DIRIGENTE

N. 7-8 LUGLIO/AGOSTO 2023

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

SPECIALE ASSEMBLEA

I MANAGER PER L'ITALIA

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)

Impianti dentali in una seduta? Certo, anzi convenzionato.

Chi ha sottoscritto l'assicurazione sanitaria FASDAC può avvalersi dell'implantologia a carico immediato con un vantaggio in più: il prezzo convenzionato.

Nei Centri Implantologici Tramonte, tutti gli assicurati FASDAC ricevono le migliori cure implantologiche, a partire dal carico immediato, che consente di inserire impianti e protesi in una sola seduta.

Le nostre cure vanno sempre oltre ciò che è "convenzionale". **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 - centroimplantologico@tramonte.com
Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte

Centri implantologici Tramonte

Convenzione diretta con FASDAC.

UN'ASSEMBLEA CON L'IMPREVISTO

a cura del
presidente Manageritalia

La nostra centesima Assemblea è lo specchio della vita da manager: mesi di preparazione accurata, una grande sala con oltre 1.200 colleghi da tutta Italia e qualche migliaio da remoto, una scaletta arricchita delle partecipazioni di rappresentanti autorevoli del governo e poi… l'evento, non imprevedibile, ma ingestibile, che cambia tutto.

La morte di Silvio Berlusconi (e la conseguente cancellazione di ogni impegno da parte delle autorità politiche) ha privato la nostra Assemblea del dialogo diretto con le istituzioni e ci ha obbligati a modificare la scaletta ipotizzata; ha certamente polarizzato l'attenzione dei media, togliendo spazio a ogni altra notizia ed evento, ma non ha scalfito il senso e l'importanza di questa giornata.

Abbiamo oggi la consapevolezza di poter contare sulla qualità della nostra Organizzazione, ma, soprattutto, su moltissimi colleghi disposti a sacrificare uno o più giorni feriali per testimoniare un impegno, un'idea d'Italia diversa da quella raccontata ogni giorno, una coesione associativa non comune.

Dobbiamo rivedere le immagini della giornata e mostrarle a tutti coloro che non hanno potuto partecipare, ai ministri e ai membri del governo e del Parlamento, sia a chi aveva confermato la presenza sia ai tanti altri che hanno comunque guardato a noi con attenzione. Quelle immagini sono oggi il nostro migliore biglietto da visita, più efficace delle parole e delle brochure; gli incontri già effettuati e in programma lo confermano.

Sapevamo, comunque, che la 100esima Assemblea sarebbe stato un elemento importante, ma non unico, di una strategia di dialogo istituzionale qualificato, pienamente integrato e coerente con la nostra azione e presenza in Cida, da condurre in modo costante, nelle relazioni e con i media, in modo coeso, con il coinvolgimento delle nostre Associazioni territoriali, capaci di dialogare con le istituzioni locali. Un dialogo politico, con ruoli chiaramente distinti, ma centrato sui nodi fondamentali dell'economia e della società italiane.

Il nostro ruolo e la sua rilevanza emergono anche dallo studio del nostro Osservatorio del Terziario, che presentiamo in queste pagine, da cui emerge l'evidenza di un contributo decisivo al successo delle aziende.

Il sentimento più forte che sento d'esprimervi è la riconoscenza, il ringraziamento a tutti coloro che hanno partecipato alla nostra Assemblea, che hanno organizzato, che hanno messo il loro tempo, il loro volto e le loro competenze a disposizione di Manageritalia.

La vita del manager non si ferma mai, rielabora ogni situazione e la proietta in azioni e progetti futuri, sapendo che deve pianificarli e che i piani possono cambiare, anche all'ultimo minuto.

Lunga e buona vita a Manageritalia!

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

15 e 16
NOVEMBRE 2023
Allianz MiCo
Milano Congressi

PURPOSE

World Business Forum | 20° MILANO

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

9 speaker internazionali

+2.500 partecipanti

Francis Ford Coppola *CREATIVITA'*	***Michael Phelps*** *HIGH PERFORMANCE*	***Muhammad Yunus*** *SOSTENIBILITÀ*	***Jean Oelwang*** *RELATIONSHIP MANAGEMENT*
Greg Hoffman *IL CASO NIKE*	***Beatrice "Bebe" Vio*** *DIVERSITY & INCLUSION*	***Jon McNeill*** *IL CASO TESLA*	***Francesca Gino*** *LEADERSHIP*	***Felipe Gómez*** *SELF-MANAGEMENT*

*Trova il tuo **Purpose**, sviluppa il tuo Business!*

Scopri di più o chiamaci al: **800 93 94 36**

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

WOBI
Inspiring Ideas

mediolanum BANCA · IBM · sgb Humangest Holding

AXA · cfmt FORMAZIONE UNICA. COME TE. · Hertz · VARGROUP · Koelliker Design your way · LUFTHANSA GROUP · SDA Bocconi SCHOOL OF MANAGEMENT

T&G MANAGEMENT · mailup · Great Place To Work. · HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA MILANO DORCHESTER COLLECTION · BW Best Western Hotels & Resorts · Hill+Knowlton Strategies · FORTUNE ITALIA

SOMMARIO N. 7-8/23

Speciale Assemblea

6 Manager: ciak, azione!
12 Storia, obiettivi, impegno
16 Le proposte di Manageritalia per affrontare le sfide dei prossimi anni
23 I manager per l'Italia sui media
24 I manager del terziario lanciano la sfida
28 I giovani per l'Europa
32 Creiamo valore per la comunità manageriale
35 Manageritalia: una community sempre più rilevante
38 Manager: cosa serve per crescere

Management

44 Lavoro: 7 hot topics

Eventi

47 Manageritalia al Festival del lavoro

Innovazione

48 The end?

Economia

52 Manager italiani: pochi, ma dove ci sono aumentano profitti e inclusione

Marketing

55 Come comunicare una pmi?

RUBRICHE

42 **Osservatorio legislativo**
63 **Arte**
64 **Pillole di benessere**
65 **Letture per manager**
66 **Lettere**

INIZIATIVE

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

58 **Manageritalia, great balls of fire!**

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

Manageritalia

75 Cida regionali: concluso l'insediamento dei consiglieri

Fasdac

77 Un Fasdac sempre più inclusivo

Assidir

78 Dual Professioni Consulting

Cfmt

80 Corsi di formazione
81 Dov'è finita la mia attenzione? Recuperarla per gestire gli altri

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

DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA
Federazione nazionale dei dirigenti, quadri ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato

MANAGERITALIA FEDERAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI, QUADRI, EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO
FASDAC Fondo assistenza sanitaria dirigenti aziende commerciali
Fondo di previdenza Mario Negri
CFMT Centro di formazione management del terziario
Associazione Antonio Pastore

MANAGER: CIAK, AZIONE!

Oltre 1.200 partecipanti all'Assemblea del centenario "I MANAGER PER L'ITALIA – Il nostro impegno e l'agire della politica". Le proposte per mettere al centro del Paese managerialità e sviluppo

Roberta Roncelli

L'Auditorium della conciliazione di Roma, da sempre teatro della cultura, è stato il luogo scelto da Manageritalia per la sua centesima Assemblea nazionale. Ed è proprio di cultura che si è parlato: cultura del management e della managerialità, del lavoro, dell'innovazione e di tanti altri aspetti al centro dell'impegno della nostra Organizzazione per far crescere a livello economico e sociale il Paese.

Quello del 13 giugno è stato un appuntamento importante, un'occasione unica, di grande successo e impatto mediatico significativo per affermare il ruolo determinante del terziario, affinché il comparto abbia finalmente il giusto riconoscimento nelle policy e nelle azioni di governo, nonché nella valorizzazione del ruolo internazionale dell'Italia, rivalutando la figura del manager e la sua competenza quale risorsa essenziale e strategica per la crescita delle imprese, della società e dell'intero sistema Paese.

Di fronte a una platea di oltre 1.200 persone, è stato il presidente Manageritalia **Mario Mantovani** ad aprire i lavori. Nella sua relazione non ha mancato di ricordare l'imprenditore Silvio Berlusconi, scomparso alla vigilia dell'evento. Successivamente, il presidente ha tracciato una panoramica su minacce e opportunità per il Paese (vedi a pagina 12) e focalizzato l'attenzione su alcuni temi strategici, ovvero la trasformazione del lavoro, il welfare integrato (pubblico, privato e contrat-

tuale), il fisco, il ruolo e la crescita del terziario italiano, il turismo e la sostenibilità e transizione ambientale (vedi a pagina 16).

Serve un salto di qualità e vivere da protagonisti

«La giornata di oggi – ha spiegato Mantovani – vuole essere una pietra miliare per ripartire con una visione del Paese condivisa che passi dall'ottica low-cost a quella della qualità. Qualità intesa come competenze e valorizzazione dei nostri punti di forza, nonché risoluzione di atavici ritardi che incidono su lentezza e scarsa capacità di innovare del Paese a livello economico e sociale. I manager, benché ancora troppo pochi in un'economia a trazione familiare e in un terziario misconosciuto nelle politiche di sviluppo, che però pesa il 73% del Pil, devono costituire un elemento decisivo e fondamentale per fare il salto di qualità necessario per il sistema Paese e vivere da protagonisti le sfide principali della transizione ambientale e dell'innovazione tecnologica».

Tra gli ospiti in sala, **Donatella Prampolini**,

Donatella Prampolini, vicepresidente Confcommercio-Imprese per l'Italia.

MANAGER: LE ASPETTATIVE E IL VALORE DELLA PARTECIPAZIONE

«Mi aspetto che venga riaffermato il principio che la classe dirigente in Italia è uno dei pilastri dell'economia e della società».

Gianluca De Riu - Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

«Questo evento è un momento di aggregazione, ma non solo. Dobbiamo avere la forza di andare avanti e di costruire tante cose per questo Paese».

Paolo Pollio - Manageritalia Liguria

«Mi aspetto di incontrare persone interessanti, come spesso accade quando partecipo a eventi organizzati da Manageritalia e Cfmt, e di conoscere meglio il futuro dell'Organizzazione».

Luciana Coppero - Manageritalia Lombardia

Come associato di Manageritalia, ho partecipato a questa Assemblea per fare sistema, una cosa molto importante che ci deve riunire tutti. L'intervento del presidente Mantovani è stato molto interessante: ha focalizzato le linee guida dei 6 punti su cui vuole puntare. Quello che mi ha colpito di più, essendo anche l'anno delle competenze, è l'attenzione che ha dato a meritocrazia e competenza. Mi porto a casa molta carica ed energia: ce ne vuole tanta, soprattutto in questo periodo di post pandemia e, quindi, di ripresa del Paese».

Francesco Sirabella - Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

«Ho partecipato a questo evento per un interesse verso questo mondo, per me molto stimolante in quanto giovane donna nel settore tecnologico. Mi ha soprattutto incuriosita l'intervento del presidente, che ha parlato di diversi asset strategici del nostro Paese e posto particolare attenzione sui giovani, sulle donne, ma anche sul valore di figure più senior, che possono dare un maggiore valore aggiunto a noi stessi e alla nostra capacità di crescere all'interno delle varie realtà. Mi porto a casa soprattutto un grande stimolo verso una crescita professionale e un interesse maggiore a scoprire cosa c'è al di là di quello che ho affrontato fino adesso, sia attraverso i miei studi sia attraverso il lavoro che occupo oggi».

Valentina Petricone - Ospite

«Sono manager da poco tempo ed ero quindi molto curioso di vedere l'approccio di un'associazione di categoria come questa. Mi ha molto colpito il discorso introduttivo del presidente perché è stato concreto, ha toccato degli aspetti che sono parte integrante di chi ogni giorno gestisce un'azienda. Mi porto via tanta voglia di fare, non solo mia, ma di un'associazione che vuole veramente risolvere i problemi e portare avanti, insieme, un ideale di azienda e società».

Michele Romeo Jasinsky - Manageritalia Toscana

I partecipanti della tavola rotonda. Da sinistra **Francesco Baroni**, country manager Italia GiGroup Holding e presidente Assolavoro, **Manuela Braiuca**, cfo Auto Marocchi, **Damiano De Crescenzo**, direttore generale Planetaria Hotels, e **Carla Masperi**, ceo Sap Italia.

vicepresidente Confcommercio-Imprese per l'Italia. Secondo il suo punto di vista «la relazione del presidente Mantovani è stata di grande lucidità, un'analisi precisa di quello che serve all'Italia, alle imprese e soprattutto alle sinergie che possono venire proprio dall'operatività di manager all'interno delle imprese». Con la firma del recente rinnovo contrattuale dei dirigenti del terziario, Prampolini pensa inoltre che «abbiamo dimostrato che insieme possiamo fare grandi cose, sia per i manager sia per il Paese: credo che lo abbiamo dimostrato in maniera fattiva firmando il contratto in una fase in cui rinnovare non è facile. Siamo però riusciti a buttare il cuore oltre l'ostacolo e intercettato le necessità delle imprese e dei manager, accontentandoli entrambi».

I "manager" della tavola rotonda

L'Assemblea è proseguita con la tavola rotonda, che ha visto protagonisti alcuni dei dirigenti dei differenti comparti del terziario, come **Francesco Baroni**, country manager Italia GiGroup Holding e presidente Assolavoro, **Manuela Braiuca**, cfo Auto Marocchi, **Damiano De Crescenzo**, direttore generale Planetaria Hotels, e **Carla Masperi**, ceo Sap Italia, moderati dalla giornalista di Sky Tg24 **Mariangela Pira**. Un momento di confronto che ha evidenziato la necessità del Paese di avvalersi delle migliori competenze per gestire al meglio i processi di transizione in atto: digitale, ecologica e dell'organizzazione del lavoro (vedi a pagina 28).

A conclusione della tavola rotonda, per il pranzo il pubblico è stato invitato a raggiungere, poco distante, le Corsie Sistine, il complesso ospedaliero di Santo Spirito in Sassia. In questo imponente edificio è stato difficile rimanere indifferenti alla magnificenza degli ambienti e al ciclo degli affreschi, contemplati tra un assaggio e un altro del ricco buffet offerto da Assidir, l'intermediario assicurativo di Manageritalia (vedi box a pagina 10).

I giovani per l'Europa

Nel corso della giornata, grande spazio è stato dedicato anche alle nuove generazioni, agli studenti e ai futuri manager che sentono di appartenere all'Europa, ma non sempre sentono la vicinanza alle istituzioni europee. In quest'ottica, Manageritalia ha colto l'occasione per stimolare l'empowerment dei giovani vincitori delle borse di studio del Fondo Mario Negri e farli diventare attori del proprio cambiamento, incoraggiandone l'impegno civico nel segno di una visione sempre più europea (vedi a pagina 24). Grazie alla piattaforma digitale Un Ponte sul Futuro di Manageritalia (*unpontesulfuturo.it*), i ragazzi e le ragazze presenti hanno potuto scegliere tra diversi temi: dal diritto alla casa per gli studenti al diritto a un lavoro dignitoso, passando per la libera informazione, fino all'accesso a un'adeguata formazione ecc. I ragazzi hanno individuato il tema su cui produrre un documento da presentare al prossimo Parlamento europeo: un election pledge nato dal basso e volto a favorire la partecipazione ai processi democratici della Generazione Z.

Parte statutaria

L'evento è stato preceduto dall'Assemblea statutaria, che si è svolta allo Sheraton di Roma il pomeriggio del 12 giugno alla presenza di 220 delegati provenienti da tutta Italia.

UN'ASSEMBLEA AD ALTA SOSTENIBILITÀ

Equoevento Onlus, l'associazione che diffonde etica e solidarietà nel settore dell'organizzazione di eventi, ha convertito le eccedenze alimentari del pranzo dei partecipanti del 13 giugno in 350 porzioni di cibo per persone svantaggiate. La punta di un iceberg di sostenibilità messo in campo anche con la raccolta della plastica utilizzata.

Il buffet, sponsorizzato da Assidir (l'intermediario assicurativo di Manageritalia), si è tenuto nelle monumentali Corsie Sistine del complesso ospedaliero di Santo Spirito in Sassia. I costi dell'organizzazione hanno contribuito alla valorizzazione del patrimonio storico-artistico del municipio 1 di Roma a favore della fruizione collettiva. Insomma, un'esperienza davvero gradita, tra buon cibo e ricchezza culturale.

Ecco che allora la sostenibilità, economica, sociale e ambientale, filo conduttore delle proposte di Manageritalia per far crescere il Paese e guardare al futuro con fiducia, prende forma in ogni dove. Anche questo è uno dei risvolti dell'Assemblea "I MANAGER PER L'ITALIA. Il nostro impegno e l'agire della politica".

Certificato di

equoevento

con il Presidente si certifica che

Manageritalia

in occasione della

100° assemblea Manageritalia

I MANAGER PER L'ITALIA - Il nostro impegno e l'agire della politica

ha combattuto lo spreco alimentare donando 350 porzioni di cibo a chi ne aveva più bisogno

Il 13 giugno 2023

In fede,

Equoevento Onlus - Via Catone 21, Roma - www.equoevento.org - info@equoevento.org

Da sinistra, i vicepresidenti Manageritalia **Roberto Beccari** e **Antonella Portalupi**, il presidente e il segretario generale Manageritalia **Mario Mantovani** e **Massimo Fiaschi**.

Dopo un breve discorso di Mantovani, la vicepresidente Manageritalia **Antonella Portalupi** ha illustrato il bilancio consuntivo della Federazione, approvato all'unanimità. A seguire, ripercorrendo lo stivale da Sud a Nord, **Enrico Pedretti**, direttore marketing di Manageritalia, ha preso la parola per introdurre i presidenti delle associazioni territoriali, di Manageritalia Executive Professional e il rappresentante nazionale dei quadri, invitati a raccontare le azioni più di valore che sono state svolte durante l'anno verso le istituzioni e sul territorio.

Tutti gli interventi hanno seguito un fil rouge che lega la cultura manageriale che parte dalla scuola e arriva fino agli accordi con le regioni, per far sì che ci siano delle iniziative che spingano e diano valore alla managerialità, senza escludere i giovani, dove i manager servono per orientarli meglio in un mondo del lavoro in continuo cambiamento, e la valorizzazione della figura femminile.

