

# DIRIGENTE

N. 6 GIUGNO 2023

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## TERRITORI DIVERSI, UNA COMUNITÀ

### LAVORO

Lombardia: incentivi per la ricollocazione di figure manageriali

### GIOVANI

Universitalia Hackathon: fertilize your idea

### MANAGEMENT

Manager, volano per i territori



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)



**Bellinvia**  
Studio Dentistico



**Da più di 45 anni**

**a fianco del  
tuo sorriso**

Da noi avrai il piacere di rilassarti: la paura sarà solo un brutto ricordo.

**Implantologia:**

per ricominciare ad amarti, riscoprendo la bellezza di mangiare e sorridere senza pensieri.

**Ortodonzia trasparente:**

elimina il "tabù" dell'apparecchio: vivi il trattamento serenamente.

**Prevenzione e igiene orale:**

per avere un sorriso sempre perfetto e curato.

**Contattaci**

📍 **Via Giotto 19,**  
20145 - Milano

T **0248 005144**  
M **studio@bellinvia.it**

**www.bellinvia.it**



## FIORITURE PRIMAVERILI

Il 12 e il 13 giugno a Roma abbiamo celebrato la nostra 100esima assemblea federale, un appuntamento costruito con l'impegno di tutti nei mesi scorsi, con una partecipazione straordinaria per numero ed entusiasmo. Ringrazio di cuore chi vi ha partecipato, nel prossimo numero daremo ampio spazio al racconto di quelle giornate.

Per quanto si possano impegnare energie, competenze e risorse, il successo di un evento così ampio – e la possibilità che non si riveli effimero – si basa sulla qualità della vita associativa, sui momenti di incontro e di lavoro territoriali, tematici e professionali, che trova, due volte l'anno, il suo centro propositivo e consuntivo nelle assemblee delle Associazioni di Manageritalia.

Anche nella trascorsa primavera abbiamo ritrovato impegno e partecipazione assembleare, rendendo un ricordo i limiti agli incontri in presenza, scegliendo luoghi di significato, non semplici contenitori. La domanda di senso, il desiderio di vivere un'esperienza non è mai stata così alta nella società, e Manageritalia deve dare risposte convincenti.

La storia, la bellezza, la natura e la cultura italiane non sono semplici decorazioni: se vissute con profondità e continuamente reinterpretate con l'aiuto di nuove tecnologie e sensibilità, continuano a far crescere ed evolvere i caratteri distintivi del nostro Paese e quella leadership originale, spesso inattesa e sorprendente, dei nostri talenti migliori. È un auspicio che vale soprattutto per il turismo, alla ricerca di una definitiva maturazione che superi i limiti della visione tattica e dei particolarismi egoistici, ma anche per gli altri settori terziari che rappresentiamo.

Vale per i manager del presente, ma soprattutto per quelli del futuro: non solo tecnologie di massa, applicate meccanicamente, talvolta subite, ma utilizzate per liberare la creatività delle risorse migliori, per rendere veloci e intuitivi i processi operativi, per migliorare i contatti.

Credo che sia questo il vero made in Italy: il senso di una storia che non è semplice conservazione del passato, di una bellezza che riappare e prende il sopravvento, anche dove occorre rigenerare il tessuto urbano e sociale, di una natura da proteggere, ma in relazione costante con gli esseri umani, di una cultura che non si lascia intimidire dai grandi del passato.

Ne ho visto i segnali, forse con un po' d'ottimismo, in più di un'assemblea di Manageritalia. Si tratta di coglierli e, con il sole dell'estate, farli maturare.

Mario Mantovani

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

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

a cura del  
presidente Manageritalia



# STAI CERCANDO PROFESSIONISTI E MANAGER **IT** PER LA TUA ORGANIZZAZIONE?

**#NONSOLODEV**

Techyon è il primo  
Head Hunter  
esclusivamente  
specializzato nella  
ricerca e selezione  
di professionisti e  
manager nel segmento  
**Information Technology.**

Visita  
[www.techyon.it](http://www.techyon.it)



## INIZIATIVE



**25 Message for you(ng)!**



**58 Manager a bordo**

## DIRIGENTE

è online su **issuu**

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

### Primo piano

**6 Assemblee** - Territori diversi, una comunità

### Lavoro

**14 Lombardia:** incentivi per la ricollocazione di figure manageriali

### Management

**18 Manager,** volano per i territori

**50 I manager** non pensano. Ma la filosofia è inutile

**54 Soft skill:** cosa sono e perché valorizzarle

### Manageritalia

**17 Il presidente** della Repubblica nomina Marcella Mallen esperta del Cnel

### Giovani

**22 Università Hackathon:** fertilize your idea

### Iniziative

**26 Profit4NonProfit:** le aziende per il sociale

### Focus

**30 Franco Lentini e Massimiliano Schiavon** - Settore alberghiero: lavoro e stipendio non bastano più

### Solidarietà

**35 Manageritalia** per gli alluvionati

### Incontri con gli stakeholder

**38 30 minuti** con...

## RUBRICHE

**48 Osservatorio legislativo**

**59 Arte**

**60 Pillole di benessere**

**61 Letture per manager**

**62 Lettere**

## infoMANAGER

ASSOCIAZIONI • SERVIZI • CONTRATTO • SANITÀ • PREVIDENZA • FORMAZIONE

### Manageritalia

**Contratto**

**73 Ccnl Confetra** e Assologistica

### Fondo Mario Negri

**76 Borse di studio** 2023

### Assidir

**78 Casa:** proteggiamola contro i disastri naturali

### Cfmt

**80 Speciale** podcast

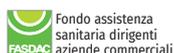
**81 Management** innovation



## DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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





# TERRITORI DIVERSI, UNA COMUNITÀ

*Tredici assemblee territoriali e quella degli executive professional hanno attraversato le regioni italiane da maggio a inizio giugno, proponendo, oltre ai consueti momenti di natura statutaria, anche approfondimenti su novità del sistema e/o spazi dedicati a temi economico-manageriali e culturali. Tra gli ospiti, rappresentanti di istituzioni e business community*

**È** stato un giro d'Italia davvero stimolante quello che ha visto protagonisti le ultime assemblee del sistema Manageritalia. Svolta l'attività statutaria, con una panoramica su attività passate e future, con la dovuta attenzione ai numeri e all'approvazione del bilancio, spesso al centro dei lavori assembleari c'è stato il recente rinnovo del ccnl dirigenti terziario. Come prassi, presidente e vicepresidenti nazionali di Manageritalia e quelli dei fondi contrattuali hanno partecipato e illustrato le attività delle organizzazioni da loro gestite.

In ogni appuntamento non sono mancati momenti di dialogo con le istituzioni su progetti e ambiti di collaborazione comuni, approfondimenti di tematiche di business calde, momenti ludico-culturali e l'immane e importante momento di socializzazione dove incontrare e conoscere colleghi nuovi e consolidati, nel corso di un aperitivo o a tavola per un pranzo o una cena.

### **Trentino-Alto Adige**

È cominciato tutto l'11 maggio nell'insolita cornice del Mart di Rovereto, dove Manageritalia Trentino-Alto Adige ha aggiunto alla parte statutaria una tavola rotonda sulla trasformazione del lavoro dal titolo "La trasformazione del lavoro: la rivoluzione digitale e la sfida della leadership". Moderati dal presidente **Franco Tomasi**, hanno dialogato **Andrea Granelli**, presidente e fondatore di Kanso, **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia, e l'assessore allo Sviluppo economico, ricerca e lavoro della provincia di Trento **Achille Spinelli**, che ha detto: «Dobbiamo collaborare con voi manager per aiutare anche la pubblica amministrazione a fare questo indispensabile cambiamento nelle modalità di lavorare e dare servizi a cittadini, imprese e territorio, avvalendosi delle più moderne tecnologie, verso una transizione digitale. Anche il privato deve fare la sua



Trentino-Alto Adige



Executive Professional

nal, che presso Casa Emergency a Milano ha tenuto una parte pubblica dal titolo “Meglio essere prossimi: professioni e professionalità del terzo settore”. Aprendo i lavori, il presidente **Carlo Romanelli** ha detto: «Il non profit può rappresentare un punto di approdo per tanti professionisti, che possono mettere a disposizione le loro competenze gestionali e manageriali per una nuova cultura d’impresa sociale». Nella tavola rotonda, moderata dal vicepresidente **Giuseppe Rizzello**, hanno creato un confronto produttivo i relatori **Mario Mantovani**, **Giancarla Bonetta**, responsabile del gruppo Manager per il sociale Manageritalia Lombardia, **Maria Enrica Lobina**, manager Fondazione Wisdana, e **Paolo Bandiera**, direttore affari generali e rapporti istituzionali Aism. Ha chiuso i lavori il vicepresidente **Donatello Aspromonte**.



Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

### Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

Il 18 maggio, a Roma, presso Courtyard by Marriott Rome Central Park, Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria ha puntato su un tema caldissimo, con una tavola rotonda dal titolo “Intelligenza artificiale: impatto ed

parte, collaborando in sinergia con il pubblico. Questo serve anche per sfruttare al meglio il Pnrr, diventato un percorso accidentato per lo stato delle competenze delle logiche organizzative di troppe amministrazioni pubbliche».

Al termine, prima di un aperitivo, un'imperdibile ed esclusiva visita guidata alla mostra “Klimt e l’arte italiana”.

### Executive Professional

Il 12 maggio è toccato a Manageritalia Executive Profession-

«Un’assemblea molto interessante sia per le tematiche condivise sia per i relatori, che sono riusciti a coinvolgerci con concetti chiari e puntuali.

Come nuova associata, apprezzo la cura nell’organizzazione degli eventi e nel creare momenti d’incontro sempre più attrattivi e inclusivi per i manager che operano sul territorio locale. Un’interessante occasione di networking».

**Cristina Bettin**, HR director di Miele Italia - Manageritalia Trentino-Alto Adige

ipse dixit

evoluzione sul lavoro, sulle competenze e sulla formazione”. Introdotta dal presidente **Roberto Saliola** e moderata dal vicepresidente nazionale Executive Professional **Donatello Aspromonte**, ha avuto tra i relatori **Angelo Irano**, responsabile area servizi per le crisi e le trasformazioni aziendali Anpal Servizi, **Stefano Nocentini**, senior executive partner Gartner, **Nicola Zamperini**, giornalista esperto di comunicazione digitale, e **Mario Mantovani**.

A livello istituzionale, ospite



Friuli-Venezia Giulia

## Friuli-Venezia Giulia

Il 26 maggio, a Udine, all'Hotel Le Fucine di Buttrio (Ud), Manageritalia Friuli-Venezia Giulia, con il presidente **Stefano De Martin**, ha premiato in apertura due associati da oltre 30 anni: **Erna Hauser** e **Giacomo Beorchia**. A seguire, approfondimenti sul contratto. Nell'introduzione, De Martin ha ripercorso le attività, le collaborazioni e i rapporti istituzionali in essere, tra i quali la proficua collaborazione con **Alessia Rosolen**, assessore regionale al lavoro, formazione, istruzione, ricerca, università e famiglia, intervenuta in collegamento.

dell'incontro **Antonio Aurigemma**, presidente del consiglio regionale del Lazio, che nel suo intervento di saluto ha aperto a una proficua collaborazione tra i manager e la Regione per le attività che si stanno sviluppando per dare slancio alle imprese.

## Veneto

Il 25 maggio, a Verona, presso Sgh Hotel Catullo di San Martino Buon Albergo (Vr), Manageritalia Veneto ha proposto un ricco menù: dopo l'apertura del presidente **Lucio Fochesato**, si è proseguito con **Massimo Fiaschi**, segretario generale Manageritalia, sul "Rinnovo ccnl dirigenti terziario", con **Antonella Portalupi**, presidente del Fondo Mario Negri nonché vicepresidente Manageritalia, sulle "Attualità e prospettive del Fondo Negri" e, infine, con **Emilio Rossi**, direttore Osservatorio Terziario Manageritalia, su "Terziario, vera Tav dell'economia". In conclusione, **Jonathan Figoli**, founder e ceo di ProfessioneFinanza e Family Economy, ha intrattenuto la platea sul tema "Alfabetizzazione finanziaria".

«Questo incontro mi ha trasmesso subito un senso di amichevole appartenenza. Interessanti i temi tecnici affrontati, in particolare l'evolversi del mercato del lavoro. Bello abbinare anche un momento di approfondimento culturale, quale la visita a una mostra del Mart - Museo di arte moderna: credo molto nelle contaminazioni trasversali».

**Matteo Bonapace**, general manager  
Madonna di Campiglio Tourist Board -  
Manageritalia Trentino-Alto Adige

Ipse  
dixit

Il 27 maggio si sono svolte ben cinque assemblee in contemporanea, quasi agli antipodi dello stivale.

## Emilia-Romagna

Manageritalia Emilia-Romagna, all'Oratorio San Giovanni Battista dei fiorentini di Bologna, ha aperto l'assemblea con la presentazione delle azioni a favore degli alluvionati della regione da parte della presidente **Cristina Mezzanotte**. A



Veneto



seguire, un dialogo su “Trasizione digitale, ecologica, occupazione” con **Franco Cima**, consigliere Città Metropolitana di Bologna con delega Agenda digitale, **Morena Diazi**, direzione generale economia della conoscenza, della ricerca, del lavoro, dell’impresa - Regione Emilia-Romagna, **Gaudenzio Garavini**, presidente fondazione Its Fitstic, e **Marco Preti**, amministratore delegato Cribis e Dg di Crif. Al termine dei lavori, una vi-

sita guidata per apprezzare questo luogo esclusivo, gioiello dell’età barocca.

### Toscana

Manageritalia Toscana, ritrovatasi presso la Cantina La Spinetta di Casanova, Terricciola (Pi), ha visto intervenire, dopo la relazione del presidente **Riccardo Rapezzi**, **Roberto Beccari**, vicepresidente Manageritalia, e **Daniele Testolin**, responsabile relazioni sindacali Manageritalia, che ha parlato del “Rinnovo del ccnl per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi”.

Nella parte pubblica, **Giuseppe Liberatore**, direttore generale Valoritalia, ha dialogato con i presenti sul tema “Economia del vino e prodotti Dop e Igp. Modelli di certificazione della filiera”. Sono intervenuti nell’occasione l’assessore regionale per le attività produttive **Leonardo Marras** e il sindaco di Terricciola **Mirko Bini**.

### Marche

Manageritalia Marche si è riunita a Sirolo (An), alle pendici del Monte Conero, con un incontro introdotto dal presidente **Dino Elisei** su “Pnrr

e territorio: come i manager possono realizzare una progettualità sostenibile”.

La tavola rotonda, moderata da **Giancarlo Laurenzi**, direttore del *Corriere Adriatico*, ha visto tra i relatori **Massimiliano Polacco**, direttore generale Confcommercio - Imprese per l’Italia Marche Centrali, e **Sabrina Dubbini**, responsabile didattica Istao.

Ospite d’eccezione l’assessore Regione Marche a Bilancio, finanze, demanio, società partecipate e politiche comunitarie **Goffredo Brando-**

«Ho molto apprezzato sia l’accoglienza che il programma, che ha alternato temi formali ad altri più vicini al vissuto degli associati, come il rinnovo del ccnl terziario e l’intervento sulla strategia da adottare per raggiungere il benessere economico, proprio e familiare. L’intervento sull’Osservatorio del Terziario Manageritalia mi ha maggiormente responsabilizzato in merito al supporto che noi dirigenti siamo chiamati a fornire nel prossimo futuro per contribuire alla crescita economica dell’Italia».

**Marco Corbella**, senior manager Intellera Consulting SpA - Manageritalia Veneto

**Ipse dixit**

ni. Nel suo intervento l'assessore ha dichiarato: «Siamo, come regione, vicini a tutti gli stakeholder e dobbiamo collaborare con tutti, anche e soprattutto con le aziende e con i manager, per sfruttare al meglio questi investimenti per far crescere il territorio». **Stefania Cimino**, referente dell'associazione, ha in chiusura presentato il progetto "Women on Board".

## Sicilia

Manageritalia Sicilia si è riunita a Messina nella splendida cornice della sala delle bandiere di Palazzo Zonca, dove nel 1955 si svolse la Conferenza di Messina, importante tappa nella vita della Ceca (Comunità europea del carbone e dell'acciaio), prodromo dell'attuale Ue. In apertura, la relazione del presidente **Carminé Pallante** e i saluti del sindaco della città **Federico Basile**.

Dopo la presentazione da parte del vicepresidente **Michele Trimboli** del progetto per la valorizzazione del ccnl dirigenti terziario ai consulenti del lavoro, sono intervenuti il



«Mi porto a casa un'estrema chiarezza e valore dalla trattazione fatta del contratto e degli ultimi rinnovi. Un'importante conferma dei vantaggi sia per i dirigenti che per le aziende. Altrettanto interessante la tavola rotonda sull'intelligenza artificiale che ha messo bene a fuoco le implicazioni per i manager nel loro ruolo guida di trasformazione del lavoro e dei modelli di business».

**Gianluca Melillo Muto**, direttore comunicazione, relazioni istituzionali, esg Seven Holding SpA - Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

Ipsedixit

presidente dell'Ordine dei Consulenti del lavoro di Messina **Maurizio Adamo** e la consulente del lavoro **Ketti Fisichella**.

Nel corso dell'evento sono stati consegnati gli attestati ai giovani che hanno partecipato al progetto food4minds svolto a Caltanissetta.

## Puglia, Calabria e Basilicata

L'assemblea di Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata si è svolta a Bari presso il Giardino dei Tempi.

Nella parte pubblica, preceduta dalla relazione del presidente **Giuseppe Monti**, si è tenuto un talk condotto da **Enzo Memoli** – "Change management: signori, si cambia!" – un emotional storytelling per meglio agire sulla parte destra del nostro cervello dove risiedono la fantasia, l'empatia e il coraggio, indispensabili per agire in situazioni di cambiamento. A seguire, sono intervenuti in una tavola rotonda **Rocco De Franchi**, responsabile comunicazione istituzionale della Regione Puglia, e **Roberto Saliola**, presidente Fondir.





Puglia, Calabria, Basilicata

Fondir **Roberto Saliola**, i 111 studenti (dalle medie all'università) vincitori delle borse di studio del Fondo Mario Negri. Nel suo intervento, Tronzano ha detto: «Significativo il dato della crescita dei dirigenti e, ancor più, delle donne in Regione e a Torino». Si è poi rivolto ai giovani premiati: «Queste borse di studio sono uno sprone perché voi lavoriate nella vita personale e professionale per raggiungere un obiettivo che si leghi con le vostre passioni».



Piemonte e Valle d'Aosta

Il 29 maggio abbiamo fatto una doppietta. Manageritalia Lombardia e Manageritalia Campania.

### Lombardia

Manageritalia Lombardia si è data appuntamento agli Ibm Studios Milano (Piazza Gae Aulenti) per un'assemblea con al centro fattualità e ironia.

È stata infatti preceduta dalla presentazione, con ospite l'assessora Regione Lombardia all'Istruzione, formazione e lavoro **Simona Tironi**, del recente accordo tra Regione Lombardia e

rappresentanti dei manager e delle aziende per finanziare la formazione e il supporto per il ricollocamento dei dirigenti, over 50 e donne, favorendo così, con l'entrata in nuove aziende, la competitività di pmi e altre imprese e quindi la crescita del territorio (vedi articolo a pagina 14). Dopo la relazione del presidente **Paolo Scarpa**, nella parte pubblica si è dato spazio all'ironia: a far riflettere i tanti presenti su aspetti caldi del lavoro e del ruolo del manager, **Germano Lanzoni**, alias il Milanese Imbruttito.

### Piemonte e Valle d'Aosta

Il 28 maggio, Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta si è riunita in assemblea a Torino presso la Saa - School of management.

Ospite **Andrea Tronzano**, assessore al Bilancio, finanze e sviluppo delle attività produttive e delle piccole e medie imprese della Regione Piemonte che ha premiato, insieme al presidente **Daniele Testolin**, al presidente dell'Associazione Antonio Pastore **Monica Nolo** e a quello di

«Nei momenti più difficili, l'Associazione è stata un punto di riferimento importante che mi ha dato stimoli nuovi e strumenti concreti, grazie ai servizi offerti. Ma forse la risorsa più preziosa di Manageritalia è proprio il suo network di professionisti, dei "compagni di viaggio" che nell'Assemblea del 29 maggio hanno confermato il grande valore umano e professionale che questa Associazione è in grado di esprimere. Un'opportunità che cresce e si rinnova ogni anno».

**M. Enrica Lobina**, manager di enti del terzo settore | segretario generale di Wisedana Foundation ETS - Manageritalia Lombardia

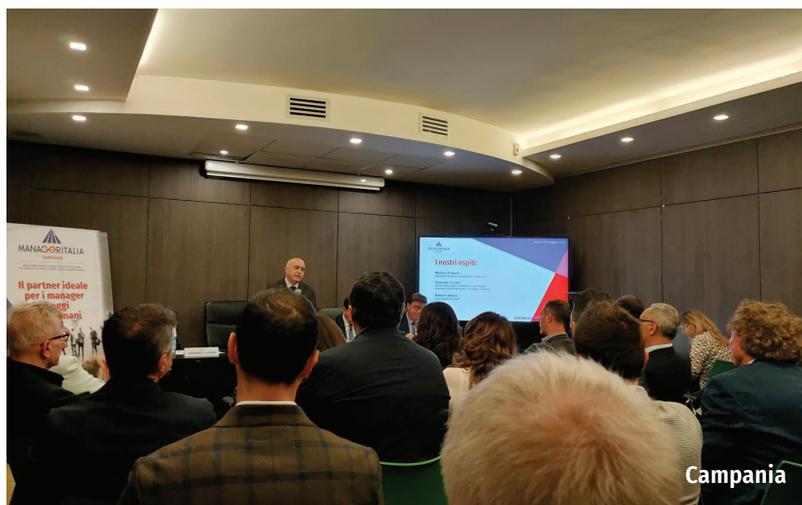
Ipsedixit



Lombardia



Liguria



Campania

## Campania

Manageritalia Campania ha dato appuntamento agli associati presso la sua sede di Napoli. Al centro dei lavori, aperti dal presidente **Ciro Turiello**, la condivisione dei tanti progetti svolti e in corso che coinvolgono i manager associati, e l'aumento degli iscritti in tutte le componenti: dirigenti, quadri ed executive professional. Il clou è stata la presentazione del recente rinnovo contrattuale, illustrato dal segretario generale Manageritalia Lazio **Michele D'Amore**.

«Sono riuscito a comprendere le dinamiche contrattuali e i tanti capisaldi e valori presenti nel nostro contratto dirigenti terziario. Un bel momento anche per conoscere nuovi colleghi e socializzare sia a livello personale che professionale».

**Michele Coiutti**,  
direttore Croce Rossa di Udine -  
Manageritalia Friuli-Venezia Giulia

ipse  
dixit

## Liguria

Ha chiuso il giro d'Italia Manageritalia Liguria: a Genova, presso Nh Hotel Marina, dopo la parte istituzionale aperta dalla presidente **Monica Nolo**, si è approfondito lo stato dell'arte circa il contratto dirigenti terziario. Il segretario generale Manageritalia **Massimo Fiaschi** ha intrattenuto i tanti presenti sui punti cardine del recente rinnovo. A seguire, si è parlato di Fondo Mario Negri con la presidente **Antonella Portalupe**, di Fasdac con il presidente **Fabrizio Pulcinelli** e di Cfmt con il presidente **Simone Pizzoglio**. Ha chiuso con

una panoramica sul welfare integrativo a quello pubblico e contrattuale offerto da Manageritalia il presidente di Assidir **Marco Ballarè**. Al centro dell'attenzione tante novità a supporto della piattaforma Welfare dirigenti terziario e anche quelle per quadri ed executive professional sviluppate da Assidir, anche per Cassa sanitaria Carlo De Lellis, presente con il presidente **Luigi Catalucci**.

