inizio del suo futuro. Cosa succederà dopo?” Nel libro si parla tra l’altro di resilienza in funzione del suo contrario, dell’istèresi, ovvero dell’impossibilità per un sistema di tornare allo stato che lo caratterizzava prima di uno shock.

“Una volta guastato, l’ambiente è compromesso e non torna più com’era prima. Ci si può solo adattare al fatto che non possa essere ripristinato in tempi ragionevolmente brevi – scrive Alessio Giacometti su *Il Tascabile*, rivista di Treccani – non ci adatteremo alla crisi climatica senza sacrificare nulla di noi stessi. Riconoscere l’istèresi climatica significa fare esercizio di accettazione nei confronti di tutto ciò che il riscaldamento globale esigerà di sottrarci... A livello macroeconomico dovremo inventare un’economia di discesa energetica e allargare lo spazio a beneficio di tutti i modelli alternativi di società oggi ai margini, dall’agroecologia alla decrescita... Sul piano personale dovremo liberarci dalla nostra pretesa di stanzialità, dal nostro bisogno di controllo, dall’illusione di possedere il posto in cui nascia-

mo e da tutte quelle altre scorciatoie di pensiero che ci ostacolano nel vedere un mondo già cambiato. Continuare a pensarsi resilienti è soltanto un inganno della mente”. La Treccani, un’istituzione “di interesse nazionale” (il cui presidente viene nominato dal presidente della Repubblica), alimenta con le sue pubblicazioni un dibattito centrato su idee fino a pochi anni fa

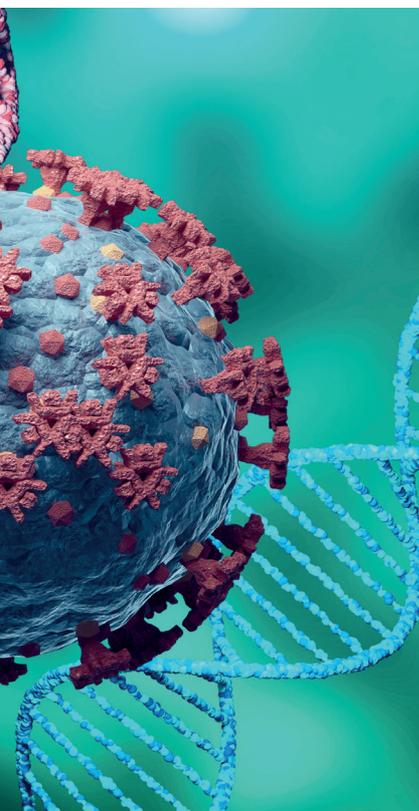
---

**«Il Covid è il primo vero grande trauma collettivo dell’Antropocene, che avrà come effetto forse quello di preparare l’umanità al prossimo step cognitivo: l’accettazione del collasso ambientale come problema numero uno della specie»**

*Matteo Meschiari*

---

eretiche. È l’ennesimo segnale della dirompenza di uno sconvolgimento che, mettendo in discussione il confortevole immaginario dei sapiens dominanti – secondo i collassologi – potrebbe liberare l’umanità da punti di vista e atteggiamenti intrinsecamente autodistruttivi. Una trasformazione culturale in pieno svolgimento, insomma, con cui anche la comunità manageriale si interroga e si confronta. ■





IL PARTNER PER TUTTI  
I PROBLEMI DELLA  
COMUNICAZIONE



**Hai una sala meeting professionale  
ma non riesci a utilizzarla  
con Teams, Zoom, Skype o Google Meet?**

Molti degli applicativi di webconference  
oggi usati non sono compatibili fra loro  
né sono compatibili  
con apparati professionali a norma ITU  
(International Telecommunications Union)

# Global Gateway VLV Skod1804

## FA DIALOGARE SISTEMI PROFESSIONALI E MODERNE APPLICAZIONI DI VIDEOCONFERENZA

Grazie a Skod1084, Global Gateway MPFI Multi Protocol & Format Interchange  
chi dispone di un codec professionale di videoconferenza a norma ITU può comunicare con  
gli applicativi consumer o di webconference che utilizzano protocolli proprietari



### Compatibile

Consente l'utilizzo di Teams, Zoom,  
Skype, Google Meet, Cisco Webex e i  
più recenti applicativi proprietari



### Trasparente

I sistemi professionali mantengono  
immutate le prestazioni, compresa  
la capacità di multiconnessione,  
la gestione della grafica  
e la criptatura



### Sicuro

Doppio ingresso LAN,  
per mantenere separate le reti  
su cui operano le due unità  
di processo e proteggere  
la rete aziendale



VLV Tecnologie e Comunicazioni  
Via Giuseppe Mazzini 29, Cormano (MI)



+39 02 66301410



vlv@vlv.it



www.vlv.it

**Contattaci**



Giacomo Favretto, *Ingresso di una casa patrizia in Venezia*, olio su tavola, 1874, Collezione privata.

## DISCUSSIONI DI GENERE: VENEZIA E VENEZIANI DI FINE 800

arte

### DOVE

Il Mito di Venezia,  
da Hayez alla Biennale.  
Castello Visconteo Sforzesco  
di Novara,  
fino al 13 marzo

Venezia, Calle Tron: in una luminosissima giornata estiva un raggio di sole taglia in diagonale il vicolo, generando un vivace gioco di contrasti; dal mascherone dell'architrave alle erbacce attorno al portone, fino al muro in pietra d'Istria e all'intonaco scrostato, tutti in piena luce, alle figure delle donne del popolo con i loro abiti colorati che, invece, danno brio alla zona d'ombra. A fare da raccordo una curiosa figura: al centro del dipinto, infatti, spicca un ombrellino parasole, chiarissimo e avvolgente, sotto il quale, protetta dagli sguardi degli astanti, una persona che ci volge le spalle attende che qualcuno apra il portone. Ha abiti di taglio maschile, pantaloni e una giacca, eppure, a guardar bene, la postura, il modo di poggiare il peso su una sola gamba, indicano una delicatezza carica di femminilità. Di chi si tratta, dunque? Osservando meglio la tavola scopriamo un indizio, proprio sotto al campanello: una targa parzialmente oscurata dall'ombrellino parasole di cui si leggono chiaramente le due lettere finali, EN. Ed ecco spiegato il mistero! Si tratta di Cecilia Zen, nobildonna veneziana celebrata anche dal Parini; figlia di Renier Zen e moglie di Francesco Tron, una delle figure femminili più chiacchierate della Serenissima a cavallo tra 700 e 800 che, tra tante stravaganze, era nota anche

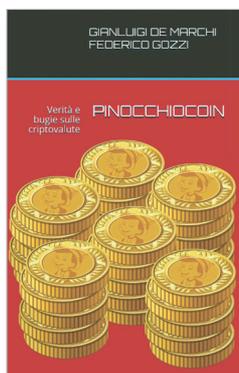
perché amava vestirsi da uomo in un'epoca che certamente non era ancora pronta a una tale modernità! A dipingere magistralmente la tavola nel 1874 è il giovane Giacomo Favretto, veneziano doc, sublime autore verista osannato come il "novello Longhi", conteso tra principi e sovrani di mezza Europa, amato anche dalla Regina Margherita.

Nella sua breve carriera (morirà di tifo a soli 38 anni) si dimostra osservatore acuto e ironico, "fotografo" di una Venezia allegra e colorata, anche quando ci racconta la vita quotidiana degli strati sociali più umili. È la città delle chiromanti, delle contrattazioni nei mercati, dei doppi sensi, degli ammiccamenti rivolti dai pescatori a una ragazza che finge di non accorgersene, della moglie di un pittore che, gelosa, spia il marito mentre dipinge una modella, dei litigi tra innamorati e dei bambini che giocano in strada. È una Venezia lontana dai fasti del passato, in cui spesso è tangibile la disperazione su cui il pittore, però, non calca affatto la mano enfatizzando i toni, proprio in virtù del grande amore che prova per la città e i suoi cittadini. È la Venezia di fine 800, umile, provata, eppure piena di dignità e di gioia di vivere, sempre in grado di regalare amore ed emozioni anche quando non si veste di sete e broccati.