Subito dopo **Massimo Fiaschi**, segretario generale di Manageritalia, ha presentato un focus sui lavori in corso, ma anche su quelli di maggiore interesse nel prossimo futuro. In particolar modo, si è soffermato sul recente rinnovo del contratto di Manageritalia dove, oltre agli aumenti e all'una tantum, è stata utilizzata al meglio la leva del welfare aziendale. Un welfare fiscalmente agevolato che parla di benessere personale e familiare e utilizzabile in modo flessibile, con servizi innovativi.

Il vicepresidente Manageritalia **Roberto Beccari** ha fatto poi il punto sulla florida situazione della nostra Organizzazione (vedi articolo a pagina 35), che si esprime in tre dimensioni: oggettiva, ovvero star bene e svolgere efficacemente il nostro ruolo; soggettiva, ovvero sentirsi bene, che si traduce nella capacità di rispondere positivamente agli accadimenti; infine, evolutiva, cioè voler crescere e interpretare con successo i nuovi contesti.

Enrico Pedretti, direttore marketing di Manageritalia.

Spazio ai fondi contrattuali

Dopo un veloce coffee break, i lavori pomeridiani sono ripresi con la votazione dei componenti dei fondi contrattuali e delle società collegate. I delegati presenti in sala hanno potuto esprimere le proprie preferenze attraverso una piattaforma telematica dedicata. I risultati di tali votazioni saranno prossimamente resi disponibili sui nostri canali di comunicazione.

In contemporanea alle votazioni, sono sfilati sul palco i presidenti dei fondi coinvolti, che hanno messo in luce il loro buono stato di salute attraverso brevi presentazioni delle attività svolte e future.

Guarda la diretta video dell'evento

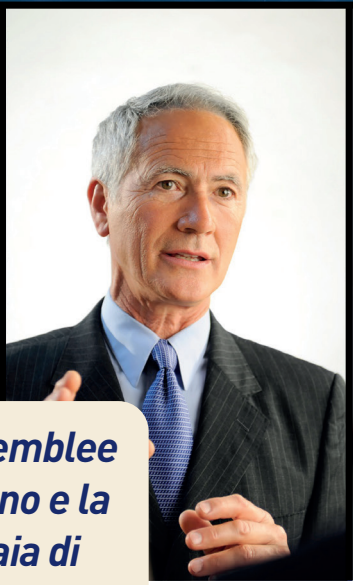
STORIA, OBIETTIVI, IMPEGNO

Riportiamo un estratto della relazione del presidente di Manageritalia Mario Mantovani esposta nel corso della nostra 100esima Assemblea. L'intervento sottolinea i capisaldi della nostra Organizzazione e delinea i punti fermi su cui orienteremo la nostra azione nei prossimi anni

Le 100 assemblee dei nostri 78 anni di storia raccontano l'impegno e la passione di migliaia di persone, di tre generazioni che hanno contribuito a far crescere l'Italia; persone attive nel lavoro, nell'economia, nella società, nella cultura, costruttori di un sistema di welfare di assoluta eccellenza, contribuenti fedeli. Persone che non si sono mai accontentate di difendere la categoria e mai hanno preteso privilegi, consapevoli che chi più ha più deve dare. E ciò che più abbiamo è la capacità di pensare, realizzare, gestire organizzazioni.

Welfare all'avanguardia

Abbiamo tradotto le nostre visioni in un sistema articolato di enti bilaterali e multilaterali, di servizi sempre più moderni e sofisticati, con un disegno di sussidiarietà che affianca al welfare pubblico quello contrattuale. Oggi la copertura sanitaria integrativa è estesa a più di 110.000 persone, formiamo ogni anno 6.000 manager, gestiamo un



«Le nostre 100 assemblee raccontano l'impegno e la passione di migliaia di persone attive nel lavoro, nell'economia, nella società, nella cultura, costruttori di un sistema di welfare di assoluta eccellenza, contribuenti fedeli. Persone che non si sono mai accontentate di difendere la categoria e mai hanno preteso privilegi, consapevoli che chi più ha più deve dare. E ciò che più abbiamo è la capacità di pensare, realizzare, gestire organizzazioni»

fondo di previdenza integrativa che ha un capitale di 4 miliardi di euro e poi forniamo coperture assicurative collettive, servizi di welfare aziendale e di politiche attive.

Contratto e numeri in crescita

Abbiamo sempre utilizzato i nostri contratti collettivi nazionali di lavoro per innovare, accompagnare le esigenze mutevoli della società italiana e difendere il potere d'acquisto; e così è stato anche lo scorso 12 aprile, data del più recente rinnovo del contratto dei dirigenti di commercio e servizi. Ogni anno, senza interruzioni, aumentano i dirigenti, le aziende, i settori che aderiscono al nostro contratto, e aumentano le persone che partecipano alla vita delle nostre Associazioni territoriali, a quella degli executive professional, all'area quadri. Aumentano, ancora troppo lentamente, le donne manager.

Una casa che accoglie – e valorizza – tutti

Chi va in pensione, cambia contratto, diventa imprenditore, spesso rimane vicino a Manageritalia e partecipa alle nostre attività. La nostra casa si allarga e accoglie tutti. I nostri associati sono oltre 41.000, negli ultimi tre anni i dirigenti con i no-

stri contratti sono cresciuti del 15%, una crescita trainata soprattutto dalle donne, che sono il 21%, ma ogni anno corrispondono circa al 35% delle nuove nomine.

Il management è unito

Al centro di questo universo ci sono tante persone, portatrici di competenze e di passioni, intelligenze umane capaci di dialogare con quelle artificiali. Ci vengono anche riconosciute doti di indipendenza, abbiamo personalità spiccate, siamo portatori di soluzioni ai problemi. La nostra è un'identità necessariamente plurale. Ma siamo anche capaci di unirci, come oggi sappiamo dimostrare, per uno scopo e un ideale, sappiamo unire le voci e lavorare come una grande squadra. Partecipiamo con impegno e convinzione a Cida, la Confederazione che riunisce tutto il management privato e pubblico italiano. Abbiamo creato Prioritalia, oltre 10 anni fa, per superare i confini del management e unire tutti coloro che si riconoscono in un'Italia migliore, basata su lavoro di qualità e competenze. Centinaia di nostri volontari collaborano ogni giorno con decine di enti del terzo settore, mettendo gratuitamente a disposizione le loro competenze. Il lavoro da fare in Italia è tanto, ma siamo abituati a condividerlo.

Le nostre aspettative nei confronti del mondo politico

Non ci attendiamo soluzioni semplici dai governi, bensì capacità di gestire con cura i beni comuni e indivisi. Non apprezziamo le risposte convenzionali della politica, ma riconosciamo il ruolo fondamentale dei partiti nell'aggregare il consenso. Per crescere, in quantità e in qualità, non basta tuttavia un governo stabile e determinato: occorre che le sue politiche lascino spazio alle forze attive della società, alle parti sociali – non solo a quelle cinque organizzazioni più grandi e conosciute – a quella "società organizzata" che è una vera ricchezza italiana, spesso sottostimata. Occorre anche essere consapevoli che la dimensione europea è quella in cui anche gli italiani, le persone, le imprese e le organizzazioni sociali possono dare il meglio nel mondo.

«Non ci attendiamo soluzioni semplici dai governi, bensì capacità di gestire con cura i beni comuni e indivisi. Non apprezziamo le risposte convenzionali della politica, ma riconosciamo il ruolo fondamentale dei partiti nell'aggregare il consenso. Per crescere, in quantità e in qualità, non basta tuttavia un governo stabile e determinato: occorre che le sue politiche lascino spazio a quella "società organizzata" che è una vera ricchezza italiana, spesso sottostimata»

Una leadership oltre i confini

Anche l'Europa ha un'identità plurale, più difficile da interpretare rispetto ad altre identità semplificate, ma molto più forte e aperta al futuro. È la dimensione in cui le imprese possono crescere e competere nel mondo. L'Europa ha una sensibilità sociale e un'idea di solidarietà che non si riscontra in altre culture, ha una leadership di pensiero sulla sostenibilità che può tradursi anche in leadership economica. Abbiamo fondato un'Unione che ha istituzioni articolate e rappresentative, ma a cui mancano ancora passi decisivi per realizzarsi. Non dobbiamo rinunciare, pena precipitare nell'irrilevanza e nei conflitti, come è già accaduto nei secoli. Dobbiamo affidare ai nostri figli l'obiettivo di completare l'Unione.

I nostri manager e il terziario: il mondo dei servizi traina l'economia

I settori delle aziende in cui lavorano i nostri manager rappresentano quasi il 60% del valore aggiunto italiano, da questi viene un traino fondamentale per la crescita economica. Siamo un grande Paese manifatturiero, ma come in ogni altro grande Paese sviluppato il traino maggiore viene dal terziario. Abbiamo ampi margini di crescita della produttività e dell'export, specialmente nei servizi.

Competenze al centro

Il punto di partenza per una crescita economica e sociale durevole sono le competenze. Noi manager siamo portatori di competenze e sappiamo assumere le responsabilità necessarie, ma servono le energie di tutti. La politica e le istituzioni sono giustamente focalizzate sui più deboli, ma per rafforzare i deboli occorre investire sul lavoro, sulle aziende sane, capaci di pagare stipendi adeguati, di assicurare l'equilibrio tra vita e lavoro, di garantire pari opportunità di genere, di contribuire allo sviluppo di competenze.

Diamo spazio a chi innova, investe e abbraccia i cambiamenti

La concorrenza non è la soluzione per ogni male economico, ma limitarla troppo a lungo, con la sola attenzione a chi beneficia di rendite di posizione, non fa il bene degli altri cittadini. Dobbiamo dare spazio a chi è capace di investire e di innovare, di sopportare le discontinuità e trovare opportunità nei cambiamenti, come oggi la transizione ecologica e la trasformazione digitale.

La transizione ecologica tra le priorità da affrontare

La necessità di contrastare il cambiamento climatico e di difendere i tanti territori fragili del nostro Paese ci chiede di essere in prima linea, come cittadini e con le aziende che guidiamo, per sostenere la transizione ecologica. E anche nell'emergenza siamo in prima fila: come fu per il terremoto, oggi per la drammatica alluvione che ha colpito l'Emilia-Romagna, e anche la Toscana e le Marche, abbiamo aperto una sottoscrizione e stabilito misure di solidarietà. Si parla di "transizioni giuste", che non devono lasciare indietro nessuno.

Superiamo le disuguaglianze

Ma non è rallentando o annacquando i cambiamenti che perseguiremo "transizioni giuste": chi è in ritardo rimarrà ancora più indietro, i territori svantaggiati non vedranno nuove opportunità, il Sud non troverà le opportunità di crescita sempre promesse, poco realizzate, i giovani cercheranno fortuna altrove, dopo anni di un racconto che ha parlato solo di crisi e di assenza di prospettive. La carenza di competenze è oggi la grande crisi nazionale e senza interventi decisi condurrà a un declino inevitabile.

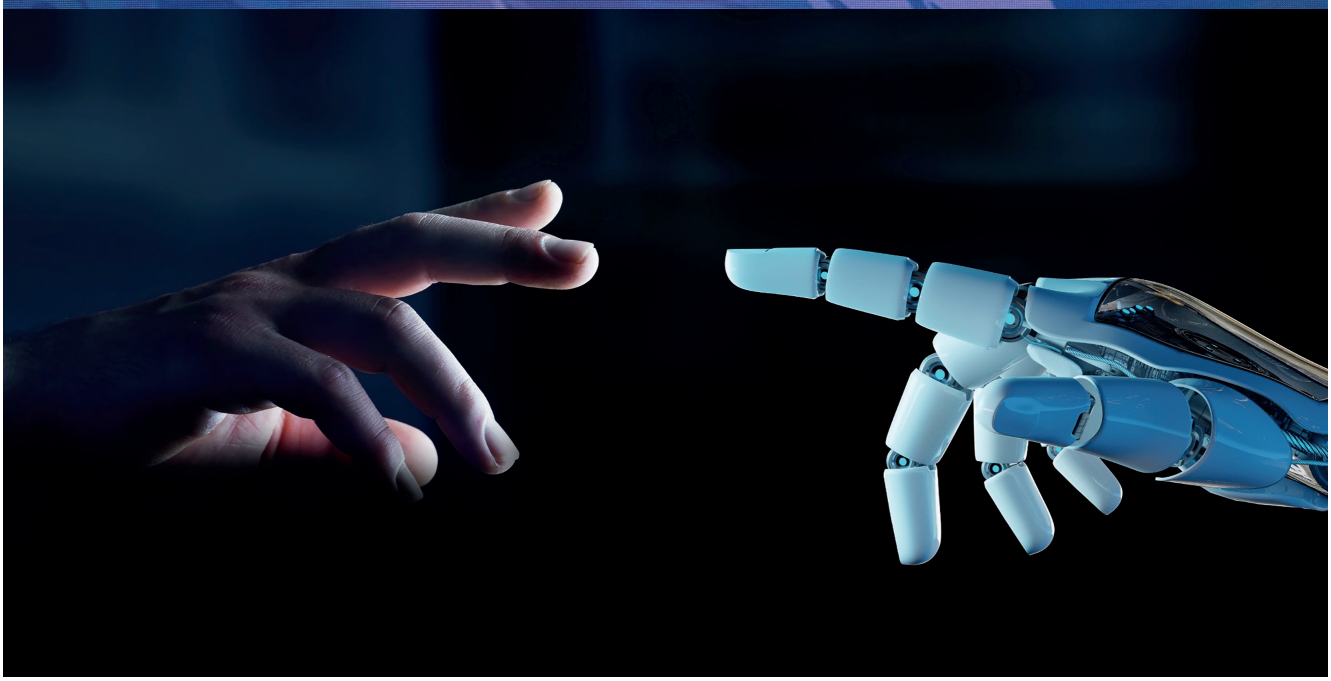
I talenti non possono essere sprecati

Dobbiamo far cessare lo spreco di talenti provocato da tassi di abbandono scolastico inaccettabili, da una distanza culturale mai colmata tra scuola e lavoro, dalle lacune dell'orientamento allo studio e anche dalle aspettative delle aziende che vorrebbero "lavoratori pronti all'uso" appena usciti dalle università o dalle scuole superiori. Spreco di talenti femminili, con un tasso di occupazione delle donne ancora penalizzato dalla carenza di servizi sociali per i bambini e per gli anziani. Spreco di talenti maturi, con la promessa di pensionamenti anticipati. Spreco di giovani competenti e capaci, di tecnici, di futuri manager, per le poche e lente opportunità di crescita nella pubblica amministrazione e in molte imprese. Delle prossime generazioni, numericamente ridotte, non possiamo perdere nemmeno una persona.

LE PROPOSTE DI MANAGERITALIA PER AFFRONTARE LE SFIDE DEI PROSSIMI ANNI

Le linee guida che orienteranno il nostro futuro abbracciano temi per noi decisivi, ovvero la trasformazione del lavoro, il welfare integrato (pubblico, privato, contrattuale), il fisco, il ruolo e la crescita del terziario italiano, il turismo e la sostenibilità e transizione ambientale

1 - TRASFORMAZIONE DEL LAVORO



Le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro sono determinate da forze evolutive che incidono su tre ambiti principali: tecnologie, competenze, società.

Ambiti e proposte di policy

- Semplificazione delle **norme sul lavoro**, favorendo la convergenza tra lavoro subordinato e autonomo, evitando distorsioni dovute a norme fiscali e contributive.
- Progettazione e potenziamento dei sistemi formativi, **superando il dualismo** tra **scuola e lavoro**, creando continuità tra i sistemi di apprendimento e favorendo la crescita complessiva, in luogo di un'enfasi eccessiva sui processi selettivi.
- Introduzione di **incentivi alle imprese** per facilitare la crescita e lo sviluppo imprenditoriale, attraverso l'**assunzione di manager qualificati**.
- Creazione di un'**agenzia dedicata al monitoraggio e alla manutenzione delle competenze**, in particolare dei lavoratori più qualificati, sul modello dell'Apec francese, abbinando le aspirazioni e le competenze delle persone alle opportunità offerte dal mercato del lavoro, in particolare per la transizione verde e digitale.
- **Sviluppo di sistemi di politiche attive** con l'utilizzo integrato di **risorse pubbliche e private**, seguendo lo schema del provvedimento appena varato dalla Regione Lombardia.
- Provvedimenti che consentano di **raggiungere gli obiettivi sociali dell'Ue per il 2030**, **legati all'apprendimento**, in base ai quali almeno il 60% degli adulti dovrebbe partecipare ogni anno ad attività di formazione. Misure necessarie anche per raggiungere entro il 2030 l'obiettivo di un tasso di occupazione di almeno il 78%.
- **Politiche d'immigrazione** che consentano d'**incrementare la forza lavoro qualificata** a tutti i livelli, attraendo persone provenienti da paesi terzi con le competenze necessarie.
- **Restituzione del cosiddetto "prelievo forzoso"**: il legislatore italiano ha attribuito ai fondi interprofessionali di formazione continua maggiori risorse finanziarie derivanti dalla restituzione del cosiddetto "prelievo forzoso", per il miglioramento delle competenze dei soli lavoratori beneficiari di integrazioni salariali straordinarie, implicitamente escludendo i Fondi dei dirigenti, che non beneficiano dell'integrazione salariale. Il recente decreto del 14 marzo 2023 ha espressamente stabilito tale esclusione. **Manageritalia ha chiesto che anche i dirigenti possano usufruire dell'incremento delle risorse assegnate ai fondi interprofessionali**, come già disposto per le altre categorie di lavoratori.
- Incentivi al **reimpiego di personale con qualifica dirigenziale**.

2 - WELFARE INTEGRATO: PUBBLICO, PRIVATO, CONTRATTUALE

La crescente domanda di welfare, coniugata a un'evoluzione demografica avversa e a una crescita dei redditi bloccata da decenni, richiede soluzioni nuove e la collaborazione di tutti gli attori in grado di mettere in campo risorse e capacità di gestione.