# Lombardia: incentivi per la ricollocazione di figure manageriali

*Regione, organizzazioni di rappresentanza e imprese insieme per favorire la riqualificazione e l'occupazione dei manager e la competitività delle imprese in Lombardia. Previsto uno stanziamento di 1,5 milioni di euro per la ricollocazione di ex dirigenti e manager tra i 50 e 62 anni e delle donne dirigenti*

**M**igliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, avviare percorsi di formazione specialistica, valorizzare le competenze, nonché favorire l'occupazione e il reinserimento lavorativo di dirigenti inoccupati, con l'ingresso nelle imprese del territorio di nuova managerialità, fondamentale per aumentare competitività e sviluppo. Questi gli obiettivi delle linee guida contenute nel protocollo d'intesa volto a valorizzare la componente manageriale del capitale umano per incentivare la competitività d'impresa. A presentare il 29 maggio scorso a stampa e operatori – presso gli spazi Ibm Studios Milano in piazza Gae Aulenti – i contenuti dell'iniziativa, l'assessora all'Istruzione, formazione e lavoro **Simona Tironi**, con il presidente Manageritalia Lombardia **Paolo Scarpa**, il presidente di Federmanager Lombardia **Marco Bodini**, il vicepresidente vicario e il segretario generale di Confcommercio Lombardia **Carlo Massoletti** e **Giovanna Mavellia** e, infine, il presidente di Confindustria

Lombardia **Francesco Buzzella**. Un intervento concreto di politiche attive per il lavoro nato nell'ambito della collaborazione tra Regione Lombardia e le organizzazioni dei manager di Manageritalia Lombardia, Federmanager Lombardia, Confindustria Lombardia e Confcommercio Lombardia.

## **Manager: leve di sviluppo competitivo per le imprese**

«Regione Lombardia intende realizzare percorsi volti a migliorare l'occupabilità di figure dirigenziali, in quanto le competenze manageriali sono individuate quali leve di sviluppo competitivo per le imprese», sostiene Tironi, che prosegue: «Tali interventi saranno realizzati nell'ambito del Programma regionale FSE+ 2021-2027, volto alla riqualificazione e all'accompagnamento al lavoro delle persone. È necessario fornire ai manager le competenze tecniche, professionali e relazionali di cui le aziende hanno bisogno, perciò sono convinta che si debba intervenire per il rafforzamento e la specializzazione dei servizi e delle tecniche di



Nella foto, da sinistra, **Simona Tironi**, assessora Istruzione, formazione e lavoro; **Marco Bodini**, presidente Federmanager Lombardia; **Paolo Scarpa**, presidente Manageritalia Lombardia; **Francesco Buzzella**, presidente Confindustria Lombardia; **Giovanna Mavellia**, segretario generale Confcommercio Lombardia.

recruiting, allo scopo di favorire un maggiore e migliore raccordo tra manager e mondo imprenditoriale».

### Una misura a favore della crescita del Paese

Per Paolo Scarpa «la forte collaborazione e sinergia tra pubblico e privato sottesa alla delibera della giunta regionale è un esempio importante per favorire la crescita dei territori e del Paese, puntando sulle competenze dei manager per dare nuova organizzazione e senso al lavoro e ai modelli di business che le imprese devono mettere in campo per competere e aumentare il benessere di tutti. Un'azione che, anche grazie ad auspicabili successive misure, avrà positive ricadute sui lavoratori e gli imprenditori, che potranno avvalersi di nuova e maggiore managerialità in seguito a

una collaborazione lungimirante e concreta di tutti gli stakeholder coinvolti».

### Una risposta concreta per valorizzare la componente manageriale

Secondo Marco Bodini «i manager costituiscono un patrimonio di competenze, formazione continua ed esperienza. L'impresa è cultura e la cultura d'impresa basata sulla managerialità è un asset fondamentale, soprattutto oggi in un contesto socioeconomico in continua evoluzione. L'adozione di questa misura, i cui lavori sono stati seguiti per la parte di nostra competenza da Aldai-Federmanager, l'Associazione lombarda dirigenti aziende industriali, rappresenta una risposta concreta per valorizzare la componente manageriale in ottica di competitività di impresa ed esprime il forte connu-

**«Regione Lombardia intende realizzare percorsi volti a migliorare l'occupabilità di figure dirigenziali, in quanto le competenze manageriali sono individuate quali leve di sviluppo competitivo per le imprese»**

*Simona Tironi*

bio tra manager e imprese con Regione Lombardia».

### Una misura innovativa che mette in circolo competenze

«Una misura che prevede politiche attive per i manager è sicuramente innovativa e avrà l'effetto

positivo di mettere in circolo competenze» dichiara invece Massoletti, che prosegue: «In un mondo che cambia a una velocità incredibile, il knowhow determinato da una lunga esperienza rimane comunque strategico per l'economia lombarda. Soprattutto per le imprese del terziario, spesso piccole, dove competenze manageriali, affiancate al sapere, alla passione e alla dedizione degli imprenditori, potranno garantire una crescita solida».

### Formazione finalizzata all'assunzione

«Il Protocollo sottoscritto tra Regione Lombardia e gli stakeholder del territorio – spiega Buzzella – prevede servizi di placement per la definizione di percorsi professionali personalizzati e per l'accompagnamento al lavoro finalizzati all'assunzione unitamente al supporto ai percorsi di formazione specialistica. Il Protocollo consentirà di rafforzare le misure di incentivo alla riassunzione e di favorire, in accordo con le iniziative già in corso promosse dalle parti firmatarie, la ricollocazione di manager inoccupati attraverso voucher alle imprese, soprattutto pmi, a copertura parziale della retribuzione del manager. Si tratta di un accordo importante perché potrà supportare la gestione del cambio generazionale e la continuità d'impresa proprio attraverso la possibilità di rioccupazione presso le pmi. Tramite questa intesa,

si potrà evitare una dispersione di preziose competenze manageriali, che pertanto risulteranno utili alla creazione di percorsi professionali per le nuove generazioni».

### Dotazione finanziaria e linee di intervento

L'iniziativa può contare su una dotazione finanziaria complessiva, messa a disposizione da Regione Lombardia, di 1.5 milioni di euro, di cui 500mila euro espressamente dedicati a favore delle ex dirigenti disoccupate. A poter usufruire dei contributi saranno dirigenti disoccupati, uomini e donne, privi di impiego di tipo subordinato da almeno 30 giorni, con un'età compresa tra 50 e 62 anni e residenti o domiciliati in Regione Lombardia.

Due le linee d'intervento e contributo previste, erogate tramite voucher, volte a favorire la rigenerazione delle competenze manageriali:

#### Linea A

**Servizi di placement** per la definizione di percorsi professionali personalizzati e per l'accompagnamento al lavoro finalizzati all'assunzione, che potranno godere di un voucher del valore massimo di 6mila euro per ogni singolo destinatario. In questa linea, rientrano servizi come: bilancio delle competenze, sviluppo del progetto professionale personalizzato, attività di ricerca di nuove opportunità professio-

nali, supporto nella fase di selezione e di inserimento nella nuova attività.

#### Linea B

**Servizi di formazione specialistica** volti alla riqualificazione delle competenze, attraverso corsi e percorsi formativi che potranno godere di un contributo massimo di 5mila euro per ogni singolo destinatario. I voucher verranno erogati con procedura a sportello, ossia, in base all'ordine cronologico di presentazione della domanda, previa istruttoria formale in relazione ai requisiti di accesso previsti. L'erogazione del contributo avverrà solo a rendicontazione delle spese sostenute. A entrambi i voucher saranno affiancati contributi di derivazione contrattuale: il "Modello Regione Lombardia" si propone quindi come modello sperimentale di innesto di risorse pubbliche nelle risorse private messe già a disposizione dai contratti collettivi di lavoro, tra sistema pubblico di servizi al lavoro e sistemi bilaterali delle parti sociali. Poiché entrambe le misure sono legate al risultato occupazionale, sarebbe opportuno che fossero accompagnate al più presto anche da un incentivo al reimpiego manageriale, a beneficio delle imprese.

Tutte le informazioni e le domande per accedere ai contributi saranno disponibili sul sito di Regione Lombardia e delle associazioni di riferimento. ■

# Il presidente della Repubblica nomina Marcella Mallen esperta del Cnel

*Nel mese di maggio ha ricevuto un bellissimo riconoscimento, che come sempre saprà interpretare al meglio*

Il presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha nominato **Marcella Mallen** – presidente ASviS e presidente della fondazione Prioritalia – come esperta del Cnel, il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro.

Manageritalia plaude a questo meritato riconoscimento, che fa onore a lei, a Prioritalia e a tutti i nostri colleghi, conseguito a seguito del rilevante lavoro da lei svolto in questi anni per promuovere l'impegno sociale della comunità manageriale nel nostro Paese.

Come presidente di Prioritalia ha promosso le istanze civiche della comunità dei manager e il dialogo tra il mondo del lavoro e la società civile, contribuendo a disegnare nuovi modelli, inclusivi, di cittadinanza.

Come presidente dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS), avvenuta nel luglio del

2021, sta portando avanti il suo impegno a favore dello sviluppo sostenibile promosso dall'Agenda 2030, un obiettivo difficile e ambizioso.

L'attività presso il Cnel si svolgerà per un quinquennio, come esperta delle istanze della società civile.

Ricordiamo che anche **Guido Carella**, presidente Manageritalia Servizi, fa parte del Cnel, come componente effettivo designato da Cida.

A Marcella e a Guido i migliori auguri di buon lavoro, con il supporto di Manageritalia! ■



Marcella Mallen, presidente ASviS e fondazione Prioritalia.

## MESSAGGIO DPR 5 MAGGIO 2023

Nomina, per un quinquennio, con decorrenza dalla data del relativo decreto, a componenti del Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro (Cnel), a norma dell'art. 2, comma 1, lettera a), e 3, comma 1, della legge 936 del 1986, dei seguenti otto esperti: prof. Carlo ALTOMONTE, **dott.ssa Marcella MALLEN**, prof.ssa Enrica MORLICCHIO, prof. Luca NOGLER, prof.ssa Ivana PAIS, prof. Alessandro ROSINA, prof.ssa Valeria TERMINI, prof. Michele TIRABOSCHI.

# Manager, volano per i territori

*Progettualità, strategia per il cambiamento e risultati condivisi: opportunità per il rilancio a livello locale tra risorse e competenze. Il caso Marche come esempio trasferibile in tutte le regioni italiane*

Sabrina Dubbini  
responsabile didattica Istaio

I processi di cambiamento in atto nel mondo sociopolitico ed economico trovano eco nelle disposizioni comunitarie a favore della ripresa e della resilienza dei territori. Dobbiamo però renderci conto che i piani di investimento richiedono la traduzione in progetti concreti di sviluppo. Alle sfide di questo decennio (2020-2030) si collegano le opportunità offerte da Agenda Onu 2030 per lo Sviluppo sostenibile, Pnrr/Next Generation Eu, Programmazione comunitaria 2021-2027 e dal Piano di sviluppo e rinascita economica delle aree dell'Italia centrale colpite dal sisma. In questo scenario, è chiara una responsabilità "manageriale", nel pubblico quanto nel privato. Si tratta della capacità di acquisire rapidamente le competenze adeguate per accompagnare la transizione sulla frontiera delle nuove opportunità (non solo l'apprendimento di nuovi saperi e tecniche in materia di innovazione digitale o economia sostenibile, ma anche l'assorbimento di comportamenti e modi di pensare e di agire diversi dai precedenti).

## Manager e comunità

Il manager riveste un ruolo strategico nel processo di trasformazione attuale, che tocca e coinvolge ogni dimensione dell'ecosistema

territoriale: le imprese, le istituzioni, la scuola e l'ambiente. In questa prospettiva, il manager collabora con l'imprenditore nel ruolo di agente al servizio dello sviluppo della comunità socioeconomica di riferimento.

Gli obiettivi e le disponibilità finanziarie volte alla transizione ecologica e ambientale richiedono dunque una trasformazione del ruolo del manager in una relazione più attiva con gli attori dell'ecosistema di riferimento sulle sfide principali: la costruzione di un rapporto collaborativo (e operativo) con il territorio e l'attrazione e la gestione di competenze adeguate per le transizioni in atto.

## Nuove relazioni con istituzioni, imprese e altri stakeholder

Lo sviluppo di imprenditorialità e l'innalzamento del livello di cultura imprenditoriale sono una condizione imprescindibile per una regione come le Marche, per fare un esempio concreto, in cui i distretti hanno smesso di svolgere quella funzione di contaminazione, di incrocio di saperi e sviluppo di competenze, di catalizzatori di innovazione che hanno di fatto avuto nei decenni precedenti.

Oggi l'impresa è chiamata a costruire nuove relazioni con i terri-

tori e con le comunità che li vivono. Anche il settore pubblico deve fare sistema con gli attori che condividono un'area geografica e le sue vocazioni: per unire la progettualità dei servizi utili a quella collettività, per supportare le imprese che contribuiscono significativamente al tasso di occupabilità di quel territorio, per ricevere input e offrire risorse e incentivi ad azioni di sistema per la sua crescita sostenibile.

### Valori e cambiamenti organizzativi

Nel cambio di paradigma, i manager sono chiamati a tradurre i va-

lori (che cambiano) in comportamenti organizzativi e ad accompagnare le persone e le strutture verso una nuova cultura d'impresa. E poiché il posizionamento sulla frontiera innovativa passa "per" le persone e le loro competenze, è altrettanto strategico che queste ultime siano rapidamente identificate e adeguatamente formate. Quali saranno le competenze prioritarie per il management dei prossimi anni?

I manager sono e saranno sempre più frequentemente chiamati a mettere in pratica azioni di progettualità condivisa con enti e associazioni preposte allo sviluppo del

**I manager devono tradurre i valori in comportamenti organizzativi e accompagnare le persone e le strutture verso una nuova cultura d'impresa. E poiché l'innovazione passa "per" le persone e le loro competenze, è strategico che queste ultime siano rapidamente identificate e formate**



territorio nel raggiungimento degli obiettivi comunitari. Dovranno inoltre sviluppare attività di relazione (costruzione e mantenimento di rapporti collaborativi tra imprese) e rete con soggetti di eccellenza del territorio nazionale e internazionale (raccordo con centri di ricerca e piattaforme regionali per il trasferimento tecnologico, mentoring con startup o imprese

**La collaborazione tra le imprese rappresenta uno strumento utile e necessario per rafforzare una consapevolezza di sistema: le aziende piccole, lente e poco dinamiche possono conoscere e prendere a riferimento le imprese veloci, specializzate e agili sui mercati nazionali ed esteri**

di più piccole dimensioni...); azioni di sistema per aumentare l'attrattività del territorio regionale; progetti di apprendimento continuo all'interno delle organizzazioni; verifica, valutazione, diffusione e condivisione dei risultati nell'ecosistema.

La partecipazione a progettualità condivise (tavoli pubblico-privato) è una condizione preliminare

all'agire manageriale che si concretizza in piani esecutivi. Una raccomandazione successiva all'agire manageriale è la comunicazione e diffusione dei risultati a tutto il sistema, affinché ogni attore sia informato e reso consapevole delle opportunità conseguite.

### **Collaborazione tra imprese e progetti oltre confine**

Anche la collaborazione tra le imprese (partnership, mentoring, networking) rappresenta uno strumento utile e necessario per rafforzare una consapevolezza di sistema: le aziende piccole, lente e poco dinamiche possono conoscere e prendere a riferimento le imprese veloci, specializzate e agili sui mercati nazionali ed esteri, per patrimonializzare nel territorio gli strumenti e le conoscenze acquisite, come la progettazione integrata, la gestione delle risorse finanziarie agevolate, l'implementazione di nuovi modelli organizzativi e di business.

La seconda sfida è relativa al rischio di dispersione di knowhow e talenti in un territorio. Quanto a lungo un paese (o un territorio) può permettersi di investire sulla formazione se si trova in una situazione di accumulazione dispersa della conoscenza e del sapere (in altre parole, se gli studenti formati a spese di quel paese se ne partono con un biglietto di sola andata?).

L'opportunità di uscire dalle pareti domestiche e dai confini locali per crescere oltre frontiera do-

vrebbe essere garantita a tutti gli studenti in quanto forma di apprendimento esperienziale unico e, a volte, irripetibile. I progetti Erasmus hanno risvegliato in molte generazioni di studenti il desiderio di ricercare esperienze internazionali dove, oltre alla conoscenza di una lingua straniera, essi maturano autonomia e visione. I progetti di mobilità internazionale, le borse di studio, i tirocini all'estero e i dottorati sono strumenti potenti di integrazione per imparare a dialogare e a lavorare insieme con coetanei internazionali. E sono inoltre strumenti propedeutici per una progettualità condivisa futura.

### **Reshoring di talenti**

Tuttavia, per la sua sostenibilità economica e sociale, un territorio dovrebbe anche poter riattrarre una buona parte di questi talenti per evitare una dispersione drammatica di risorse investite.

Interrogarsi su quali meccanismi di attrazione e di rientro siano efficaci per il nostro territorio è già un buon esercizio, ma non basta. Occorre passare dall'idea al progetto, dal progetto alla concreta messa in opera di azioni.

Dunque, il reshoring di giovani formati e talentuosi è un tema prioritario per la regione come per il paese.

A livello di sistema, il rientro di capitale umano è un tema su cui tutti i soggetti dell'ecosistema sono chiamati a dare un contributo, perché l'attrattività di un

territorio si costruisce con l'impegno di tutti: dall'impresa, che attraverso l'occupazione innalza i livelli di benessere e qualità di vita della comunità, alle istituzioni/enti pubblici preposti all'efficienza delle infrastrutture (porti, aeroporti, interporti), delle linee di collegamento materiali e digitali, dell'accessibilità ai servizi sociali e sanitari e alla tutela dell'ambiente e della sostenibilità sociale.

### Un contributo chiave nella gestione dei collaboratori

Il compito di imprenditori e manager su questa partita è enorme: è cambiato il senso del lavoro per i giovani e i senior. I manager sono in prima linea su questo sia per le politiche di gestione dei collaboratori (motivazione, sviluppo e benessere), sia perché portatori di innovazione organizzativa nei modelli d'impresa più tradizionali e conservativi.

E il cambiamento in questo ambito è dirompente: cambia il modo di lavorare nella misura in cui le tecnologie disponibili entrano più direttamente in supporto o in sostituzione del lavoro umano; è cambiato il valore del lavoro da quando i fenomeni drammatici vissuti a livello globale (pandemie e guerre) hanno riprogrammato le necessità e i desiderata delle persone. Si è spostato significativamente il peso negoziale nelle transazioni per effetto del calo strutturale demografico nazionale. Da qui la necessità di mo-



dificare, coerentemente ai nuovi trend, le politiche di ricerca, selezione e motivazione delle persone per attrarle e trattenerle.

Come è stato osservato, mai prima d'ora in una stessa impresa si sono trovate cinque generazioni di lavoratori: la complessità gestionale che ne deriva è sfidante, ma anche interessante in termini di opportunità di contaminazione tra le generazioni, di incontro tra conoscenze inedite (il sapere nuovo) e competenze inestimabili (il sapere antico, cioè l'esperienza).

### Formazione manageriale con Istaio

Come formare questi manager? Come trasferire in competenze e metodi per l'apprendimento queste esigenze, che sono il prodotto dei processi di cambiamento in atto? Questo è il lavoro prossimo della scuola, delle università, de-

gli istituti preposti alla formazione manageriale.

Istaio sta lavorando attivamente su questo obiettivo con un'offerta formativa che resta focalizzata sulla figura di Adriano Olivetti, imprenditore responsabile e consapevole della necessità di intercettare traiettorie innovative per il progresso della comunità territoriale e per lo sviluppo e l'emancipazione della persona.

I manager del prossimo futuro saranno misurati sulle capacità di analizzare sistemi complessi, di lavorare su attività in condivisione attraverso un dialogo costruttivo e delicato tra pubblico e privato, di focalizzazione e di semplificazione di obiettivi e procedure, di apprendimento di codici e linguaggi, non solo aziendali, e sulla capacità di dare e ricevere fiducia per predisporre allo scambio di informazioni e alla condivisione di buone pratiche. ■

**Sabrina Dubbini** è stata ospite dell'assemblea di Manageritalia Marche del 27 maggio e ha partecipato alla tavola rotonda "Pnrr e territorio: come i manager possono realizzare una progettualità sostenibile", presentando il caso della Regione.

# Universitalia Hackathon: fertilize your idea

*Il progetto, sviluppato da Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria e attuato in collaborazione con l'Università degli Studi Guglielmo Marconi e il quality delivery Cosaporto, ha permesso all'azienda di raccogliere nuove idee e ai giovani universitari e a tutti i partecipanti di sperimentare un percorso di facilitazione, oggi valido e in voga*

Universitalia Hackathon è la manifestazione della forte volontà di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria di promuovere la cultura dell'innovazione e delle competenze manageriali. Il progetto si rivolge a giovani talenti universitari che desiderano cimentarsi in una sfida imprenditoriale insieme a manager, professionisti e professori.

## Gli hackathon

Le attività prevedono due tipologie di hackathon. La prima è rivol-



ta a quei giovani che vogliono iniziare un'attività imprenditoriale e consiste in un percorso chiamato "2DaysForStartingUp", che permette ai partecipanti di affinare, perfezionare e modificare la propria idea, così da renderla una "business idea". La metodologia, appositamente elaborata dall'associazione territoriale, prevede lezioni frontali e lavoro in autonomia da parte dei team di studenti che, seguiti e supportati dai mentor d'aula, possono utilizzare specifici tool per l'innovazione.



La seconda tipologia di hackathon, invece, prende il via da una challenge lanciata da un'azienda: ragazzi, manager e professori universitari, organizzati in tavoli, sono chiamati a elaborare proposte efficaci per rispondere alla sfida durante una maratona di due giorni.

### La sfida di Cosaporto

Questa seconda tipologia di hackathon, il 26 e il 27 maggio scorso, è stata applicata in seguito alla sfida lanciata da Cosaporto, per cui Manageritalia Lazio ha

coinvolto studenti, manager e professori in una challenge ricca e stimolante. Sono stati tanti i tool a disposizione e interessanti le presentazioni dei partecipanti. Le testimonianze dei manager sulle esperienze internazionali, la conoscenza dei mercati esteri, la concettualizzazione e rappresentazione della futura strategia della startup si sono rivelate efficaci. Se le conoscenze teoriche su argomenti di strategia, organizzazione, finanza e marketing dei docenti sono state formative, le idee degli studenti fresche e innovati-

ve. Nel pomeriggio della seconda giornata, i pitch sono stati presentati all'intero board dell'azienda. In seguito, la giuria (composta da un rappresentante dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi, uno di Manageritalia Lazio e il board di Cosaporto) ha premiato ogni partecipante del team vincitore con una gift box offerta da Cosaporto. Tutti i ragazzi intervenuti hanno poi ricevuto un attestato di partecipazione firmato dalla nostra associazione territoriale e dall'Università degli Studi Guglielmo Marconi.