### CURIOSITÀ

Nato in una famiglia di umili origini, Favretto aveva iniziato a lavorare da bambino decorando con disegni, ritratti e caricature la carta per ricoprire le scatole di dolci. Un imprenditore, Ambrogio Pellanda, notando il suo talento, decise di sostenerlo economicamente consentendogli di accedere all'Accademia di Belle Arti di Venezia a soli 15 anni.

Davide Mura



## Criptovalute: soldi facili?

Le criptovalute hanno conquistato uno spazio importante nel mondo finanziario, suscitando consensi, scatenando polemiche e discussioni. Molti ne parlano, ma pochi ne conoscono i dettagli, il significato, l'effettivo utilizzo e i rischi. Ecco un manuale

scritto in termini accessibili a tutti per conoscere meglio questa realtà, approfondire meccanismi e potenzialità, valutare aspetti positivi e critici.

**PinocchioCoin**, Gianluigi De Marchi, Federico Gozzi, Amazon Libri, pagg. 123, € 10,40.



## Il coraggio di un manager

Il protagonista del romanzo, Sergio De Luna, affronta una crisi lavorativa e personale con rinnovato spirito combattivo, in una realtà aziendale sommersa da una tempesta finanziaria e criminale. Suspense, pathos, sfumature rosa e scontri di potere in un

thriller ambientato nel mondo della ricettività alberghiera, un settore che l'autore conosce molto bene poiché vi ha maturato una lunga carriera professionale.

**Una reazione non prevista**, Giorgio de Pascale, Porto Seguro, pagg. 362, € 18,90.

## PER I MANAGER DI DOMANI

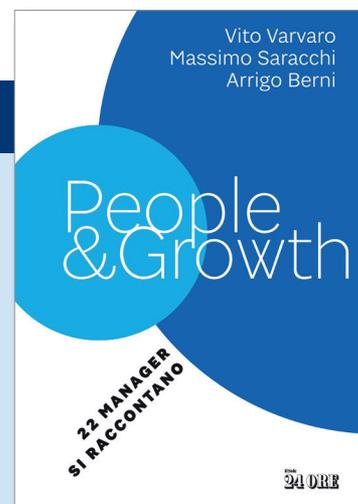
Il libro è nato per raccontare la storia manageriale di un gruppo di giovani che hanno iniziato il loro percorso di lavoro nella sede italiana della multinazionale Procter&Gamble negli anni 70-80. Anni di crescita economica sostenuta, in cui le grandi multinazionali approdavano in Italia e cercavano risorse qualificate, da formare, per sviluppare il loro business. Giovani neolaureati ambiziosi ed entusiasti, che hanno poi raggiunto i vertici di aziende italiane e internazionali.

Ventidue manager riflettono ciascuno sulla propria storia. Il loro auspicio è di poter aiutare i ragazzi e le ragazze di oggi, ancora studenti o già manager, a trovare la propria strada e a perseguire una carriera che li realizzi sia professionalmente che personalmente. Le storie includono riflessioni sulla globalizzazione, sul mondo delle imprese italiane, anche familiari, e sul ruolo sociale del manager.

Ogni lettore può trarre dalle storie indicazioni e suggerimenti che sono d'aiuto per prepararsi meglio ad affrontare il mondo del lavoro o a crescere professionalmente nel ruolo di manager. A ciascuno è lasciata l'interpretazione dei racconti e le conclusioni che trova più pertinenti alla sua vita lavorativa.

Sebbene i tempi cambino, ciascuna storia contiene indicazioni "evergreen" sulle doti necessarie per essere bravi manager. Ad esempio, ascoltare gli altri, accettare opinioni diverse e lavorare con spirito di squadra. E ancora, non fermarsi nella propria "comfort zone" ma cercare sempre nuove sfide per crescere e per arricchire la propria esperienza. Infine, lavorare con passione combattendo per le proprie idee.

**People & Growth - 22 manager si raccontano**, Vito Varvaro, Massimo Saracchi e Arrigo Berni, Il Sole 24 Ore, pagg. 272, € 16,90.



## INNOVAZIONE SÌ, MA ATTENZIONE A RISCHI E ABUSI

Molti libri parlano di tecnologia e descrivono il futuro con toni entusiastici e acritici. ***The year in tech 2022: the insights you need from Harvard Business Review*** (autori vari, 156 pagine), invece, bilancia l'ottimismo per gli sviluppi tecnologici con l'analisi dei suoi possibili rischi e abusi. Le aziende che stanno effettuando forti investimenti in data science e intelligenza artificiale stanno infatti anche affrontando crescenti rischi reputazionali, regolatori e legali. Gli sviluppi tecnologici, quindi, non possono essere gestiti solo dai dipartimenti tecnici (ad esempio per quanto riguarda i dati personali dei clienti).

Questo libro, in lingua inglese, accompagna la descrizione dei rischi possibili con concrete raccomandazioni sul come fare innovazione e allo stesso tempo controllarne gli sviluppi e le implicazioni. Raccomandazioni che derivano dal confronto con le più grandi compagnie in ambito tech. Aziende che hanno istituito gruppi di lavoro dedicati per affrontare le sfide a livello etico che nascono dalla raccolta, dall'analisi e dall'uso di una mole imponente di dati. In generale, gli approcci all'analisi dei rischi su intelligenza artificiale e gestione dei dati ricadono in due ambiti distinti.

Il primo, l'approccio accademico, nasce spesso nel campo universitario all'interno dei dipartimenti di filosofia: si focalizza sugli aspetti etici, sulla loro origine e sul come debbano essere affrontati. Per quanto l'approccio analitico possa essere rigoroso nella definizione e nella gestione dei rischi etici, l'ambito filosofico risulta essere molto lontano da quello del business. Quest'ultimo, nell'intravedere un

possibile profitto, non si pone la domanda se un certo progetto sia da portare avanti o meno, ma come procedere senza esporre l'organizzazione a una vulnerabilità di tipo etico.

Altro approccio è quello "sul campo". Ingegneri, data scientist e product manager sono solitamente entusiasti delle applicazioni in questo ambito e conoscono molto bene i rischi per il business in quanto lavorano direttamente sul prodotto per raggiungere gli obiettivi commerciali

ricevuti. Secondo l'autore que-

sta capacità operativa però è debole rispetto al precedente approccio accademico: è poco sistematica nell'approfondire tutti i rischi etici derivanti dai progetti che stanno curando.

Quali allora le alternative operative possibili? Prima di tutto, a livello manageriale dovrà essere comunicato quanto queste tematiche siano da considerarsi importanti e strategiche per l'organizzazione intera; la strategia dovrà essere affiancata da un altrettanto forte approccio etico; il brand dovrà sempre essere protetto da rischi reputazionali, regolatori e legali.

Tali responsabilità ricadono sulle prime linee manageriali. I vertici aziendali dovranno quindi sempre essere allineati rispetto ai rischi de-

rivanti da possibili incidenti legati alla privacy. Per questo le aziende devono dotarsi di una struttura organizzativa con esperti in ambito gestione rischi e legale, o affidarsi a professionisti esterni, capaci di affiancare le ingegnerie, fornendo loro consulenza specifica durante la fase di sviluppo dei prodotti. Inutile aggiungere che il fallimento nella corretta gestione dei dati porta a inefficienze e rischi tali da portare all'impossibilità di utilizzo degli stessi.