Ambiti e proposte di policy

- **Riconoscimento** e razionalizzazione normativa del **welfare contrattuale**, specialmente in ambito fiscale, distinguendolo da altre forme di welfare privato individuale.
- Stabilizzazione delle norme, dando modo di programmare la **gestione nel lungo periodo**.
- **Esclusione dagli ipotizzati plafond delle tax expenditures** delle voci del **welfare contrattuale**, della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa.
- Relativamente a quest'ultima e all'emanazione da parte del ministro della Salute del decreto sui Lea e del nuovo tariffario, chiediamo che vengano consultati i **fondi di assistenza sanitaria integrativa e le organizzazioni datoriali e sindacali** che hanno costituito i fondi sanitari cosiddetti "non doc".
- Mantenimento dell'attuale **"quota Sacconi", pari al 20%**.
- Incentivazione della **previdenza complementare contrattuale**, anche superando il sistema alternativo (azienda/fondo) di destinazione del Tfr.
- Possibilità di **accesso generalizzata ad asili nido**, scuole materne e attività ludico-educative nei periodi estivi per tutti i bambini sotto i 14 anni.
- All'art. 5 delle delega (comma 1, lett. d, n. 9), laddove si parla della "**revisione del sistema di tassazione dei rendimenti delle attività delle forme pensionistiche complementari secondo il principio di cassa**", **introdurre la possibilità di compensazione rispetto ai rendimenti negativi degli ultimi due anni**.
- Ampliamento del **modello alla gestione dei rischi**, alla **formazione** e alle **politiche attive**, con omogeneità normativa e di trattamento fiscale.

3 - FISCO

Manageritalia condivide l'impianto generale del disegno di legge delega di riforma del sistema tributario in riferimento all'obiettivo dello "stimolo della crescita", con l'auspicio che si intenda, anche, e soprattutto, crescita dell'occupazione.

Ambiti e proposte di policy

- Progressivo **alleggerimento delle aliquote Irpef sopra i 35 e sopra i 50.000 euro**, con una progressività non troppo dissimile a quella delle fasce inferiori. **Incentivo alla crescita del reddito da lavoro**, con applicazione ritardata nel tempo della tassazione sugli aumenti di reddito.
- Promozione della **tracciabilità dei flussi di pagamento** e utilizzo integrato delle informazioni disponibili per **contrastare l'evasione fiscale diffusa**.
- Realizzazione di un **efficace sistema di allerta per le crisi d'impresa**, impedendo che maturino rilevanti debiti fiscali e contributivi, di quasi impossibile recupero.
- **Razionalizzazione della giustizia tributaria**, con focus sulla certezza, omogeneità e rapidità delle decisioni.

4 - RUOLO E CRESCITA DEL TERZIARIO ITALIANO

In Italia il settore dei servizi (o terziario) ha visto crescere la sua importanza relativa nel generare sviluppo economico negli ultimi anni. Nel nostro Paese, il terziario rappresenta quasi tre quarti del pil, con circa il 73% di quello prodotto in Italia e nei paesi dell'Eurozona. Il "terziario di mercato", che non comprende le amministrazioni, l'istruzione e la sanità pubbliche, raggiunge circa il 50% del pil.

Ambiti e proposte di policy

- **Filling the skill mismatch, fare sistema, promuovere politiche di sviluppo che prevedano l'inserimento del ruolo manageriale. Manageritalia da anni partecipa a diverse misure di Invitalia (Smart&Start e CulturaCrea)** con un'attività di **mentoring** molto apprezzata dalle imprese e startup che ne hanno usufruito. Occorre estendere tale modello vincente ad altre misure statali ed europee.
- **Diffusione del made in Italy: il ministero delle Imprese e del made in Italy sta elaborando un disegno di legge sulla sua difesa e valorizzazione**. Per promuovere e difendere le eccellenze italiane nel mercato globale **servono esperti dei processi di internazionalizzazione**, export manager preparati e selezionati dalle organizzazioni dei manager. Occorrono anche per questo obiettivo incentivi specifici per aiutare le imprese a lanciarsi in nuove attività all'estero, con il supporto dei manager.
- **Programma terziario 4.0**, tagliato sulle esigenze di tutti i settori terziari, particolarmente orientato all'introduzione di tecnologie, modelli organizzativi, competenze e managerialità, basato sul credito d'imposta per favorire la crescita delle aziende più competitive.
- **Progetto "Lavora nel mondo, vivi in Italia**" per **ripopolare i piccoli borghi**, attraendo dall'estero i nomadi digitali. Manageritalia chiede che gli incentivi riguardino anche lavoratori qualificati italiani. Il cosiddetto **South working** non si è diffuso per mancanza di incentivi duraturi che potessero legare stabilmente al territorio le **competenze giovanili e manageriali interessate**.
- **Commercio con l'Ucraina**: non appena terminerà la guerra, l'Ucraina **avrà bisogno di tutto il necessario per tale rilancio**. I **nostri manager si mettono a disposizione**. Serviranno **project manager per la pianificazione**, **ma anche manager esperti di internazionalizzazione**.

5 - TURISMO

Nel Pnrr le iniziative di investimento nel turismo hanno un rilievo importante, non solo per il peso che tale settore ha sul sistema economico (si pensi, ad esempio, all'incidenza del lavoro femminile e giovanile), ma anche per la sinergia trasversale con altre priorità del Piano, come la transizione verde, la sostenibilità ambientale, la digitalizzazione. Occorre coinvolgere tutti gli attori del sistema – operatori turistici, istituzioni locali, imprese e cittadinanza – creare un dialogo permanente tra le diverse istanze e introdurre nuovi metodi per la destagionalizzazione dei flussi.

Ambiti e proposte di policy

- Affidare il **coordinamento delle azioni sul territorio ai manager** che possono garantire l'eccellenza nell'offerta turistica. I **manager della destinazione** possono essere scelti per svolgere la funzione di interlocuzione, negoziazione e coordinamento a livello locale tra tutti gli stakeholder attivi nel turismo regionale o provinciale.
- Rivolgere **attenzione ai Millennials**, ai cambiamenti nei canali di vendita e alla capacità di proporre attrazioni turistiche per questa coorte di popolazione.
- Sviluppare la **cultura dell'innovazione e dell'eccellenza turistica** attraverso la costituzione di un **Centro di eccellenza per il turismo**, collegato con la Fondazione "Imprese e competenze" del disegno di legge sul made in Italy. **Destination management come leva strategica** per coordinare gli sforzi di tutti gli attori territoriali per un'offerta integrata.
- Censire, catalogare, promuovere e diffondere **"progetti guida" e iniziative territoriali**.
- **Valorizzare i siti dell'Unesco** lavorando sugli aspetti manageriali dei processi di valorizzazione turistico-culturale. Partire da un progetto pilota (progetto Heritage Lab di Manageritalia Lombardia in collaborazione con l'Università Iulm), arrivando poi a condividere una serie di proposte di valorizzazione per tutti i siti Unesco italiani.
- Introdurre negli assessorati regionali o provinciali al turismo la figura del **destination manager**, che possa lavorare a fianco delle istituzioni politiche e in grado di riposizionare e valorizzare le destinazioni turistiche sostenibili di ogni zona geografica.
- Affidare al costituendo **Centro di eccellenza per il turismo il compito di dare consulenza sulle leve di sviluppo**, fare il monitoraggio internazionale delle best practice, la formazione sulla cultura dell'eccellenza, la mediazione locale tra stakeholder tramite la figura del destination manager.
- **Promuovere interventi volti a destagionalizzare l'offerta del turismo estivo prolungandola fino a ottobre**. Chiedere alle aziende turistiche, che normalmente chiudono l'attività il 15 di settembre, di **restare aperte un altro mese, mantenere occupati i lavoratori stagionali, pagando il costo del lavoro** in parte con un contributo dello Stato.

6 - SOSTENIBILITÀ E TRANSIZIONE AMBIENTALE

I manager privati e pubblici, anche attraverso le strutture di rappresentanza (Manageritalia, Cida) e la Fondazione Prioritalia, recitano un ruolo centrale e attivo nella transizione ambientale, energetica e sociale. La realizzazione concreta delle misure di legge, dei progetti e della gestione della transizione passa attraverso decisioni e azioni di manager. Sostenibilità non si declina solo in ambito ambientale, ma anche sociale e di governance.

Ambiti e proposte di policy

- **Scelte chiare in termini di transizione energetica**, con maggiore focus sulle implicazioni in termini di **reti distributive** e di **servizi in generale**, rapidità di realizzazione, concordata con gli operatori di settore, favorendo i più rapidi e dinamici.
- **Maggiore coinvolgimento delle organizzazioni di rappresentanza manageriale** per la realizzazione del Pnrr.
- Utilizzo di **competenze manageriali per la realizzazione dei progetti Pnrr** (e altre misure) nei territori, in particolare, **laddove sia possibile, aggregare più Comuni in bacini di utenza** con dimensioni coerenti con la rilevanza degli interventi **(collaborazione Anci)**.
- Rinnovamento degli **strumenti di dialogo sociale**, considerando anche la visione e la capacità realizzativa e di assumere impegni da parte delle parti sociali.
- **Coinvolgimento delle parti sociali** nel percorso di riforme istituzionali.

I MANAGER PER L'ITALIA SUI MEDIA

Grande risalto ai contenuti dell'Assemblea Manageritalia e agli obiettivi sottesi

Al centro della nostra azione, non solo di visibilità della parte pubblica della 100esima Assemblea Manageritalia "I MANAGER PER L'ITALIA - Il nostro impegno e l'agire della politica", c'erano soprattutto le competenze manageriali e il ruolo dei manager per portare il Paese verso uno sviluppo basato su alto valore aggiunto, trasformazione digitale e dell'organizzazione del lavoro, sostenibilità, fisco, welfare e tanto altro.

È cominciato tutto con la prima delle due uscite di una campagna pubblicitaria sui principali quotidiani nazionali, volta a promuovere l'evento del 13 giugno e, soprattutto, i suoi obiettivi e temi principali. Poi, nei dieci giorni che hanno preceduto l'evento, siamo stati ospiti della trasmissione *Focus Economia*, condotta da Sebastiano Barisoni su Radio 24, abbiamo rilasciato un'intervista su *Corriere della Sera*, una su *Italia Oggi* e su *Affari italiani* e molte altre uscite su carta e online. La morte di

Radio24

Silvio Berlusconi ha poi accentrato l'attenzione dei media, ma nonostante questo siamo stati ospiti il giorno dopo l'Assemblea a *Coffee Break* su La 7TV e siamo comparsi su varie testate, tra cui *Fortune*, con racconti e riprese dell'evento e dei suoi temi core.

Insomma, un buon momento di visibilità che ora sfruttermo su tutti i fronti e al quale daremo continuità per mantenere alta l'attenzione e trovare sbocchi per l'azione.

I MANAGER DEL TERZIARIO LANCIANO LA SFIDA

Quattro manager di quattro settori diversi si sono confrontati su opportunità e minacce per lo sviluppo del Paese e hanno rivolto alla politica alcune istanze necessarie per la crescita della nostra economia

Michela Galbiati

Trasformazione del lavoro, welfare integrato, fisco, ruolo e crescita del terziario italiano, turismo, sostenibilità e transizione ambientale. Questi gli aspetti strategici per la crescita del nostro Paese evidenziati da **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia, nel suo discorso d'apertura della nostra 100esima Assemblea.

Proprio su questi aspetti si è sviluppato il dibattito della tavola rotonda. Moderati dalla giornalista di Sky Tg24 **Mariangela Pira**, si sono confrontati: **Francesco Baroni**, country manager Italia GiGroup Holding e presidente Assolavoro; **Manuela Braiuca**, cfo Auto Marocchi; **Damiano De Crescenzo**, direttore generale Planetaria Hotels; **Carla Masperi**, ceo Sap Italia.

Diversi punti di vista, una sola voce

Riprendendo le parole di Mantovani, Pira ha chiesto ai relatori di individuare con quali minacce e opportunità il Paese si trova a dover fare i conti. È stato interessante vedere come, provenendo da differenti settori, i manager abbiano posto l'attenzione su aspetti diversi, che poi, durante il dibattito, si sono intrecciati in un'unica voce: per gestire al meglio i processi di transizione in atto servono competenze.

Competenze digitali e strategiche

Le competenze a cui ha fatto riferimento Carla Masperi

Carla Masperi

sono quelle digitali, la cui carenza potrebbe rappresentare un limite importante alla crescita del Paese. «Forse non ce ne rendiamo conto, ma l'assenza di competenze digitali incide negativamente su produttività e competitività delle aziende. Averle e saperle usare, al contrario, permetterebbe alle singole imprese e al sistema Paese di fare un salto notevole nelle classifiche internazionali. Non è cosa da poco».

Parlando poi di digital transformation, Masperi ha sottolineato come sia stato fatto tanto, ma con un approccio destinato a portare pochi risultati: «In molte realtà, finora, si è pensato che il digitale fosse la base su cui costruire la strategia aziendale, ma è vero il contrario: il digitale è uno strumento, un supporto alla strategia che deve esistere di

per sé. Anche nella gestione del Pnrr, che sembrava "salvatore della patria", è mancata la progettualità, la visione d'insieme… e ai vertici aziendali e politici questo non deve più succedere: servono competenze, digitali e non; servono i talenti. E quando non basterà più trattenere quelli che abbiamo, dovremo essere in grado di attrarli da altre economie attraverso politiche che valorizzino il lavorare in Italia».

Competenze manageriali e gestionali

Damiano De Crescenzo, manager "del turismo", ha invece sottolineato la carenza di managerialità nel suo settore: «Quando parliamo di turismo, ci riferiamo alla promozione dei territori, del patrimonio artistico e culturale, alle campagne di comunicazione come la Venere influencer… ma turismo è anche, e soprattutto, gestione di tali territori e di tali patrimoni». Una gestione che manca o, quanto meno, è carente. E ciò influisce, inevitabilmente, sui numeri del settore: «Guardando le classifiche relative alle presenze, notiamo che l'Italia è quinta nel mondo e terza in Europa. Non si tratta di promozione o valorizzazione: con le risorse che abbiamo, la promozione è quasi superflua. È un problema di fruizione: in Italia il turista fa fatica ad accedere ai luoghi, a reperire le informazioni, a utilizzare i servizi… spesso l'esperienza diventa carente. E questo accade perché mancano competenze manageriali e gestionali, fondamentali per costruire una user experience efficace».

Competenze tecniche

Guardando ai trasporti e alla logistica, Manuela Braiuca ha segnalato come il settore non venga sostenuto alla stessa stregua del comparto industriale, nonostante l'importanza che riveste per lo sviluppo strategico del Paese. «I trasporti

Damiano De Crescenzo

Manuela Braiuca

sono il termometro dell'economia e l'assecondano: oggi si produce soprattutto per la distribuzione, non solo ai magazzini ma anche al cliente finale; una logistica che garantisce puntualità, precisione, che rispetta la customer satisfaction, aumenta quindi il valore percepito del prodotto».
La pandemia e il reshoring hanno legato indissolubilmente questo rapporto tra produzione e logistica rafforzando la posizione strategica dell'Italia negli scambi a livello internazionale. Nonostante questo, il settore presenta alcune criticità: «Attualmente facciamo i conti con un costo del lavoro alto rispetto all'estero e con la carenza di competenze e personale, causata soprattutto dal mancato ricambio generazionale».

Competenze umane

«La carenza di risorse, o di talenti, è un problema a tutti i livelli e in tutti i settori – ha fatto eco Francesco Baroni – e questo è un problema non solo per le grandi sfide che attendono il Paese (Pnrr, transizione digitale, ecologica…) ma per il lavoro di tutti i giorni».

Francesco Baroni

Baroni ha poi sottolineato come oggi il mondo del lavoro sia guidato da nuovi paradigmi: «Fino a poco tempo fa i manager erano chiamati a confrontarsi quasi esclusivamente con l'organizzazione, coi vertici aziendali; oggi invece il focus è sull'attrattività e sulla motivazione di collaboratori e colleghi. È una questione di comportamento, di "scienze umane", non di tecnologia. E l'unico modo per essere preparati a gestire questo cambiamento è attraverso un'adeguata formazione professionale. Anche nelle risorse umane c'è bisogno di competenze».

Le richieste dei manager alla politica

A conclusione della tavola rotonda, i relatori sono stati invitati da Mariangela Pira ad avanzare alla politica una o più istanze utili a risolvere le problematiche emerse durante il dibattito.
Carla Masperi ha suggerito lo sviluppo di politiche attive per un terziario 5.0: «Bisogna replicare ciò che è stato fatto per l'industria 4.0, con politiche attive utili a garantire una buona formazione scolastica e a colmare il mismatch della domanda/offerta di lavoro».
Francesco Baroni ha auspicato il superamento dei gap strutturali relativi alla mancanza di risorse, che «permangono nonostante oggi si registri una crescita costante dell'occupazione: i lavoratori mancano "a prescindere da tutto", è quindi necessario prevedere politiche di inclusione e di supporto all'immigrazione. Sono fondamentali anche una buona formazione professionale e dei servizi, ben strutturati, di orientamento ai giovani».
Il tema della formazione tecnica e professionale è stato ripreso anche da Damiano De Crescenzo, che ha detto: «Non deve più esistere la dicotomia "licei di serie A, istituti tecnici e professionali di serie B". L'istruzione secondaria deve essere sempre di valore, di livello, anche per agevolare l'accesso all'università».
Secondo Manuela Braiuca, infine, è importante che la formazione sia abilitante, per questo «l'alternanza scuola-lavoro deve essere ben gestita. Per il settore dei trasporti è anche fondamentale snellire la burocrazia, che attualmente crea ostacoli, e promuovere contributi per la digitalizzazione».

I manager per l'Italia

L'evento si è concluso con l'intervento di Mario Mantovani, che ha commentato il lungo messaggio inviato dall'onorevole Antonio Tajani: «Il dialogo e il gioco di squadra accomunano l'azione di Manageritalia e la diplomazia della crescita. Il ministero degli Esteri sta facendo molto per l'internazionalizzazione delle imprese italiane e per l'eccellenza del made in Italy; il contributo dei manager, con il loro bagaglio di competenze e la capacità di catalizzare le migliori energie, sarà sicuramente quella leva in più per la riuscita delle sfide che attendono non solo le aziende, ma tutto il Paese».