## GLI HACKATHON SECONDO I PROTAGONISTI

«Un'attività come questa – dichiara **Roberto Saliola**, presidente di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria – mette al centro le competenze e il ruolo di un'organizzazione come la nostra che ha il duplice obiettivo di supportare i manager nelle sfide professionali e portare il loro contributo anche fuori dalle loro aziende sul territorio a favore di giovani, istituzioni, organizzazioni non profit». Per **Tommaso Saso**, docente di organizzazione aziendale e direttore marketing dell'Unimarconi «lo sviluppo delle competenze trasversali si traduce in un esercizio che coniuga le skill acquisite con la creatività, l'innovazione e il pensiero laterale. Il tutto favorendo il contatto con manager e professori che aiuteranno gli studenti, per cogliere opportunità di stage, tirocini e offerte di lavoro».

Racconta **Donatello**

**Aspromonte**, coordinatore Hackathon Universitalia e docente di Startup Strategy: «Per due giorni manager con esperienze internazionali hanno lavorato al fianco di docenti, ricercatori universitari e studenti su una challenge lanciata dalla startup Cosaporto. L'esperienza sul campo dei manager, unita all'apporto conoscitivo dei docenti e alla "freschezza tecnologica" dei giovani studenti, ha generato degli output molto

interessanti. Nel mese di settembre lanceremo la seconda edizione, aperta anche ad altre figure professionali».

**Gaetano Torino**, manager di lunga carriera internazionale nel settore turistico-alberghiero, ha commentato: «È stato un mélange e un modello assolutamente da replicare; la diversità di cultura e di background manageriale, unita alla grande creatività dei giovani, avrà risultati inimmaginabili!».

Per **Alessandro D'Angelo**, coo & co-founder Cosaporto, afferma che «si è trattato di un'occasione per ragionare insieme sulla crescita di Cosaporto e avere input di vario genere da parte di diversi stakeholder. La metodologia è stata particolarmente adatta alla raccolta di stimoli, perché unisce competenze e background diversi, con un approccio "full immersion" tipico del mondo delle startup».

Infine, **Micaela Colabella**, studentessa Unimarconi, ritiene che l'esperienza sia stata molto positiva: «Partecipare a eventi in collaborazione tra scuole/università e aziende assume una duplice importanza: valorizza l'università e il percorso di studi intrapreso e avvicina al mondo del lavoro. Sapere quali possano essere i punti di forza o quelli deboli del fare impresa o per lo sviluppo di una startup è fondamentale».



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



**SEGUITE GLI INSEGNAMENTI  
NEI QUALI CREDETE E CAMBIATE QUELLI  
NEI QUALI NON CREDETE**

*Fatevi accompagnare da chi ha conosciuto quella strada prima di voi e cambiate ciò che non è più attuale in quello che voi credete lo sia.*

GIOVANNI VANNELLA  
Manageritalia Campania

**ABBIATE SERIETÀ, PRONTEZZA, VOLONTÀ,  
FLESSIBILITÀ E DETERMINAZIONE**

*Il ruolo del manager non è sempre facile. Occorre arrivarci per gradi e con una forte motivazione. Alle donne, in particolar modo, dico: tenete duro, per voi sarà più difficile, ma non impossibile. In bocca al lupo.*

MARIA GRAZIA BARCHIESI  
Manageritalia Lombardia

Vai su



<https://bit.ly/messageforyoung>



<https://unpontesulfuturo.it>

# Profit4NonProfit: le aziende per il sociale

*Il 4 maggio scorso il lancio del progetto del gruppo Manager per il Sociale di Manageritalia Lombardia, che mette insieme manager e realtà del terzo settore per sviluppare iniziative, idee e progetti ad alto valore sociale e ambientale. Presentati i risultati dell'indagine condotta da AstraRicerche, che offre una prima mappatura dell'impegno responsabile delle imprese*

Michela Galbiati

**P**resentato il 4 maggio scorso, presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, nel corso di un convegno organizzato in partnership con Altis, Graduate school of sustainable management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, Profit4nonProfit, il progetto ideato dal Gruppo Manager per il Sociale di Manageritalia Lombardia, attraverso il quale le competenze di manager e imprese si mettono a disposizione degli enti non profit per supportare e co-progettare iniziative volte a favorire la diffusione di buone pratiche, l'attenzione verso gli altri, l'ambiente e il sostegno di "buone cause".

## **Competenze per il bene comune**

Ad illustrare a stampa e operatori i contenuti di Profit4nonProfit,





**Paolo Scarpa**, presidente Manageritalia Lombardia, **Lamberto Bertolè**, assessore al Welfare e Salute del Comune di Milano, e **Giancarla Bonetta**, coordinatrice di Manager per il Sociale di Manageritalia Lombardia.

**Paolo Scarpa**, presidente Manageritalia Lombardia, insieme a **Lamberto Bertolè**, assessore al Welfare e Salute del Comune di Milano, e **Giancarla Bonetta**, co-

ordinatrice di Manager per il Sociale di Manageritalia Lombardia.

«Tra i valori di Manageritalia – ha detto Scarpa – c'è la restituzione

dell'esperienza e delle competenze alla società civile: è con questo spirito che è nato il gruppo Manager per il Sociale». «Esperienze e competenze – gli ha fatto eco Bonetta – di cui aziende, terzo settore e istituzioni devono servirsi per una coprogettazione concreta, così da raggiungere obiettivi comuni. Per questo siamo qui oggi». Anche Bertolè ha posto l'accento sull'importanza della collaborazione: «Gli eventi drammatici degli ultimi anni (pandemia, guerra, cambiamento climatico...) hanno reso evidente che dobbiamo cambiare il modo in cui collaboriamo per la società: dobbiamo puntare a una ricomposizione di competenze e risorse, essere coesi. La lotta alle disuguaglianze non può più essere delegata alle istituzioni, dobbiamo tutti esserne parte attiva».

### **Manager e non profit: l'indagine di AstraRicerche**

A sottolineare il profondo legame tra il mondo manageriale e il mondo non profit, i risultati



dell'indagine realizzata da AstraRicerche per Manageritalia e illustrata dal suo ad **Cosimo Finzi**. La ricerca ha coinvolto oltre 350 manager appartenenti equamente a imprese piccole, medie e grandi e ha fatto emergere come, negli ultimi tre anni, il 67% dei manager e relative imprese abbiano dato supporto economico a enti del terzo settore, il 50% abbia

**Con l'indagine di AstraRicerche, che ha coinvolto oltre 350 manager appartenenti equamente a imprese piccole, medie e grandi, è emerso come negli ultimi tre anni il 67% dei manager e relative imprese abbiano dato supporto economico a enti del terzo settore**

dato origine a una partnership attiva, con l'obiettivo di diffondere la conoscenza di una "buona causa", mentre un'azienda su tre, il 31%, si sia attivata per realizzare iniziative che coinvolgessero i lavoratori in attività di volontariato. Da evidenziare come, per il 62% degli intervistati, la motivazione principale per sostenere "buone cause" a favore di enti del terzo settore sia la coerenza con lo spirito etico dell'azienda. Nello specifico, un 5% indica di conti-

nuare una tradizione aziendale, in linea con l'autentico spirito lombardo e ambrosiano fatto di attenzione al prossimo e al sociale. Solo il 19% indica che tale scelta sia fatta per migliorare l'immagine aziendale presso gli acquirenti, mentre il 2% per incrementare le vendite. Per il 92% del campione, le iniziative a sostegno del terzo settore sono davvero utili alla comunità e alla società, per il 91% possono creare valore aggiunto sociale percepito dai lavoratori delle aziende. Attività che l'85% dei manager sono disposti a svolgere anche senza alcun ritorno economico o di immagine. Infine, il 70% degli intervistati ritiene che il sostegno e la promozione di "buone cause" sia da attuare indipendentemente dal contesto socioeconomico del Paese, per il 24% in periodi di crescita (in cui le risorse aziendali sono più disponibili) e solo il 6% pensa che siano da attuare in fasi di crisi.

### **Esperienze di coprogettazione**

A seguire, **Marco Colnaghi**, team leader del gruppo Manager per il Sociale, ha introdotto quattro testimonianze di coprogettazione tra aziende e realtà del terzo settore.

#### **Leroy Merlin Italia e Liberitutti scs**

Non un sostegno economico, ma un progetto di inclusione lavorativa e sociale che valorizzi, in un'ottica imprenditoriale, le per-

sone nella loro diversità: questi gli obiettivi di "(Ri)Generiamo", l'impresa benefit nata dalla collaborazione tra Leroy Merlin Italia e Liberitutti scs. «Abbiamo dato vita a un'azienda che crea processi, lavoro e prodotti di qualità» ha detto **Luca Pereno** (Leroy Merlin Italia). «Ci siamo riusciti – ha continuato **Erika Mattarella** (Liberitutti scs) – lavorando sulle competenze di tutti, riconoscendo il valore di persone che nell'attuale sistema di mercato sarebbero rimaste escluse».

#### **Lidl Italia e Banco Alimentare**

Con "Oltre il carrello", Lidl Italia e Banco Alimentare hanno avviato un progetto di recupero delle eccedenze alimentari, trasformandole da spreco a risorsa. «La condivisione dello scopo ha permesso di superare le difficoltà, anche logistiche, e i timori nell'avviare il progetto. La formazione (per entrambe le parti) e una buona comunicazione interna sono stati fondamentali per la riuscita dell'iniziativa» ha affermato **Marco Lucchini** (Banco Alimentare). **Laura Fiorini** (Lidl Italia) ha invece dato alcuni numeri: «Abbiamo avviato il progetto nel 2018; da allora abbiamo coinvolto 500 punti vendita e recuperato 62 milioni di pasti».

#### **ST Microelectronics**

**Foundation e Fondazione Acra** Marzo 2020: il lockdown forzato e la didattica a distanza rendono



La tavola rotonda sul rapporto profit-non profit.

l'istruzione accessibile solo in presenza di apparecchiature digitali. È in questa situazione di emergenza che ST Microelectronics foundation e fondazione Acra hanno dato vita a un progetto di abbattimento del divario digitale, nel quale l'azienda ha fornito computer a famiglie e docenti che ne erano sprovvisti e i dipendenti volontari hanno tenuto corsi di informatica per supportarli. «La collaborazione è poi proseguita e nel 2022 abbiamo avviato un progetto di coding per ragazzi come strumento di inclusività, sviluppo di soft skill (problem solving, leadership collettiva, pensiero laterale), educazione civica e lotta all'abbandono scolastico» hanno raccontato **Dolma Bornengo** (fondazione Acra) e **Claudia Angelini** (ST Microelectronics foundation).

### Best Western Hotel Group e L'abilità Onlus

Con "Inclusive hotel", Best Western e L'abilità Onlus hanno reso gli hotel accessibili anche ai fruitori non tradizionali di strutture alberghiere: «Volevamo accogliere al meglio le persone autistiche.

Abbiamo quindi adeguato le strutture, formato gli imprenditori e lo staff, lavorato sulla comunicazione con l'ospite prima del soggiorno» ha raccontato **Sara Digiesi** (Best Western), accompagnata da **Carlo Riva** (L'abilità Onlus).

### San Patrignano e Gottardo spa (Tigotà)

Recupero di persone e materie prime e inclusione lavorativa: questi gli obiettivi del progetto di San Patrignano e Gottardo spa (marchio Tigotà). Le due realtà hanno realizzato una linea cosmetica con scarti dell'uva prodotta dagli ospiti di San Patrignano e commercializzata nei negozi Tigotà. **Roberto Bezzi**, **Roberto Cagliero** (San Patrignano) e **Marco Scattolin** (Gottardo) hanno presentato l'iniziativa, ponendo l'attenzione sul fatto che l'impegno sociale non sia un'azione dovuta: «Funziona solo se ci credi».

### Tavola rotonda

Alla presentazione dei progetti è seguita una tavola rotonda sul rapporto profit-non profit, a cui hanno partecipato **Giancarla Bo-**

**netta**, **Luca Pesenti** (professore associato Università Cattolica Sacro Cuore e direttore scientifico master Altis), **Liliana Mazzarella** (responsabile sostenibilità Banco Bpm), **Gabriele Rabaiotti** (commissario Commissione economia civile Comune di Milano), **Monica De Paoli** (vicepresidente Asso-benefit), e **Cinzia Pilo** (presidente Fondazione Reb).

Gli ospiti, moderati da **Rossella Sobrero** (presidente Koinetica), hanno dialogato sull'evoluzione della responsabilità sociale delle aziende, che negli anni si è trasformata da pura beneficenza a impegno sempre più concreto e attivo verso l'ambiente e la società. Si è poi ricordato quanto una formazione adeguata e il supporto di manager competenti siano fondamentali per rendere preparati e autonomi gli enti del terzo settore, per far sì che possano "camminare con le loro gambe". L'auspicio, unanime, finale è una contaminazione reciproca di tutti e tre i settori (istituzioni, aziende, enti) che permetta a ciascuno di assorbire il meglio dagli altri e una collaborazione concreta in favore del bene comune. ■

# Settore alberghiero: lavoro e stipendio non bastano più

Con Franco Lentini, advisor per il settore Turismo di Confindustria Veneto, e Massimiliano Schiavon, presidente di Federalberghi Veneto, scattiamo una fotografia dell'area risorse umane nel settore alberghiero, indagando le cause e cercando soluzioni alla crisi dell'hospitality. Le interviste si inseriscono nel progetto di Manageritalia Veneto "Turismo, giovani, imprese, lavoro – Il Veneto verso Milano-Cortina 2026".

**Com'è oggi la situazione delle risorse umane nel settore alberghiero e quali sono i motivi delle difficoltà nel trovare personale?**

**<Lentini>** «Dal 2020, con l'ingresso del Covid nelle nostre vite e le conseguenti chiusure di numerose aziende del settore hospitality, le criticità già presenti nel reperire

risorse umane qualificate hanno subito una forte accelerazione. Di conseguenza, oggi dobbiamo constatare una definitiva migrazione di un numero rilevante di operato-



Da sinistra:

**Franco Lentini**,  
advisor settore  
Turismo  
Confindustria  
Veneto.

**Massimiliano Schiavon**,  
presidente  
Federalberghi  
Veneto.





ri verso il settore industriale e manifatturiero. La scoperta di una vita più regolare, con i weekend liberi e orari più stabili, fa supporre che chi ha effettuato questa scelta, inizialmente per reagire all'emergenza, oggi difficilmente tornerà indietro. Questo riguarda principalmente le figure operative».

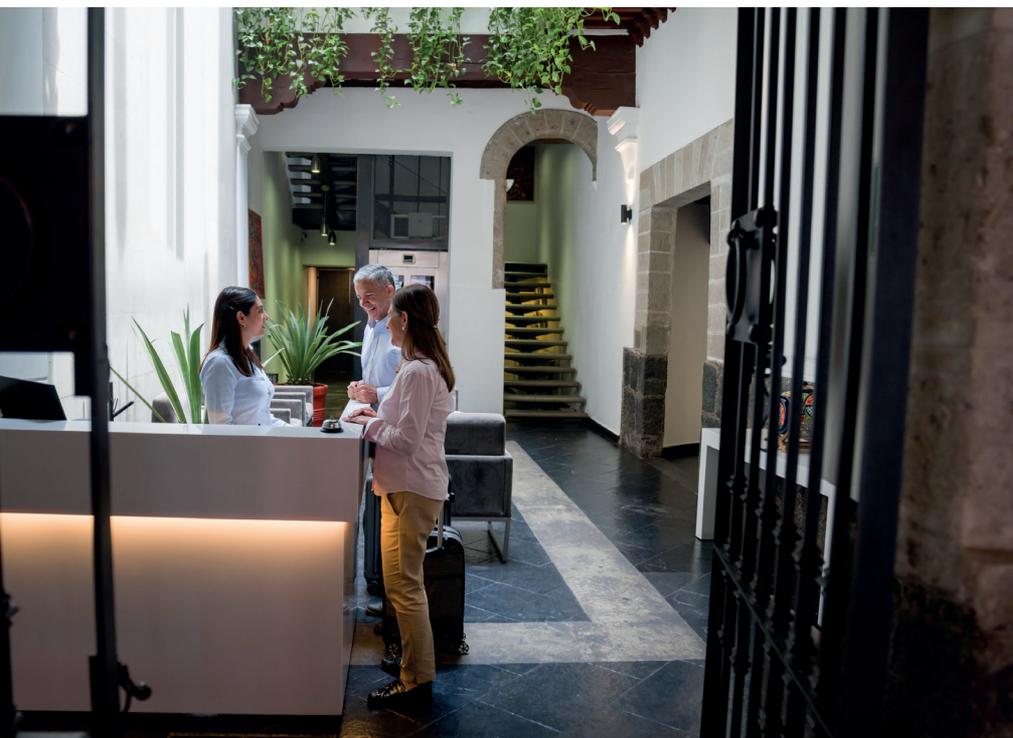
<Schiavon> «La ricerca di personale rappresenta una criticità importante, soprattutto per le strutture ricettive stagionali: la difficoltà nel reperire risorse riguarda tutte le aree lavorative, anche quelle più basilari. Forse il fenomeno è più marcato nei reparti legati al food & beverage, quindi in cucina e in sala, con camerieri e cuochi in primis, e nelle mansioni specialistiche».

### **E rispetto al turnover? Avete difficoltà a trattenere in azienda il personale, in particolare i giovani?**

<Lentini> «Il turnover è un problema che riguarda principalmente le aziende alberghiere stagionali, molto meno quelle ad apertura annuale, che possono garantire contratti a tempo indeterminato. Per anni il nostro settore ha fatto affidamento su un numero molto consistente di professionisti del lavoro stagionale, spesso con livelli di fidelizzazione molto alti. Non era raro trovare persone che per 15/20 anni erano tornate, stagione dopo stagione, nella stessa azienda. Con il passaggio generazionale, questa categoria di operatori si è notevolmente ridotta:

**«Dal 2020, con l'ingresso del Covid nelle nostre vite, dobbiamo constatare una definitiva migrazione di un consistente numero di operatori verso il settore industriale e manifatturiero; la scoperta di una vita più regolare, con i weekend liberi e orari più stabili, fa supporre che chi ha effettuato questa scelta, inizialmente per reagire all'emergenza, difficilmente tornerà indietro»**

*Franco Lentini*



**«L'elevata disaffezione dei giovani verso il settore turistico è un problema di natura strutturale, legato anche al fatto che oggi il settore viene raccontato molto negativamente. Forse è arrivato il momento di avviare una campagna di comunicazione che metta in luce i molteplici aspetti positivi di questo lavoro»**

*Massimiliano Schiavon*

oggi i giovani cercano più stabilità. Pertanto, gli albergatori dovranno rinnovare la loro proposta ed elaborare nuove strategie».

**<Schiavon>** «Confermo: la diffi-

coltà nel trattenere in azienda il personale va sicuramente ricercata nella poca disponibilità ad accettare un determinato salario mensile, a fronte di una richiesta di lavoro su più turni che si concentra in pochi mesi. Sicuramente il contratto nazionale andrebbe rivisto per stimolare l'appeal del settore».

**Ritiene che ci sia un'elevata disaffezione dei giovani verso il settore turistico? A cosa è dovuta?**

**<Lentini>** «Il settore dell'hospitality in Italia ha perso attrattività agli occhi delle nuove generazioni. Non è più sufficiente offrire un lavoro e uno stipendio: oggi per attirare e trattenere un giovane è necessario offrirgli una prospettiva, fargli comprendere che il nostro settore, oltre a richiede-

re impegno, flessibilità e dedizione, può rappresentare un'occasione di crescita professionale, un percorso strutturato di carriera che può portarlo, nel tempo, a raggiungere ruoli manageriali. Allo stesso tempo, dobbiamo considerare i nostri collaboratori un reale patrimonio aziendale, e non solo a parole: come per i clienti, anche per i collaboratori dobbiamo analizzare i bisogni e attivare le giuste strategie per soddisfarli».

**<Schiavon>** «Sì, sicuramente; è un problema di natura strutturale e non occasionale, legato alle motivazioni di cui parla il collega, ma anche al fatto che oggi il settore viene raccontato molto negativamente e questo non aiuta di certo. È un po' come nel giornalismo: la cronaca nera fa sempre più notizia. Forse è arrivato il momento di avviare una campagna di comunicazione che metta in luce i molteplici aspetti positivi di questo lavoro, le eccellenze che certamente esistono nel comparto, ma che vengono ancora poco evidenziate, le realtà vincenti che fanno stare contemporaneamente sul mercato turistico e su quello del lavoro... in questo modo si possono avviare processi di emulazione sia da parte di altre aziende sia da parte dei lavoratori del nostro settore. Un altro aspetto sicuramente fondamentale per avvicinare i giovani alle aziende e al mondo del lavoro è poi una sinergia operativa tra la formazione e le imprese».

## **E le competenze? Quali servono oggi e quali sono particolarmente scarse sul mercato?**

**<Lentini>** «Per fare mie le parole di Michael Roach, “più che un problema di skill, direi che è un problema di attitudine”. Nei miei collaboratori ho sempre cercato qualità come integrità, lealtà, spirito di corpo, considerazione per gli altri, intelligenza e onestà. Non mi preoccupavo tanto delle effettive capacità: la mia esperienza m’insegna che la mente umana è così potente che in un tempo relativamente breve è possibile insegnare a chiunque a svolgere qualsiasi tipo di lavoro, mentre servono anni per radicare alcune pesime abitudini e caratteristiche personali che possono causare danni molto maggiori della mancanza di capacità tecniche. Detto ciò, la conoscenza, reale, di una o più lingue straniere è indispensabile a qualunque livello, così come la familiarità con l’utilizzo di sistemi informatici».

**<Schiavon>** «Oggi più che mai è necessario sostenere la riconversione e l’aggiornamento delle competenze per far crescere risorse umane qualificate e per rispondere al crescente fabbisogno delle aziende, anche anticipando la domanda di nuovi profili. Tra le nuove figure professionali più richieste ci sono sicuramente quelle con competenze specifiche (social media manager, data analyst, digital marketing manager ed esperti di digital management per

prodotti e destinazioni turistiche), ma non mi limiterei solo a questi profili di alto livello».

## **Il turismo diventa un business sempre più sinergico e interconnesso in cui i clienti chiedono un’offerta di esperienze che integrano i servizi di hôtellerie, cultura, sport, mobilità ecc. In questo contesto, quali politiche devono portare avanti le aziende verso le risorse umane, fondamentali per la qualità dei servizi?**

**<Lentini>** «Le politiche possono essere diverse, ma in generale credo che dovremmo puntare sulla formazione. Da un lato, dobbiamo sviluppare più sinergie con le università e far comprendere, anche a ragazzi che provengono da discipline diverse e apparentemente lontane dal nostro settore, che noi possiamo rappresentare per loro un’opportunità professionale ricca di contenuti interessanti e appaganti, con serie possibilità di carriera. Dall’altro, è indispensabile mettere a disposizione del proprio staff dei programmi di formazione continua, non solo specifica, per il proprio reparto d’appartenenza, anche attivando e promuovendo dei percorsi di department cross training».

**<Schiavon>** «Personalmente, in azienda ho puntato sul coinvolgimento dello staff negli obiettivi dell’organizzazione sul monitoraggio e sulla condivisione dei risultati ottenuti attraverso piattaforme digitali e sulla premialità legata alla performance».