## LA NASPI IN UNICA SOLUZIONE

Ho percepito la prima mensilità Naspi e vorrei avviare un'attività di lavoro autonomo e chiedere la liquidazione dell'indennità di disoccupazione in un'unica soluzione. Indicativamente, quanto sarebbe l'importo che mi verrebbe liquidato? Ci sono dei limiti di reddito che devo rispettare per non perdere il diritto?

*P.M. - Como*

Il beneficiario dell'indennità Naspi che intende avviare un'attività di lavoro autonomo, o un'impresa individuale o sottoscrivere una quota di capitale sociale di una cooperativa, può richiedere la liquidazione anticipata in un'unica soluzione dell'importo complessivo dell'indennità, piuttosto che riceverla mensilmente.

A seguito della domanda di anticipazione della Naspi, l'importo mensile spettante e non ancora percepito viene liquidato in un'unica soluzione ed è soggetto a tassazione ordinaria. Con riferimento al periodo per il quale è stata richiesta l'anticipazione, non viene erogato l'assegno al nucleo familiare e non viene riconosciuta la contribuzione figurativa. L'entità dell'importo erogabile varia in base alla retribuzione percepita nei quattro anni precedenti la cessazione del rapporto di lavoro. Se consideriamo il valore massimo dell'assegno mensile Naspi, che attualmente è pari a 1.335,40 euro, le riduzioni del 3% applicate a cadenza mensile dal 1° giorno del quarto mese di fruizione della Naspi e la durata massima della stessa (24 mesi), l'importo risultante è di circa 24mila euro lordi, da cui vanno detratti i ratei di Naspi già percepiti e l'Irpef. La domanda, corredata da documentazione che attesta l'assunzione di iniziative finalizzate allo svolgimento dell'attività per cui viene richiesta l'anticipazione, va presentata, a pena di decadenza, entro 30 giorni dall'inizio dell'attività autonoma, dell'impresa individuale o dalla sottoscrizione di una quota di capitale sociale di una cooperativa. È possibile presentare la domanda online, se si è

in possesso delle credenziali per accedere all'area riservata Inps, oppure ci si può rivolgere a un Patronato.

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

Il limite di 4.800 euro lordi di reddito previsto per mantenere lo status di disoccupato interessa solo coloro che intendono richiedere e percepire la Naspi contemporaneamente alla nuova attività con Partita Iva, senza richiedere l'erogazione anticipata in un'unica soluzione.

L'indennità va restituita solo nel caso in cui il lavoratore instauri un rapporto di lavoro subordinato prima della scadenza del periodo per il quale l'indennità corrisposta in forma anticipata sarebbe durata se fosse stata erogata in forma mensile (quindi, prima dello scadere dei 24 mesi dalla data di percepimento della Naspi). È fatta esclusione solo in caso di rapporto lavorativo subordinato instaurato con la cooperativa della quale si è sottoscritta una quota di capitale sociale.

Non è prevista invece la restituzione della Naspi liquidata in unica soluzione nel caso in cui il soggetto si rioccupi con un rapporto di lavoro parasubordinato.

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

# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #80



### E-Volution Diamoci una scossa!

E-volution: l'evoluzione elettrica come nuovo paradigma, non solo della mobilità ma anche della vita in città. Elettrizzante, vero? Dove ti giri, c'è qualcosa "senza combustione" in movimento. Dall'aereo cargo elettrico della startup Metro Hop ai camion elettrici a guida autonoma di Einride, che il discounter Lidl sta già testando, fino alla tanto auspicata invasione di automobili a zero impatto (presunto). Poi ci sono le bici elettriche e a pedalata assistita. Il veicolo di tendenza del 2022 non sarà infatti una Tesla, ma l'ebike in tutte le sue declinazioni. Negli Stati Uniti si vendono già due biciclette elettriche per ogni auto elettrica venduta, e il boom

continuerà in tutto il mondo secondo le previsioni di Deloitte. Certo, i modelli dovranno diventare più leggeri e maneggevoli e la pioggia resta il principale ostacolo per una diffusione massiccia ma, nonostante questo, il mezzo ha tutte le carte in regola per dominare la mobilità urbana. Tutto bene, dunque? Nì. Nel senso: siamo sicuri che il futuro sia sostenibile? No, è solo transitorio. Cioè, la tanto decantata transizione ecologica è solo transitoria e illusoria, forse. Avete mai visto le mani consumate dei bambini nelle miniere di cobalto in Congo? Dovreste. Non comprendiamo quasi mai i sistemi complessi e le relazioni fra i sistemi, semplifichiamo.

02/ IL DENARO  
PARLANTE

04/ L'IMPRESA  
DI DOMANI

06/ IL METAVERSO

SAVE THE DATE:  
BRAINTERNET

ONLINE, 24 FEB 2022

→ <https://www.cfmt.it/formazione/eventi/brainetnet>

Prendiamo le auto elettriche: i nemici si chiamano carbone, litio e cobalto, difficili da trovare e da smaltire. Il tutto ha, dicono alcuni analisti, costi sociali e ambientali insostenibili, con distruzione del paesaggio, delle foreste, degli habitat della fauna selvatica, erosione del suolo e riduzione dei terreni agricoli, inquinamento delle acque e sfruttamento del lavoro minorile. Come se non bastasse, l'energia verde non è affatto in grado di sopperire alle carenze di approvvigionamento e noi andiamo verso una crisi energetica senza precedenti. Insomma, la vera evoluzione è la riduzione dei consumi.

# —Future Finance

## Il nuovo mondo del denaro



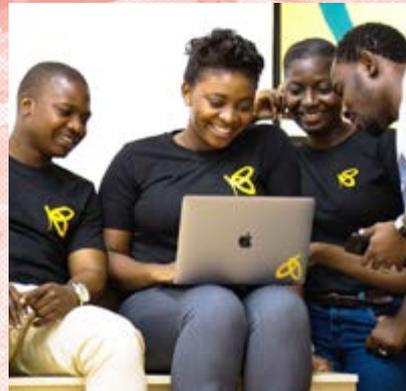
<https://www.fiserv.com>  
<https://digix.global/#/>  
<https://tether.to>  
<https://www.flutterwave.com/us/>  
<https://tinyurl.com/y4jv6fv8>  
<https://interswitchgroup.com>  
<https://www.acorns.com>

***Il futuro della finanza è solo una danza digitale a ritmo di algoritmo? La decentralizzazione è la futura distruzione delle banche classiche? Un breve excursus.***

### —Il denaro parlante

#### Alexa paga la benzina

Alexa ti ascolta. Alexa ti spia. Ma, almeno, paga la benzina per te (certo, con i tuoi soldi). Immaginate di arrivare alla stazione di servizio con la vostra auto e dire ad alta voce: “Alexa, per favore, paga la benzina della pompa 7”. Et voilà, con un semplice comando vocale fate il pieno per poi ripartire senza passare alla cassa. Il pagamento viene elaborato automaticamente tramite Amazon Pay, grazie a una tecnologia implementata dalla società Fiserv. Negli Stati Uniti tutto questo non è il futuro, bensì il presente: circa 11.500 stazioni di servizio Exxon e Mobil offrono questo servizio tramite Alexa. Lo diciamo da tempo: la vera rivoluzione è la vocalizzazione.



### —Mercato futuro

#### Chi conta non ha il conto

La nuova parola d'ordine è “banking the unbanked”. 1,5 miliardi di persone nel mondo non hanno un conto in banca (sì, anche negli Stati Uniti, dove i cittadini sono circa 35 milioni). Si tratta di un enorme mercato potenziale che spesso i dinosauri del sistema bancario non sfruttano a dovere. I paesi emergenti si stanno trasformando in centri di innovazione finanziaria. Lagos, la città più popolosa della Nigeria, con 21 milioni di abitanti, è diventata un “parco giochi” per le startup che offrono servizi bancari via smartphone. Molti di questi nuovi fornitori di servizi finanziari, come Flutterwave e Interswitch, valgono già più di un miliardo di dollari. Da tenere d'occhio.