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

SIATE UN ESEMPIO

Non siate egoisti.
Siate un esempio per
i vostri collaboratori
e siate sempre corretti.

CATERINA TOGNI
Manageritalia Lombardia

ACCETTARE LE SFIDE

Non abbiate paura di fare delle scelte anche quando si propende per una rischiosa. Non abbiate paura di perdere la comodità del presente per una scelta che vi può portare molto lontano.
In altre parole, non accontentatevi mai. Puntate, razionalmente, sempre più in alto: forse non arriverete esattamente dove avevate pensato di arrivare, ma avrete raccolto senz'altro molto di più di coloro che si sono accontentati.

ENRICO DE LUTIO
Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

Vai su
https://bit.ly/messageforyoung
https://unpontesulfuturo.it

I GIOVANI PER L'EUROPA

I vincitori delle borse di studio Fondo Mario Negri alla 100esima Assemblea Manageritalia

Michela Galbiati

Nel corso dell'Assemblea è stato dedicato grande spazio anche alle nuove generazioni e al loro rapporto con l'Europa e le sue istituzioni. Con l'evento "I giovani per l'Europa", infatti, Manageritalia ha voluto stimolare l'empowerment dei giovani vincitori delle borse di studio del Fondo Mario Negri e farli diventare attori del proprio cambiamento, incoraggiandone l'impegno civico nel segno di una visione sempre più europea.

Ospiti da tutta Europa

All'evento hanno partecipato, con interventi in presenza e in videoconferenza, **Antonio Parenti**, direttore della rappresentanza in Italia della Commissione europea, gli eurodeputati **Brando Benifei** e **Carlo Fidanza**, **Luana Moresco** di Fondazione Megalizzi e **Federica Vinci** di Volt Europa.

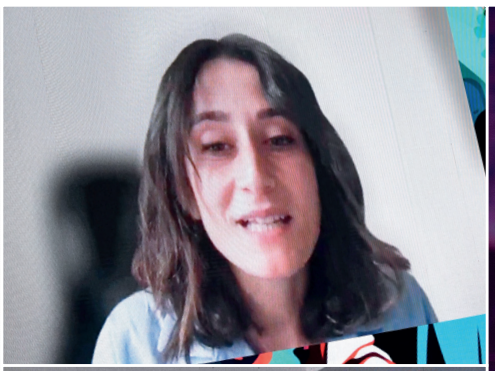
Parenti ha invitato i giovani ad essere «animali politici, a occuparsi di politica anche con un impegno lavorativo. L'Europa del futuro siete voi; voi che, nonostante lo scenario attuale offra molte preoccupazioni (guerra, declino demografico, difficoltà generazionali, crisi ecologica), avete davanti opportunità incredibili. L'Europa sta facendo molto per voi, ma di voi ha davvero bisogno».

Fidanza e Benifei si sono concentrati sul ruolo dell'Europa e delle sue possibili evoluzioni: «La doppia crisi ha evidenziato come l'Europa sia meno centrale negli scenari geopolitici e abbia meno accesso a risorse di quanto si pensasse» ha detto Fidanza, mentre Benifei ha auspicato a un'Europa «più unita, più comprensibile e vicina ai cittadini, più impegnata nei confronti dei giovani».

Federica Vinci ha raccontato degli obiettivi di Volt Europa, il partito politico transnazionale nato dopo Brexit per rafforzare l'Unione europea, e ha sottolineato l'importanza di un'istruzione di qualità per tutti i cittadini: «Il punto a cui sono arrivata è dipeso in gran parte dal mio percorso di studi, dall'istruzione di qualità e privata che ho ricevuto. Ma anche l'istruzione pubblica deve essere di qualità, sempre e per tutti. In Volt Europa siamo al lavoro anche su questo».
Luana Moresco ha poi raccontato della Fondazione Megalizzi, il cui obiettivo è quello di spiegare cos'è e cosa fa l'Unione europea a bambini e ragazzi attraverso attività di informazione e formazione.

L'impegno dei giovani per un lavoro dignitoso

Terminati gli interventi, i ragazzi e le ragazze presenti sono stati chiamati a scegliere l'argomento su cui poi elaborare un documento da presentare al prossimo Parlamento europeo: un election pledge nato dal basso, volto a favorire la partecipazione ai processi democratici della Generazione Z. Tra diritto alla casa per gli studenti, diritto a un lavoro dignitoso, libera informazione e accesso a un'adeguata formazione, i giovani hanno scelto il tema del lavoro dignitoso.



A sinistra, **Antonio Parenti**, direttore della rappresentanza in Italia della Commissione europea. Al centro, **Federica Vinci** di Volt Europa e gli eurodeputati **Brando Benifei** e **Carlo Fidanza**. A destra, **Luana Moresco** di Fondazione Megalizzi.

Ha chiuso i lavori Mario Mantovani, presidente Manageritalia, che ha invitato i ragazzi a impegnarsi per l'Europa, rafforzandola senza perdere l'identità del nostro Paese.

Le opinioni dei partecipanti

Ai lavori assembleari hanno partecipato anche alcuni dei giovani che hanno aderito al progetto "Voglio fare il manager" di Manageritalia Liguria. Ecco i loro punti di vista.

«Poter partecipare all'Assemblea di Manageritalia è stato davvero arricchente: gli interventi della mattina hanno confermato il mio interesse per la realtà manageriale, mentre l'incontro pomeridiano sui valori fondanti dell'Unione europea è stato un'occasione molto formativa. Grazie di questa opportunità!».

Roberta Mandile

«Desideriamo esprimere il nostro sincero ringraziamento per l'esperienza che Manageritalia ci ha permesso di vivere in occasione della sua 100esima Assemblea. Sia durante l'incontro mattutino sia in quello pomeridiano abbiamo respirato un'atmosfera di competenza e collaborazione che sicuramente sarà parte del nostro bagaglio professionale».

Carolina Badano

«La 100esima Assemblea di Manageritalia è stata un'esperienza formativa e stimolante, un'occasione per incontrare figure di spicco del mondo del management e per apprendere moltissimo sulla realtà manageriale. Ringrazio L'Associazione per questa possibilità!».

Sofia Bruno

TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA

328.69.51.649

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 flessibilie
- ✓ 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**!

TOP PHYSIO®
QUALITY NETWORK
INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

339.53.20.273

CREIAMO VALORE PER LA COMUNITÀ MANAGERIALE

Il Report integrato 2022, lo strumento di Manageritalia che spiega il modello di business della nostra Organizzazione, racconta le attività e gli obiettivi raggiunti per creare e dare valore alla nostra community

Antonella Portalupi
vicepresidente Manageritalia

Le grandi sfide che caratterizzano la nostra epoca, come la crisi climatica, finanziaria e sanitaria, i cambiamenti e le tensioni geopolitiche o il declino demografico, mostrano che lo sviluppo di un pensiero integrato, capace di tenere conto dei legami di interdipendenza esistenti tra fattori di diversa natura, sia la soluzione migliore per affrontare i complessi cambiamenti cui assistiamo.

Con questa logica, si vuole connettere la performance allo scopo: il pensiero integrato individua, esegue e supervisiona decisioni e strategie di business volte al conseguimento di un valore nel lungo termine, con il fine di conciliare la performance economica con la crescita sostenibile, nel contesto di percorsi inclusivi capaci di sfruttare le opportunità offerte dal mercato e di rispondere alle sfide che esso presenta.

Nel Report integrato di Manageritalia vengono presentati i valori, le policy e il modello di governance dell'Organizzazione, andando a evidenziare i punti di contatto fra la strategia aziendale e l'impegno per un'economia sostenibile

Un percorso di accountability e trasparenza

Ed è proprio da questo assunto che Manageritalia ha intrapreso già da diversi anni un percorso di accountability e trasparenza, attraverso la pubblicazione del Report integrato, un documento che coniuga informazioni finanziarie e di altra natura per rappresentare, con approccio olistico, il valore generato nei confronti di tutti gli stakeholder.

In questo modo, rendicontare le proprie performance non è più solo un'attività consuntiva di sintesi, ma anche un'occasione per spiegare il principio di sostenibilità dell'Organizzazione: in altre parole, rappresentare chiaramente il modo con il quale si genera e si produce valore nel tempo. Un valore che va al di là dei soli risultati

economici e numerici, arrivando a evidenziare gli asset intangibili, i valori condivisi dall'Associazione, la vicinanza agli associati e la sostenibilità sociale e ambientale ottenuti durante l'anno e che ci si aspetta siano prodotti anche negli anni a venire.

Un'informativa completa e trasparente

Questo è il quarto anno che pubblichiamo il Report integrato, conforme al Framework <IR> dell'IIRC e ai GRI Standard, con l'obiettivo di diffondere un'informativa completa e trasparente in merito ai capitali impiegati nell'anno, alle performance ottenute con una strategia di sistema e i risultati raggiunti a favore dell'intera comunità manageriale. È stato un buon metodo per internalizzare e migliorare l'impegno dell'Organizzazione per lo sviluppo sostenibile, portandoci a misurare gli impatti prodotti o subiti, a fissare obiettivi e gestire il cambiamento; ci ha aiutati a rendere più efficienti i processi decisionali, consentendoci di ridurre i rischi e gli sprechi nel processo, il che ci ha portato a significativi risparmi sui costi e consentito allo stesso tempo di innovare i servizi e le attività erogate a favore degli associati.

Strategia aziendale e sostenibilità

Inoltre, nel Report integrato di Manageritalia vengono presentati i valori, le policy e il modello di governance dell'Organizzazione, andando a evidenziare i punti di contatto fra la strategia aziendale e l'impegno per un'economia sostenibile. In questo modo, i nostri associati e tutti i nostri portatori di interesse possono comprendere in modo chiaro ed evidente come Manageritalia persegue le proprie missioni istituzionali, creando valore ora e in futuro.

Le dimensioni su cui agisce Manageritalia

Manageritalia svolge un ruolo fondamentale nel sistema economico e sociale del Paese. Le sue attività possono essere sintetizzate in quattro aree, ovvero:

Rappresentanza - Tutela, rappresentanza, valorizzazione e riconoscimento economico e sociale di tutti i manager e delle alte professionalità;

Highlight 2022

Rappresentanza

DIRIGENTI CON IL CCNL DI MANAGERITALIA

28.194
in crescita (**+8,5%**) rispetto al 2021

INDICE DI RAPPRESENTATIVITÀ

84,4%
quasi 4 dirigenti su 5 sono iscritti al nostro sindacato

CRESCITA DEI DIRIGENTI SU BASE DECENNALE

+28,2%
rispetto ai dati del 2012

NUOVE NOMINE

6.144
neo-dirigenti nominati (**+10,1%** rispetto al 2021)

Membership

ASSOCIATI

40.992
il numero più alto di sempre

AUMENTO DEGLI ASSOCIATI

+5,6%
rispetto ai dati del 2021

EVENTI REALIZZATI

506
iniziative per gli associati (390 nel 2021)

FOLLOWER

150.000
numero totale sui social network

Consulenze

SANITARIE

218.821
pratiche sanitarie gestite (218.031 nel 2021)

SINDACALI

5.746
associati che hanno ricevuto assistenza sindacale (1.737 nel 2021)

CONTRATTUALI

642
vertenze gestite (792 nel 2021)

ASSICURATIVE

6.133
associati incontrati (5.828 nel 2021)

Giovani

BORSE DI STUDIO

1.792
borse erogate dal Fondo Mario Negri (**+16%** rispetto 2021)

ATTIVITÀ

1.822
studenti coinvolti nelle nostre iniziative (1.307 nel 2021)

Fare rete

INCONTRO DEGLI ASSOCIATI

10.429
presenze (fisiche e da remoto) ai nostri incontri

RELATORI ESTERNI

680
presenze alle nostre iniziative

Servizi - Offerta di servizi, informazione, formazione, assistenza e consulenza a tutti gli associati, a livello professionale e personale;

Membership - Partecipazione e appartenenza a un sistema dove tutti possono dare il loro contributo e ricevere valore nello scambio continuo, a livello culturale e professionale, che determina un network di relazioni e competenze senza eguali;

Movimento e Csr - Promozione di relazioni, collaborazioni e azioni con istituzioni, politiche, organizzazioni economiche, sociali e culturali, per portare il contributo e valore dei manager e delle alte professionalità alla crescita di innovazione e intelligenza sociale.

Scarica il Report integrato 2022:

https://bit.ly/RepInt22?r=qr

MANAGERITALIA: UNA COMMUNITY SEMPRE PIÙ RILEVANTE

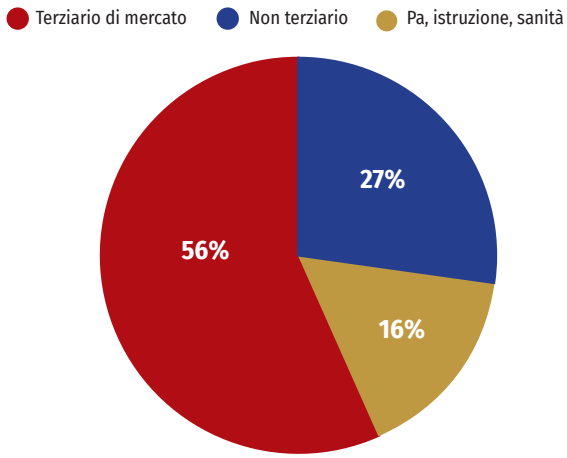
Nel corso della centesima Assemblea, abbiamo fatto il punto sulla salute del sistema Manageritalia e sul nostro ruolo per lo sviluppo del Paese

Roberto Beccari
vicepresidente Manageritalia

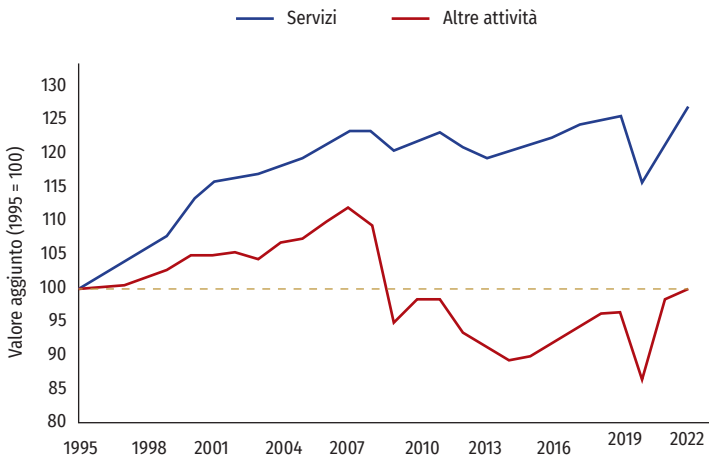
Partiamo dal quadro economico: non c'è nessun dubbio che il terziario sia da anni sempre più protagonista della nostra crescita. Il settore, come emerge anche dagli ultimi report dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia, produce il 72% del valore aggiunto totale ed è l'attore unico della ripresa degli ultimi decenni (1995-2022), dove i servizi (+25%) primeggiano sul resto delle attività economiche (0%).

Ruolo e crescita del terziario italiano

VALORE AGGIUNTO 2022 (%)

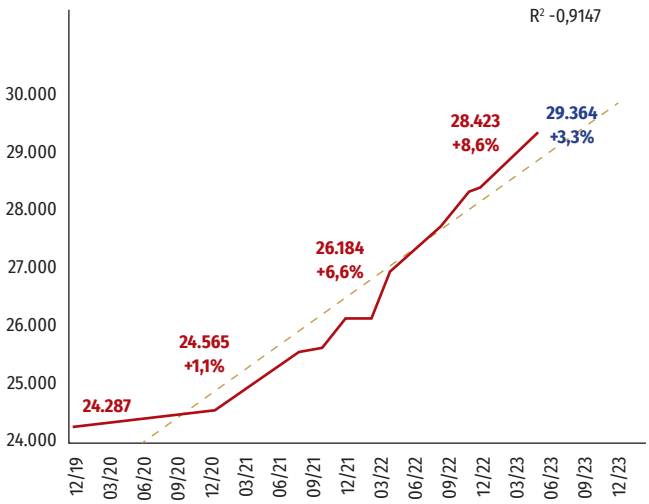


VALORE AGGIUNTO 1995-2022

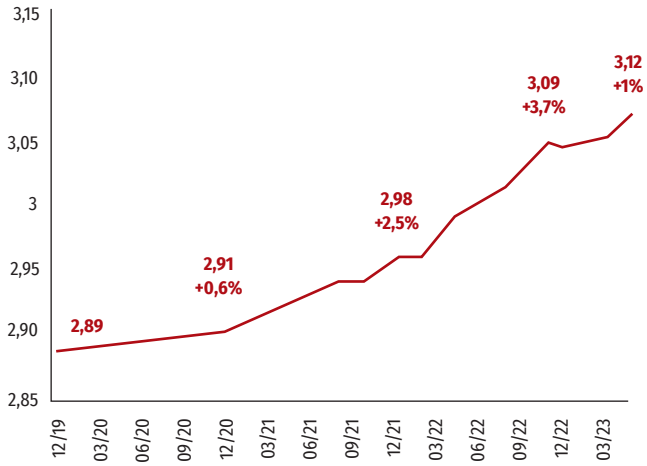


Crescita dei dirigenti in servizio 2019-2023

DIRIGENTI IN SERVIZIO



N. MEDIO DIRIGENTI PER AZIENDA



I manager del terziario

In tutto questo, Manageritalia e i suoi manager hanno un ruolo significativo. Basti pensare che a maggio 2023 abbiamo raggiunto il massimo di sempre, con ben 41.400 manager associati. Ancor più significativo, l'aumento dei soli dirigenti del terziario con contratti Manageritalia, cresciuti, dal 2019 ad oggi, del 21% (oltre 5.000 unità) e le loro aziende del 12% (oltre 1.000 unità). Un aumento fatto di nuove realtà che si aprono all'ingresso di dirigenti e altre che aumentano il team ma-

nageriale, tant'è che il numero medio di dirigenti per azienda passa dal 2,9 del 2019 al 3,1 di oggi. A trainare questa crescita sono le donne, aumentate del 30%.
A conferma del ruolo dei manager in questo contesto positivo per il terziario, gli ultimi dati ufficiali Inps su tutti i dirigenti privati ci dicono che nel 2021 l'incremento dei dirigenti privati italiani è del 5,4%, soprattutto grazie alle donne (+13,5% vs 3,6% degli uomini) e al terziario (+9% vs industria 1%). Forte la crescita nel Sud, notoriamente molto sottomanagerializzato, dove tutte le regioni aumentano i dirigenti in doppia cifra.