## **Si tratta di politiche che tutte le imprese sono/dovrebbero essere in grado di perseguire, oppure influiscono dimensione e formule imprenditoriali e organizzative?**

**<Lentini>** «Sicuramente le grandi imprese strutturate, con una forte presenza internazionale, sono più preparate e pronte ad affrontare questa sfida. Ma aggiornando la nostra cultura d’impresa e superando la naturale resistenza al cambiamento, il modello è applicabile a qualunque livello e ad aziende di ogni dimensione. D’altronde, le associazioni di categoria come la nostra servono proprio a questo: accompagnare gli imprenditori nel loro percorso e dare il nostro piccolo contributo al raggiungimento del loro successo».

**<Schiavon>** Può essere una delle strategie vincenti per qualsiasi impresa». ■

L’intervista è parte del progetto di Manageritalia Veneto “Turismo, giovani, imprese, lavoro – Il Veneto verso Milano-Cortina 2026”, che riflette sul futuro del turismo nella regione, coinvolgendo tutti gli stakeholder del territorio, privati e pubblici.

 <https://www.manageritalia.it/it/il-progetto>



In casa sei protetto come in azienda?

Con **Assidir** oggi  
la sicurezza ti segue  
anche a casa.

**I risultati del tuo lavoro sono investiti nella tua casa:  
è importante proteggerla.**

Assidir ti permette di assicurarla grazie a polizze personalizzate, particolarmente convenienti perché sviluppate con la forza dell'associazione dei manager del terziario.

**Chiama il numero verde 800 401345**  
e chiedi di essere ricontattato da un consulente o vai  
sul sito **[www.assidir.it](http://www.assidir.it)** e compila il form contatti.

# Manageritalia per gli alluvionati

**E**mpatia, competenza, comunità, responsabilità e futuro. Questi sono i valori di Manageritalia, che ci guidano ogni giorno nel nostro agire.

Di fronte alla disastrosa alluvione che ha colpito le popolazioni dell'Emilia-Romagna, quindi, non potevamo certo stare a guardare

senza intervenire e portare tutto l'aiuto possibile.

La mattina del 25 maggio, infatti, Manageritalia Emilia-Romagna ha donato 20.000 euro per l'allestimento di un panificio mobile all'interno di un camion già operativo sul territorio. L'iniziativa, realizzata insieme a Fondazione Francesca Rava NPH Italia ETS e

*Una donazione e una raccolta fondi per aiutare le popolazioni colpite dall'alluvione. Partecipa anche tu!*



al Resto del Carlino, consentirà di produrre h 24 pane fresco da distribuire a nove mense della provincia di Ravenna che fanno parte del sistema d'accoglienza istituito dalla Protezione Civile. Se alcuni sono tornati nelle proprie case e i giovani e le famiglie hanno trovato rifugio da parenti o amici, gli "ultimi" e le persone anziane e sole si trovano ancora nei centri di emergenza.

«Cercavamo un progetto concreto per aiutare il nostro territorio» ha detto **Cristina Mezzanotte**, presidente di Manageritalia Emilia-Romagna «e quando **Stefania Del Rio**, direttrice immagine e

Per ogni cifra devoluta, Manageritalia effettuerà una donazione dello stesso importo. **Partecipa anche tu alla raccolta fondi**, dona ora su:

**Manageritalia Emilia-Romagna pro alluvionati**

Iban: **IT45H0707202403000000731100**

comunicazione del *Resto del Carlino* che ha partecipato al progetto Women on Board, ci ha sottoposto l'iniziativa, abbiamo aderito senza indugi». Alla cordata si è unita anche Fondazione Francesca Rava NPH Italia ETS, che dal 2000 opera in Italia e nel mondo a supporto di donne, bambini e adolescenti svantaggiati: i volontari della Fondazione saranno i panettieri che "abiteranno" il panificio mobile nei prossimi mesi. Ma l'impegno di Manageritalia va oltre: è stata infatti istituita una raccolta fondi per supportare i comuni alluvionati nell'acquisto di materiali indispensabili alla ripartenza. «Abbiamo incontrato i cittadini nel palazzetto dello sport di Lugo, dove la Protezione Civile ha allestito un punto d'accoglienza che ospita circa 200 persone» racconta Mezzanotte «e c'è davvero bisogno di tutto. Ogni aiuto è importante». Si replicherà quindi l'iniziativa con cui, nel 2012, Manageritalia diede il suo contributo a favore delle popolazioni vittime del terremoto: «In quell'occasione consultammo i sindaci dei comuni interessati per sapere di cosa ci fosse bisogno» racconta **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia «e con i soldi raccolti (poco più di 61.000 euro) comprammo direttamente arredi per le scuole, tablet e pc, materiali per corsi specifici, lavagne interattive, mezzi di trasporto e abbonamenti studenti per il trasporto pubblico. Vogliamo fare lo stesso. Oggi, come allora, c'è bisogno dell'aiuto di tutti». ■



## FASDAC: A SUPPORTO DI AZIENDE E MANAGER

### *Nuove misure per sostenere manager e aziende delle province di Bologna, Forlì-Cesena, Ravenna, Rimini e Pesaro-Urbino*

Il Fasdac, Fondo di assistenza sanitaria Mario Besusso, vicina alla popolazione delle zone colpite dall'alluvione, ha adottato una serie di provvedimenti in favore delle aziende e dei relativi dirigenti in servizio, nonché degli iscritti proscrittori volontari, pensionati e indiretti residenti nelle province di Bologna, Forlì-Cesena, Ravenna, Rimini e Pesaro-Urbino. Anche in questo caso, Manageritalia e i suoi Fondi contrattuali si sono fatti portatori di un'opportuna flessibilità, come avvenuto già in altri casi, per venire incontro a manager e aziende colpiti da eventi eccezionali.

### **I provvedimenti**

- **proroga di 60 giorni** dei termini di presentazione delle pratiche indirette;
- **sospensione** dei termini di reiezione delle pratiche sospese;
- possibilità di **sospendere la contribuzione** dovuta dalle aziende e dagli iscritti relativa alle scadenze **sino al 31 dicembre 2023**. Conseguentemente, verranno effettuati i rimborsi delle pratiche sanitarie e/o si autorizzeranno prestazioni in regime convenzionale anche in presenza di morosità relative alle già menzionate scadenze;
- **sospensione** delle azioni di sollecito di tutte le morosità;
- **proroga di 60 giorni** dei termini per le scadenze relative alle comunicazioni da parte delle aziende e/o degli iscritti per iscrizioni/variazioni e cessazioni, trasmissione documentazioni di familiari a carico, adesioni e revoche alla prosecuzione volontaria e quant'altro comporti la decadenza del diritto all'iscrizione.

# Non possiamo aiutare tutti, ma tutti possono aiutare qualcuno.

RONALD REAGAN

Di fronte alla disastrosa alluvione che ha colpito le popolazioni dell'Emilia Romagna, non potevamo certo stare a guardare senza intervenire e portare tutto l'aiuto possibile.

**Manageritalia Emilia Romagna ha donato 20.000 euro per l'allestimento di un panificio mobile** all'interno di un camion già operativo sul territorio. L'iniziativa, realizzata insieme a **Fondazione Francesca Rava - NPH Italia ETS** e al **Resto del Carlino**, consentirà di **produrre h24 pane fresco da distribuire a nove mense della provincia di Ravenna** che fanno parte del sistema d'accoglienza istituito dalla Protezione Civile.

Se alcuni sono tornati nelle proprie case e i giovani e le famiglie hanno trovato rifugio da parenti o amici, gli "ultimi" e le persone anziane e sole si trovano ancora nei centri di emergenza.

Ma **l'impegno di Manageritalia va oltre**: è stata infatti istituita una **raccolta fondi** per supportare i comuni alluvionati nell'acquisto di materiali indispensabili alla ripartenza.

Per ogni cifra devoluta, Manageritalia effettuerà una donazione dello stesso importo.

## PARTECIPA ANCHE TU

alla raccolta fondi, dona ora su:

**Manageritalia Emilia-Romagna pro alluvionati**

**IBAN: IT45H0707202403000000731100**



# 30 MINUTI CON...

*Un format snello per fare il punto su temi chiave per il Paese e il management. Nove giovedì tra aprile e giugno, dalle 12:30 e alle 13, online, in preparazione della 100esima assemblea nazionale che si è svolta a giugno. Il nostro presidente Mario Mantovani si è confrontato con personaggi chiave del mondo delle istituzioni, dell'economia e della società. La keyword principale, al centro tra l'altro del nostro appuntamento federale, è stata #competenze, sempre più necessarie in questa fase di profonda trasformazione. Riportiamo qui di seguito alcuni dei principali concetti emersi da ciascun intervento degli ospiti. Le interviste complete sono disponibili sul canale YouTube e sulla pagina LinkedIn di Manageritalia.*





**13 aprile**

**Gregorio De Felice,**  
head of research e chief economist  
Intesa San Paolo.

## **Economia: stimolare la crescita del Paese**

### **Mantovani:**

«Occorre aumentare gli investimenti in conoscenza, knowhow, competenze delle persone: solo così potremmo aspirare a tassi di crescita superiori a quelli attuali».

### **De Felice:**

«Il governo ha previsto una crescita dell'1%. Intesa San Paolo ha previsto lo 0,8% e l'1,5% nel 2024. Il ruolo del terziario vale il 75% del Pil italiano. L'anno scorso, inclusa la PA, il mondo dei servizi è cresciuto del 4,8%: questo significa che da solo ha contribuito per il 3,5% all'aumento del Pil. Il 90% o più della crescita è legata alla sua dinamica. La previsione per il 2023 sul terziario è dell'1,2%, quindi abbiamo un contributo dello 0,9%. Se l'Italia fosse solo terziario, avremmo una crescita più ampia di quella del Pil».



**20 aprile**

**Maurizio Del Conte,**  
professore ordinario  
presso Università Bocconi

## La trasformazione del lavoro e dell'organizzazione aziendale

### **Mantovani:**

«Occorre capire come riorganizzare le aziende con la domanda di smart working, integrando le tecnologie verso organizzazioni più compatibili con le esigenze personali. In tal senso, investire su percorsi di formazione mirati è cruciale».

### **Del Conte:**

«La trasformazione del mercato del lavoro avrà alla fine un effetto positivo. Nel medio-lungo periodo avremo più opportunità quantitativamente e qualitativamente migliori. La trasformazione imposta dal Covid e dal lockdown rimarrà. Il paradigma del luogo e del tempo fissi, legati a un concetto di impresa alle sue origini, è ormai relativo. Il modello del futuro sarà ibrido. Il processo deve essere gestito con una cultura manageriale che deve fare un passo in avanti, si deve aggiornare. Se il lavoro agile non è gestito con la cultura e le competenze necessarie, diventa un ostacolo allo sviluppo».



**27 aprile**

**Roberta Cocco,**  
esperta di trasformazione digitale

## **Trasformazione digitale: l'innovazione nei processi aziendali**

### **Mantovani:**

«Il nostro compito è interpretare, tradurre, integrare strumenti già diffusi nella società e far sì che portino risultati di informazione al nostro sistema».

### **Cocco:**

«I manager e le aziende come possono garantire che un processo di trasformazione digitale abbia successo? Vedo tre ambiti importanti. Il primo è lavorare con la tecnologia migliore per le proprie necessità. Il secondo sono le persone, un processo di change management in cui vanno coinvolte, formate, spiegando loro il valore di una digitalizzazione consapevole. Il terzo è fare sistema, lavorare con tutti gli stakeholder che permettono un valore aggiunto: si parla spesso di open innovation, significa riuscire a coinvolgere al meglio tutte le diverse componenti. Le aziende devono collaborare con startup, università, istituti di ricerca, pubblico ecc.».



**4 maggio**

**Marco Barbieri,**  
segretario generale  
Confcommercio Milano

## **Commercio: le trasformazioni territoriali del lavoro dall'esercizio di vicinato all'azienda**

### **Mantovani:**

«Le nuove modalità organizzative del lavoro che prevedono una presenza più limitata delle persone in azienda hanno modificato i flussi di persone nelle città e ridotto gli spostamenti casa-lavoro».

### **Barbieri:**

«Il nuovo modello dello smart working ha portato da un lato a valorizzare la conciliazione vita-lavoro, dall'altro la produttività. Milano ha 1 milione 400mila residenti, che da lunedì a venerdì raddoppiano. Ci sono 800mila lavoratori pendolari nel mondo del terziario che vengono a lavorare in città. Il 20-30% di loro è in smart working in un turnover nell'arco di 5 giorni lavorativi. La città ha raggiunto i livelli pre-Covid, nonostante manchi la presenza russa in termini di presenze ed export. Le piattaforme di e-commerce hanno favorito un'alleanza tra commercio fisico e digitale».



**11 maggio**

**Mauro Magatti,**  
sociologo

## **Società e impresa: la nuova classe dirigente e la società italiana**

### **Mantovani:**

«Le organizzazioni di rappresentanza come la nostra dovrebbero essere un punto di snodo: da un lato devono mettere insieme gli aspetti di professionalità e, dall'altro, mettersi alla prova con temi più ampi con governo, istituzioni, proposte di legge».

### **Magatti:**

«L'espressione classe dirigente non ha più il significato originario. Quando venne coniata, un secolo fa, indicava una struttura societaria molto più rigida, dove i percorsi di carriera erano più definiti e limitati. La liquefazione dei processi sociali ed economici ha portato a percorsi di carriera più instabili. Il concetto di leadership ci dice che occupare i ruoli di vertice è un privilegio, ci sono aspetti di riconoscimento sociale importanti, ma si porta dietro anche delle responsabilità in termini di competenze e orientamenti valoriali. In questa fase storica è opportuno lavorare sulla ricomposizione associativa».



**18 maggio**

**Paola Caiozzo,**  
Sda Bocconi professor in leadership,  
organization and human resources,  
coordinatrice del Cel

## Formare le competenze dall'università al lavoro

### **Mantovani:**

«L'obiettivo è formare in maniera continuativa a partire dal percorso scolastico, ma è importante che tutte le persone sappiano ragionare, creare connessioni, usare in maniera innovativa le tecnologie».

### **Caiozzo:**

«La sfida numero uno è legata al bisogno del sistema scolastico e dei docenti di non interpretare più il ruolo di formatori di conoscenze, ma di sostenere curiosità, motivazione e una learning agility. Questo non si fa oggi in modo sistemico e strutturale, ma viene lasciato alla vocazione di alcuni docenti, che interpretano un ruolo pedagogico, didattico-orientativo. Occorre attivare il talento dei ragazzi: la scuola non può uccidere curiosità e apprendimento. I dirigenti scolastici devono avere competenze manageriali, autonomia, sapere come gestire le persone, motivarle, collocare la scuola rispetto al suo territorio».



**25 maggio**

**Luigi Taranto,**  
segretario generale Confcommercio -  
Imprese per l'Italia

## **Crescita del terziario e ruolo del Pnrr**

### **Mantovani:**

«L'impegno delle nostre associazioni sul Pnrr è di essere disponibili, collaborare in tutti i casi in cui c'è necessità di competenze».

### **Taranto:**

«Il terziario è una grande opportunità per l'Italia e per il buon esito del Pnrr. Occorre fare leva sugli incrementi possibili di produttività del sistema dei servizi e sul ruolo propulsivo che questi hanno rispetto alla crescita complessiva della produttività, integrando la programmazione del Pnrr con quella delle politiche di coesione. Next Generation Eu è un contratto di performance legato al conseguimento di obiettivi specifici. Il contratto Pnrr si chiude al 2026, l'orizzonte delle politiche di adesione al 2027. Questo comporterà una rivisitazione del piano».



**1° giugno**

**Rosario De Luca,**  
presidente Consiglio nazionale  
dell'Ordine dei Consulenti del lavoro

## **Lavoro: trasformazione della normativa e dell'organizzazione del lavoro**

### **Mantovani:**

«Occorre puntare sulle politiche attive: crediamo da anni che sia la leva per far incontrare la domanda e l'offerta. Il nostro Paese ha fatto troppe partenze false».

### **De Luca:**

«Tutti gli interventi di politiche attive sono stati poco efficaci e caratterizzati da una prevalenza del sistema pubblico. La ragione più importante per cui queste funzionano è perché utilizzano un sistema misto, e non è un problema politico. Il decreto 48 ci accompagna verso uno sguardo al futuro. Bisogna capire se i contenuti trasformeranno il mondo del lavoro. Mi viene in mente la piattaforma Inps, con banche dati di portatori di domanda e offerta. Noto poi l'assenza di politiche passive e i procedimenti per l'immigrazione. Occorre ispirarsi a ciò che fece Angela Merkel in Germania: selezionare coloro che avrebbero la possibilità di dare un contributo alla società».



**8 giugno**

**Roberto Nicastro,**  
presidente e co-founder  
di Banca AideXa

## **Economia: aumentare la competitività del sistema pmi. La prospettiva delle banche**

### **Mantovani:**

«Caratteristica dell'impresa manageriale è di essere orientata alla crescita, a prescindere dalle dimensioni. Le aziende più piccole e strutturate hanno bisogno di accelerare l'evoluzione. Una riflessione, questa, che porteremo avanti anche nei nostri confronti col governo».

### **Nicastro:**

«Il 2023 è contraddistinto dall'incertezza, per il mondo delle imprese, dei consumatori, delle banche, ma è un po' meno peggiore rispetto a quanto non si prevedesse. È possibile pensare di avere accesso a parecchie forme creditizie in più di quanto non fosse fino a 5 anni fa. Il mondo delle pmi ha dentro 7 milioni di operatori molto diversi che fanno metà del Pil del Paese. A loro si imputava la scarsa produttività dell'Italia. La ricetta storica era che le pmi dovessero fondersi, diventare più grandi. In un Paese come il nostro si sta affermando soprattutto la necessità per le imprese di crescere in termini di competenze».

## MONITORAGGIO DELLA SPESA PREVIDENZIALE E SCENARI DI INTERVENTO NEL SISTEMA PENSIONISTICO

Nel rispondere a un question time alla Camera, il ministro del Lavoro **Marina Calderone** ha aggiornato il Parlamento sulle iniziative che il ministero del Lavoro e delle Politiche sociali intende assumere per monitorare la spesa previdenziale e analizzare i vari possibili scenari di intervento nel sistema pensionistico.

Il monitoraggio dei sistemi previdenziali prevede un'attività di coordinamento, analisi e applicazione della normativa in materia attraverso la raccolta e l'organizzazione di dati statistici. Il ministero effettua già un costante monitoraggio del numero di domande di pensione presentate rispetto alle risorse disponibili a legislazione vigente. In questo quadro, Calderone ha istituito un tavolo per la riforma delle

pensioni e il ripristino, in modo permanente, del Nucleo di valutazione della spesa previdenziale per meglio monitorare i fattori che influenzano l'andamento del settore, consentendo una revisione sostenibile del complesso sistema pensionistico vigente. Ha pertanto istituito l'Osservatorio per il monitoraggio, la valutazione dell'impatto della spesa previdenziale e l'analisi delle politiche di revisione del sistema pensionistico. Il relativo decreto istitutivo è stato sottoscritto il 23 marzo scorso.

L'Osservatorio sarà composto da un massimo di 15 componenti, nominati nel rispetto del principio di parità di genere, e include rappresentanti dei ministeri del Lavoro e delle Politiche sociali e dell'Economia e delle Finanze - Ragioneria generale dello Stato,

dell'Inps, della Covip, della Me-fop, dell'Istat ed esperti in materia previdenziale. L'Osservatorio ha una durata di 3 anni decorrenti dalla nomina dei relativi componenti.

L'Osservatorio presterà particolare attenzione ai sistemi di prepensionamento e ricambio generazionale per verificare la sostenibilità di forme di anticipo pensionistico che non gravino unicamente sulla spesa pubblica, ma consentano un ciclo virtuoso fra lo Stato, i datori di lavoro e i lavoratori prossimi alla pensione. In particolare, gli interventi che emergeranno dalle analisi condotte dall'Osservatorio saranno indirizzati anche alle verifiche dell'efficacia, nonché della sostenibilità di ulteriori forme di staffetta generazionale, studiando anche l'introduzione di misure rivolte specificamente alle piccole e medie imprese, con il sostegno della bilateralità.

L'Osservatorio avrà anche il compito di sintetizzare proposte e interventi utili al rilancio del sistema della previdenza complementare, necessario a garantire un importo complessivo dignitoso per i futuri trattamenti pensionistici calcolati con il metodo contributivo.

L'Osservatorio svolgerà una preliminare analisi dei fattori che influenzano l'andamento della spesa in campo previdenziale. Sulla base dei dati delle annualità pregresse, valuterà l'impatto del-



la spesa previdenziale sui saldi di finanza pubblica, anche in ottica previsionale. Valuterà inoltre gli andamenti economici del sistema e i relativi flussi di finanziamento. L'Osservatorio provvede a informare il ministro del Lavoro e delle Politiche sociali sull'andamen-

to della spesa del vigente sistema pensionistico, a programmare ed elaborare attività di analisi e di ricerca con i diversi attori istituzionali del sistema e ad analizzare le politiche previdenziali, fornendo dossier di approfondimento anche in vista dei tavoli tecnici

fra il ministro e le organizzazioni sindacali. Una prima relazione introduttiva verrà prodotta entro 60 giorni dall'insediamento, per poi consegnare una relazione annuale sulle attività svolte e ulteriori documenti di analisi a supporto del ministro.

## DISEGNO DI LEGGE SUL MADE IN ITALY

**L**e nuove norme intervengono al fine di sostenere lo sviluppo delle produzioni nazionali d'eccellenza e promuovere la tutela e la conoscenza delle bellezze naturali, del patrimonio e delle radici culturali nazionali, in Italia e all'estero, alla valorizzazione dei mestieri e al sostegno dei giovani.

A favore delle imprese, viene istituito il Fondo nazionale per il made in Italy, per l'attrazione di capitali e la realizzazione di investimenti governativi diretti e indiretti, con una dotazione iniziale di un miliardo di euro.

Sul piano dell'istruzione e della formazione, si prevede l'istituzione del Liceo del "made in Italy", per promuovere le conoscenze e le abilità connesse all'eccellenza dei prodotti e della tradizione italiana attraverso un percorso in grado di dare competenze storico-giuridiche, artistiche, linguistiche, economiche e di mercato idonee alla promozione e alla valorizzazione dei singoli settori produttivi nazionali che tengano conto delle specifiche vocazioni dei territori.