## —Megatrend DeFi La finanza di domani?

Il mio primo paper su bitcoin, blockchain e finanza decentralizzata risale al 2014. Ne è passato di tempo e ora tutti gridano che la rivoluzione del mondo finanziario è finalmente iniziata. Il termine ombrello è Decentralized Finance, o DeFi in breve, e sta per transazioni processate, senza un'autorità di controllo come una banca centrale ma, per esempio, tramite piattaforma Ethereum. Nel secondo trimestre del 2021 sono state effettuate transazioni del valore di 2,5 miliardi di dollari e termini come MetaMask (un browser Ethereum per gestire le criptovalute) sono diventati quasi familiari. Quali sono i vantaggi? I sistemi finanziari decentralizzati sono più economici perché non hanno bisogno di banche, stanze di compensazione e tribunali. Inoltre, sono più innovativi e nuove applicazioni vengono realizzate rapidamente, vedi arte digitale con il supporto di token non fungibile (NFT). Non mancano però anche gli svantaggi. La tecnologia è costosa e il consumo energetico è notoriamente pazzesco. Poi c'è il problema del mondo reale: il valore di una moneta tradizionale è garantito dallo Stato o da una banca centrale, mentre le valute digitali fluttuano e sono soggette a continue speculazioni, anche se le cosiddette stablecoins mirano a risolvere parte dei problemi. Pronostico. I sistemi finanziari decentralizzati si affermeranno nel lungo periodo, soprattutto nei paesi emergenti con valute notoriamente instabili. I segni di tutto questo ci sono già: la lista dei paesi in cui le criptovalute sono più diffuse è attualmente guidata dal Vietnam. Il motivo è semplice: i paesi in via di sviluppo stanno saltando la costruzione di un sistema finanziario tradizionale e si buttano direttamente nella moderna DeFi.



## —Money money money Purché digitale

“Money, money, money” cantavano gli Abba e, ovvio, si facevano pagare in fumanti banconote stile John Dillinger. Ora invece tutto deve essere digitale, valute comprese. La Cina è già pronta e con lo e-yuan guarderà nei portafogli dei cittadini: ogni acquisto può essere monitorato, ogni dono o spostamento tracciato e si profila all'orizzonte anche denaro digitale con data di scadenza (per obbligare a consumare). Intanto in Nigeria è arrivata l'ora dell'e-naira, in Russia quella del rublo digitale, mentre in Europa parte l'operazione Crypto Euro da introdurre entro la fine del 2025 tramite una Central Bank Digital Currency e carta d'identità digitale. Ci sono molte criticità a livello di controllo sociale, ma questo già lo sapevamo. Inizialmente è improbabile che l'euro digitale avrà grande successo: è meno anonimo e difficilmente più conveniente, ma la strada è segnata. E poi Ether, Gas, Token, Blockchain, NFT, Wallet... parole che in futuro tutti dovranno non solo conoscere, ma soprattutto usare: come gli Stablecoin, le criptovalute (o crypto asset) che cercano di andare oltre la speculazione con il loro valore “ancorato e coperto” da un asset o un bene reale, che può essere il dollaro (vedi Tether), l'euro oppure l'oro (un Digix equivale a un grammo d'oro). Tutto molto bene ma, contrariamente a quanto suggerisce il nome, Stablecoin potrebbe non essere poi così stabile e cadere vittima di un cosiddetto bank run.

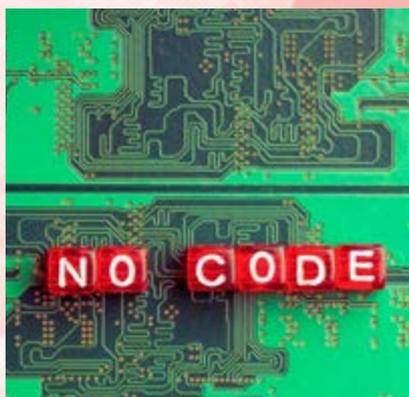
# —Future vision

## L'impresa di domani



LEGGI: ORGANIZING FOR  
THE FUTURE: NINE KEYS TO  
BECOMING A FUTURE-READY  
COMPANY  
DI MCKINSEY  
<https://tinyurl.com/mryvyf78>

***Cosa vedono i miei occhi?  
Qualcosa di nuovo. Qualcosa di diverso.  
Nel lavoro. Nelle relazioni.  
Nel modo di fare impresa.***



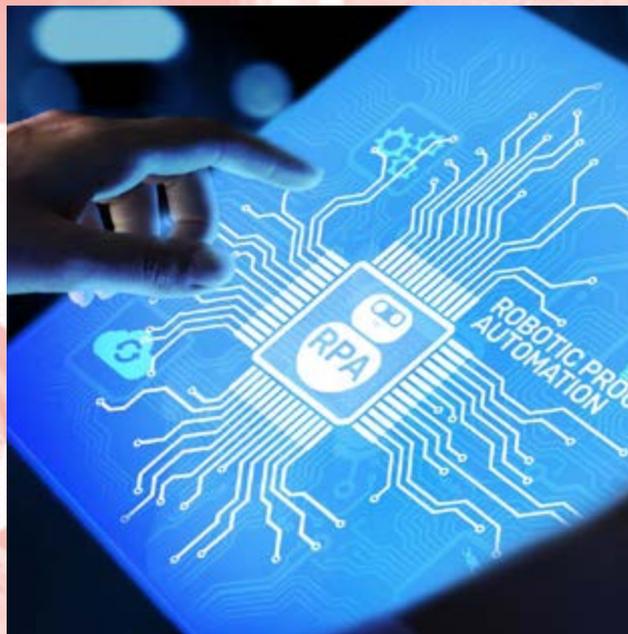
## —Robotic process automation

### Cambia tutto ciò che chiamiamo lavoro

La sintesi è il mio verbo preferito, proviamo. Nel 2050 nessun impiegato svolgerà più lavori ripetitivi o prettamente esecutivi ma, anzi, sarà costretto a pensare e creare molto e a comunicare (bene) con colleghi e clienti. Il motivo è semplice: l'automazione e le macchine svolgeranno due terzi di tutti i lavori. Molti chiamano questo Robotic Process Automation (RPA). Per dire: il robot-avvocato discute con il robot-giudice sui danni causati dal robot-architetto. Semplice fantascienza? No. I computer, gli algoritmi e l'IA svolgeranno tutti i compiti ricorrenti del lavoro e con l'approccio No-Code; anche un profano Fantozzi potrà creare software senza conoscere un linguaggio di programmazione. Questo ha delle conseguenze. Dice la manager: “tesoro, mi si sono ristretti i collaboratori”. E sarà così: meno spazio per gli umani senza arte ne parte. L'avanzata dei “robot software” trasformerà completamente il mercato del lavoro entro il 2030, con aziende che cercheranno meno specialisti e più talenti ibridi con una grande visione d'insieme: gente che comprende la tecnologia ma anche le implicazioni; gente che è eloquente e dotata creativamente; gente che si destreggia con i numeri ma che ha anche i numeri per trasformarli in argomentazioni e visioni. Gente tosta. E qui viene la mazzata. Perché la scuola (mediamente) non fa che sfornare pane industriale indigesto per l'innovazione delle imprese. Insomma, la solita conoscenza applicativa “if-then” sa di muffa, ma nessuno corre al riparo per preparare il lavoratore della conoscenza di cui tutti solo parlano. Va fatto qualcosa. E presto.