Le nostre attività

In tutto questo, hanno un ruolo anche le tante attività che sviluppiamo in ambito Rappresentanza, Servizi, Membership e Movimento. Basta guardare i principali numeri che contraddistinguono la nostra azione in un solo anno al centro del nostro Report integrato (vedi articolo a pagina 32).
Ancor più significativa la sempre più elevata partecipazione attiva di tanti manager associati, qualche migliaio dei quali offrono volontariamente il loro contributo in svariati progetti inseriti nel Piano operativo e sviluppati sul territorio, sia a favore dei manager che della società, portando in questo caso le competenze dei primi a favore di istituzioni, organizzazioni non profit, giovani, startup e tanto altro.
Come dimostrano i ben oltre 1.200 protagonisti alla parte pubblica dell'ultima Assemblea, la dimensione soggettiva ed evolutiva della partecipazione alla nostra vita associativa gode di buona salute.
Anche le indagini e i frequenti rapporti personali dimostrano che stiamo potenziando l'espressione dei valori della nostra comunità e la capacità di rispondere efficacemente e tempestivamente agli accadimenti e alle opportunità di un contesto in continua trasformazione.
Vogliamo proseguire nella nostra crescita, rafforzando sempre di più il senso d'appartenenza che ci contraddistingue e quella partecipazione alla sfera sociale e istituzionale che ci è propria da sempre e che ci ha permesso di raggiungere questi oggettivi e importanti risultati.

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 endossei, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

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

STUDIO DENTISTICO SORRISO & SALUTE

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

MANAGER: COSA SERVE PER CRESCERE

Un'indagine inedita per scoprire problemi e opportunità del Paese, attese da politica e istituzioni e ruolo dei manager nelle trasformazioni in atto

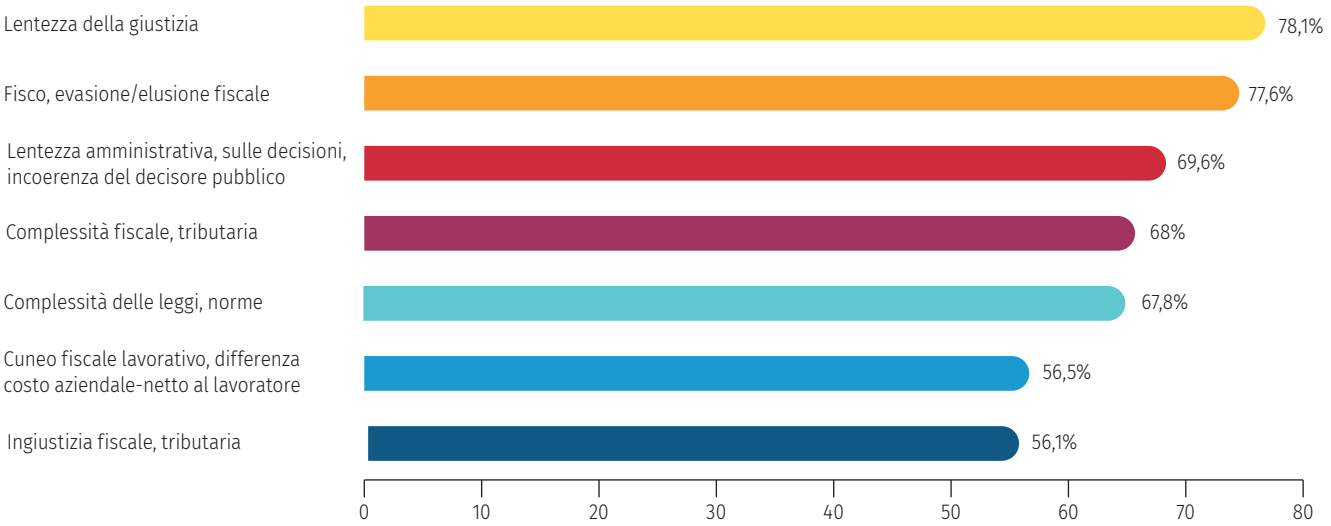
In occasione della nostra Assemblea, abbiamo commissionato ad AstraRicerche un'indagine per fotografare il punto di vista dei manager su politica, istituzioni e prospettive per il nostro Paese. La ricerca è stata svolta a maggio e ha visto la partecipazione di quasi 1.000 dirigenti.

Sono state proposte molte possibili problematicità del sistema Italia ed è stato chiesto ai partecipanti di indicare in quale misura ritengono che l'affrontarle sia prioritario. Emergono chiaramente tre parole-chiave: lentezza (della giustizia, 78,1%, amministrativa nella pubblica amministrazione, sulle decisioni, incoerenza del decisore pubblico, 69,6%); complessità (fiscale, tributaria, 68%, delle leggi, norme, 67,8%); fisco (evasione/elusione fiscale, 77,6%, cuneo fiscale lavorativo, differenza costo aziendale-netto al lavoratore, 56,5%, ingiustizia fiscale, tributaria, 56,1%).

Priorità per il Paese

Il quadro appare complesso e sfaccettato. Superano il 50% delle indicazioni come priorità forti per il Paese la dinamica retributiva piatta, la perdita del potere d'acquisto (53,7%), la criminalità organizzata (53,2%), la sanità pubbli-

Sistema Italia: problemi e priorità



ca al collasso e la differenziazione regionale immotivata (53%). Si aggiungono, poco sotto il 50%, ulteriori critiche alla pubblica amministrazione: secondo gli intervistati è sovradimensionata in alcune parti e sottodimensionata in altre (43%) e soffre dinamiche di corruzione (37,7%). C'è poi il tema dell'inflazione subita da vari attori: costo della vita per i cittadini (51,6%), dell'energia (45,7%) e delle materie prime (35,8%). La mancanza di una politica industriale (45,1%) è molto più indicata della non coerenza e chiarezza della politica estera (18,6%) ed è superata da "scarsa propensione all'innovazione del sistema-Paese" (45,8%).

Lavoro e lavoratori

Più complessa la posizione in merito al lavoro, ai lavoratori e alle competenze: dinamica retributiva piatta; perdita del potere d'acquisto (53,7%), come visto in precedenza; scarsa scolarizzazione dei cittadini; sistema formativo non di qualità e non uniforme (43,1%); difficoltà nel trovare lavoratori con le giuste competenze; necessità di upskilling e reskilling per i lavoratori e non (39%); disoccupazione e precarietà del lavoro (34,9%); produttività del lavoro (25,7%); inadeguatezza dei contratti di lavoro in merito alle nuove necessità dell'organizzazione (lavoro agile, smart working, flessibilità di orari e di retribuzione, lavoro in piattaforma, 23,4%); inadeguatezza normativa e legislativa in merito al lavoro (23%); prolificazione di contratti senza rappresentanza seria e consistente (20,8%); approccio statale alla trasformazione del mondo del lavoro (smart working) non coerente (18,2%).

Temi "secondari"

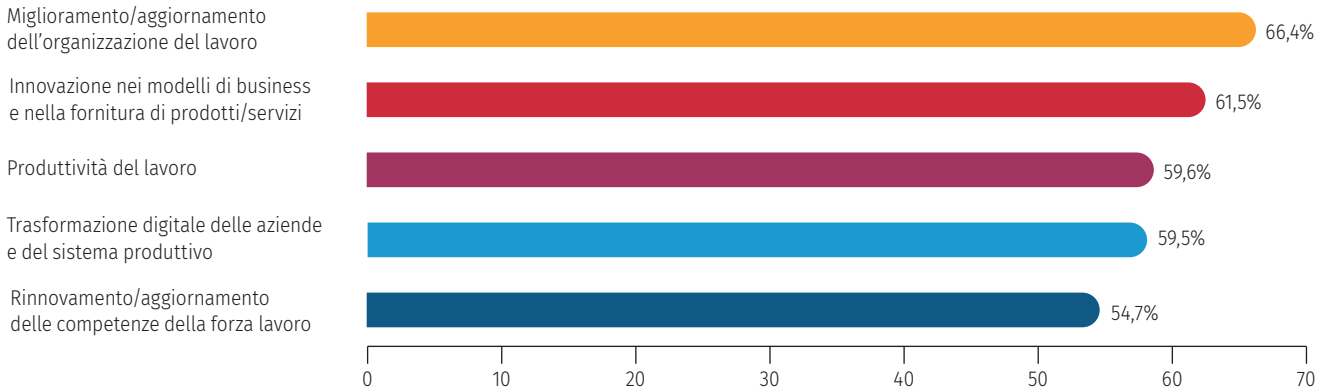
In fondo o nella parte bassa alla classifica troviamo temi Esg, come politiche sul cambiamento climatico non sufficienti a garantire il raggiungimento degli obiettivi internazionali (31,7%) e, soprattutto, difficoltà di partnership, fusioni, merger nelle pmi (per motivi culturali, mancanza di sostegno pubblico, 16,1%); non riconoscimento (o riconoscimento solo teorico) di alcuni diritti civili (15%); politiche sul cambiamento climatico troppo limitanti l'attività di impresa (12,8%), mentre, solo poco più in alto, differenze di genere, svantaggio delle donne in molti ambiti (a prescindere dal merito, 27,1%).

Azioni, attese dallo Stato, istituzioni

Non sorprende, dunque, che alla domanda quali siano le tre principali azioni che lo Stato e le istituzioni devono svolgere, al primo posto si trovi la semplificazione (delle norme, del fisco, 44,8%), mentre il 36,3% chiede che ci sia una vera lotta a chi non rispetta le regole, le leggi, e il 32,2% auspica una riduzione delle tasse/imposte/costi imposti e la richiesta di una chiara visione del futuro, una direzione dove portare il sistema Paese (41,8%).

Semplificazione (44,8%), dunque, molto più che incentivi (supporto economico alle imprese che hanno possibilità di

Aree di impatto positivo dei manager



generare valore, occupazione, ricadute positive e non "a pioggia", 29,4%), non a caso gli investimenti in infrastrutture e nella loro protezione seguono a breve distanza (23,9%), mentre un minimo (5,9%) indica un maggior supporto economico alle imprese in generale e molto più che velocità nel decidere e nell'attuare le decisioni (25,3%). Limitando a tre le priorità indicabili, il cambiamento delle norme sulla contrattazione collettiva e sulla rappresentanza (4,7%), sul lavoro (6,4%), le vere liberalizzazioni (10,2%) sono nella parte finale della classifica, ma anche lasciando libertà di scegliere cinque priorità, la classifica non cambia. Se è vero che per quasi metà del campione (49,8%) lo Stato deve dare supporto più economico che normativo durante il 2023 (il 33,9% si aspetta più impegno sulle norme), è da notare che si tratta di una richiesta contingente, visto che spostando lo sguardo al periodo 2024-2026 quasi due terzi (64,1%) chiedono modifiche alle norme/leggi come forma di supporto al business, mentre solo il 21,7% si aspetta primariamente un supporto di tipo economico.

Lo Stato e le skill

Gli intervistati si aspettano un forte intervento dello Stato in merito alle skill: l'accordo molto o abbastanza in merito alle affermazioni proposte va dal 78 al 95%. Concentriamo dunque l'attenzione sulla sola risposta "molto", che conferma l'intensità delle aspettative a partire dal 71,4%, che indica la "valorizzazione e attenzione reale a competenze e merito nella scelta delle persone che guidano/compongono la PA". In modo per niente banale, al secondo e terzo posto troviamo temi relativi alla scuola: il 52,6% indica la lotta all'abbandono scolastico e il 50,6% la revisione di programmi e metodi didattici nelle scuole superiori (di primo e secondo grado), con l'aggiunta del 42,2% che chiede una spinta per un maggiore numero di iscritti all'università e di laureati. Seppur non di molto, questi valori superano quelli relativi alle skill delle forze lavoro: supporto economico e legislativo per l'upskilling e reskilling dei lavoratori disoccupati o che rischiano di perdere il lavoro (47,2%) e per aumentare la produttività di quelli non a rischio (40,7%).

Aree di impatto positivo dei manager

Quanto possono avere un impatto positivo i manager nella loro attività quotidiana sui temi proposti? Moltissimo, visto che la somma di "molto" e "abbastanza" supera sempre il 93% e che la sola risposta "molto" non scende mai sotto il 54%: miglioramento/aggiornamento dell'organizzazione del lavoro (66,4%); innovazione nei modelli di business e nella fornitura di prodotti/servizi (61,5%); produttività del lavoro (59,6%); trasformazione digitale delle aziende e del sistema produttivo (59,5%); rinnovamento/aggiornamento delle competenze della forza lavoro (54,7%). Da notare una differenza per fascia di età del rispondente: in merito al rinnovamento/aggiornamento delle competenze, gli under 50 sono molto meno convinti del proprio ruolo rispetto agli over 60. E le associazioni di rappresentanza? Proprio l'area indicata per ultima in merito ai manager (rinnovamento/aggiornamento delle competenze) è quella più collegata alle loro associazioni (50,1% molto, 89% molto + abbastanza).

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*

PERFORMANCE STRATEGIES

LEADERSHIP FORUM

LEAD THE FUTURE

25 - 26 OTTOBRE 2023 MILANO Teatro degli Arcimboldi

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

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

havas cfmt FORMAZIONE UNICA. COME TE. TECNOCASA GROUP

Official Lounge

Chateau d'Ax

Official Bag

TUCANO MILANO 1985

Official Hotel

MELIÃ HOTELS & RESORTS

Official Coffee

NESPRESSO

Official Merchandising

promofacile

osservatorio legislativo

LAVORO E OCCUPAZIONE

Nuove disposizioni approvate

Il 3 luglio 2022 è stata pubblicata la legge 85 (conversione del 4 maggio 2023, n. 48) recante "misure urgenti per l'inclusione sociale e l'accesso al mondo del lavoro". Il provvedimento ha stanziato un aumento di 4 miliardi del taglio al cuneo fiscale, portandolo a un totale di 7 miliardi, e ha prorogato lo smart working al 30 settembre per i dipendenti pubblici e privati in situazioni di fragilità e al 31 dicembre per i dipendenti privati che abbiano almeno un figlio minore di 14 anni o che siano maggiormente esposti a rischio di contagio dal Covid.

Il decreto legge ha poi modificato la disciplina del contratto a termine, ma solo per quanto riguarda l'apposizione delle causali: vengono soppresse quelle dovute a esigenze temporanee e oggettive dell'azienda, estranee all'ordinaria attività e a esigenze connesse a incrementi temporanei, significativi e non programmabili dell'ordinaria attività. Inoltre, vengono ammesse nuove causali costituite da fattispecie previste dai contratti collettivi. Resta il principio che il primo contratto a termine, per una durata massima di 12 mesi, raggiungibili anche attraverso proroghe, non necessita dell'apposizione di alcuna condizione.

Nuove disposizioni da approvare

Sempre in materia di lavoro e occupazione, al Senato è stato presentato un nuovo disegno di legge d'iniziativa della senatrice Mancini (di Fratelli d'Italia, appartenente alla commissione Affari sociali) dal titolo "Semplificazioni in materia di lavoro e legislazione sociale". Il provvedimento non ha ancora iniziato il suo iter di discussione, ma contiene diverse misure che potrebbero impattare molto nel mondo del lavoro.

Contratti di collaborazione

I contratti di collaborazione prestati dai percettori di pensione di vecchiaia o anticipata (contributiva) vengono ricompresi tra i casi in cui non opera l'estensione della disciplina del rapporto di lavoro subordinato.

Superminimi

In materia di superminimo, si intende superare il principio di irriducibilità della retribuzione per quanto riguarda le quote eccedenti i minimi da ccnl, che restano liberamente disponibili per le parti (con la possibilità, nei periodi di crisi, di ridurre i costi ed evitare/limitare i licenziamenti); si prevede che i superminimi restino liberamente negoziabili nel corso del rapporto di lavoro, anche per circostanze sopravvenute.

Periodo di prova per il tempo determinato

Nei rapporti di lavoro a tempo determinato di durata pari o superiore a 12 mesi, è stabilito lo stesso periodo di prova previsto dai ccnl di settore, mentre nei rapporti di durata inferiore a 12 mesi è stabilito un periodo di prova pari a quello previsto dai ccnl di settore per i contratti a tempo indeterminato riproporzionato in dodicesimi, sulla scorta della durata effettiva del contratto.

Imposte sui redditi e deducibilità dei contributi

Il disegno di legge apporta poi modifiche al testo unico delle imposte sui redditi, aumentando il valore dei buoni pasto elettronici

a 10 euro e includendo nelle componenti che non concorrono a formare il reddito il rimborso di: spese di affitto sostenute da studenti iscritti a corsi universitari o di istruzione tecnica superiore erogati in presenza in atenei o fondazioni a una distanza superiore a 50 chilometri rispetto alla residenza dello studente iscritto, oppure percorribile con mezzi pubblici in un tempo superiore ai 60 minuti; spese per la cura e l'assistenza sanitaria di animali domestici legalmente detenuti; spese per l'acquisto di prodotti farmaceutici e presidi sanitari non rimborsati dal servizio sanitario nazionale.

Infine, il provvedimento reca alcune modifiche sulla deducibilità dei contributi alla previdenza complementare: il disegno di legge dispone che la quota a carico del lavoratore e la quota a carico del datore di lavoro siano integralmente deducibili dall'imponibile fiscale del lavoratore, eliminando l'attuale limite di deducibilità fissato in 5.164,57 euro.