Viene istituita una Fondazione



"Imprese e competenze" con il compito di promuovere il raccordo tra le imprese e i licei e di gestire l'"Esposizione nazionale permanente del made in Italy". Interessante l'introduzione di un "tutoraggio" con il quale i datori di lavoro privati, entro parametri stabiliti, potranno stipulare, con i lavoratori pensionati, contratti di durata massima di 24 mesi, finalizzati a svolgere tutoraggio a favore dei giovani neoassunti (con esonero, a favore del datore di lavoro, dei

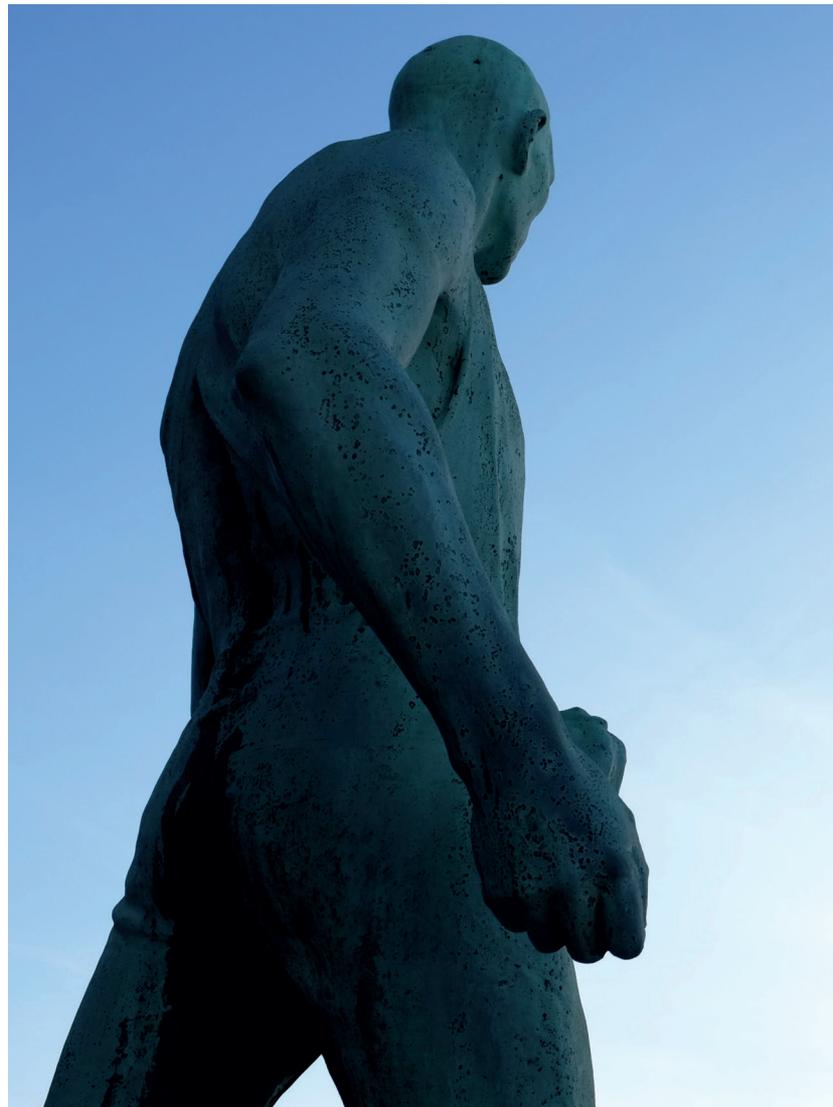
contributi nei loro confronti). Infine, sul piano della lotta alla contraffazione, si aumentano le sanzioni amministrative pecuniarie per gli illeciti di acquisto e introduzione di prodotti contraffatti e si modificano il codice penale e il codice di procedura penale, per punire anche coloro che detengono per la vendita prodotti contraffatti e per velocizzare e semplificare le operazioni di distruzione della merce contraffatta sequestrata.

# I manager non pensano. Ma la filosofia è inutile

*Cos'hanno in comune il mondo filosofico e quello manageriale? Due realtà che si fondono per affrontare sfide, impasse e attività organizzative in modo evoluto. L'executive philosophy è la risposta a tutto questo. Scopriamo di cosa si tratta*

Daniele Mattia  
executive philosopher

**Q**uali sono gli aspetti più critici del management contemporaneo? Le informazioni e il know-how sono ancora elementi fondamentali per un vantaggio competitivo? Cosa accade se le uniche risposte a disposizione in merito a problemi e prospettive possibili sono l'innovazione e la crescita?



Qual è l'esigenza più profonda e prevedibile di una realtà organizzativa? Perché la risposta a quest'ultima domanda mostra quanto sia insufficiente oggi essere veloci, innovativi, di qualità, diversi?

E se è vero che gli elementi per un vantaggio competitivo sono conosciuti, e i mezzi e gli investimenti a supporto e in direzione di questi elementi sono rilevanti e già di lungo corso, com'è possibile avere

statistiche così critiche sulle attività organizzative e manageriali?

È davvero possibile comprendere profondamente il perché di un fallimento o di un successo organizzativo poggiando su di essi la consueta griglia analitica, culturale e operativa del mondo manageriale? Se sì, allora perché non è così agevole replicare o evitare?

In realtà tutto ciò è disfunzionale, inadeguato, e questo è un serio problema.

E se ciò dovesse condurci a optare per un ripensamento reale del ruolo, quadro di riferimento, azioni e organizzazione tutta, allora abbiamo altri due seri problemi.

Il primo: pensare non è analizzare, calcolare, ragionare, misurare, controllare, provare a prevedere e simili.

Il secondo: cambiare, sviluppare o innovare sono profondamente insufficienti. Sono a malapena necessari.

Il punto è che il framework contemporaneo, la cultura manageriale e i mezzi a disposizione sono inadeguati e controproducenti. Innanzitutto, per lo stesso mondo manageriale e organizzativo.

### **La filosofia delle origini Può essere dannosa**

Perché, allora, al fine di "ripensare", non tornare alla casa del pensiero, alla filosofia? Ma cos'ha a che vedere la filosofia con il management? Non sono due mondi distinti e separati?

Qui il punto è un altro, è che la filosofia com'è intesa, declinata e trattata oggi, è inutile, il più delle volte dannosa. Sembra così giusto che resti nelle biblioteche e fuori città, fuori dal mondo reale e pragmatico contemporaneo, fuori dal mondo manageriale e organizzativo. E anche un richiamo a una presunta "filosofia delle origini" sarebbe insufficiente, poco praticabile e non centrato per il nostro compito.

E allora?



## EXECUTIVE PHILOSOPHY – UN'EVOLUZIONE PER MANAGER, ORGANIZZAZIONI E FILOSOFIA

L'executive philosophy cambierà il tuo modo di pensare il management e realizzare nelle organizzazioni. Gestire un'organizzazione non è mai stato facile, ma con l'avvento delle nuove tecnologie e l'aumento della concorrenza, diventa ancora più complicato. Quali sono le prospettive future? Le performance e il miglioramento costante delle stesse possono davvero tutelare la realtà organizzativa? Il senso della competitività è cambiato?

Durante questo appuntamento di Cfmt - Centro di formazione management del terziario, programmato per il 6 ottobre 2023 sia in presenza che online, non solo cercheremo di fornire risposte adeguate a tali quesiti, ma ti mostreremo qualcosa di radicalmente diverso: *"We don't have a leadership problem. We don't have an innovation or performance problem. We have always, and first of all, thinking problems"*.

Entra a far parte di questa nuova tradizione, perché *"Thinking is the new action"*.

Learning House Cfmt Milano, 6 ottobre  
o in diretta streaming

17:00 – 18:30

Per iscriversi: [https://bit.ly/cfmt\\_philosophy2023](https://bit.ly/cfmt_philosophy2023)

Per informazioni:  
Marco Provezza - [https://bit.ly/cfmt\\_philosophy2023](https://bit.ly/cfmt_philosophy2023)

**È indispensabile evolvere. Non semplicemente cambiare, sviluppare, innovare. Ora, se vuoi evolvere, devi evolvere le tue azioni, ma per evolvere le tue azioni devi pensare, in modo evoluto**

### Identikit dell'executive philosophy

#### Pensare in modo evoluto

È indispensabile evolvere. Non semplicemente cambiare, sviluppare, innovare, ma evolvere. Non è sufficiente un semplice richiamo alla filosofia.

Ora, se vuoi evolvere, devi evolvere le tue azioni, ma per evolvere le tue azioni devi pensare in modo evoluto.

L'executive philosophy è la risposta a tutto questo.

Ma cos'è l'executive philosophy? Chiariamo innanzitutto cosa non è:

- una serie di letture suggestive per i manager;
- un'antologia di libere riflessioni o posizioni filosofiche – o compilation di aforismi – su questioni manageriali;
- la storia – le storielle – della filosofia liceale portata in azienda, né accademismo asfittico, impraticabile e distante dalle questioni reali;
- formazione, coaching, consulenza.

E in appendice possiamo aggiungere che non è la filosofia comunemente intesa, quella resa cliché, quella delle frasi fatte o delle immagini consuete, quella del pensiero corto, quella replicata e ingessata di una certa tradizione o presunta tale che ghettizza – si ghettizza – e posiziona sé stessa in un gioco di schemi: una tradizione che tradisce.

L'executive philosophy è la prima ideazione, formalizzazione e applicazione di un nuovo soggetto filosofico. Una risposta strutturata, operativa e realmente applicabile alle sfide, criticità, impasse che manager e organizzazioni vivono, nonostante gli ingenti investimenti, e che diverse statistiche certificano. In assoluto il primo spazio e pensiero di congiunzione, collaborazione e corrispondenza reale tra il management-business da una parte e la

natura della filosofia dall'altra, che non solo ritrova e costruisce tale "spazio d'azione", ma che lo riconosce, lo assume, lo pratica e lo evolve. A beneficio di manager, organizzazioni e filosofia stessa.

### Un valore operativo definito

L'executive philosophy non è un "valore aggiunto". Ciò che si aggiunge può essere tolto, ciò che si aggiunge non è essenziale, ciò che si aggiunge, ora può avere un valore, ma con il cambiare del contesto e delle circostanze?

L'executive philosophy è un valore operativo definitivo. Il suo risultato non è una nuova consape-

volezza, non è semplice riflessione o suggestione, non è ispirazione. È un'azione evoluta sul ruolo, sul mercato, sull'organizzazione e sugli scenari possibili. Un modo di vedere, pensare e realizzare non tematizzato prima.

L'executive philosophy consente di gestire il fattore dominante – più condizionante – qualsiasi tipo di risultato e permette di maturare l'idoneità definitiva alla formulazione ciclica di un vantaggio competitivo.

### Managerialità verso una nuova dimensione

Ravvisate tali criticità e la prospettiva indicata, un manager che non senta come propria respon-

sabilità il Pensare, che rifiuti o trascuri il Pensare, oppure che non si prodighi a risvegliare per sé stesso e l'organizzazione il Pensare, è destinato, inevitabilmente, a ridimensionare o limitare il proprio profilo a quello di semplice controllore o manutentore, qualunque sia la posizione raggiunta. Oltre che a mettere costantemente a rischio l'intero ecosistema organizzativo.

Il fine è un'evoluzione, non un semplice cambiamento, non l'innovazione. Per una nuova dimensione della managerialità e della filosofia stessa, oltre le criticità e i quadri di riferimento consueti, i luoghi comuni e ciò che crediamo di conoscere. ■



CONVENZIONE DIRETTA

### PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven  
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00

Si riceve per appuntamento

 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

# Soft skill: cosa sono e perché valorizzarle

*Un patrimonio intangibile da definire, preservare e sul quale investire, in termini di potenziamento strategico, per il successo personale e della propria azienda*

Gian Carlo Cocco  
presidente di Time to Mind SA

**L**a maggioranza dei manager sembra non tenere in debita considerazione le proprie soft skill e le trascura come se non fosse un reale patrimonio intangibile da preservare e sul quale investire.

Proviamo a ipotizzare alcune possibili ragioni di questa trascuratezza: non hanno consapevolezza della loro importanza? Non ne conoscono i contenuti e le modalità di espressione? Ritengono che i risultati siano la conseguenza della fortuna e del caso e non delle risorse personali? Le confondono con un corredo di risorse personali troppo vasto e contraddittorio come, ad esempio, la personalità o il carattere? Ritengono di non avere il tempo di soffermarsi sulla consapevolezza e valorizzazione delle risorse personali? Sono distratti da continue urgenze?

## Hard e soft skill, due facce della stessa moneta

Le soft skill sono una componente essenziale della "professionalità", corredo di chi opera utilizzando risorse complesse di sapere e di saper fare. Essa rappresenta una sorta di capitale umano personale composto da competenze basate su conoscenza ed esperienza

(hard skill) e competenze comportamentali (soft skill). Questi due asset intangibili, in quanto presenti nella mente di chi opera, risultano correlati come le due facce di una moneta: sono molto diversi, ma inestricabilmente collegati.

Le hard skill sono più facilmente comprensibili e valorizzabili in maniera consolidata, a cominciare dalle istituzioni scolastiche e universitarie, a proseguire dai master, fino alla formazione continua fornita dalle organizzazioni alle loro risorse, abbinata all'aggiornamento professionale che ogni persona inserita nel mondo del lavoro deve necessariamente curare per non cadere nella pericolosa obsolescenza.

E le soft skill? Il "bagaglio professionale" fatto di studio ed esperienza necessita di un "mezzo"

PERSON

COMMUNIC

TEAM SPIRIT

EMPATHY

QUALITY

ASSERTIVENESS

ATION

SELF-CONFIDENCE



per renderlo proficuo: si tratta delle competenze comportamentali. Solo tramite la sinergia tra hard e soft skill si originano prestazioni efficaci. Va ricordato che molti studi e ricerche in campo manageriale hanno dimostrato che le soft skill si stanno rivelando sempre più fattore strategico di successo. Per raggiungere ogni genere di risultato, quindi, diviene sempre più importante puntare sulle competenze comportamentali.

### Un chiarimento sulle soft skill

In sostanza, le soft skill rappresentano una componente fondamentale del capitale intangibile personale (cioè il capitale umano): sono semplici rappresentazioni di comportamenti descrivibili e osserva-

bili. Ma cosa NON sono? Non sono legate ai concetti di personalità e carattere; non sono valori (come l'onestà o il senso di responsabilità); non sono atteggiamenti come la cordialità, l'entusiasmo, la motivazione, l'assertività, l'empatia, il rispetto o l'autonomia; non sono competenze tecniche o un mix di hard skill e soft skill (come le digital skill, la gestione delle informazioni, la business presentation, o avere una visione strategica); non sono comportamenti ultracomplexi (come le leadership competencies o i processi di pianificazione); non sono generiche espressioni di carattere psicologico e sociale come interculturalità, intelligenza emotiva, agilità mentale, empowerment, saper ispirare i collaboratori ecc.); non si limitano, infine, al solo campo delle relazio-

ni interpersonali, ma riguardano anche comportamenti di carattere operativo, cognitivo e gestionale.

### L'origine mentale delle soft skill

Un modo scientificamente corretto per definire come si originano e in cosa consistono le soft skill è fare riferimento alle conquiste delle neuroscienze sociali. La stratificazione e la lateralizzazione delle aree del cervello consentono di evidenziare quattro fondamentali modalità di attuare comportamenti e di processare informazioni, suddivise tra sistemi corticale e limbico, sia sinistro che destro. Sulla base di questi schematici riferimenti, è possibile disegnare una matrice che evidenzia quattro raggruppamenti chiave di soft skill che, se espressi in forma ade-

guata, consentono di agire efficacemente in qualsiasi contesto d'azione.

Questa schematizzazione (vedi figura sotto) consente di evidenziare le soft skill tipiche di ognuno dei quattro riquadri. Ad esempio, nell'area cognitiva possiamo riscontrare l'analisi e la soluzione dei problemi; nell'area gestionale e innovativa, la decisione, l'iniziativa e la flessibilità; nell'area dei processi operativi, l'organizzazione e il controllo; nell'area relazionale ed emozionale, la comunicazione, il lavoro di gruppo e la gestione dei conflitti.

Ogni soft skill deve poter essere individuabile senza ombra di dubbio. In questo senso occorre utilizzare anche una rappresentazione dinamica del comportamento preso in considerazione, ripartito su tre momenti fondamentali di espressione concatenati tra loro

che ne segnalano l'organica sequenza d'azione.

Un esempio consente di chiarire questa impostazione:

### Negoziazione

*Definizione generale:* orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi.

*I tre momenti fondamentali di espressione:*

- A) prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati;
- B) ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative;
- C) chiudere gli accordi in relazio-

ne alle aspettative e alle concrete possibilità, riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte.

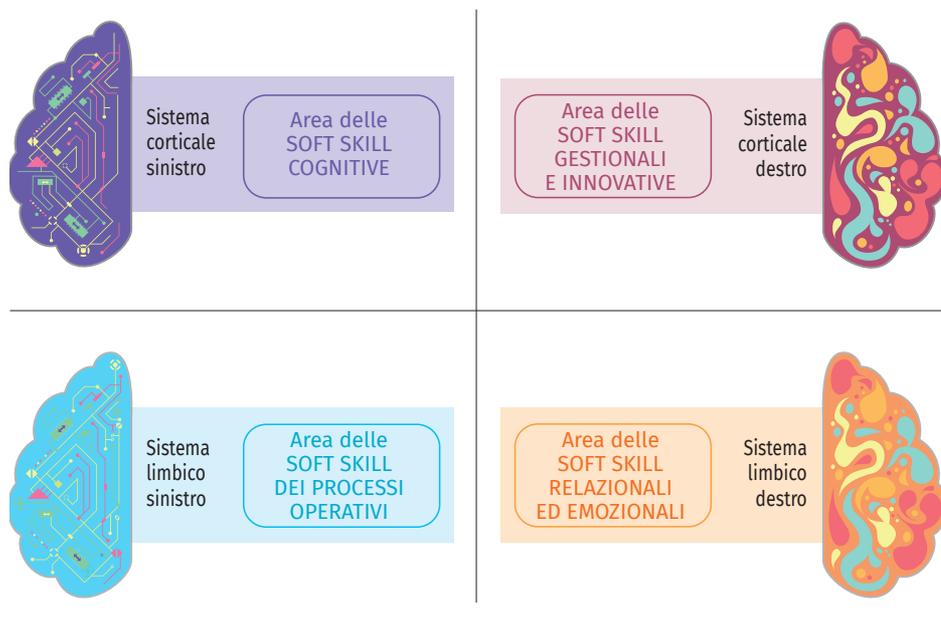
In sostanza, questa ripartizione ci dice che la soft skill "negoziazione" si manifesta completamente se si presta la dovuta attenzione (A) all'impostazione e alla pianificazione della trattativa, (B) allo svolgimento attento e flessibile della trattativa e, (C), in fase conclusiva, si cercano i margini di manovra per un accordo efficace e duraturo.

### Metodologia di assessment: lettura dei comportamenti

La comprensione dei comportamenti altrui (e, conseguentemente, propri) rappresenta un'attività essenziale per il genere umano.

A partire dal secondo dopoguerra, si è diffuso nel mondo delle imprese uno strumento efficace di carattere oggettivo che ha consentito di abbandonare sia le scelte di tipo tradizionale basate sulla cooptazione, sia le scelte pseudoscientifiche facenti riferimento alla psicologia del profondo tramite i modelli variegati di personalità e di interpretazione caratteriale. Con la metodologia di assessment è stato messo a punto un criterio rigoroso e sostanzialmente oggettivo (basato su simulazioni che riproducono la realtà) per individuare in anticipo l'espressione dei comportamenti che devono essere attuati in determinate

## Schematizzazione delle soft skill



circostanze. La metodologia di assessment prende spunto dal “comportamentismo”, il quale abbandona la ricerca del “perché” si manifestino i comportamenti e rivolge l’attenzione al “come” si esprimono, cioè al solo visibile processo di input e output delle azioni umane.

La metodologia di assessment si basa non solo sul vantaggio dell’osservazione reale dei comportamenti, ma anche sulla definizione a priori di chiare e inequivocabili descrizioni di fattispecie di comportamenti (cioè quelle che vengono denominate soft skill) che possono essere verificate in contesti simulati, ma estremamente corrispondenti a quelli reali.

Questa metodologia può essere applicata tramite gli assessment online, che rappresentano un’efficace evoluzione della metodologia tradizionale basata su descrizioni di situazioni organizzative e professionali alle quali fornire riscontro scegliendo fra le alternative proposte (questionari comportamentali o situazionali). Derivano dalla metodologia di assessment, della quale mantengono il taglio applicativo, il rigore scientifico e l’affidabilità dei risultati, superando la genericità dei test di personalità.

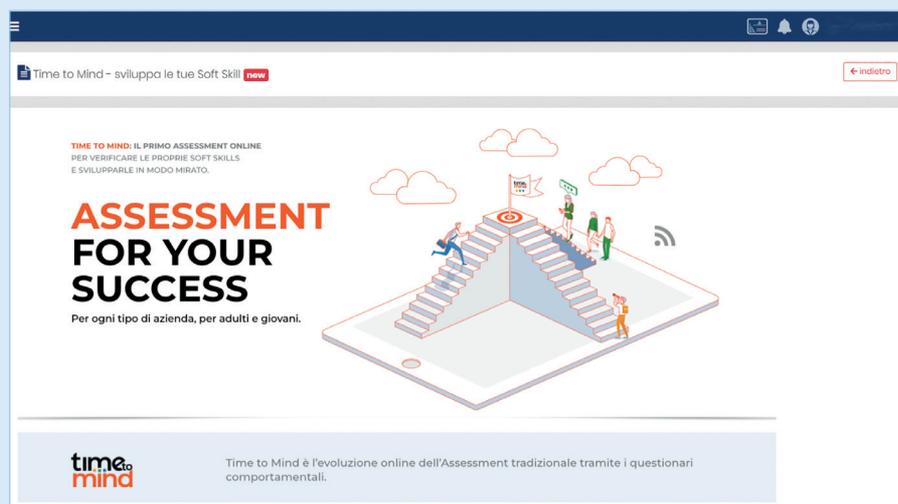
### Un consiglio facilmente attuabile

Le neuroscienze hanno dimostrato che siamo progettati per vivere con gli altri tramite il contatto e il contagio cognitivo ed emozionale, il quale si affievolisce notevol-

## VERIFICA E POTENZIAMENTO DELLE SOFT SKILL PROPOSTI DA MANAGERITALIA

Nell’area riservata **My Manageritalia**, all’interno dei “**Servizi professionali**”, ogni manager può trovare la sezione “**Time to Mind – sviluppa le tue soft skill**”.

Qui è possibile svolgere un assessment online gratuito su una o due soft skill scelte tra una gamma di 23 suddivise nelle quattro aree del cervello (sistema corticale sinistro e destro, sistema limbico sinistro e destro). A seguito della visione del profilo di soft skill emergente dalla compilazione dei citati assessment online, è possibile evidenziare anche percorsi di potenziamento suggeriti da articolate e mirate guide essenziali. Si tratta di un esempio di come possono essere potenziate le soft skill ritenute strategiche per lo svolgimento delle attività: soft skill in grado di influenzare in modo significativo le prestazioni e supportare il successo professionale.



mente con le relazioni in remoto. La sfida da affrontare non è solo quella, ampiamente pubblicizzata, di diffondere e approfondire le importanti digital skill, ma anche quella di rivitalizzare al più presto la cura delle soft skill tramite l’autoconsapevolezza e l’investimento in termini di potenziamento strategico: si tratta dell’unica alternativa alla diffusione della distrazione sistematica e della convinzione di non doversi migliorare perché assistiti da assicuranti e coincidenti sistemi esterni.