## —Carta addio C'era una volta in ufficio

Un faldone che pesava otto chili. Quasi un must per certe riunioni. Invece, mai più. Date tempo al tempo e vedrete che le ultime stampanti, scanner e fotocopiatrici spariranno definitivamente a partire dal 2030. Firme e contratti digitali, blockchain e tecnologie come quella di scrive.com segneranno la fine della carta, la quale sopravviverà solo come oggetto decorativo e ornamento, tipo contratti e trattati internazionali o diplomi universitari appesi alla parete. Ben presto però le università emetteranno solo lauree in versione Non Fungible Token (NFT).



## —Sciame di microimprese Le 5 regole del futuro



Volete essere al passo con i tempi a venire? Ecco 5 regole in pillole.

**1) La velocità è più importante della gerarchia.** L'azienda del 2050 consiste in microimprese, ovvero in piccole unità indipendenti collegate tra loro tramite piattaforme digitali suddivise in tre tipologie: i trasformatori migliorano i prodotti/servizi esistenti; gli incubatori ne inventano di nuovi; i nodi supportano il lavoro di tutta la rete. All'interno delle microimprese, i dipendenti prendono direttamente gran parte delle decisioni; i manager si ritirano a ruolo di formatori e mentori; il top management si preoccupa solo dei progetti e delle iniziative generali. Precursore: la cinese Haier.

**2) Il cervello conta più del capitale.** Nel 2030 le aziende hanno esternalizzato o automatizzato molte attività. Ciò che resta è un lavoro di pensiero e di gestione molto complesso. Ecco perché le imprese si sforzeranno di assumere una "star" per ogni posizione e raddoppieranno gli investimenti in formazione e sviluppo negli anni a venire.

**3) Siamo forti solo con tanti partner.** L'azienda del futuro è circondata da un enorme ecosistema di partner, ma affinché la collaborazione possa dare i suoi frutti bisogna operare come un libro aperto e trasparente comunicando non solo obiettivi, ma anche lacune, come ha fatto Tesla.

**4) Non offriamo solo un job, ma senso.** In futuro, non saranno più le macchine o la conoscenza ad essere la carta vincente nella competizione, ma una cultura aziendale ben definita in cui credere e riconoscersi. Questione di appeal, ma non solo.

**5) Solo la sperimentazione continua ci porta lontano.** Ogni dipendente ha interiorizzato che il successo viene solo dalla sperimentazione costante e dallo sviluppo continuo, anche personale. Nel 2050, gli impiegati non diranno più "ho un'idea", ma "ho una teoria, e quindi possiamo testarla rapidamente".



<https://decentraland.org>  
<https://www.upland.me>  
<https://www.sandbox.game/en/>  
<https://www.roblox.com>

## —Future reality

### Il metaverso ci andrà di traverso?

***Ma non lo avevamo già frequentato e velocemente abbandonato con Secondlife? Ricordate? Era il 2003 e avevo predetto che sarebbe stato un flop. E questa volta? Molte cose sono cambiate da allora. Per esempio, le nuove generazioni “artificiali” cresciute con Fortnite adorano mondi popolati dai loro avatar che esistono solo nel computer. E per le imprese? Rischio o opportunità?***



#### —La promessa

#### Utopia paradisiaca o distopia infernale?

Il metaverso è la nuova fissa della Silicon Valley: un mondo virtuale parallelo che dovrebbe ereditare l'internet di oggi. Il termine è stato “scippato” dal romanzo del 1992 *Snow Crash* di Neal Stephenson, il Quentin Tarantino della fantascienza. Qui, in un futuro distopico, la gente fugge dalla tetra realtà per stordirsi in un enorme universo parallelo di realtà virtuale progettato spazialmente. Il punto è proprio questo. La nuova meta-rete è un'utopia con un mondo aperto che appartiene a tutti o una distopia con una prigione chiusa che appartiene alle solite Big Tech? La narrazione utopica ci parla dell'abolizione dei silos tecnologici e delle pratiche monopolistiche in una rete completamente permeabile e accessibile: una sorta di bene comune virtuale che riunisce esperienze, amicizie e culture diverse. La narrazione distopica, invece, ci parla di una deriva cognitiva e sdoppiamento che ci condanna al delirio virtuale controllato dai grandi attori tecnologici con pratiche degne di un episodio della serie di Netflix *Black Mirror*. Il metaverso dunque come disaccoppiamento sociale alla Matrix e fine dell'umanità? Sì, ma “solo” per il 90%. Un buon 10% se la spasserà nel mondo reale con reali Ferrari. A voi la scelta.



## —Gucci vende il nulla Borsa pixelata a 4.100\$

Quando una borsetta in pixel costa più di quella vera bisogna farsi qualche domanda. Su Roblox, piattaforma di gioco online che ospita milioni di giocatori, Gucci ha venduto una borsa virtuale per la folle cifra di oltre 4.000 dollari. Insomma, una versione digitale con cui l'acquirente può vestire il suo personaggio e farlo sfilare nel gioco. Non stupisce. Per le nuove generazioni, il metaverso corrisponde (quasi) all'universo reale. Qui le persone non solo giocano, ma si incontrano anche con gli amici. Il fatto che il proprio avatar abbia un bell'aspetto e abiti alla moda è importante quanto il look nel mondo reale.



## —Shopping per l'avatar Lo spazio economico di domani

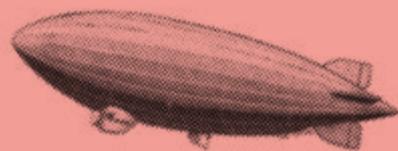
Persino la celebre casa d'aste Sotheby's apre una replica virtuale della sua sede londinese, con tanto di avatar nelle vesti del commissario Hans Lomulder ad accogliere i visitatori digitali. Succede su Decentraland, piattaforma di realtà virtuale decentralizzata in cui gli utenti possono acquistare immobili digitali con la criptovaluta Mana, una sidechain di Ethereum. Queste piattaforme diventano sempre più importanti, anche economicamente. Qualche segnale: nel videogioco Roblox i giocatori spendono circa 1,5 miliardi di dollari all'anno per i cosiddetti acquisti in-game (per esempio, tool o abiti speciali per i loro avatar) e nella già citata Decentraland si assiste attualmente a un boom immobiliare con imprese (reali) disposte a pagare 700mila dollari per una filiale in ottima posizione o aprire casinò nel quartiere Vegas City (Atari).

## —Boom o bolla?

Questo universo parallelo immersivo non è altro che un'estremizzazione dei videogiochi più in voga. E poi? E poi va detto che sebbene i metaversi siano in piena espansione ed esaltazione fatte di transazioni e autorizzazioni a suon di Token e NFT, termini per molti assai indigesti, bisogna pur nutrirsi di questo nuovo mondo, anche degli affari. Epic Games, creatore di Fortnite, ha raccolto 1 miliardo di dollari per creare una nuova piattaforma unificata alla quale contribuisce con 200 milioni di dollari pure la Sony (in teoria sua concorrente). Che dire? Troppe volte è stato detto che "sì, ragazzi, vivremo tutti felici e contenti in un mondo simulato". Ma poi Second Life è durata poco più che un secondo. Ora, tutti giurano che sarà diverso. Certo, la pandemia già ci abitua a un confinato metaverso che ci va di traverso. Ma, bolla o non bolla, le imprese devono sperimentare la propria presenza con prodotti, servizi e progetti pilota. Roba da marketing. Anche perché in futuro il primo contatto con il cliente potrebbe anche avvenire proprio nei metaversi.