Manageritalia seguirà con attenzione l'iter del disegno di legge.

Testo coordinato legge 85:
bit.ly/dl-4mag23

Testo disegno di legge S 672, senatrice Mancini:
bit.ly/ddl-672

GLOBAL GENDER GAP REPORT 2023

La 17ª edizione del "Global gender gap report 2023" conta l'analisi di 146 paesi nel mondo e fornisce uno strumento utile per la comparazione internazionale sulla parità di genere.

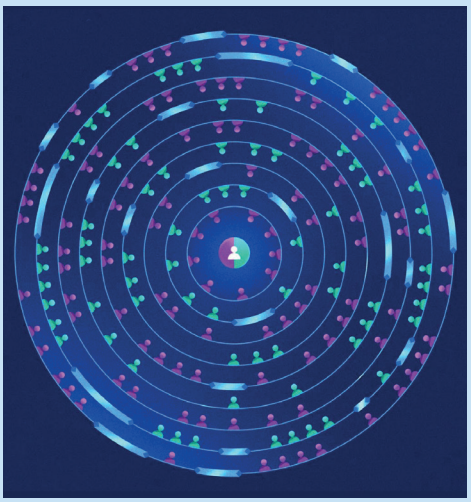
L'indice del Global gender gap si compone di quattro dimensioni chiave (la partecipazione e l'opportunità economica, l'istruzione, la salute e il benessere e, infine, l'empowerment politico) che tracciano e delineano la strada da percorrere per il progresso nell'uguaglianza di genere.

Il Global gender gap index misura i punteggi su una scala da 0 a 100. Il punteggio globale del divario di genere nel 2023 per tutti i 146 paesi inclusi in questa edizione è pari al 68,4%, con un miglioramento di 0,3 punti percentuali rispetto all'edizione dello scorso anno.

Al ritmo attuale, ci vorranno 131 anni per raggiungere la piena parità tra i generi. L'anno di raggiungimento dell'uguaglianza di genere previsto rimane quindi lo stesso dell'edizione dello scorso anno: 2154.

Secondo il Global gender gap index 2023, nessun Paese ha ancora raggiunto la piena parità di genere. L'Islanda occupa la prima posizione, a seguire Norvegia e Finlandia, Svezia, Germania. In ultima posizione c'è l'Afghanistan.

L'Italia si posiziona al 79° posto su 146 Paesi, dopo Georgia, Kenya e Uganda, perdendo 13 posizioni in un solo anno. In particolare, peggiora la partecipazione e la rappresentanza delle donne in politica, passando dal 40° al 64° posto. Per quanto riguarda la partecipazione e le opportunità economiche, si rileva un lieve miglioramento, dal 110° posto al 104°, ma il nostro Paese resta ancora nella parte bassa della classifica.



Per l'iscrizione delle ragazze nel ciclo d'istruzione secondaria, l'Italia si trova al 95° posto, lo stesso che occupiamo per l'area della salute e della sopravvivenza. Per l'aspettativa di vita in salute (sempre delle donne) siamo invece in 105ª posizione.

Il differenziale occupazionale tra uomini e donne è di circa 18 punti percentuali a favore degli uomini, il reddito stimato guadagnato da questi ultimi è il 24% più alto di quello delle colleghe (questo indicatore siamo in 107ª posizione) e così per quanto riguarda le posizioni apicali: 43% in più rispetto alle donne (anche in questo caso, siamo in 107ª posizione).

Questi dati mostrano che la condizione delle donne nel nostro Paese (e, purtroppo, nel mondo) sta peggiorando. Non si può continuare a ignorarlo.

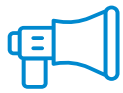
Global gender gap report 2023 - The world economic forum:

Bit.ly/gggr2023

Lavoro: 7 hot topics

Viviamo tempi di grandi trasformazioni per il mondo del lavoro. Come orientarsi? Quali segnali forti cogliere? Un'analisi di alcuni trend e temi può essere utile. Vi presentiamo una carrellata di pillole tratte da fonti internazionali, per avviare un dialogo con la nostra community e riflettere sui segnali in atto

Davide Mura



Loud leaving (quittok)

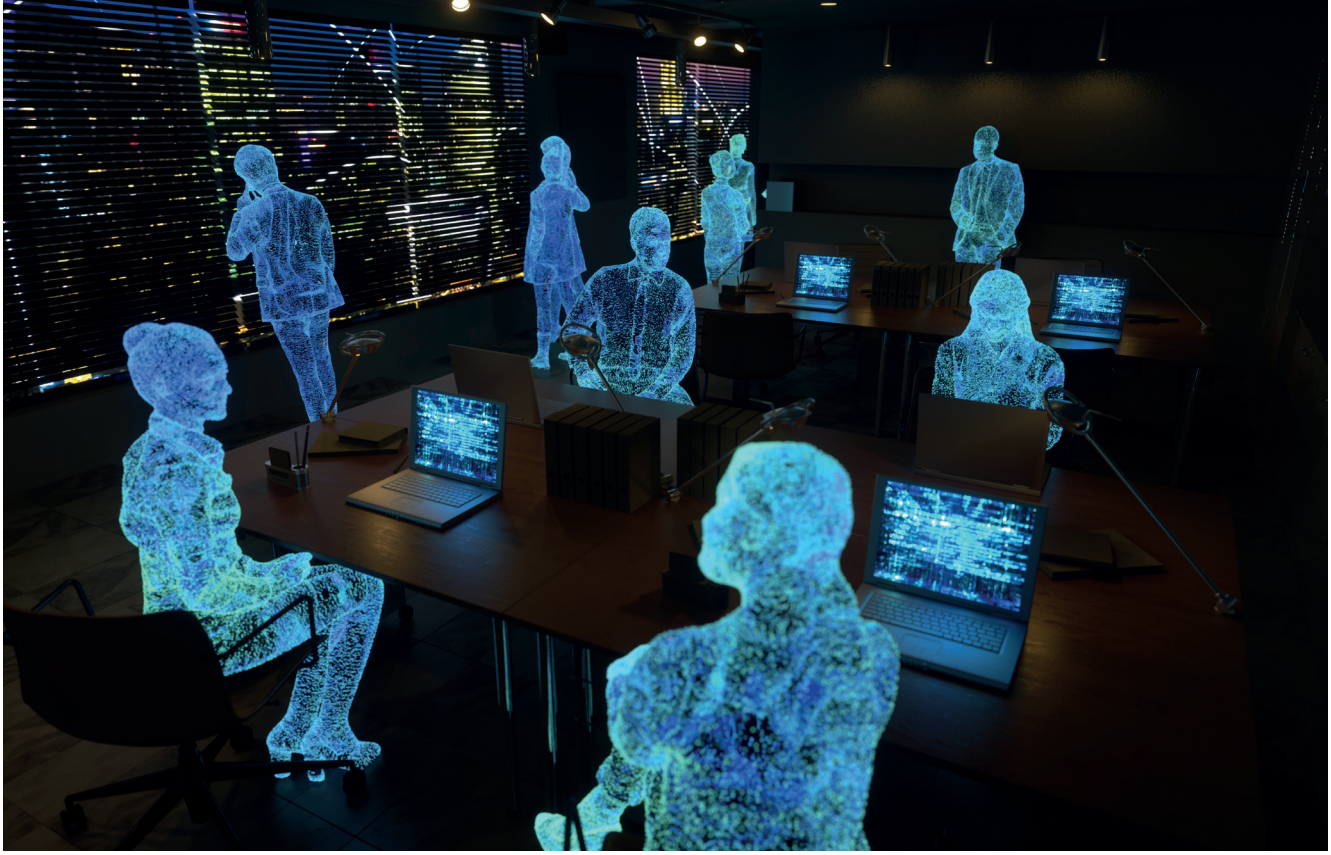
Letteralmente, "andarsene a gran voce", l'esatto opposto del "quiet quitting" (l'attitudine al distacco verso il proprio lavoro, con uno scarso coinvolgimento, in sostanza si fa solo lo "stretto indispensabile"). Non solo rassegnare le dimissioni, dunque, ma far sapere il più forte possibile che non si approva il modo in cui viene gestita un'azienda o come si è stati trattati come collaboratori, utilizzando i social media per condividere la propria storia. Insomma, un livello superiore rispetto al classico aggregatore di review di aziende Glassdoor.

I social amplificano il fenomeno, non a caso l'hashtag "quittok" è diventato virale, riferendosi alla realizzazione di video su TikTok sui motivi legati alle proprie dimissioni (spesso polemici). Secondo diversi report usciti sul *The Guardian*, *Metro* e *The Independent*, per molti la tendenza non è in realtà quella di dimettersi, ma si tratta più che altro della minaccia di farlo. Sembra che per molti lavoratori rassegnare le dimissioni a voce alta significhi soprattutto far sapere alla propria azienda che non si è felici o che ci si aspetta un aumento per rimanere nel proprio ruolo. Tuttavia, è un "trucco" rischioso. Quali sono le implicazioni del quittok per i professionisti delle risorse umane? La risposta dipende dalla propria cultura aziendale. Per un'organizzazione con una cultura tossica o cattive pratiche, i video quittok possono creare pubblicità negativa, in particolare se il lavoratore che se ne va critica l'azienda o si lamenta del proprio lavoro. Ovviamente, questo rende più difficile attrarre e trattenere i migliori talenti. Vale anche la pena notare che, come i social media in generale, i video quittok possono anche creare problemi legali, in particolare se il collaboratore che dichiara di andarsene viola le policy aziendali o rivela informazioni riservate.

Fonte: **https://bit.ly/3p7MfVA**

Assunzioni skills-based

Il trend nel campo delle hr è l'assunzione basata sulle competenze. Si tratta di un approccio nella fase di recruitment che dà la priorità alle capacità e alle conoscenze dei candidati, anziché al loro background accademico e all'esperienza lavorativa stessa. Una prassi sempre più diffusa, come



rivela una ricerca di Remote, secondo la quale le assunzioni skills-based sono aumentate del 63% nell'ultimo anno, poiché si apprezzano sempre più la capacità di fronteggiare sfide e adattarsi a contesti mutevoli portando alto valore aggiunto, rispetto ai titoli acquisiti e alle possibilità già offerte dalla tecnologia. Un altro studio di Shrm rivela che il 79% dei datori di lavoro afferma che la valutazione delle competenze è altrettanto o più importante di altri criteri di assunzione.

Fonte: **https://bit.ly/3CC4bLf**

3 Intelligenza artificiale e posti di lavoro bruciati entro il 2027

Un nuovo rapporto del World Economic Forum, nato da un'indagine su oltre 800 aziende, ha rilevato che quasi 14 milioni di posti di lavoro, ovvero il 2% dell'attuale mercato, potrebbero scomparire entro il 2027, poiché tali ruoli saranno probabilmente sostituiti dall'automazione. Il report ha rilevato che il pensiero analitico è l'abilità più importante per i lavoratori, seguita dalla creatività. Altre ancora, insostituibili dall'AI, sono la resilienza, l'autocoscienza e la curiosità. I dati segnalano che le capacità cognitive e relazionali, o soft skill, hanno un'importanza crescente in un ambiente di lavoro sempre più guidato dalla tecnologia.

Fonte: **https://bit.ly/3JfJUPe**

4 ChatGPT in azienda: la produttività cresce

ChatGPT ha raggiunto 100 milioni di utenti in soli due mesi dal lancio e il suo potenziale è particolarmente importante in ambito hr perché consente di far crescere la produttività fino al 40% (studio Deloitte), riducendo i costi. La capacità di ChatGPT di offrire supporto e informazioni istantanee può liberare le persone, affinché queste dedichino più tempo ad attività strategiche e a valore aggiunto. Il punto è automatizzare attività ripetitive e dispendiose in termini di tempo, come ad esempio offrire informazioni utili e pratiche. Uno studio di Accenture ipotizza un risparmio del 60% sui costi operativi per quelle organizzazioni che implementano ChatGPT.

Fonte: **https://bit.ly/3CyAwT5**

5 La solitudine dei responsabili HR

Il ruolo dei manager delle risorse umane è determinante nel creare

un ambiente di lavoro sano. In un recente sondaggio di Isolved, l'86% dei manager hr dichiara di supportare la salute mentale dei lavoratori attraverso iniziative concrete (permessi retribuiti, flessibilità oraria, gruppi di supporto psicologico). Ma chi si prende cura di loro? Molti professionisti delle hr lamentano una vera e propria condizione di solitudine: troppo spesso non si integrano con gli altri colleghi perché considerati parte del top board, sono inoltre a conoscenza di informazioni riservate che non possono condividere e, anche nei momenti conviviali (feste aziendali ecc.), si occupano di organizzare aspetti operativi senza approfittare dell'atmosfera. Infine, devono stare attenti a non adottare trattamenti preferenziali con gli altri colleghi per evitare che questi abbiano vantaggi concreti. La condizione dell'area hr sembra dunque paradossale. Come uscire dalla bolla senza tradire il proprio ruolo, oggi sempre più sotto pressione.

Fonte: **https://bit.ly/3Nx95iK**

6

Caare: un framework per il lavoro ibrido

Guidare team di lavoratori ibridi può essere un'arma a doppio taglio perché i manager devono soddisfare il desiderio di flessibilità dei propri collaboratori senza compromettere l'efficacia complessiva del gruppo.

I manager all'interno di aziende e organizzazioni governative riferiscono di trovare utili le strategie del framework Caare per i principali team che si alternano tra lavoro in ufficio e a distanza.

Il framework combina quattro elementi interconnessi – *configurazione, allineamento dell'autonomia, relazioni ed equità* – per aiutare i leader a bilanciare la flessibilità individuale con l'efficacia del gruppo. Strategie integrate e interdipendenti per guidare il lavoro ibrido. Due dei suoi componenti – configurazione e allineamento dell'autonomia – mirano a creare una struttura di lavoro ibrida che tenga conto sia della flessibilità desiderata dai collaboratori sia delle esigenze strategiche del team. Le relazioni e le componenti di equità si concentrano sulla costruzione di una solida base relazionale per sostenere la fiducia collettiva di una struttura di lavoro ibrida.

Fonte: **https://bit.ly/43IpN4l**

7

Tecnologie per valutazione dei programmi hr

Un rapporto di Isolved mostra che quest'anno il 41% dei responsabili hr investiranno in tecnologie che supportano i sondaggi tra i collaboratori e il 40% in strumenti di analisi delle risorse umane. Ma mentre i leader riconoscono chiaramente l'importanza di raccogliere informazioni sulla forza lavoro, molti non stanno mettendo lo stesso impegno nella valutazione dei loro programmi. Le ragioni di ciò includono preoccupazioni per gli esiti negativi, confusione su come estrapolare i dati o mancanza di risorse o supporto per condurre questi assessment. Una valutazione dei programmi insufficiente o mal eseguita potrebbe essere uno dei motivi legati all'insoddisfazione di un numero crescente di lavoratori. Infatti, la soddisfazione legata ai benefit offerti è scesa al 61% nel 2023, in calo rispetto al 64% nel 2022, e ha raggiunto il punto più basso dell'ultimo decennio, secondo i dati di marzo.

Fonte: **https://bit.ly/43ZF4hD**

Manageritalia al Festival del lavoro

Ruolo centrale del manager e valore del ccnl dirigenti del terziario: questi i temi al centro degli interventi della nostra Organizzazione durante la manifestazione che ha approfondito i temi legati al mondo del lavoro, con un'attenzione alle dimensioni che più ne stanno determinando il cambiamento

«La crescita è trainata dalla professionalità, dalle competenze e dall'innovazione. Il manager ha un ruolo centrale nel momento in cui l'impresa si dà degli obiettivi nuovi». A dirlo è **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia, intervenuto nella mattinata del 30 giugno a Bologna alla 14ª edizione del Festival del lavoro 2023 dal titolo "Innovazione per competere: la sfida del made in Italy". Questo uno dei principali eventi della manifestazione organizzata dal Consiglio nazionale dell'ordine dei consulenti del lavoro e dalla Fondazione studi, che ha come obiettivo quello di approfondire il mondo del lavoro, con un'attenzione specifica alle dimensioni che più ne stanno determinando il cambiamento, facendo leva sulle competenze e sull'innovazione. «È chiaro – sostiene Mantovani – che se l'azienda è ferma in una nicchia, magari profittevole per un certo periodo di tempo, non ha una grande necessità di innovazione e di ricorrere a un manager esterno». «In Italia – spiega – l'anomalia non sta tanto sui vertici delle imprese quanto sulla scelta di affidare incarichi su base familiare, che non è detto che corrispondano alle professionalità migliori».

Workshop su ccnl terziario

Nella serata dello stesso giorno, ha preso il via "Dirigenti terziario: un ccnl per attrarre manager nelle pmi", workshop organizzato da Manageritalia.

Coordinati dalla presidente Manageritalia Emilia-Romagna **Cristina Mezzanotte**, hanno preso la parola, oltre a Mantovani, il vicepresidente Manageritalia Emilia-Romagna e business transformation, digital data organization manager di Pwc **Jader Sabbi**, il delegato consigliere e hr manager di Felsinea Ristorazione Group **Stefano Bigi** e, infine, la consulente del Lavoro **Antonella Ricci**.

Come il titolo suggerisce, al centro dei lavori è stato il ccnl dirigenti del terziario, per scoprirne i vantaggi e la maggiore attrattività per manager e aziende, soprattutto pmi, grazie agli aspetti dell'ultimo rinnovo del 12 aprile scorso: un valore determinante perché sempre più imprese possano inserire nuova managerialità e quindi competere con successo; un'arma in più anche per quei consulenti del lavoro che hanno a cuore la competitività delle imprese e del sistema.

The end?