Da qui nasce l’invito a valorizzare le proprie soft skill tramite un atto di coraggio che consente di abbandonare la routine operativa per un prezioso e limitato investimento di tempo dedicato a sé stessi (ampiamente ripagato in termini di costi e benefici). Si tratta di volersi più bene, sperimentando il vantaggio di svolgere alcuni esempi di assessment online gratuiti proposti dalla piattaforma di Manageritalia (vedi box sopra). L’obiettivo? Risvegliare il gusto di valorizzare sé stessi! ■



INIZIATIVE

# Manager, a bordo!



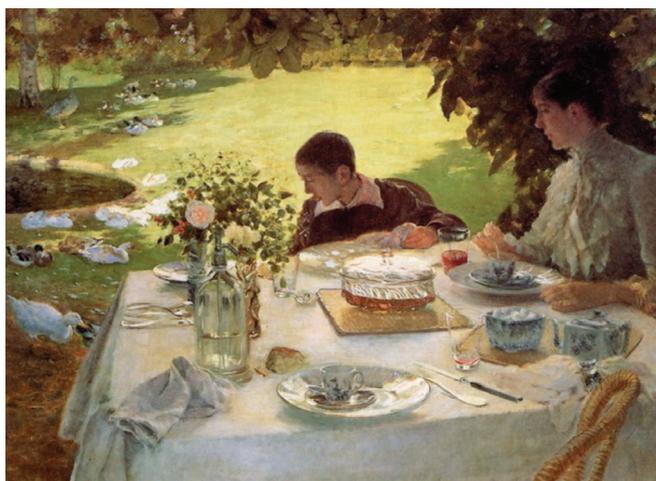
13-21 ottobre 2023

## 27° MANAGERITALIA GOLF TROPHY 2023

**Ancora posti disponibili,  
prenota la tua crociera!**

Per maggiori informazioni:  <https://bit.ly/27moGolfTrophy>

tel. 02 20203303 Luana Tassini - tel. 02 20203307 Luca Massarotto



## DE NITTIS. ATMOSFERE DI INIZIO ESTATE TRA LUCE E TRASPARENZE

### Dove

“Rileggere De Nittis oggi”,  
Palazzo della Marra,  
Barletta (BAT) pinacoteca civica De Nittis.

Giuseppe De Nittis, *La colazione in giardino*, olio su tela, 1884.

È una limpida e fresca mattina di inizio estate e all'aperto, sotto un albero dalla folta chioma, una famiglia sta facendo colazione. La luce è molto forte e crea un contrasto netto tra la zona di prato esposta al sole e le figure attorno al tavolo che, al contrario, sono avvolte dall'ombra; si è costretti a soffermarsi qualche minuto prima di riuscire a scorgere particolari e dettagli, dando modo agli occhi di abituarsi all'intensità della luce. Ed ecco che la meraviglia inizia a svelarsi: la tavola imbandita con cristalli e porcellane accende di luce la tela, con il gioco delle trasparenze dei bicchieri e del sifone di seltz, e i riflessi sulle posate e il portatovagliolo in argento.

A tavola, due persone: madame Leontine, dama elegante e raffinata, avvolta in uno stretto abito dal colore chiaro, e il piccolo Jacques, che dà del cibo a un'anatra avvicinatasi al tavolo. Eppure, a guardar bene, i commensali sono tre: c'è una sedia scostata, un tovagliolo di lino appoggiato sommariamente sulla tavola, come se qualcuno avesse appena finito la sua colazione e si fosse alzato per osservare a distanza la scena, presenza discreta ma

concreta. Il “misterioso” personaggio altri non è se non l'autore del dipinto, Giuseppe De Nittis, che poco dopo aver terminato la tela, nel 1884, sarebbe morto per un ictus a soli 38 anni. Ed ecco che quella sedia vuota assume il significato di un triste presagio e forse, proprio per questo motivo, l'amata moglie Leontine decise di non vendere l'opera, ma di donarla insieme a una ricca collezione di capolavori al Comune di Barletta, città in cui l'autore era nato nel 1846, a condizione che venisse preservata integra come da lascito.

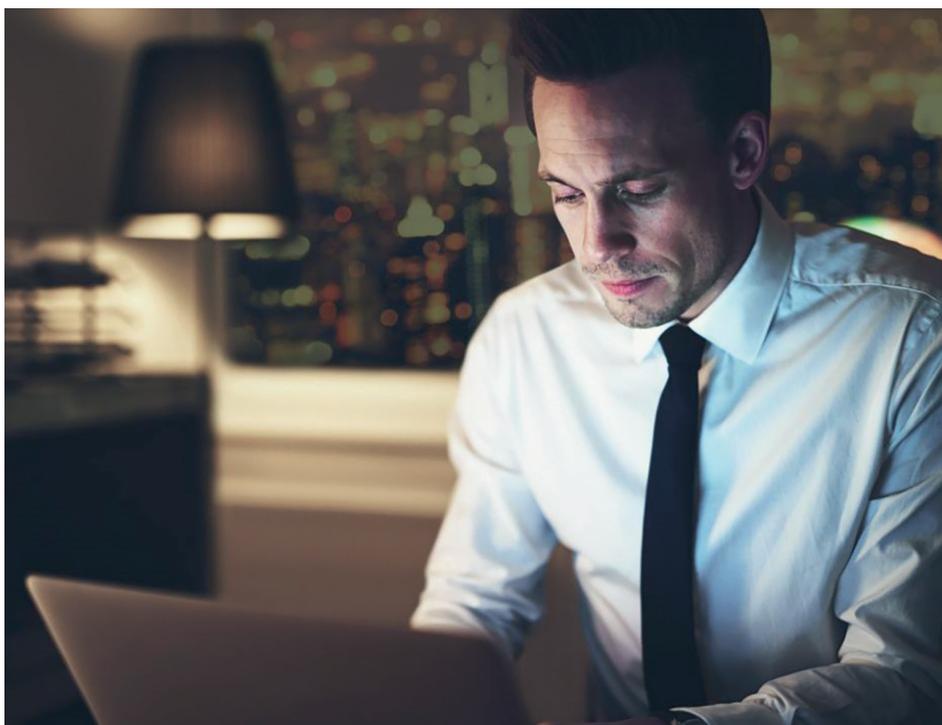
Si era formato a Napoli il giovane pugliese, approdando all'Accademia di Belle Arti, nonostante il parere negativo della famiglia, che non approvava “il mestiere dei disperati”, per poi avvicinarsi alla poetica dei Macchiaioli e, infine, trasferirsi a Parigi, alla corte del mer-

cante Goupil, diventando con Boldini e Zandomeneghi uno degli “Italiens de Paris”. Particolarmente affascinato dal clima impressionista, dipinse scene di vita felice e spensierata dell'alta borghesia parigina, i luoghi alla moda, le feste, le corse dei cavalli; ma soprattutto, lontano dai riflettori della mondanità e dai salotti importanti, ritrasse lei, l'amata Leontine, modella prediletta, spesso in contesti domestici e familiari, come nella “Colazione”, in cui la poesia degli affetti e della quotidianità riempie l'atmosfera.

Una pittura della felicità e dell'istante, volta a immortalare un momento preservandolo nel tempo perché non sbiadisca, una pittura tipica di un impressionista francese, o, per usare le parole di Diego Martelli, di «un parigino vero, uno di quei parigini che vengono battezzati magari a Barletta»!

### CURIOSITÀ

Il villino di Rue Viète a Parigi in cui è ambientata la “Colazione” fu a lungo teatro di serate tra amici, soprattutto impressionisti, che qui si ritrovavano al sabato ospiti dei De Nittis. In particolare, il nostro autore, da bravo italiano in terra di Francia, era solito accoglierli sulla porta, le maniche rimboccate, esclamando: «Non vi do la mano, vi sto preparando un piatto...!»



## BLUE LIGHT: 7 CONSIGLI PER PROTEGGERE I NOSTRI OCCHI

benessere

Quando fissiamo uno schermo per diverse ore, che si tratti di computer, tv, telefono o tablet, siamo esposti alla luce blu dei dispositivi. Se sui danni agli occhi il dibattito degli esperti è ancora in corso, di certo la sensazione di fastidio e affaticamento è evidente. Inoltre, è stato dimostrato che l'esposizione alla blue light influenza il ritmo circadiano del corpo, il nostro ciclo naturale di veglia e sonno. Durante il giorno, la luce blu ci sveglia e ci stimola, ma quando questa è eccessiva di notte può rendere più difficile prendere sonno. Ecco allora 7 consigli per filtrare questa luce.

### 1 Regola le impostazioni dello schermo

Sia gli smartphone sia i laptop consentono di regolare la luminosità, il contrasto, la nitidezza e l'intensità dello schermo. Imposta queste voci al minimo, in modo che non mettano a dura prova i tuoi occhi compromettendo la nitidezza della visione.

### 2 Limita il tempo davanti allo schermo

Opta per piccole pause per far riposare gli occhi e rilassare i muscoli. È utile osservare la regola del 20-20-20: ogni 20 minuti, sposta gli occhi per guardare un oggetto ad almeno 20 piedi di di-

stanza (circa 7 metri) per almeno 20 secondi.

### 3 Usa occhiali che bloccano la luce blu

Al giorno d'oggi esistono occhiali specializzati, progettati per essere indossati durante l'utilizzo di schermi, con un rivestimento avanzato che impedisce alla luce blu di raggiungere gli occhi.

### 4 Modifica l'illuminazione interna

Cerca di evitare la cattiva abitudine di utilizzare dispositivi digitali in ambienti scarsamente illuminati. Al contrario, posiziona nelle stanze diversi punti luce e durante il giorno prediligi la luce solare.

### 5 Installa filtri blue light

Tutti i dispositivi digitali sono dotati della modalità "Notte", che riduce l'intensità o la luminosità dello schermo. In alternativa, sono disponibili speciali pellicole con filtro per la luce blu che possono essere applicati sopra gli schermi.

### 6 Modifica la configurazione della visualizzazione

Allinea lo schermo del laptop o del computer con i tuoi occhi. L'angolazione dello schermo dovrebbe essere tale da non dover piegare il collo per vedere lo schermo né alzare troppo gli occhi per fare lo stesso.

### 7 Sottoponiti a un controllo/esame della vista

Il tuo oculista sarà in grado di raccomandare le misure appropriate.

## LA FORMAZIONE? UN VALORE PER LA SOCIETÀ

Vi ricordate di quella volta che siete usciti dall'aula carichi di ispirazione, desiderosi di mettere in pratica quanto avevate appena imparato? Vi ricordate di quel formatore, formatrice o insegnante che vi ha lasciato un qualcosa, una frase, una riflessione che vi ha spinto ad approfondire un argomento, acquistare un libro che vi ha poi in qualche modo influenzato? Se la risposta è sì, avete avuto la fortuna di incontrarne uno bravo.

Perché fare formazione non è un mestiere per tutti. Non esiste un manuale del "bravo formatore" dove basta seguire alcuni trucchi del mestiere per gestire l'aula con successo. Questo libro di Ray Smilor, **Accendere le menti. Formare con creatività e intraprendenza sviluppando la propria leadership** (Guerini editore, pagg. 192, 2023) ci ricorda proprio questo: per trasmettere conoscenza non basta il "mestiere" ma serve avere leadership, bisogna saper generare motivazione e coinvolgimento. Quali sono i fattori, gli elementi che fanno la differenza tra una for-

mazione efficace e una no? In che modo si possono stimolare le persone a imparare?

L'autore ha un lungo percorso nell'ambito della formazione, a partire dall'insegnamento nelle scuole primarie e secondarie, per poi approdare all'università, dove si occuperà di formazione manageriale.

Ray Smilor parla anche di come tenere viva l'attenzione in aula, di come stimolare il pensiero creativo e fare in modo che l'insegnamento non

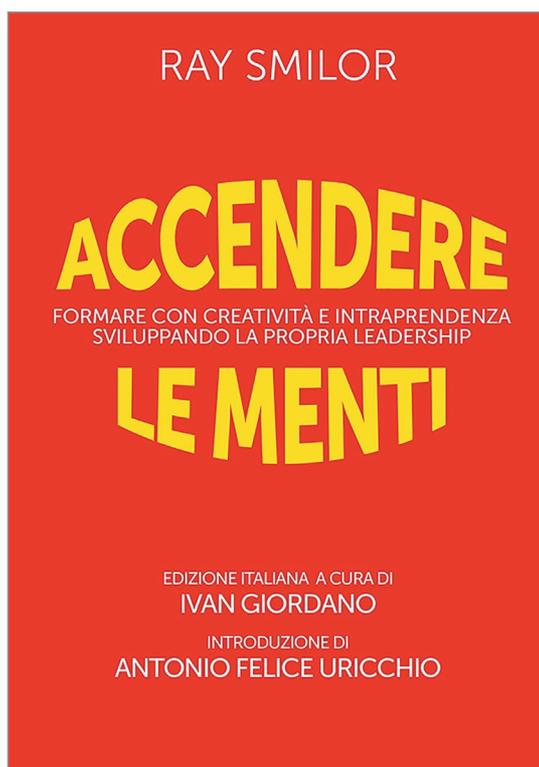
sia solo una trasmissione di nozioni. Il formatore deve avere prima di tutto passione per la materia che tratta e dimostrare un alto senso di responsabilità. Responsabilità perché, con i suoi insegnamenti, potrebbe influenzare le traiettorie personali e professionali dei discenti. Insegnare significa infatti "lasciare il segno", offrire conoscenza da utilizzare, per sé e gli altri.

L'autore spiega anche il legame tra insegnamento e imprenditorialità. Molti pensano che essere

imprenditori voglia dire lanciare una startup dopo aver trovato i finanziamenti necessari per poter realizzare la propria idea e gestire con successo la propria azienda. Essere imprenditori, ci ricorda l'autore, vuol dire molto di più rispetto ad avviare un'impresa. Essere imprenditore vuol dire saper sviluppare il proprio talento creativo e innovativo in qualunque carriera o disciplina si intenda seguire. Si può agire e pensare come un imprenditore in una grande azienda o in un'organizzazione non profit, in un posto di governo o all'interno della propria comunità. Im-

prenditorialità deve essere anche la caratteristica di chi fa formazione. La formazione richiede ingegno e creatività, la capacità di accendere l'immaginazione negli altri, spingere le persone ad agire, a migliorarsi e migliorare l'organizzazione nella quale si opera.

È qui che la formazione, intesa come attivazione dell'imprenditorialità nei propri discenti, diventa un valore per la società nel suo complesso in quanto chiave di ogni innovazione.



## CONTRIBUTO DI SOLIDARIETÀ DEL 10%

*Buongiorno, sono un dirigente di azienda di servizi di recente assunzione. Ho visto che nel dettaglio del costo aziendale relativo alla mia retribuzione lorda appare una voce "solidarietà 10%". Di cosa si tratta precisamente? E quale beneficio comporta per il dipendente?*

M.S. - Napoli

In base a una legge che risale al 1969, e che è stata anche oggetto di controversie giurisprudenziali e di una pronuncia della Corte costituzionale, su determinate somme collegate al rapporto di lavoro, il datore di lavoro non versa la contribuzione Inps ordinaria del 23,81%, ma una forma di contribuzione ridotta, il cosiddetto "contributo di solidarietà", pari al 10%.

Tale contributo è dovuto sulle somme versate, per la sola parte a carico del datore di lavoro, a finanziamento di casse, fondi, gestioni o forme assicurative previsti da contratti collettivi o da accordi o da regolamenti aziendali, al fine di erogare prestazioni integrative previdenziali o assistenziali a favore del lavoratore e suoi familiari, nel corso del rapporto o dopo la sua cessazione.

Per quanto riguarda i dirigenti dei settori rappresentati da Manageritalia, il contributo di solidarietà del 10% viene calcolato sull'intero contributo aziendale versato al Fondo Mario Negri, al Fasdac e all'Associazione Antonio Pastore, non sul contributo dovuto al Cfmt, che ha diversa natura e sul quale non è prevista alcuna forma di contribuzione previdenziale.

Il contributo del 10% non è dovuto sugli accantonamenti di quote di Tfr conferiti alla previdenza complementare.

Con una recente circolare (n. 49 del 31 maggio 2023), l'Inps ha confermato che il contributo di solidarietà deve essere applicato anche nel caso di somme riconosciute a titolo di credito welfare conferite alla previdenza complementare e a fondi o casse di assistenza sanitaria integrativa.

Il contributo di solidarietà in parola non comporta alcun beneficio per il lavoratore sotto l'aspetto previdenziale, poiché non viene accreditato sul montante contributivo ai fini del calcolo della pensione futura.

Una percentuale di tale contributo, pari all'1%, è destinata al Fondo di garanzia contro il rischio derivante dall'omesso o insufficiente versamento dei contributi dovuti per forme di previdenza complementare da parte dei datori di lavoro sottoposti a procedure di fallimento, concordato preventivo, liquidazione coatta amministrativa o amministrazione controllata.

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

FACTFULNESS

CRISIS  
MANAGEMENTLEADERSHIP  
DEL FUTUROFUTURE  
OF WORK

CREATIVITÀ

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

# LEADERSHIP FORUM

## LEAD THE FUTURE

25 - 26 OTTOBRE 2023 MILANO Teatro degli Arcimboldi

MINDSET

LINGUAGGIO  
DELLA LEADERSHIP

TEAM GLOBALI

SOSTENIBILITÀ

INCLUSION  
& DIVERSITY

TALENTO

**CATHY  
O'DOWD**Prima donna a scalare  
l'Everest da due versanti**FEDERICO  
BUFFA**Giornalista  
e storyteller**JO  
OWEN**Esperto di management  
internazionale**NAVI  
RADJOU**Ideatore della  
Frugal Innovation**CRISTINA  
SCOCCHIA**Una delle CEO più  
influenti in Italia**LUCA  
TOMMASSINI**Coreografo e  
direttore artistico

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

**Cambiare il business oggi, per cambiare il futuro.**

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

+39 02 241 67 241 | [corporate@performancestrategies.it](mailto:corporate@performancestrategies.it)

visita il sito  
**theleadershipforum.it**



Main Sponsor

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

Sponsor

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

Partner

**h** **havas****cfmt**  
FORMAZIONE UNICA.COM.IT**TECNOCASA**  
GROUP

Official Lounge

**Chateau d'Ax**

Official Bag

**TUCANO**  
MILANO 1985

Official Hotel

**MELIÀ**  
HOTELS & RESORTS

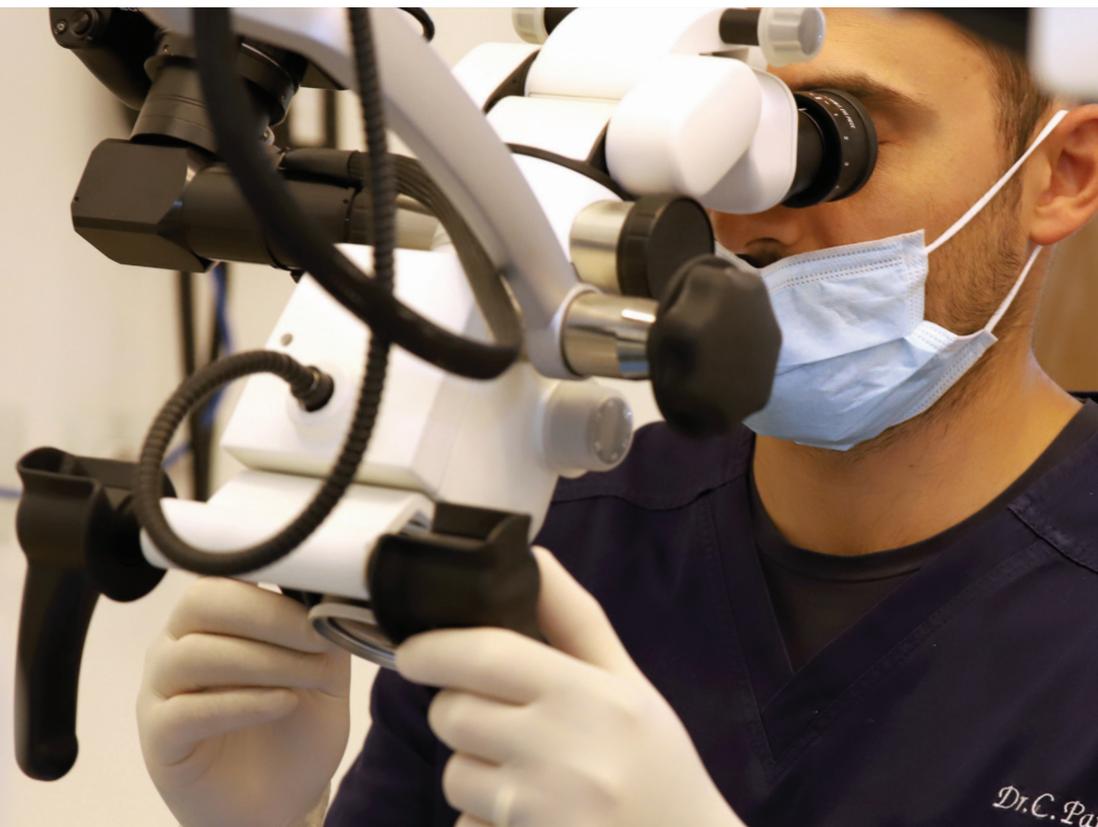
Official Coffee

**NESPRESSO.**

Official Merchandising

**promofacile**

# 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)



# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #94



**03/ FUTURE NEUROTECH**

**04/ DECALOGO  
ARTIFICIALE**

**06/ TALENTI IN FUGA**

**SAVE THE DATE:  
BIAS E WORKLOAD  
MILANO, 14 SET 2023**

→ [https://bit.ly/cfmt\\_biasworkload](https://bit.ly/cfmt_biasworkload)

## Soft power Cina, nuovo trendsetter?

L'influenza geopolitica, economica e militare è ben nota. Non a torto alcuni dicono che questo è, a tutti gli effetti, il secolo cinese. Ma il potere si sposta anche verso altri lidi, diciamo culturali. Leggo su alcune fonti estere che in Giappone è in atto una piccola rivoluzione. Pare che i giovani giapponesi ora si entusiasmino per tutto ciò che è cinese. Le ragazze, ad esempio, sono appassionate di *chuuka meiku*, il makeup delle starlet cinesi, e copiano lo stile di trucco – non proprio discreto – delle influencer che popolano la piattaforma cinese di social media Red. Caratteristiche: forti toni rossi, labbra scure, glitter. I prodotti appropriati sono forniti da

produttori cinesi come Florasis o Zeesea. La tendenza del “C-Beauty”, ovviamente (visti i rapporti litigiosi passati e presenti), divide il Giappone. Tra le generazioni più anziane, i prodotti del grande incumbente vicino sono considerati cheap, mentre cool tra le giovani. Il 40% dei ragazzi tra i 18 e i 29 anni dichiara di avere un’“affinità” con la Cina, mentre tra i 60 e i 70 anni la percentuale è solo del 13%. Intanto, le scuole di lingua giapponesi, che offrono corsi di mandarino, hanno recentemente registrato una forte domanda. Un cambio di rotta culturale o una breve moda passeggera? Soft power culturale duraturo, come quello americano (ora però in crisi) o influenza

ininfluente sui valori futuri? Presto per dirlo. Però possiamo fare una breve riflessione. Negli ultimi anni, molte tendenze giovanili provenivano principalmente dal Giappone e dalla Corea del Sud. La cultura giapponese degli Anime, ad esempio, ha conquistato l'Europa e gli Stati Uniti, la musica pop coreana (“K-pop”) ispira ancora i fan di tutto il mondo. Ora, la Cina si sta affermando come “soft power”, una nazione esportatrice non più solo di prodotti ma anche di cultura di successo. La moda e i cosmetici saranno le teste di ponte, proprio come i cartoni animati lo sono stati per il Giappone. Il makeup cinese conquisterà presto anche i cortili delle scuole europee. Forse.