# FUTURETECH

# INVENZIONI & INNOVAZIONI



## SE IL BOT GUIDA L'AUTO

L'anno scorso Elon Musk ha presentato Tesla Bot, un robot umanoide che dovrebbe arrivare sul mercato nel 2031. Come sempre quando è di scena l'eccentrico ed eretico imprenditore, tutti già gridano alla prossima invasione di robot dalle sembianze umane, magari prodotti anche dai colossi del settore come ABB e Kuka. Che dire? *The show must go on*, ma non sempre lo spettacolo mantiene le promesse. Recentemente ricercatori australiani hanno presentato un

robot che può raccogliere mele da un albero ogni 7 secondi. Molto bene. Ma riqualificare le macchine per fare altri compiti spesso richiede tempo, è antieconomico o addirittura impossibile. Inoltre, i robot lottano con lo stesso problema delle auto a guida autonoma: il mondo è complesso e orientarsi nella realtà e reagire adeguatamente è assai difficile. Ecco perché ci vorrà molto tempo prima che arrivino assistenti veramente multifunzionali.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=HUP6Z5voiS8>



## EINRIDE.TECH

I pod truck elettrici a guida autonoma e controllati a distanza sono il futuro del trasporto merci, giura la società svedese Einride. Probabile, ma fra vent'anni.

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



## MAKEWORKSPACE.COM

I work pods, o mini uffici minimalisti di isolamento, vanno sempre più di moda (chissà poi perché). Questa volta in versione sostenibile, riciclabile e green.



## CUTCAM.CO

Il rasoio per capelli CutCam ha una telecamera incorporata che invia immagini dal vivo allo smartphone mentre vi tagliate la parte posteriore. Per Self-cut man.

➤ <https://tinyurl.com/mr49fpk>



## ZIPCHARGE.GLOBAL

A vederla in strada sembra quasi un normale trolley da viaggio, invece è una sorta di tanica per ricaricare l'auto elettrica in caso di emergenza. Non male.

➤ [https://www.youtube.com/watch?v=\\_GNrA8PvQwI](https://www.youtube.com/watch?v=_GNrA8PvQwI)



## POZIO.COM

Alexa ti ascolta? Con il disturbatore Poizio, questo può essere evitato. Il dispositivo genera segnali sonori che disattivano lo spionaggio. Difensivo.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=8Q8Xh0xiZ8o>



## 3DWASP.COM

Innovazione tutta italiana per il nuovo pop-up store stampato in 3D per Dior a Dubai. Bello da morire e realizzato con materiali naturali. Vero made in Italy.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=RE1BSjgqjyo>

## FASDAC

### PREVENZIONE ESTESA AI PENSIONATI

*Dal 1° gennaio la prevenzione sanitaria Fasdac viene estesa a tutti i pensionati regolarmente iscritti al Fondo. Una conquista di Manageritalia resa possibile dalla positiva volontà delle controparti e del Fondo stesso*

**C**on l'estensione ai pensionati, a partire da quest'anno tutti i titolari iscritti al Fasdac possono ora usufruire dei pacchetti di prevenzione. Ne sono al momento esclusi i soli familiari. "Ripartiamo dalla prevenzione" è lo slogan che il Fondo ha voluto adottare nel promuovere il IX programma biennale, che scadrà il 31 dicembre 2022. La prevenzione viene ancora di più messa al centro dell'attenzione come incentivo al recupero di quelle prestazioni sanitarie che l'emergenza pandemica ha costretto a rinviare, se non ad annullare del tutto. Le condizioni e le modalità di fruizione gratuita dei 7 "pacchetti" previsti dal programma sono identici a quelli oggi riservati ai dirigenti in servizio e ai proscutari volontari.

#### **La prevenzione si articola su due livelli**

Il primo livello prevede pochi e semplici accertamenti diagnostici, accompagnati da una visita

specialistica (vedi tabella 1). Il secondo prevede quegli accertamenti che di norma il medico specialista prescrive per approfondire le anomalie emerse dalla prevenzione di primo livello (vedi tabella 2).

#### **Come accedere**

Per accedere alla prenotazione non è prevista alcuna formalità. Dopo aver scelto il "pacchetto", basta prenotarsi presso la struttura sanitaria che ha aderito alla prevenzione Fasdac. Questo ulteriore servizio ha un'importante valenza, visto che la buona salute aggiunge vita agli anni e pensiamo possa migliorare ulteriormente l'importanza delle prestazioni offerte dal Fondo e, più in generale, dal welfare contrattuale.

**Ricerca qui le strutture convenzionate con il Fasdac in tutta Italia**



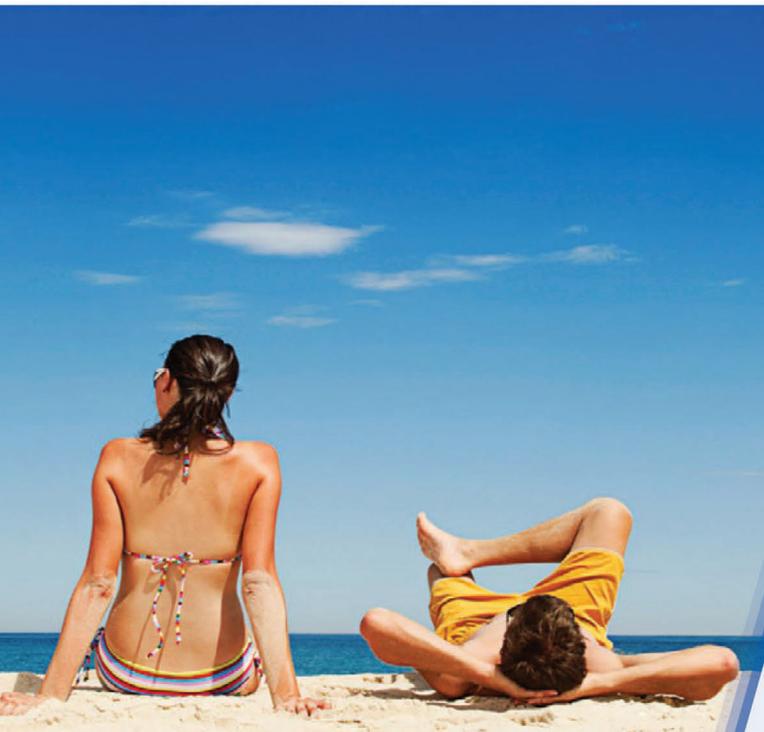
<https://ricercastruttureconvenzionate.fasdac.it/>

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



Vacanze più serene con

## Viaggi Nostop Vacanza

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

Per le tue vacanze sicure

## Sci Noproblem

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



015-PP02-01-2017-11



**Vai su [www.assidir.it](http://www.assidir.it)**

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

Vai sul sito [www.assidir.it](http://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!



## MISSIONI FUORI SEDE

*Cosa prevedono i contratti stipulati da Manageritalia in caso di trasferta, che ha carattere provvisorio e temporaneo*

Mariella Colavito  
ufficio sindacale Manageritalia Lombardia

**L**a trasferta è lo spostamento del lavoratore in una località diversa da quella in cui svolge abitualmente l'attività lavorativa.

A differenza del trasferimento, che comporta il definitivo cambio di sede, la missione ha carattere provvisorio e temporaneo.

L'istituto della trasferta è disciplinato dai nostri contratti collettivi<sup>[1]</sup>, ma non in modo uniforme per tutti i settori.

È da notare, per l'estrema ge-

nericità, l'art. 17 del contratto delle agenzie marittime, che prevede accordi diretti tra azienda e dirigente. Più articolate sono le norme degli altri

<sup>[1]</sup> art. 17 ccnl 31/7/13 dirigenti terziario; art. 18 ccnl 18/12/13 dirigenti trasporti; art. 17 ccnl 24/6/04 dirigenti Federalberghi; art. 20 ccnl 23/1/14 dirigenti Aica; art. 17 ccnl 31/10/04 dirigenti agenzie marittime; art. 12 ccnl 8/1/14 dirigenti magazzini generali.



contratti stipulati da Manageritalia, che dispongono il rimborso integrale di tutte le spese documentate sostenute per il viaggio, il vitto e l'alloggio, nonché per l'esecuzione del mandato. È riconosciuto anche il rimborso delle piccole spese non documentabili.