La fine di un'epoca e l'inizio di un'altra

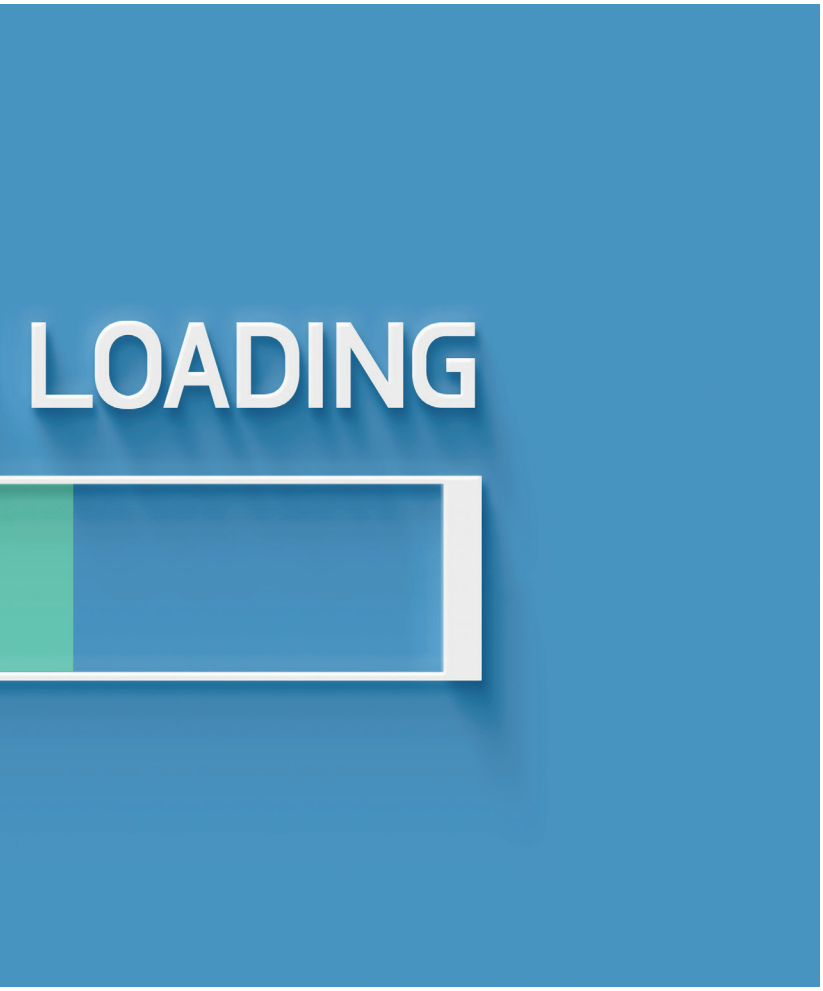
Fernando G. Alberti
professore ordinario di strategia aziendale

Federica Belfanti
ricercatrice e docente

È già accaduto più e più volte in passato che per alcune innovazioni si urlasse "questa cosa cambierà tutto!". Uno slogan banale in "salsa" Silicon Valley, con una buona dose di ottimismo naïf. Così è oggi per l'intelligenza artificiale, con il caso di ChatGPT al centro del dibattito. Questa cosa cambierà tutto? Probabilmente sì, ma occorre leggere con maggior attenzione quanto sta accadendo oggi attorno ad essa, così da comprenderla a fondo e interpretarla insieme alle tante altre innovazioni che a nostro avviso hanno il potenziale di ridisegnare radicalmente il futuro che ci attende.

Abbiamo condotto una documentata analisi delle innovazioni che negli anni 20 di questo secolo stanno giungendo a maturazione e convergenza, rivelando, quindi, "ciò che è visibile ma non visto", come suggerisce il padre della strategia aziendale Peter Drucker, l'essenza di ciò che sia il futuro.

Ne sono emerse sette discontinuità competitive che stanno maturando in questo decennio e hanno il potenziale di rivoluzionare completamente il modo di fare impresa, analogamente a quanto accaduto un secolo fa. La storia non si ripete, ma spesso il futuro fa rima col passato, come ci ha ammonito Mark Twain in un suo celebre aforisma. Ciò che è avvenuto nei "ruggenti anni 20" del secolo scorso ricorda i fattori in gioco negli anni 20 di questo seco-



lo. Ora, come allora, siamo all'alba di una nuova epoca che ha il potenziale di rivoluzionare il prossimo futuro e che non è diretta conseguenza di nessuna specifica invenzione – nemmeno dell'intelligenza artificiale – quanto semmai della contemporanea maturazione di una serie di innovazioni che possono produrre non solo un progresso scientifico, ma anche e soprattutto un progresso economico e sociale.

<1>
The end of average

Per quanto il concetto di "media" ci accompagni dal 1840, oggi sembra aver perso rilevanza: grazie alle nuove tecnologie e agli strumenti digitali, la disponibilità – sconfinata, granulare, puntuale e in tempo reale – di dati e informazioni a nostra disposizione ci stimola e conduce alla realizzazione di prodotti e servizi per segmenti di mercato fatti da un solo individuo. Non solo abbiamo ampiamente superato l'idea di beni standard, tipica della produzione di massa del secolo scorso, ma l'uso combinato di tecnologie digitali e di dati personali rende oggi possibile avere prodotti e servizi disegnati sul singolo. Si pensi, ad esempio, a device come Shiseido Optune, capace di interpolare una serie di dati biometrici e puntuali in tempo reale per erogare ogni mattina una crema viso con un principio attivo diverso e su misura per il cliente.

<2>
The end of doing

L'uso e la diffusione pervasiva di sensori e dispositivi, sempre più piccoli ed economici, connessi nel mondo dell'internet of everything e abilitati dalle nuove frontiere di artificial intelligence e machine learning, ci consentono oggi di assegnare alle macchine lavori usuranti, ripetitivi e a basso lavoro aggiunto, ma anche semplici azioni quotidiane. Al supporto software offerto dalle app, si aggiunge quello hardware offerto dall'automazione e dalla robotica, dai device per la smart home alle auto a guida autonoma, dai cobot agli esoscheletri robotici. È l'alba di quella che è stata definita l'era dell'autonomia, in cui prodotti e servizi diventano autonomi dai loro utilizzatori, liberando tempo e risorse, accelerando processi, compensando assenza di expertise, fornendo nuove capacità o poteri, superando limiti e, persino, disabilità. Si pensi, tra i tanti esempi, al servizio di mobility as

Ora, come nei "ruggenti anni 20" del secolo scorso, siamo all'alba di una nuova epoca che ha il potenziale di rivoluzionare il prossimo futuro

"QUESTA COSA CAMBIERÀ TUTTO!"

Sette discontinuità che ci fanno ripensare strategie e organizzazioni

Quante volte ti è capitato di sentire questa frase legata all'avvento di nuove tecnologie? Al giorno d'oggi, il dibattito si sviluppa attorno all'intelligenza artificiale, con ChatGPT che fa da protagonista. Questa cosa cambierà tutto? Probabilmente sì, ma occorre leggere con maggior attenzione quanto sta accadendo oggi attorno a questa innovazione, per comprenderla a fondo, ma soprattutto per leggerla insieme alle tante altre innovazioni che a nostro avviso hanno il potenziale di ridisegnare radicalmente il futuro che ci attende.
Dopo un'attenta analisi, sono emerse sette discontinuità competitive che stanno maturando in questo decennio e hanno il potenziale di rivoluzionare completamente il modo di fare impresa, ciò che è avvenuto nei "ruggenti anni '20" del secolo scorso fa rima con i fattori in gioco negli anni '20 di questo secolo.
Siamo, dunque, all'alba di una nuova era, che ha il potenziale di cambiare davvero e per sempre le organizzazioni e quindi il mondo. Ne parliamo il 21 settembre nel nuovo evento di Cfmt - Centro di formazione management del terziario con **Federica Belfanti** e **Fernando Alberti**, autori del libro *The End. Le sette discontinuità competitive che cambiano per sempre le organizzazioni* (edizioni Franco Angeli) e con **Christian Ketels**, di Harvard Business School e già chief economist di Bcg e con **Maria Mazzone**, direttore generale di Accenture Innovation.

Milano, Cariplo Factory **21 settembre** **17:30 – 19:30**

Per iscriversi: **https://bit.ly/cfmt_21settembre**

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

service offerto da Waymo, l'auto-taxi a guida autonoma di Alphabet.

<3>
The end of reality

Il futuro procede velocemente verso la costruzione di una nuova realtà ibrida, che integra l'esistenza fisica che da sempre conduciamo con quella digitale che stiamo creando e immaginando, accompagnandoci nell'era del "figitale" (fisico e digitale). Non un miglioramento, bensì un cambiamento radicale che stravolge e amplifica le potenzialità dei modelli di produzione, uso e consumo per come li conosciamo. Dagli oggetti che si aggiornano over-the-air agli smart-connected-product, dai servizi in extended reality al mondo duplicato e riflesso dei digital twin, cresce la voglia e la capacità di costruire "our own reality", la nostra realtà, fatta di layer digitali (augmented e virtual reality) che si sovrappongono e intersecano tra loro, portandoci a riflettere su come poter re-immaginare la nostra vita nel mondo fisico. Si pensi, ad esempio, al tavolo a induzione con realtà aumentata prototipato da Ikea, capace di riconoscere oggetti, ingredienti e cibi su di esso e di suggerire, in funzione di quanto identificato, ricette proiettate sul tavolo stesso.

<4>
The end of abundance

La realtà per come la conosciamo sta cambiando profondamente anche per effetto di una scarsità crescente e generalizzata di risorse naturali causata da decenni di iper-sfruttamento, sul quale abbiamo fondato il nostro modello di produzione e consumo. La "logistica del capriccio", come è stata definita, e l'"amazonification" della realtà, costruita su reti di fornitura sempre più globali e interconnesse, hanno esasperato il livello dei consumi in tutto il mondo, con conseguenze disastrose per il pianeta e l'ambiente. L'abbondanza negli acquisti e nei consumi si è sommata a quella nelle produzioni e quindi negli scarti e nei rifiuti. Entriamo nell'era della scarsità, un'epoca in cui modelli e strategie devono essere ripen-

sate in ottica di circolarità e sostenibilità, e costruiti su un approccio più responsabile e consapevole nei confronti dell'ambiente. Pensiamo, ad esempio, al progetto di Mastercard con Doconomy per una carta di credito capace di convertire ogni acquisto in carbon emission e quindi definire un plafond non economico ma ambientale ai propri acquisti.

<5>
The end of profit-first

Come diretta conseguenza di quanto fin qui esaminato, da più parti e da più voci, percepiamo l'urgenza di una riformulazione del capitalismo stesso e delle finalità del fare impresa, allontanandosi da quella logica dominante del profit-first che poneva al centro della creazione di valore gli shareholder. Decenni di scandali e comportamenti guidati dal solo ritorno per gli azionisti, a volte anche ai limiti della legalità, di cui oggi, grazie ai nuovi canali di comunicazione, abbiamo pienamente consapevolezza, ci portano verso uno human-shift che, con l'uomo al centro, richiama le imprese alla legittimità, all'inclusione e all'equità, ma, soprattutto, al misurarsi con la creazione di valore per tutti gli stakeholder. Nell'era del post-capitalismo, bisogna ripensare profondamente il proprio purpose, lo scopo ultimo, il "perché" che guida le scelte strategiche e operative, i comportamenti individuali e di gruppo, che dà senso al lavoro delle persone e che segna il posizionamento attuale e futuro dell'impresa.

<6>
The end of isolation

Ripensare la relazione con gli stakeholder conduce anche al superamento dell'epoca in cui le imprese potevano permettersi di operare in isolamento l'una dall'altra, come singoli attori di un ambiente disconnesso e organizzato in compartimenti stagni. Per affrontare le sfide, urgenti, enormi, dirimenti che il futuro ci pone e per far fronte all'iper-complessità crescente di prodotti e servizi, si stanno affermando nuovi modelli collaborativi che si sviluppano in ecosistemi multi-stakeholder intersettoriali e inter-funzionali. Architetture aperte, senza accumulazione di asset, con regole e meccanismi di governance che facilitano le transazioni, senza controllo sulla catena del valore, senza confini settoriali precostituiti e fondate sui dati. Si è ufficialmente aperta l'era degli ecosistemi, come mostra bene il caso di John Deere nel mondo dei macchinari per agricoltura connessi al cloud e capaci di produrre dati ed essere governati da questi in unione con i sistemi meteo, di irrigazione, coltura ecc.

<7>
The end of ownership

Se prodotti e servizi sono frutto di un complesso ecosistema e la scarsità di risorse da un lato e l'uso pervasivo dei dati dall'altro ci portano a ripensare radicalmente i nostri sistemi di offerta, sempre più personalizzati sull'individuo, l'accumulazione di asset e capitali cessa di essere il principio fondante delle logiche competitive per le imprese. Il possesso lascia spazio all'accesso, ovvero alla condivisione di prodotti e alla sottoscrizione di servizi. La dematerializzazione della società ci conduce verso prodotti e servizi disegnati e costruiti in logica di outcome, di risultato atteso. Modelli di sharing, renting e servizi di subscription, on-demand e pay-per-use stanno emergendo velocemente pressoché in tutti i settori, sia a monte che a valle lungo le filiere, decretando la fine dell'asset accumulation per competere e affermando appieno la servitization come modello di offerta. Pensiamo, ad esempio, a Homie, che fornisce elettrodomestici per la casa (lavatrici, lavastoviglie, forni ecc.) con un modello di business basato sull'utilizzo e una remunerazione pay-per-use, liberando il cliente dalla manutenzione, aggiornamento o sostituzione di prodotti costosi e continuamente aggiornati.

Leggere congiuntamente queste sette discontinuità all'orizzonte ci aiuta a rivedere modelli di business, strategie e organizzazioni per prepararsi per tempo al cambiamento.

Manager italiani: pochi, ma dove ci sono aumentano profitti e inclusione

Rispetto ai maggiori partner europei, abbiamo meno giovani e donne e siamo meno presenti nella gestione delle aziende familiari. Queste alcune analisi del report trimestrale di luglio dell'Osservatorio Terziario di Manageritalia, intitolato "Focus su managerialità e imprese"

I manager italiani sono circa il 3,6% del totale degli occupati nel 2021, percentuale che va al di sotto di altri principali paesi europei come Spagna, Germania e quasi la metà della Francia. Abbiamo quindi pochi manager, nonostante sia dimostrato che una loro maggiore presenza è correlata con aziende più profittevoli e inclusive. L'ultimo report dell'Osservatorio Terziario di Manageritalia, dal titolo "Focus su managerialità e imprese", espone una panoramica sulla managerialità in Italia e la sua importanza per le imprese, facendo il punto anche su sesso, età anagrafica dei manager e settori economici di appartenenza.

L'analisi del report si focalizza sui manager (dirigenti e quadri) del settore privato. Solo i dati riferiti all'età, per necessità di utilizzare banche dati che permettano un confronto realistico a livello europeo, si riferiscono a manager del settore sia privato che pubblico. Vediamo alcuni highlight.

La struttura del segmento del mercato del lavoro riferita ai "manager" riflette la struttura demografica del Paese

Con il 53% dei manager di età superiore ai 50 anni, i manager italiani hanno un'età media simile a quella della Germania (circa il 50% over 50), ma sono mediamente più anziani rispetto a Francia e Spagna (circa il 45%). Una frazione ridotta dei manager italiani (meno del 10%) è composta da over 65.

Il gender gap in termini di numero di occupati è elevato per i manager di tutte le fasce d'età, anche se le donne tendono ad essere più giovani degli uomini alla data di incarico, suggerendo che il gap potrebbe ridursi in futuro.

A livello geografico, nelle province del Nord si osserva una maggiore densità di occupati in posizioni manageriali e un gap tra manager uomini e donne mediamente equivalente tra Nord e Sud. Le aziende a più forte incidenza di manager sono maggiormente presenti nei comparti dei servizi. Nelle aziende di maggiori dimensioni, inoltre, i manager tendono ad essere responsabili per il coordinamento di un numero largamente maggiore di lavoratori.

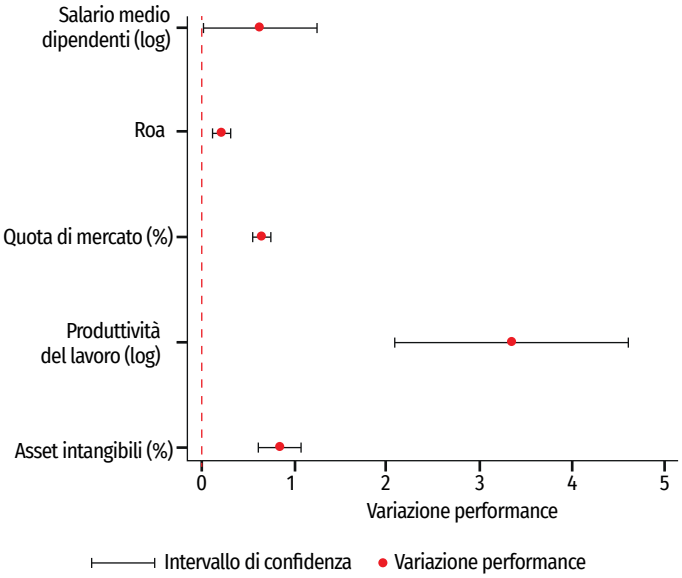
Un maggiore impiego dei manager è associato a una serie di risultati positivi, sia in termini di produttività del lavoro sia di ritorni sugli asset (Roa). Una spiegazione è riconducibile alla stretta relazione tra le capacità manageriali e il raggiungimento di maggiori quote di mercato

Una maggiore presenza di manager è correlata con aziende più profittevoli e inclusive

Un maggiore impiego dei manager è associato a una serie di risultati positivi, sia in termini di produttività del lavoro sia di ritorni sugli asset (Roa). Una spiegazione è riconducibile alla stretta relazione tra le capacità manageriali e il raggiungimento di maggiori quote di mercato. Tale connubio è fortemente rappresentato dalle imprese più produttive. Per

Variazione della performance aziendale correlata all'aumento della quota di manager

Per salario medio, produttività del lavoro e asset intangibili, un aumento di un punto percentuale nella percentuale di manager per dipendenti in un settore è associato con un aumento di 0,64% del salario medio, del 3,4% per la produttività del lavoro e di 0,84% per gli asset intangibili. I coefficienti delle variabili Roa e quota di mercato vanno interpretati come segue: un aumento di un punto percentuale nella percentuale di manager per dipendenti in un settore è associato con un aumento di 0,22 punti percentuali nel Roa medio e con un aumento di 0,65 punti percentuali nella quota di mercato media.