# —Future signals

## Segnali e trend in pillole



<https://tinyurl.com/b6bj54xk>  
<https://www.ideaflow.design>  
<https://dschool.stanford.edu>

<https://www.smartcaptech.com>  
<https://www.emotiv.com>  
<https://waymo.com>



### —Future dentist

#### Nasce il “patientainment”

La shopping experience diventa patient experience. Intrattenere il paziente, magari con delle serie Netflix proiettate sullo schermo appeso al soffitto, proprio sopra il lettino del dentista. Succede a New York dalla startup Tend, una piccola catena di studi dentistici che negli ultimi due anni ne ha aperti 24. Amata dalla giovane Generazione Z, che esige esperienze piacevoli (e non punitive) anche negli studi medici, Tend è diversa in molto o, forse, in tutto. Ogni angolo è “instagrammabile”, cioè visivamente accattivante. Infatti, le filiali Tend ricordano più un salone di bellezza che uno studio medico: belle ambientazioni con “Welcome Bar” e zero odore di sala operatoria. Ma, soprattutto, sono i dettagli a spiccare: i costi di ogni intervento vengono fissati prima sul portale e il pagamento dei medici si basa anche sulla soddisfazione dei clienti, con sondaggio online dopo la visita; i lavori vengono eseguiti su liste di controllo che tengono conto di innovazioni nelle procedure e il marketing è una macchina da guerra sui social che include collaborazioni mirate con influencer e Instagram.

### —Future innovation

#### Mi frulla in testa un flusso di idee

Ci vogliono (così dicono) almeno 2.000 idee per un nuovo successo commerciale: dunque idee a getto continuo o, meglio, un flusso che mai si ferma. Ideaflow. Un termine che descrive il numero di idee generate da un'organizzazione (misurate, ad esempio, in brevetti). Il flusso di idee continue è l'attività chiave di domani, sostiene Jeremy Utley, direttore dell'Hasso Plattner Institute of Design di Stanford il quale, assieme al designer e imprenditore Perry Klebahn, ha appena pubblicato il libro *Ideaflow: the only business metric that matters*. Ecco, in mega sintesi, tre consigli, o regole, per accelerare l'innovazione. 1) Produrre idee senza soluzione di continuità. Nella Silicon Valley sopravvive il cliché dell'idea da un milione di dollari, ma nella ricerca del nuovo conta soprattutto la quantità. Detto altrimenti, se si vuole avere una buona idea, bisogna prima averne molte. 2) Ascoltare i nuovi arrivati e debuttanti in impresa. Le proposte radicalmente nuove o insolite in genere non provengono da persone di vecchia data, ma dai nuovi arrivati che ancora sono vergini e non annoiati dal settore. 3) Condurre più esperimenti. Le analisi dei Big Data sono preziose e spesso migliori delle sensazioni e decisioni di pancia. Ciononostante, le aziende dovrebbero rimanere aperte agli small data e segnali deboli, per sperimentare intuizioni selettive che emergono, ad esempio, osservando il cliente.





## —Future neurotech Dipendente, sorvegliato speciale

«La sorveglianza del cervello era nell'aria da tempo e ora inizia sul serio», afferma la professoressa di diritto statunitense Nita Farahany, una delle maggiori esperte di neuroetica. Prendiamo SmartCap. Questa fascia per capelli con elettrodi all'interno può essere indossata in modo invisibile sotto un berretto da baseball o un casco protettivo e misura le onde cerebrali di chi la indossa, come un EEG dal medico. Un'applicazione per cellulare valuta le onde cerebrali e se il lavoratore sta per addormentarsi, l'app lancia un allarme e, se lo si desidera, avvisa una seconda persona, ad esempio un supervisore. Sono già 5.000 le aziende in tutto il mondo che utilizzano SmartCap: aziende di trasporto, imprese edili, aziende minerarie, compagnie aeree. Oppure gli auricolari MN8 che misurano le onde cerebrali. Se le cosiddette onde alfa indicano che la concentrazione di un impiegato/a sta diminuendo, allora sul computer portatile appare un messaggio tipo "Ciao Cristina, è ora di fare una pausa". Questo sistema è stato sviluppato dal produttore Emotiv (emotiv.com) insieme a SAP. Per gli ottimisti che comandano un sogno: grazie ai sensori cerebrali, i compiti possono essere dosati in modo tale che il dipendente non sia né troppo né poco impegnato. Per i pessimisti, ovvero tutti gli altri, un vero incubo di uomo-automa. Ma al solito, la propaganda venderà il tutto come un sano passaggio dalla scrivania ergonomica alla "ergonomia cognitiva". Auguri.

## —Future mobility Leasing a guida autonoma

Il cosiddetto (da me) secolo delle macchine riserva continue sorprese e invasioni di campo sul nostro libero arbitrio. Per esempio, se in futuro si salta una rata del leasing, il sistema di climatizzazione dell'auto può entrare in sciopero. Se ne salta un'altra, saltano anche i regolatori dei finestrini, la radio e il sistema di navigazione. Infine, il motore non si accende nemmeno. Se ancora ci si ostina a non pagare le rate, allora il produttore prende il controllo completo in remoto e l'auto a guida autonoma torna alla concessionaria. Fantascienza? Ancora sì. Ma intanto la Ford ha brevettato tutte queste funzioni, inclusa quella che fa andare l'auto da sola dallo sfasciacarrozze se il valore residuo del veicolo è ritenuto troppo basso.



# —Future AI

## Nessuno mi può giudicare



<https://tinyurl.com/523x697z>  
<https://github.com/features/copilot>  
<https://tinyurl.com/mu724hw6>  
<https://stablediffusionweb.com>

***Nemmeno tu. Coloro che tirano i fili delle IA marionette, al momento se la spassano scorrazzando indisturbati per la città incuranti di qualsiasi codice della strada.***

### **01/ In futuro, tutti avranno un AI smart agent**

Questo assistente, in sostanza, è un programma informatico dotato di intelligenza artificiale che esegue autonomamente compiti complessi, gestisce l'agenda personale, risponde alle domande, prenota cose e aiuta a risolvere i problemi quotidiani ("come faccio a riparare la catena della bicicletta?"). L'IA può essere raggiunta tramite chat di testo o comando vocale, ad esempio tramite WhatsApp.

### **02/ L'IA generativa cambia ogni lavoro di conoscenza**

Il software Copilot (uno dei tanti) fornisce ai programmatori codici già pronti all'uso per qualsiasi compito. Questi programmi di assistenza saranno presto disponibili anche per medici, avvocati e ingegneri. Vantaggi per l'utente: si possono scrivere testi più velocemente e avere da parte dell'intelligenza artificiale nuove idee e dritte per accelerare lo sviluppo di prototipi.

### **03/ Molti processi saranno più economici e veloci**

Nel servizio clienti, ad esempio, gli algoritmi creativi saranno presto indispensabili: l'intelligenza artificiale può trasformare una chiamata registrata in un testo, quindi riassumerlo e capire il motivo della chiamata. Nella prima fase, i programmi di assistenza IA rivoluzioneranno lo sviluppo del software. In futuro, molti software saranno sviluppati alla metà dei costi e del tempo.

### **04/ Copiare il compito è un gioco da ragazzi**

Non saranno più necessarie né competenze di programmazione né altre conoscenze informatiche per essere aiutati da algoritmi generativi. In futuro, usare l'IA sarà facile come usare un qualsiasi motore di ricerca. Già oggi molti autori si fanno scrivere storie da ChatGPT, tant'è che si parla di invasione di bot romanzi negli scaffali delle librerie.

## 05/ Gli esseri umani non diventeranno superflui

Gli algoritmi creativi si occupano principalmente di lavori poco impegnativi che richiedono tempo, come cercare e ordinare informazioni, riassumere o tradurre testi, prendere semplici decisioni, ma non saranno in grado di padroneggiare le tipiche abilità umane (relazioni, comprensione, empatia, strategia, giudizio ecc.). In definitiva, anche un programma come ChatGPT è solo una versione avanzata del “completamento automatico”, ma non comprende il mondo in senso stretto.

## 07/ Lo Tsunami ChatGPT dichiara guerra ai creativi

Mentre Amazon conta già più di 200 titoli di libri in cui ChatGPT è indicato come coautore e mentre Spotify rimuove migliaia di canzoni create (rubate?) con l'IA di Boomy, che ne ha realizzate ben 14 milioni, Goldman Sachs avverte che almeno 300 milioni di posti sono a rischio e questa volta riguarda anche creativi e lavoratori della conoscenza. Ovvio, se le sessioni di brainstorming sono gestite da IA.

## 09/ Speed hiring: arriva il recruiter Speedy Gonzales

Il 70% delle aziende statunitensi utilizza già algoritmi per la selezione del personale. La preselezione “artificiale” dei candidati funge da turbo per il processo di selezione, con un risparmio in media di 35-40 giorni. Nei prossimi anni l'automazione della selezione diventerà standard, perlomeno per posizioni commerciali e di medio-basso livello.

## 06/ I rischi dell'IA sono in aumento

Algoritmi come ChatGPT sono stati addestrati con testi provenienti da internet. Hanno visto molta aggressività e informazioni sbagliate. Questo si riflette nelle risposte. Lo scienziato statunitense Carl Bergstrom li chiama perciò “generatori di stornzate casuali”. Inoltre, l'IA generativa funziona come una scatola nera. È impossibile capire come la macchina arrivi a un'affermazione. Questo limita, per ora, il suo utilizzo nelle aziende.

## 08/ Dispute sul copyright rallentano la corsa

L'IA è ormai entrata nei processi aziendali. Non c'è più modo di rimettere il “genio” nella bottiglia, ma senza regolamentazione scatta molta confusione. Chi ha mai acconsentito che il lavoro creativo diventasse materiale didattico per gli algoritmi? A breve, molti artisti, autori e programmatori, inizieranno a fare causa alle società di IA. Nel frattempo, nascono dispute sul copyright delle creazioni dell'algoritmo che molte leggi sui diritti d'autore non riconoscono (l'opera dev'essere una creazione intellettuale di un essere umano). Quindi, ogni azienda potrebbe oggi usare la pubblicità del concorrente se generata da IA.

## 10/ Il termine “intelligenza artificiale” scompare

Il fatto che questi software abbiano funzioni predittive e creative sarà dato per scontato nel giro di pochi anni. Poiché l'IA è integrata ovunque, il termine “intelligenza artificiale” dovrebbe logicamente scomparire dalla vita quotidiana, a meno che non prevalga il suo utilizzo retorico di governance su una massa (di umani) sottomessi e in perenne soggezione.

## —Future management

# Il talento è mio e lo gestisco io



<https://www.aixfoam.de>

<https://www.exmanifesto.com>

<https://jobs.diconium.com/en/>

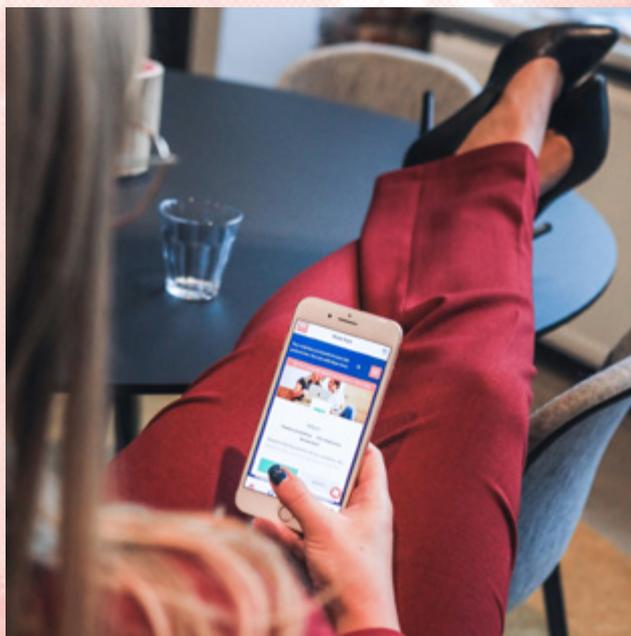
<https://www.talentsconnect-ag.de>

***Giusto, ma bisogna prima trovarli, poi motivarli e infine tenerli. Ma non in gabbia. Diciamolo: quello che i manager dovranno essere in grado di fare in futuro in tema gestione risorse umane è tanta roba.***

## —Nuove tendenze

### Termini di moda

Mentre il purpose perde appeal, tre termini prendono quota in questo pazzo, pazzo mondo dei trend delle risorse umane. Iniziamo dal primo. Employee Experience (EX), che si riferisce all'esperienza del collaboratore o, meglio, di tutto ciò che si sperimenta sul posto di lavoro. Viene valorizzato abbastanza? Attualmente, negli Stati Uniti si sta formando un movimento attorno all'abbreviazione EX. I sostenitori di Exmanifesto affermano perentori: in futuro, i dipendenti devono essere al primo posto perché sono la risorsa scarsa, non i clienti. Poi abbiamo l'offboarding: in futuro sarà sempre più importante che questa partenza avvenga in modo positivo e apprezzato poiché investire in questo processo produce maggiore fidelizzazione dei talenti e, sì, anche riassunzione dei cosiddetti dipendenti boomerang (che vanno e poi tornano). Infine, abbiamo la Neurodiversità. Curioso termine che, al pari della biodiversità, indica la convivenza e differenziazione delle differenze cognitive dei dipendenti. Non esistono due cervelli uguali e dunque il manager moderno deve usare differenti approcci. Per dire: un nuovo dipendente preferisce leggere il wiki dei dipendenti, un altro vuole che le attività siano spiegate da un mentore.





## —Talenti in fuga? Attiva le giuste barriere

1) Riportare la calma in ufficio. E il silenzio. Negli ultimi due anni molte aziende hanno inaugurato nuovi uffici, dove i lavoratori in remoto e i colleghi dovrebbero incontrarsi. Tutto bene, ma spesso il livello di rumore aumenta perché i nuovi locali sono più aperti e c'è più andirivieni. Secondo un sondaggio di HR Magazine, il 52% dei lavoratori teme che il rumore in ufficio li renda improduttivi. Intervenire. 2) Creare più spazio di coworking. Fra gli smart worker, il tasso di turnover è elevato. Il motivo: manca un vero contatto umano e il legame sociale con l'azienda si spezza. Investite in gradevoli spazi di coworking dove i professionisti in remoto possano socializzare e scambiare idee. Consiglio forse banale ma utile dopo l'isolamento pandemico. 3) Pagare retention bonus, moderati. Molte aziende incentivano i loro top performer con bonus una tantum. In singoli casi può avere senso, ma non su larga scala, soprattutto perché se alcuni ricevono un pagamento speciale e altri no, questo provoca insoddisfazione nel team. 4) Ottimizzare il design degli uffici. Durante la pandemia, molti dipendenti hanno imparato ad apprezzare un ambiente di lavoro piacevole a casa e non vogliono tornare in uffici mal progettati. Un buon design prevede: aree per tenere riunioni spontanee, aree per il lavoro concentrato (deep work) e zone di transizione per passare dall'ufficio open space all'area con le cellule pensanti. Banale dirlo, ma bisogna riportare le piante d'appartamento, perché il verde in ufficio abbassa i livelli di stress e la luce del sole in tutte le aree di lavoro. Infine, le forme. Più l'ufficio è "rotondo" meglio è, giacché la sola vista di mobili o elementi decorativi spigolosi produce nel cervello l'ormone dello stress, il cortisolo.

## —Caccia al candidato Mi paghi, ma quanto mi paghi?

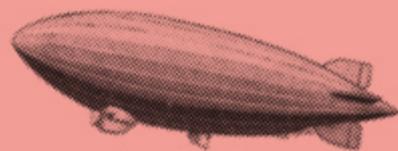
Cosa c'è da guadagnare qui? Ai giovani candidati della Generazione Z piace andare al sodo e si aspettano un messaggio chiaro al riguardo. Ma non solo loro. L'82% di tutti i dipendenti ritiene che un datore di lavoro debba almeno indicare una fascia di retribuzione in un annuncio di lavoro, mentre il 31% addirittura la cifra esatta. Questo è il risultato di un sondaggio condotto dalla piattaforma di valutazione dei datori di lavoro Kununu in Germania. Insomma, il voto dei candidati è chiaro: basta con la segretezza degli stipendi. La trasparenza salariale è in pieno trend: una misura semplice che porta subito a un maggior numero di candidati quando si fanno inserzioni per ricerca personale.

## —Strategie di recruiting Vendere jobs come libri su Amazon

Rendere la ricerca di un posto facile come lo shopping online: questa è la linea guida per il futuro. Molte aziende stanno cambiando radicalmente la propria strategia per il processo di reclutamento copiando le dinamiche e le logiche dell'e-commerce. I posti di lavoro vengono venduti con gli stessi mezzi e modalità con cui Amazon vende libri e Booking vende camere d'albergo. In fondo è semplice: bisogna semplificare le cose per i candidati e sì, trovare un lavoro deve essere facile e intuitivo come trovare un volo su EasyJet. In Germania, molte imprese usano ora servizi come JobShop del provider Talentsconnect che funzionano come un negozio online. Tutto è orientato alla cosiddetta conversione, cioè a trasformare il visitatore in un candidato.

# FUTURETECH

# INVENZIONI & INNOVAZIONI

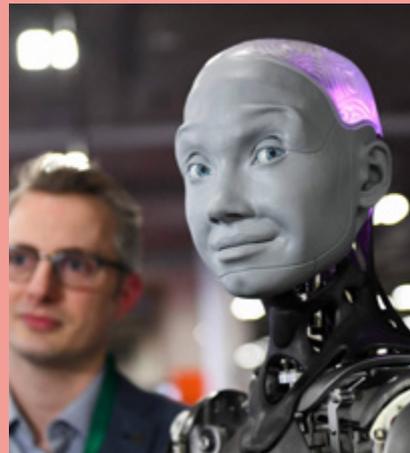


## I MAGGIORDOMI ROBOT

Nei film di fantascienza appare spesso il robot maggiordomo. Finora macchine di questo tipo sono state considerate pura finzione. Ma ora i robot di assistenza stanno arrivando! All'ultima Tesla investor conference, Elon Musk, mentre presentava le ultime versioni dei robot Optimus, annunciava che questi assistenti potrebbero diventare un mercato più grande di quello delle automobili. Che dire? Beh, intanto che Google ha costruito un robot di assistenza

che capisce i comandi testuali in modo intuitivo e poi che sempre più aziende, tipo la britannica Engineered Arts, lavorano a interlocutori artificiali. Finora le funzioni di queste macchine erano limitate. Ma grazie all'IA presto capiranno istruzioni senza spiegazioni e impareranno a improvvisare. I primi robot maggiordomo saranno sul mercato nel 2030, ma visti gli alti prezzi si diffonderanno nelle case non prima del 2035.

↳ <https://www.engineeredarts.co.uk>



## HYPERSHELL.CC

Quanti cavalli ha il tuo corpo? Hypershell risponde con il primo esoscheletro per il mercato consumer che fa correre tutti come un ventenne in gran forma.

↳ [www.youtube.com/watch?v=EzW\\_0LhJzqk&t=1s](http://www.youtube.com/watch?v=EzW_0LhJzqk&t=1s)



## NBA.COM

Il campionato di basket NBA ha introdotto un servizio che tramite un'app consente al fan di assumere il ruolo di un atleta in campo. Vedere video.

↳ [www.youtube.com/watch?v=Rv0qBbJq4qQ&t=3s](http://www.youtube.com/watch?v=Rv0qBbJq4qQ&t=3s)



## BOXING-BUDDY.COM

Questo sacco da boxe tira cazzotti! Boxing Buddy è dotato di due braccia meccaniche che si estendono in modo casuale per allenare meglio lo sportivo.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=y4mejzQ3vBI>



## ASAHIGROUP-HOLDINGS.COM

I nuovi distributori automatici del colosso giapponese Asahi assorbono e immagazzinano CO<sub>2</sub> per trasformarla in fertilizzante e calcestruzzo. Sostenibile?

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=Hm-QLVxfnY>



## PACKTIN.COM

Una startup italiana recupera sottoprodotti alimentari, tipo bucce di verdura, per ottenere farine vegetali aromatizzate. Altroché insetti e vermi!

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=PMH8spCRh-c>



## CORKBRICK.COM

I mattoni in sughero di Corkbrick, simili ai classici Lego, permettono a chiunque di realizzare, in casa o in ufficio, strutture e mobili flessibili e, sì, anche belli.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=gmygZebz2HA>



## CCNL CONFETRA E ASSOLOGISTICA

*Rinnovati i contratti dei dirigenti di autotrasporto e spedizioni e della logistica. Aggiornata la parte economica, dopo l'inserimento del welfare aziendale e delle politiche attive avvenuti negli anni scorsi*

**F**irmato il 18 maggio scorso il rinnovo della parte economica del contratto nazionale di lavoro per i dirigenti delle aziende di autotrasporto e spedizione merci, di servizi logistici e di trasporto combinato, che riguarda 800 dirigenti in 240 aziende, su un bacino potenziale di 108mila

aziende presenti nel settore. Il 31 maggio, invece, è stata la volta di quello dei magazzini generali, magazzini frigoriferi e terminalisti portuali, interportuali e aereoportuali, contratto che riguarda circa 250 aziende associate con circa 70mila dipendenti diretti e indiretta.





A firmare gli accordi, il presidente di Manageritalia **Mario Mantovani** con i rispettivi presidenti di Confetra (Confederazione generale italiana dei trasporti e della logistica) e Assologistica (Associazione italiana imprese di logistica, magazzini generali, magazzini frigoriferi, terminalisti portuali, interportuali e aereoportuali) **Carlo De Ruvo** e **Umberto Ruggerone**.

«Grazie a questi rinnovi – commenta Mantovani – diamo continuità all'azione condotta negli ultimi anni dalla nostra Associazione per tutelare i diritti dei dirigenti italiani dopo la formazione introdotta nel 1992, la long term care del 2001, il welfare azien-

dale per tutti e le nuove politiche attive, soprattutto in un periodo come questo caratterizzato da aspettative decrescenti e inflazione. Una firma che consentirà ai dirigenti di recuperare, almeno in parte, le perdite di reddito dovute all'impennata dell'inflazione, senza gravare eccessivamente sulle imprese».

### Equilibrio tra aumenti servizi welfare a favore dei dirigenti

«L'accordo firmato il 18 maggio completa il rinnovo del ccnl dirigenti trasporti, aggiungendo la parte economica agli interventi di natura normativa già

## AUTOTRASPORTO E SPEDIZIONE

### Cosa prevede l'accordo

Una tantum di 1.500 euro da corrispondere nel 2023 e un aumento contrattuale di 450 euro lordi mensili entro luglio 2025. È inoltre prevista la destinazione di 1.300 euro annui alla piattaforma Welfare dirigenti terziario, spendibili in beni e servizi di welfare.

#### I punti salienti

La parte economica è stata rinnovata agendo in sinergia su vari aspetti:

#### UNA TANTUM DI 1.500 EURO

Una tantum a copertura della vacanza contrattuale per il periodo 1° gennaio-31 dicembre 2022, erogata in due tranches:

- 700 euro con la retribuzione di giugno 2023;
- 800 euro a novembre 2023.

#### AUMENTO RETRIBUTIVO

È previsto un aumento retributivo mensile, con conseguente adeguamento del minimo contrattuale, pari, a regime, a 450 euro, secondo le seguenti scadenze:

- 150 euro mensili dal 1° dicembre 2023;
- 150 euro dal 1° luglio 2024;
- 150 euro dal 1° luglio 2025.

Tali aumenti possono essere assorbiti, fino a concorrenza, esclusivamente da somme concesse dalle aziende in acconto o anticipazione su futuri aumenti economici contrattuali, successivamente al 31 dicembre 2019.