L'art. 17 del contratto del terziario e gli articoli corrispondenti dei contratti dei trasporti e dei magazzini generali, inoltre, prevedono per le missioni di durata superiore a 12 giorni che, in aggiunta al rimborso spese, le parti si accordino direttamente per remunerare la maggiore gravosità di una trasferta di lunga durata.

I contratti del terziario, dei trasporti e quelli degli alberghi stabiliscono che, in caso di uso autorizzato della propria autovettura per motivi di servizio, il datore di lavoro debba provvedere al rimborso chilometrico secondo le tabelle Aci, che coprono i costi dell'auto e non solo quello del carburante.

Invece, il dirigente dei magazzini generali avrà diritto al rimborso chilometrico in base alle tariffe aziendali e, solo in mancanza di una regolamentazione aziendale, sarà rimborsato secondo le tabelle Aci.

Il contratto dei magazzini generali è l'unico a disporre, in caso di trasferta di durata superiore alle 12 ore, la corresponsione di un importo giornaliero pari a 55 euro lordi, oltre al rimborso spese.

L'esame della normativa dei contratti collettivi stipulati da Manageritalia ci porta a con-



cludere che, in caso di trasferta o missione, al dirigente spetta il rimborso di tutte le spese e che, salvo il caso particolare dei dirigenti dei magazzini generali, non è prevista in favore del dirigente un'indennità o una diaria aggiuntiva alla normale retribuzione.

### Compensare il disagio

La genericità dell'art. 17 del contratto delle agenzie marittime e la previsione astratta degli altri contratti in merito alle trasferte di lunga durata indicano la volontà delle organizzazioni sindacali di lasciare ampia libertà alle aziende e ai dirigenti per quanto attiene il maggiore o minore "comfort" della trasferta o la compensazione del disagio, personale o familiare, derivante da una trasferta di lunga durata.

Rimane fermo in ogni caso, anche se non espressamente disciplinato, il diritto del dirigente al

rimborso delle spese di viaggio e di soggiorno e per l'esecuzione della prestazione.

Il rimborso di tali spese non è retribuzione e, pertanto, non comporta oneri aggiuntivi per il datore di lavoro, né influenza gli istituti legali o contrattuali del rapporto di lavoro.

In caso di corresponsione di una diaria forfetaria o di un'indennità di trasferta, tale diaria è retribuzione a tutti gli effetti per la parte eccedente 46,48 euro al giorno (77,47 euro per l'estero). Tali importi si riducono di un terzo nel caso di rimborso del vitto o dell'alloggio, di due terzi in caso di rimborso di entrambi.

La trasferta rientra nel potere direttivo dell'imprenditore per lo svolgimento della prestazione lavorativa e, pertanto, non è soggetta alla verifica delle "comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive dell'azienda", come avviene invece per il trasferimento.



# CORSI DI FORMAZIONE

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

## Team Empowerment

### La gestione dei conflitti

Mantenere l'armonia e la cooperazione all'interno del team



ONLINE

17 e 29 marzo

### Remote leadership

Dirigere efficacemente l'evoluzione del proprio stile di leadership



ONLINE

24 marzo

### Team resilience: organizza il team come una foresta

Misura e fai evolvere la capacità di resilienza del tuo team



ONLINE

21 aprile

## Personal Improvement

### Online elevator pitch

Comunicare con efficacia nei meeting virtuali



ONLINE

30 marzo

### Neuro-training: preparare il cambiamento

Allena il tuo cervello a costruire il futuro



ONLINE

20 aprile

### Coltivare l'ascolto empatico

Due monologhi non fanno un dialogo



ONLINE

13 maggio

## Organizational Performance

### Analisi dei costi aziendali: schemi di direct costing e full costing

Pianificazione, programmazione e controllo



ONLINE

18 marzo

### Il metodo dei moltiplicatori nella valutazione d'impresa

Valutazione d'azienda e analisi degli investimenti



ONLINE

4 aprile

### Project maneggiamento

Il project management all'ombra del Vesuvio



ONLINE

6 aprile

## Business Development

### Coinvolgi i dipendenti su LinkedIn

LinkedIn marketing in azienda



ONLINE

16 marzo

### Win the deal: advanced sales negotiations

Strategie e tecniche di negoziazione per creare valore nella vendita di soluzioni



ONLINE

6 e 13 aprile

### La valutazione economico-finanziaria del business plan

Come impostare un business plan e come valutarne la qualità economica



ONLINE

12 e 19 maggio

CFMT



PER INFORMAZIONI:

[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)

MILANO

[info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it), 02 5406311

ROMA

[info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it), 06 5043053

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



# GRAFENE TRA SCIENZA E MANAGERIALITÀ

*Un nuovo podcast Cfmt che unisce managerialità e scienza, tenuto dal divulgatore scientifico Vittorio Pellegrini*

La scienza può dare molti spunti utili anche per professioni che con la scienza apparentemente non hanno nulla a che fare. Il punto di vista di uno scienziato sulle tematiche relative alla managerialità in un nuovo podcast prodotto da Cfmt con Vittorio Pellegrini.

## Episodio 1. **A cosa serve la scienza?**

[https://bit.ly/grafene\\_1](https://bit.ly/grafene_1)

O meglio: a cosa serve la scienza per i manager? In questa prima puntata si introducono gli argomenti che verranno sviluppati nei singoli episodi giocando sulla metafora del grafene, un foglio cristallino di atomi di carbonio spesso quanto un atomo, quindi praticamente bidimensionale. Le riflessioni sulla scienza si alternano alle particolarità del grafene, materiale innovativo, ricco di applicazioni e di potenzialità, e gli spunti emersi vengono poi collegati all'esperienza dei manager.

## Episodio 2. **Flessibilità**

[https://bit.ly/grafene\\_2](https://bit.ly/grafene_2)

La flessibilità è una caratteristica del grafene, oltre che un elemento ricorrente nello sviluppo della conoscenza scientifica. La flessibilità però va intesa come adattamento e non appiattimento: in ottica manageriale essere flessibili non significa essere accomodanti, bensì sapersi muovere al meglio nel contesto in cui ci si trova, così da raggiungere gli obiettivi nel rispetto dei propri valori.

## Episodio 3. **Innovazione**

[https://bit.ly/grafene\\_3](https://bit.ly/grafene_3)

In questo episodio si ragiona su alcune innovazioni tecnologiche in corso e che possono cambiare in maniera rilevante il nostro modo di lavorare. Innovazione significa

anche mentalità aperta e disponibilità a farsi sorprendere: lo stesso grafene è stato scoperto in modo fortuito utilizzando un'idea semplicissima ma in un ambiente culturale, quello dell'università di Manchester, particolarmente predisposto perché con una lunga tradizione scientifica.

## Episodio 4. **Trasmittanza**

[https://bit.ly/grafene\\_4](https://bit.ly/grafene_4)

Indubbiamente, tra le caratteristiche vincenti del grafene c'è l'alta trasmittanza, l'elevata conducibilità elettrica. In ugual modo, una comunicazione efficace, aperta, chiara e condivisa è uno dei motori principali della ricerca scientifica. In questo episodio si evidenziano modi di comunicare nel mondo scientifico che possono ispirare quello imprenditoriale. Dal punto di vista delle aziende, è anche utile riflettere sulla grande disponibilità di dati. È il tema detto dei big data, che è bene comprendere nella sua rilevanza e nella sua portata, che investe tutti i settori di attività.

## Episodio 5. **Cambiamento e velocità**

[https://bit.ly/grafene\\_5](https://bit.ly/grafene_5)

Nel mondo della scienza il cambiamento è una costante. In alcuni casi si tratta di cambiamenti minimi. In altri di rivoluzioni, di stravolgimenti dei punti di vista. Quale insegnamento se ne può trarre, come manager? Sicuramente si può riflettere sulla capacità di leggere i cambiamenti, così da interpretare al meglio quelli da cui si viene coinvolti, e identificare per tempo quelli da

attuare. Il cambiamento alimenta anche la possibilità di commettere errori, perché si tratta di mettersi in gioco su campi nuovi, inesplorati. Il modo con cui la scienza elabora i propri errori - e cioè come strumento di apprendimento - può fornire molti spunti ai manager. La lezione principale è che il rischio più grande che si può correre è quello di non prendere rischi.

## Episodio 6. **Cosa ci riserva il futuro?**

[https://bit.ly/grafene\\_6](https://bit.ly/grafene_6)

Nei prossimi anni e decenni è possibile che assisteremo al confronto/scontro di due tendenze apparentemente opposte. La prima è quella dell'iperesposizione verso l'esterno: siamo e saremo sempre più connessi tra singoli e tra singoli e imprese. Dall'altro c'è la tendenza a rinchiudersi in se stessi in un microcosmo che racchiude tutto il necessario. La tecnologia, per esempio, ci consentirà di costruire nella nostra casa anche alcuni oggetti solo disponendo di una stampante 3D. Questa tendenza è tipica nel mondo della scienza: ricercatrici e ricercatori lavorano per buona parte del tempo in solitudine, ma non potrebbero assolutamente fare a meno dei momenti di incontro e confronto con colleghe e colleghi. Dal punto di vista del lavoro, si può ipotizzare che la tendenza dello smart working prenderà sempre più piede. Il che richiede una grande attenzione alla standardizzazione di processi lavorativi e un ripensamento del modo con cui si sta e si lavora insieme.

**TUTTO CIÒ CHE LA SCIENZA PUÒ INSEGNARE AI MANAGER...  
CURIOSI DI SCOPRILO? CLICCA PLAY E INIZIA IL VIAGGIO!**

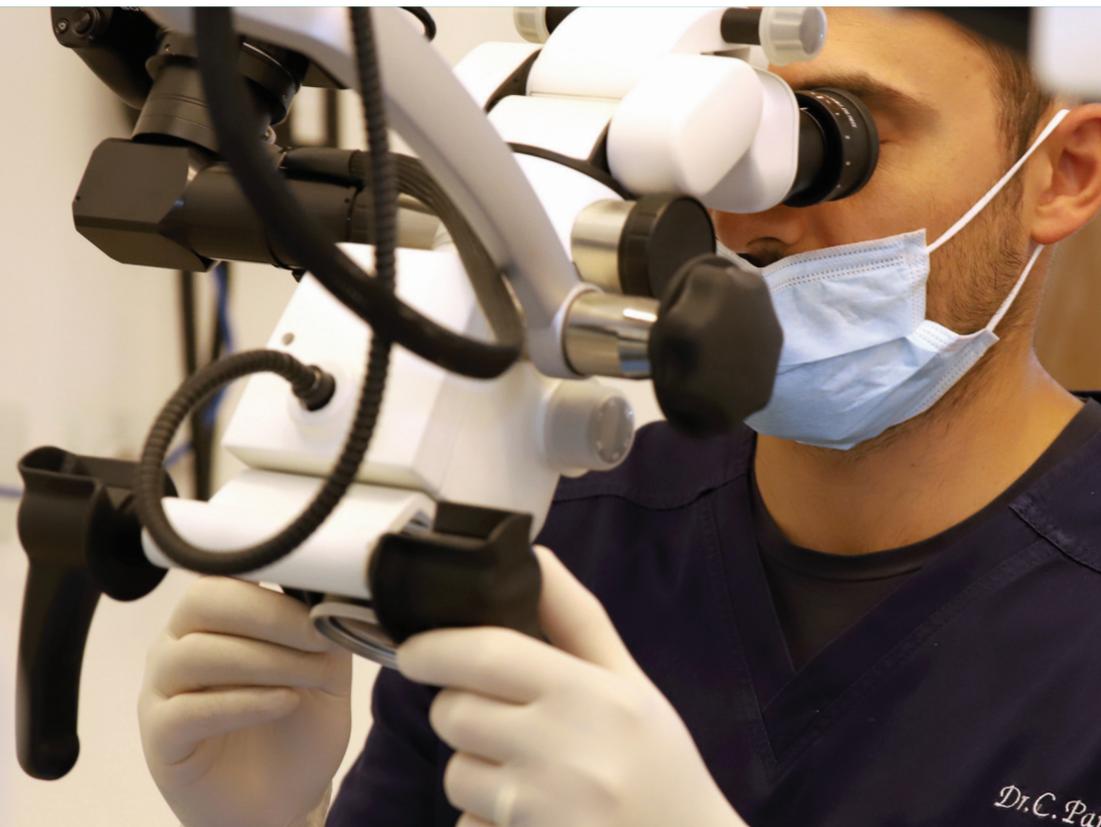


Per maggiori informazioni: [info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it)





# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito [www.cesareparis.it](http://www.cesareparis.it)



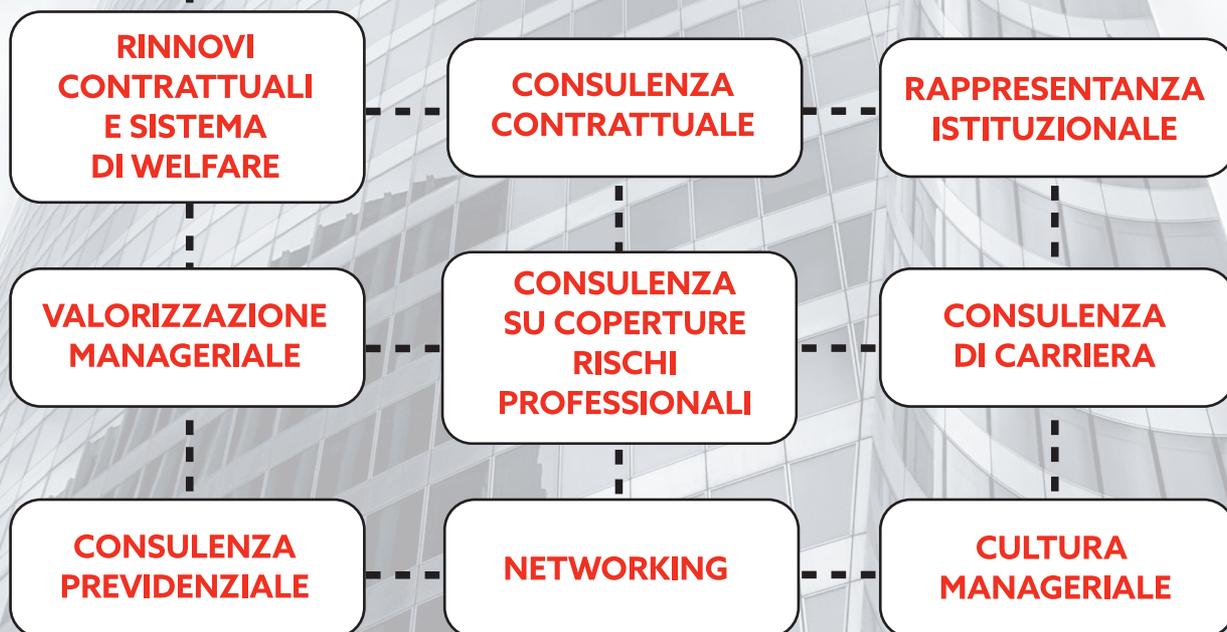
# Valore del Contratto



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

## Servizi di valore

Manageritalia è



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 contribuendo 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](http://www.manageritalia.it)

seguici su