#### WELFARE

I datori di lavoro destineranno alla piattaforma Welfare dirigenti terziario **1.300 euro annui**, spendibili in beni e servizi di welfare per gli anni 2024 e 2025. Ciò in aggiunta a eventuali sistemi di *flexible benefits* già presenti in azienda e con la possibilità di integrare il valore minimo stabilito dal ccnl con versamenti aggiuntivi alla piattaforma, tramite la sottoscrizione di un regolamento aziendale.



Per saperne di più:  <https://bit.ly/AccordoConfetra18-5-23>

messi in campo due anni fa», spiega De Ruvo, che prosegue: «Penso che sia stato fatto un buon lavoro che realizza un mix equilibrato tra aumenti e servizi welfare a favore dei dirigenti. Devo dare atto a Manageritalia del senso di responsabilità mostrato in questi anni, tutt'altro che facili, scegliendo di non stressare la trattativa ma di accompagnarla lungo un percorso a tappe che alla fine si è rivelato soddisfacente per tutti».

«Siamo soddisfatti di questo accordo che va concretamente nella direzione da noi auspicata, ovvero la valorizzazione della figura del manager logistico, vero ele-

mento strategico per le aziende», chiosa Ruggerone. Gli accordi, di natura prettamente economica, sono la logica prosecuzione e completamento delle intese del luglio 2021 che, tra le altre cose, hanno introdotto il welfare aziendale, i servizi di politiche attive e sono intervenuti sulla normativa dei fondi ed enti contrattuali.

Essi prevedono: adeguamenti contrattuali che consentono ai dirigenti, almeno in parte, di recuperare l'impennata dell'inflazione avvenuta nell'ultimo periodo. Un risultato ottenuto grazie al profondo lavoro di analisi su tutte le opzioni normative disponibili. ■

## LOGISTICA

### Cosa prevede l'accordo

Una tantum di 1.000 euro da corrispondere nel 2023 a un aumento contrattuale di 450 euro lordi mensili entro luglio 2025. È inoltre prevista la destinazione di 1.500 euro annui alla piattaforma Welfare dirigenti terziario, spendibili in beni e servizi di welfare.

#### I punti salienti

La parte economica è stata rinnovata agendo in sinergia su vari aspetti:

#### UNA TANTUM DI 1.000 EURO

Una tantum a copertura della vacanza contrattuale per il periodo 1° gennaio-31 dicembre 2022, erogata in due tranches:

- 500 euro con la retribuzione di luglio 2023;
- 500 euro a novembre 2023.

#### AUMENTO RETRIBUTIVO

È previsto un aumento retributivo mensile, con conseguente adeguamento del minimo contrattuale, pari, a regime, a 450 euro, secondo le seguenti scadenze:

- 150 euro mensili dal 1° dicembre 2023;
- 150 euro dal 1° luglio 2024;
- 150 euro dal 1° luglio 2025.

Tali aumenti possono essere assorbiti, fino a concorrenza, esclusivamente da somme concesse dalle aziende in acconto o anticipazione su futuri aumenti economici contrattuali, successivamente al 31 dicembre 2019.

#### WELFARE

I datori di lavoro destineranno inoltre alla piattaforma Welfare dirigenti terziario **1.500 euro annui**, spendibili in beni e servizi di welfare per gli anni 2024 e 2025. Ciò in aggiunta a eventuali sistemi di *flexible benefits* già presenti in azienda e con la possibilità di integrare il valore minimo stabilito dal ccnl con versamenti aggiuntivi alla piattaforma, tramite la sottoscrizione di un regolamento aziendale.



Per saperne di più:  <https://bit.ly/AccordoAssologistica31-5-23>

## BORSE DI STUDIO 2023

*Disponibili i bandi di concorso 2023 per le borse di studio “Mario Negri” e “Perio Michiara” riservate ai figli di dirigenti iscritti al Fondo*

Ogni anno il Fondo di previdenza Mario Negri indice concorsi per l'assegnazione di borse di studio riservate ai figli di dirigenti che si sono distinti negli studi.

I dirigenti devono risultare in attività presso aziende tenute alla contribuzione al Fondo o in prosecuzione volontaria o fuori da queste aziende in data precedente e non oltre 12 mesi rispetto a quella di emanazione del bando di concorso e, comunque, iscritti alla data di emanazione del bando; oppure cessati dal servizio, anche oltre il termine di 12 mesi e comunque ancora iscritti al Fondo con un'anzianità contributiva di almeno 15 anni e che siano inoltre già pensionati nell'assicurazione generale obbligatoria; o iscritti al Fondo successivamente alla data di emanazione del

bando ed entro il termine di presentazione delle domande; o che godano delle prestazioni pensionistiche sotto forma di rendita, di cui all'art. 23 dello Statuto (pensione di vecchiaia o di invalidità e Rita). Possono partecipare ai concorsi anche gli orfani di dirigenti che siano stati iscritti al Fondo.

Le votazioni per l'ammissione a ciascun bando sono previste in misura differenziata per tener conto della particolare situazione di alcune tipologie di concorrenti (orfani di dirigenti o diversamente abili/Dsa).

Si precisa che coloro che nell'anno accademico 2020/2021 abbiano conseguito la tesi di laurea con votazione 110 o 110 e lode potranno presentare domanda soltanto per il concorso “Premi di laurea



### BORSE DI STUDIO ANNO SCOLASTICO 2022/2023

Ordine di studio	Votazione/Votazione media minima		Scadenza
Perio Michiara Ultimo anno di scuola secondaria di primo grado	9/10		30/9/2023
	7/10	Studenti orfani	
	6/10	Studenti diversamente abili o con Dsa	
Mario Negri Scuola secondaria di secondo grado	Per tutte le classi precedenti all'ultimo anno:		30/9/2023
	8/10		
	7/10	Studenti orfani	
	6/10	Studenti diversamente abili o con Dsa	
	80/100 per l'ultimo anno		

### BORSE DI STUDIO ANNO ACCADEMICO 2021/2022

Ordine di studio	Votazione/Votazione media minima		Scadenza
Mario Negri Premi di laurea magistrale o a ciclo unico	110/110		30/9/2023
	105/110	Studenti orfani	
	100/110	Studenti diversamente abili o con Dsa	
Mario Negri Corsi universitari o equivalenti	28/30		30/9/2023
	24/30	Studenti orfani	
	18/30	Studenti diversamente abili o con Dsa	

magistrale” non essendo consentita l’assegnazione di due borse di studio per lo stesso anno accademico.

#### Criteri di solidarietà

Applicando un principio solidaristico, il Fondo ridurrà nella misura necessaria l’importo indicato in ciascun bando per consentire l’assegnazione a tutti i concorrenti, senza limitazioni. Analogamente, potrà essere aumentato nell’ipotesi contraria.

#### Modalità di invio della documentazione

A partire dal 12 giugno 2023 è possibile presentare la propria domanda di partecipazione ai concorsi per le borse di studio. La documentazione dovrà essere trasmessa esclusivamente online, median-

te l’utilizzo della voce di menù “Domanda borse di studio” all’interno dell’area riservata del sito [www.fondonegri.it](http://www.fondonegri.it).

#### PER INFORMAZIONI

Per maggiori informazioni, contattare il Fondo all’indirizzo email [borsestudio@fondonegri.it](mailto:borsestudio@fondonegri.it). Le associazioni territoriali di Manageritalia forniscono assistenza per l’invio online della domanda di partecipazione. ■

Scarica i bandi 2023:



[www.fondonegri.it/borse-di-studio](http://www.fondonegri.it/borse-di-studio)

# CASA: PROTEGGIAMOLA CONTRO I DISASTRI NATURALI

*Valuta con Assidir il tuo livello di copertura assicurativa*

Il nostro Paese, tra i più belli del mondo, è anche uno di quelli più esposti ai cosiddetti rischi naturali, come terremoti, alluvioni, allagamenti e frane. I recentissimi fatti hanno nuovamente portato in luce ciò che avviene in uno di questi casi: le alluvioni. Nello scorso mese di maggio, infatti, l'Emilia-Romagna ha subito un'imprevedibile catastrofe naturale che ha profondamente colpito i suoi abitanti con improvvise esondazioni di fiumi e torrenti, frane e allagamenti di interi paesi.

Chi esce fisicamente indenne da un'alluvione, si trova molto spesso a dover fare i conti con un'abitazione fortemente danneggiata e, quasi sempre, priva di tutto quanto era in essa contenuto perché reso inutilizzabile dall'acqua e dal fango.

Prima conseguenza, la più diretta: trovare un luogo dove andare a ripararsi per vivere e recuperare, o sostituire, i beni per uso quotidiano.

Seconda conseguenza, non meno importante, anche se meno immediata: perdita di una totale o consistente parte del proprio patrimonio personale.

Se per la prima conseguenza potrebbero scattare gli aiuti pubblici e la solidarietà altrui, per la seconda la soluzione è più complessa e, come la storia purtroppo ci insegna, richiede tempi lunghissimi, che potremmo talvolta definire "biblici".

## Le polizze contro le calamità naturali

Un aiuto importante, in questo caso, può venire dall'aver stipulato un'assicurazione contro i rischi legati a disastri o calamità naturali.

Sono rischi da cui dobbiamo proteggerci in quanto riguardano il 78% delle abitazioni italiane, come risulta da precise valutazioni che mettono in luce la realtà del nostro Paese, in parte illustrate nel box qui a fianco (fonte: Antonio Coviello, Cnr-Iriss).

Questo tipo di assicurazione, ovviamente, non può ridarci immediatamente la nostra casa o il suo contenuto, ma può consentirci di ottenere in tempi sufficientemente brevi il supporto economico per intervenire, in completa o parziale autonomia, nella riparazione dell'immobile e nell'acquisto di arredamenti e beni mobili indispensabili per renderlo effettivamente utilizzabile e "vivibile".

Come per tutte le coperture assicurative, esistono dei parametri che contribuiscono alla definizione dell'assicurabilità di un bene e del corrispondente premio, a seconda che la casa sia costruita in una zona dichiarata a elevato rischio sismico, come quelle degli Appennini, a rischio allagamento, come le zone in prossimità di corsi d'acqua, o in zone meno esposte a tali evenienze.

## Come verificare il nostro livello di copertura assicurativa

Prima di tutto, è necessario distinguere tra chi ha già assicurato la propria abitazione e chi no.

Al di là delle più diffuse polizze furto e incendio, cosa fare per verificare il nostro livello di copertura



## LA COPERTURA ASSICURATIVA SULLE CATASTROFI NATURALI IN ITALIA

Il cambiamento climatico sta colpendo soprattutto l'Italia, con ondate di caldo e inondazioni che rappresentano i principali rischi.

Secondo l'European severe weather database, nell'ultimo decennio gli **eventi meteorologici estremi** in Italia, tra cui forti piogge, grandine e tornado, sono più che quadruplicati, **da 348 nel 2011 a 1.602 nel 2021**.

Alluvioni, frane e terremoti si verificano in Italia più frequentemente di qualsiasi altro pericolo naturale.

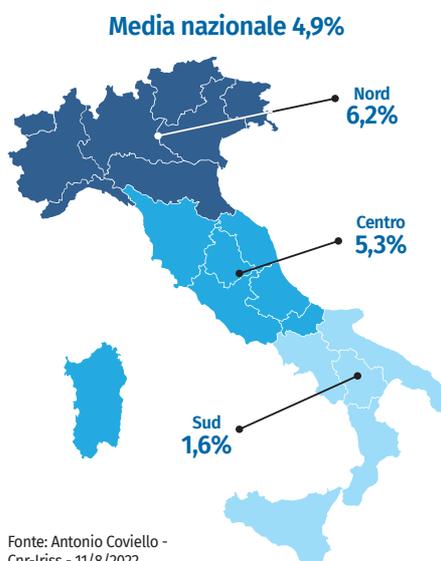
Il **78% delle abitazioni italiane** è esposto a un livello alto o medio-alto tra rischio idrogeologico e terremoto. In particolare, è **esposto a elevato rischio idrogeologico il 55% delle abitazioni italiane**, più precisamente il 19% con un rischio alto, il 36% medio-alto, il 33% medio-basso e solo il 12% con un rischio basso.

L'Italia si caratterizza per una gestione dei danni relativi a calamità naturali mediante l'intervento ex-post da parte dello Stato, accrescendo nei cittadini la convinzione che esista un

garante di ultima istanza disposto a farsi carico della ricostruzione.

Per tale ragione, le coperture assicurative per gli eventi catastrofali sono scarsamente diffuse: **l'88,7% delle polizze non presenta alcuna estensione**.

Dai dati forniti dall'Ania (Associazione nazionale fra le imprese assicuratrici), l'incidenza percentuale delle unità abitative assicurate contro il rischio catastrofi naturali a livello nazionale è pari al 4,9% dei 31,2 milioni di abitazioni esistenti censite dall'Istat. Al Nord, mediamente, la percentuale è del 6,2%, arriva al 10% nelle città di Trento, Mantova e Brescia; in Emilia-Romagna sono Bologna, Ferrara, Modena e Reggio Emilia a presentare l'incidenza più elevata (oltre l'8%), mentre a Parma è pari a circa il 7%. Nel Centro, mediamente, si assicura contro le calamità naturali il 5,3% delle abitazioni e le città con la maggiore incidenza sono Firenze (11,4%), Siena (10,8%), Ancona (9,2%), Prato (9,2%) e Pistoia (9%). Mentre nel Sud l'incidenza media è pari all'1,6%.



Fonte: Antonio Coviello - Cnr-Iriss - 11/8/2022

assicurativa dai rischi che possono derivare dalle calamità naturali o fenomeni elettrici?

Il percorso è molto semplice e si compone di tre passi principali:

1. la prima domanda che dobbiamo porci è se disponiamo di una qualsiasi forma di assicurazione sulla casa;
2. una volta che la verifica ha dato esito positivo, rivolgiamoci al nostro assicuratore per esaminare insieme con attenzione la polizza allo scopo di individuare quali siano i rischi effettivamente coperti (furto, incendio, fenomeni elettrici, disastri e calamità naturali ecc.) e quali siano le eventuali limitazioni che potrebbero rendere nulla o parziale la copertura e il conseguente indennizzo, ad esempio legate alle caratteristiche dell'abitazione;
3. a questo punto, in funzione di ciò che è emerso, sarà bene prendere le opportune decisioni per

lasciare tutto invariato, se siamo già assicurativamente coperti in modo ottimale, o provvedere con le necessarie integrazioni o la sottoscrizione di una polizza "ad hoc".

### Cosa può fare Assidir per noi?

Proprio per la sua natura di intermediario assicurativo al servizio degli iscritti a Manageritalia, Assidir ci può assistere nel percorso appena descritto per offrirvi le risposte alle domande tecniche e la ricerca delle eventuali coperture più adatte alle nostre necessità.

Inviando un'email a [info@assidir.it](mailto:info@assidir.it), si può chiedere di essere contattati dagli esperti assicurativi di Assidir per valutare la propria situazione e cercare, se possibile, come garantirsi, almeno sul piano economico, la necessaria tranquillità anche per i rischi derivanti da terremoti, calamità naturali e fenomeni elettrici. ■

## SPECIALE PODCAST

*Tre podcast targati Cfmt che raccontano le principali sfide delle organizzazioni contemporanee*

### MANUALE DI RETORICA

Riscopri uno dei più conosciuti, potenti e resistenti prodotti del made in Italy: l'Arte della retorica. Questa è definita "Arte" sin dall'antica Grecia, laddove si sosteneva che il metodo venisse potenziato dalle unicità individuali. Retore non si nasce, lo si diventa unendo studio e pratica. Il podcast è composto da 12 episodi, suddivisi in due stagioni da sei episodi l'una. Nella prima stagione si farà un excursus storico sulla retorica, partendo da una base prettamente teorica. Nella seconda stagione, invece, verranno proposte alcune "strategie comunicative" volte a sfruttare la potenza di quest'arte.



[https://bit.ly/cfmt\\_retoricapodcast](https://bit.ly/cfmt_retoricapodcast)

### UN CAPO IN ARRIVO!

Daniele e Lorenza, due colleghi, nonché protagonisti di questo podcast, sono alle prese con l'arrivo del nuovo capo. Su quello attuale ci sono pareri discordanti: uno dei due lo apprezza, l'altro ha un giudizio negativo. Ci sono anche dubbi e incertezze legate alla nuova figura che deve arrivare al suo posto, dato che non si sa nulla su di essa: sarà un uomo o una donna? Da questa domanda si sviluppano i cinque episodi, i quali sono volti a mettere in luce alcune divergenze che possono emergere quando si parla di disparità di genere al lavoro. Ma la certezza è una sola: indipendentemente dal nuovo capo, l'importante è fare squadra per andare incontro a tutte le avversità.



[https://bit.ly/cfmt\\_capoinarrivo](https://bit.ly/cfmt_capoinarrivo)

### GRAFENE

Il grafene è un foglio cristallino di atomi di carbonio spesso quanto un atomo, quindi praticamente bidimensionale. È un materiale innovativo e ricco di applicazioni e potenzialità: da qui il parallelo tra scienza e società, binomio che accompagnerà tutte le sei puntate del podcast. Tutte le caratteristiche del grafene sono applicabili alla società e alle organizzazioni e la serie si conclude con un occhio di riguardo anche al futuro del lavoro e dei processi lavorativi.



[https://bit.ly/cfmt\\_grafenepodcast](https://bit.ly/cfmt_grafenepodcast)

# MANAGEMENT INNOVATION

*Come diventare  
dei manager innovator*



**M**anagement innovation è il primo libro nato dalla collaborazione tra Cfmt, Aiads - Associazione italiana di analisi dinamica dei sistemi e Akron, Centro per lo sviluppo e l'innovazione manageriale. Il volume ha come scopo principale quello di aiutare le aziende del settore terziario a costruire organizzazioni "human centric", in grado di conseguire un vantaggio sostenibile nel tempo attraverso l'innovazione manageriale.

Una delle priorità per un manager dovrebbe essere quella di costruire un team di lavoro ingaggiato e armonioso, ma la realtà è molto diversa. Nel volume viene analizzato un report di Gallup, lo *State of the Global Workplace* del 2022, che mostra un dato emblematico: negli ultimi 10 anni, mediamente, tra i lavoratori, solo il 20% si sente engaged e solo il 33% è contento della mansione svolta. Il motto della maggior parte delle persone è "vivere per il fine settimana" o "lavorare guardando l'orologio in attesa della timbratura". Queste affermazioni risultano ancor più veritiere in Italia, dove solamente 4 lavoratori su 100 si sentono ingaggiati nel proprio lavoro.

Ma da quanto emerge da una ricerca di Julian Birkinshaw della London Business School, è il capo il principale artefice di un basso livello di engagement dei collaboratori. Il nuovo modello dovrà invertire questa tendenza: il compito dei manager non dovrà più essere quello di dirigere e controllare, bensì quello di supportare e creare un ambiente di lavoro che consenta alle persone di esprimere il loro massimo potenziale.

L'innovazione manageriale viene vista come l'unica soluzione per godere di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo e nel libro sono riportati

alcuni casi aziendali che lo testimoniano, come quello di Hcl Technologies e Nucor. Come si ottiene l'innovazione manageriale? Essa prende forma modificando in maniera significativa i compiti che il management deve svolgere, le strutture organizzative e i processi di management. Sostanzialmente, si può definire innovazione manageriale tutto ciò che modifica le modalità con cui si svolge il lavoro del management, generando al contempo un valore significativo per l'azienda. Non è possibile parlare di un modello di business senza un modello di management. Tuttavia, numerosi manager si preoccupano di creare un modello innovativo di business senza considerare quello di management. Grazie alle ricerche promosse da Cfmt, con il prezioso contributo degli autori del volume, Vittorio D'Amato ed Elena Tosca, sono stati identificati quattro archetipi di modelli di management, oltre a un indicatore in grado di misurare il livello di innovazione manageriale (chiamato Management Innovation Index).

Il libro si conclude con una guida pratica rivolta ai manager che hanno intenzione di implementare progetti di innovazione manageriale all'interno della propria azienda.



Puoi scaricare il libro gratuitamente da qui:  
[https://bit.ly/cfmt\\_ebookinnovation](https://bit.ly/cfmt_ebookinnovation)



**NB: per effettuare il download, è necessario fare il login al sito.**

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

# Hanno collaborato a questo numero

**Thomas Bialas**, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero Dirigibile. **(65)**

**Gian Carlo Cocco** è presidente della Time to Mind SA, che gestisce l'innovativa piattaforma [www.timetomind.global](http://www.timetomind.global), e docente universitario di Economia del capitale umano e di Neuromanagement. **(54)**

**Claudia Corti** è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(59)**

**Sabrina Dubbini** è responsabile didattica Istao - Istituto Adriano Olivetti. **(18)**

**Daniele Mattia** è il primo executive philosopher a livello internazionale. Ha definito tutti gli elementi di questa nuova professione, e ha pensato, formalizzato e applicato la nuova disciplina filosofica, l'executive philosophy, a cui questa figura fa riferimento. **(50)**

## da Manageritalia

**Daniela Fiorino**, responsabile ufficio sindacale. **(62)**



# DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati, Davide Mura

Direzione, redazione, amministrazione:  
Via Antonio Stoppani, 6 - 20129 Milano  
tel. 0229516028 - fax 0229516093  
[giornale@manageritalia.it](mailto:giornale@manageritalia.it)  
[www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

Lapis srl

Viale Monte Nero, 56 - 20135 Milano  
tel. 0256567415  
[info@lapisadv.it](mailto:info@lapisadv.it) - [www.lapisadv.it](http://www.lapisadv.it)

Grafica

The Graphic Forge sas

Via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano  
tel. 3496315340 - [www.graphicforge.it](http://www.graphicforge.it)

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl

Via Turbigo, 11/B - 20022 Castano Primo (Mi)  
tel. 0331889614 - [www.roto3.it](http://www.roto3.it)

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

Associato all'USPI



Unione stampa periodica italiana



Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di giugno 2023 è di 41.631 copie

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

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

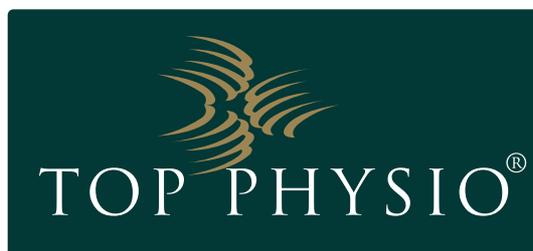
- ✓ Entro 3 ore dalla richiesta
- ✓ Dove vuoi, anche in ufficio
- ✓ Orari e giorni flessibile
- ✓ Con personale qualificato e aggiornato
- ✓ Con tecnologie all'avanguardia
- ✓ Anche in Telemedicina



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

## Non sei a Roma? Nessun problema!

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



QUALITY NETWORK

INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

339.53.20.273

# Implantologia dentale: l'esperienza conta.



L'implantologia è la miglior risposta alla mancanza di uno o più denti. E quella a carico immediato offre tanti vantaggi.

**Ma come scegliere a chi affidarsi?**

**I Centri Implantologici Tramonte** portano un nome legato all'origine e all'evoluzione dell'implantologia a carico immediato: un'esperienza di decenni che si traduce in competenza, qualità e certezza di mettersi in ottime mani.

**Scopri di più: scansiona il QR Code.**

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

STEZZANO (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



Centri implantologici  
Tramonte

Convenzione diretta con FASDAC.