Fonte: elaborazioni Osservatorio del Terziario

queste, si registra una più intensa correlazione positiva con tutti gli indicatori di performance considerati.

La connessione positiva tra managerialità, produttività del lavoro e asset intangibili è più forte dove è più alta la quota di manager donne.

Le competenze e la selezione dei manager italiani presentano margini di miglioramento

Secondo un sondaggio Ocse, i manager italiani riportano competenze complessive logico-matematiche e umanistiche inferiori alla media degli altri paesi, specialmente del Nord Europa, in particolare posizionandosi al quartultimo posto della distribuzione delle competenze umanistiche degli oltre 40 paesi del sondaggio. Nelle competenze logico-matematiche, l'Italia si posiziona davanti a Usa, Spagna e Irlanda e non lontano dai livelli medi.

Tuttavia, analizzando le sole competenze che risultano essere più rilevanti, ossia quelle che incidono maggiormente sulle performance aziendali, il posizionamento dei manager italiani migliora molto, posizionandosi poco sotto la media della distribuzione del sondaggio, indicando sia lo spazio di miglioramento qualitativo sia la pragmaticità nello sviluppo delle proprie competenze.

Inoltre, i dati mostrano che in Italia la differenza di competenze tra manager e addetti meno qualificati è minore che negli altri paesi, suggerendo che ci siano margini di miglioramento sia nella formazione sia nella selezione dei manager italiani. Tale tendenza riguarda soprattutto le competenze più spiccatamente manageriali.

OSSERVATORIO DEL TERZIARIO MANAGERITALIA

L'Osservatorio del Terziario è promosso da Manageritalia. Per le attività di analisi e pubblicazioni si avvale di volta in volta di prestigiosi centri di ricerca ed esperti a livello nazionale e internazionale, alcuni dei quali compongono il comitato scientifico. Sviluppa analisi, ricerche, sondaggi, pubblicazioni, dibattiti, convegni sul terziario italiano, attraverso la valutazione dell'andamento dei suoi vari settori, con particolare enfasi sulle potenzialità che questi rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività del Paese.

Per saperne di più, vai a questo link, troverai anche la versione integrale dell'ultimo report "Focus su managerialità e imprese in Italia":
https://bit.ly/Osservatorio-Terziario-Manageritalia

Come comunicare una pmi?

La giusta strategia di posizionamento ai tempi della comunicazione integrata

Manuela Ronchi
ceo di Action Agency

Le pmi rappresentano il 92% delle imprese attive e contribuiscono a oltre il 90% del Pil, ritagliandosi un posto di primo piano nell'economia italiana. Non sono solo aziende, ma sono imprese e successi costruiti nel tempo da imprenditori appassionati, delle belle storie italiane che spesso non si conoscono ma meritano di essere valorizzate attraverso gli innovativi strumenti di comunicazione di oggi, asset strategico per generare business. Ma è necessaria la giusta regia: chi fa comunicazione sa che la missione è creare il giusto posizionamento sul mercato che dia identità e valore. In che modo?

Elemento differenziante e brand positioning

Il primo passo per conquistare la vetta dell'attenzione è individuare l'elemento differenziante, vedere se sul mercato c'è qualcosa di uguale o di simile e capire quali sono i punti che differenziano quel prodotto o servizio dal resto del mercato. Solo avendo questo ben chiaro si può realizzare la giusta strategia di comunicazione. In questa fase è fondamentale coinvolgere sin da subito tutte le divisioni dell'azienda: marketing, comunicazione, hr e le altre divisioni non devono lavorare verticalmente su sé stesse, come fossero compartimenti autonomi, ma si deve creare un filo conduttore. Così facendo, le iniziative proposte dalla strategia possono essere utilizzate in quota parte per le varie divisioni e si ha maggiore budget. Inoltre, tutte le iniziative di comunicazione, che vengono poi verticalizzate su multipiattaforma per ogni divisione, agiscono all'unisono per consolidare il brand sul mercato, perché ogni azione deve avere come finalità il brand positioning.

La strategia di comunicazione deve essere multipiattaforma, ma bisogna conoscere bene caratteristiche e potenzialità dei singoli canali e linguaggi, conoscerne la grammatica e capire il "perché" utilizzarli ancora prima del "come"

Contenuti versus follower

Ad oggi la strategia deve essere pensata multipiattaforma, ma bisogna conoscere bene caratteristiche e potenzialità dei singoli canali e linguaggi, conoscerne la grammatica e capire il "perché" utilizzarli ancora prima del "come". La filosofia del linguaggio è alla base di qualsiasi strategia di comunicazione ed è importante ricordarsi che per raggiungere gli obiettivi è anche necessario creare il giusto mix tra analogico e digitale. I social sono in generale in lento declino. Facebook e Instagram possono andare bene per certi obiettivi, ma ormai non c'è più l'ansia di andare a cercare solo chi ha tantissimi follower, si ricercano la qualità dei contenuti e la conversione di questi stessi follower.

Un trend dagli Usa: le community verticali

Il futuro vedrà l'ascesa di una tendenza che arriva dagli Usa, ma si farà strada anche in Italia: le community verticali, ovvero dei contenitori in cui si possano approfondire dettagliatamente specifiche tematiche. Questo elemento può essere di supporto alle pmi nella creazione di quell'iperposizionamento che la farà da padrone nei prossimi anni.

TikTok: un social per innovare

Anche TikTok è un canale ovviamente da tenere d'occhio poiché permette di poter essere creativi e innovare. È la piattaforma a più forte crescita a livello mondiale, uno spazio "giovane" per tipologia di target e utenti che si avvia a diventare prossimamente il social più utilizzato al mondo. Anche se più caro, il mondo di TikTok è quello che converte di più, ma per ottenere risultati bisogna avere il coraggio di sperimentare ed essere ascoltati non perché si urla più forte, ma perché ci si distingue in qualche modo. Gli utenti di TikTok sono molto interessati ai contenuti di pmi e ne scoprono sempre di nuovi e trasversali in settori come fashion, beauty, food, viaggi e gaming. Sono molti gli utenti che trovano contenuti di pmi sulla piattaforma, li condividono e poi fanno acquisti. Questo nuovo linguaggio le aiuta a costruire relazioni più solide con gli utenti, costruendo fidelizzazione e, di conseguenza, crescita in termini di business. Un media mix con TikTok è in grado di attrarre nuovi pubblici e, tramite l'interazione, utilizzare osservazioni e commenti degli utenti per aggiornare o creare nuovi prodotti e offerte.

YouTube: ancora più efficace

Anche YouTube continua ad essere una piattaforma utile per le imprese che vogliono crescere in

maniera strategica. Il video, anche se più costoso della comunicazione testuale, è un medium di marketing ancora più efficace perché sa creare uno storytelling immediato, coinvolgente e informativo, aumentando la brand awareness e mettendo in atto una comunicazione informativa su prodotti o servizi. Deve essere curato con professionalità e personalizzato nei minimi dettagli, deve essere inoltre adatto all'obiettivo che si vuole raggiungere e coerente con l'immagine che l'azienda vuole trasmettere.

Podcast: una narrazione con alti tassi di conversione

Ad oggi, lo strumento che più di tutti dialoga bene col mercato è il podcast, ideale per le pmi. Il podcast, oltre ad essere un potente mezzo di comunicazione, si distingue per la qualità, la conversione e il posizionamento. Informa le persone e, oltre a narrare storie del brand, viene scelto per fare comunicazione interna nelle aziende, microframmentando i contenuti e generando così dei virtuosi cambiamenti negli atteggiamenti e nei comportamenti. Ha inoltre un altissimo tasso di conversione: certo, non si possono chiedere al podcast gli stessi risultati di uno spot in radio, perché le dinamiche e le numeriche sono diverse, ma si può ottenere sicuramente un forte posizionamento senza investire per forza grandi budget.

Un esempio di comunicazione cross-mediale

Un esempio perfetto è la Pasticceria Fiasconaro, divenuta ormai azienda di eccellenza dell'arte dolciaria made in Sicily. Grazie a una regia di comunicazione cross-mediale è diventata player di riferimento dell'alta pasticceria in Italia e nel mondo. Essendo stati i primi in Italia a scommettere sul voice storytelling, abbiamo creato per loro un podcast di grande impatto emotivo con la voce del noto attore e doppiatore Andrea Piovan. Allo storytelling istituzionale abbiamo affiancato una narrazione emozionale che ripercorre la favola imprenditoriale di Fiasconaro, attraverso ingredienti e aneddoti, rievocando le sue tappe salienti.

In generale, non esiste certo la ricetta della comunicazione perfetta, ma una sola regola è sempre valida: generare valore e, al tempo stesso, individuare e produrre contenuti in grado di supportare concretamente il business delle aziende.

Manageritalia, *great balls of fire*!

Cronaca col sorriso di un appuntamento sportivo e di networking clou della nostra Organizzazione

Paolo Patrone, coordinatore del torneo

Venerdì 30 giugno, ore 10, campo centrale, ritti come Kouros della Magna Grecia, l'uno di fronte all'altro, intravedendosi a malapena, posti agli estremi del campo a causa di una fitta nebbia mattutina, gli indomiti così si apostrofavano: "Cav. Cianfanelli, batti lei!" – "Comm. Rustioni, che fa, mi dà del tu?".

Così l'epilogo di uno degli 8 tornei di tennis organizzati da Manageritalia che si sono tenuti sulle rive del padano Po, nel ridente campeggio con pensione "L'anguilla arzilla" di Comacchio.

Scherziamo? Certamente, ma mica del tutto! Perché, pur essendo in Sicilia, ospiti dell'iGV Club Hotel Baia Samuele di Punta Sampieri, splendida tela racchiusa nella cornice del ragusano e siracusano (What else? direbbe George), ci è venuta a trovare la "lupa di mare", ovvero il fenomeno della tipica nebbia siciliana (frutto della meno romantica condensazione del vapor acqueo).

Abbiamo cominciato dalla coda della nostra settimana perché ci dà modo di ricordare che gli eventi organizzati da Manageritalia sono un mix di sorprese, meraviglia e attese tradizioni, come il ritrovarsi tra amici, alcuni di lungo corso, altri nuovi, trascorrere un tempo rilassante e divertente (spiaggia, sport, gastronomia, gite), strizzando comunque l'occhio al mondo professionale per costruire o consolidare il proprio network con colleghi manager provenienti da tutta Italia.

E poi "Piacere è andar in compagnia, ora ad una locanda ora ad un'osteria..." (C. Goldoni). La convivialità: ma con la proverbiale raffinatezza e originalità che Mana-

1° CLASS. Andrea Rustioni

SINGOLARE MASCHILE ASSOCIATI UNDER

1° CLASS. Claudia Balestra Arnaldo Giudice

DOPPIO MISTO

1° CLASS. Franco Corradini

SINGOLARE MASCHILE ASSOCIATI OVER

1° CLASS. Elisa Bertollini

SINGOLARE RAGAZZE

1° CLASS. Irnerio Del Treppo Franco Corradini

DOPPIO MASCHILE ASSOCIATI

1° CLASS. Davide Martinengo

SINGOLARE RAGAZZI

1° CLASS. Carla Costa

SINGOLARE FEMMINILE

1° CLASS. Pietro Previtali

SINGOLARE MASCHILE OSPITI

main sponsor

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

CNP vita Assicurazione

GENERALI

CLASSIFICA COMPLETA
https://bit.ly/torneotennisManageritalia2023

grazie a

BIOS LINE

RICOH
imagine. change.

SAN BENEDETTO

TENNIS POINT
Advantage You

geritalia è capace di mettere... in tavola. Quest'anno, *dîner pieds dans l'eau*, ospiti della Locanda del Marchese di Pozzallo, dove, su un tovagliato bianco e lume di candela, abbiamo goduto di un'esclusiva cena con prodotti locali e, via le scarpe, del piacere di immergere i piedi nella sabbia setosa della spiaggia. Veniamo ora alle cronache legate all'antico "giuoco" del tennis, di cui a Baia Samuele si è tenuta la 34ª edizione del torneo Manageritalia: 6 singolari, 2 doppi, 55 tennisti (dai 12 ai 75 anni), 124 partite giocate.

Singolare maschile associati under

Undici giocatori iscritti ai gironi di qualificazione per otto posti in tabellone. Si fermano Romanoni, Canali e Ronzino, mentre i punteggi delle prime partite lasciano già presagire quali saranno i cavalli su cui puntare per il rush finale. Il setaccio dei quarti di finale ferma infatti Camesasca, Mauro, D'Aversa e Patrone, lasciando a contendersi un posto in finale quattro giocatori tecnicamente diversi. Salvetti lotta, ma non riesce ad arginare Cianfanelli, mentre solo il tie-break risolve lo scontro Del Treppo (bentornato!) - Rustioni, a favore di quest'ultimo. Il conto è in sospeso tra i due e, parafrasando, potremmo dire che "chi la dura la vince". Andrea Rustioni molla la concentrazione solo dopo i saluti di fine partita e questo gli permette di portare a casa il risultato sul combattivo Giulio Cianfanelli.

Singolare maschile associati over

Lasciate alle spalle le qualificazioni (salutano Masnaghetti e Gornati), i quarti di finale vedono uscire vittoriosi Ambrosioni (su Zuanigh), Corradini (su Valentinis), Caglioni (su Formentin), a cui si aggiunge Lamanuzzi, che gode di un bye come miglior scorer dei gironi. Parrebbe un ossimoro, eppure i più giovani senior del torneo avanzano sulle stagionate pellacce (licenza poetica) di Ambrosioni e Caglioni che, pur esercitando un tennis assolutamente concreto, salutano in semifinale. Lo spettro trentino si affaccia nuovamente alla porta di Gabriele Lamanuzzi che, come lo scorso anno, deve arrendersi a un giocatore dolomitico (per provenienza geografica e per solidità) qual è Franco Corradini.

Singolare femminile

Con 8 tenniste, il round-robin è questione di posizionamento per il tabellone, che parte naturalmente dai quarti con Agosti e Totonelli, leader nei rispettivi gironi. Salutano il torneo Lamanuzzi (sconfitta da Gironi), Pol Bodetto (sconfitta da Costa), Balestra (sconfitta da Totonelli) e Riva (sconfitta da Agosti). Grazie a una maggiore solidità, braccio e – in alcuni casi – una minor percentuale di errori gratuiti, si ritrovano in finale Agosti (su Gironi) e Costa (su Totonelli). In finale, si preannuncia la battaglia e così è: solo il tie-break del primo set e un break nel secondo, consentono alla new entry Carla Costa di avere la meglio su un'indomita Samanta Agosti, che non ha certamente lesinato energia, anche in vista della finale di doppio del pomeriggio.

Singolare familiari/ospiti

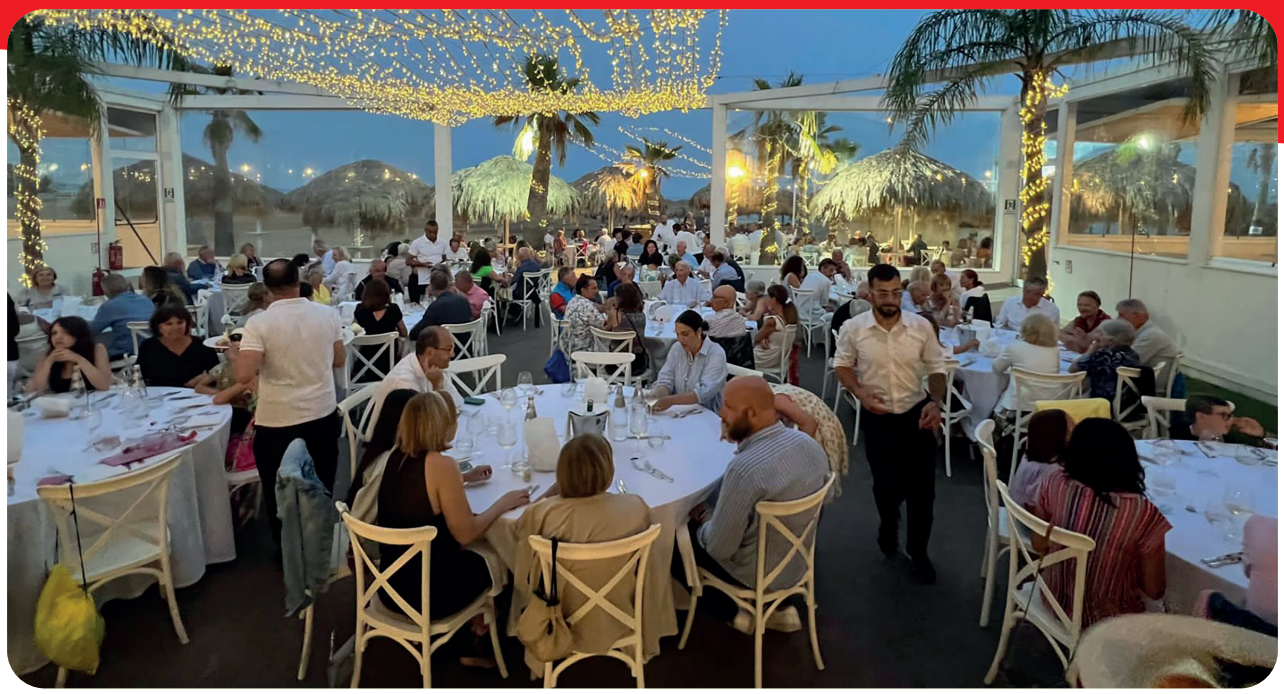
Il tempo scorre e alcuni tennisti che abbiamo lasciato nei tornei juniores negli scorsi anni si affacciano ora al major: 10 ai blocchi partenza e 8 al tabellone con un compito facile facile, visti gli abbandoni di Caccia e Giudice, non in formissima. Cairati (su Amati) e Zavi (su Nobile) si ritrovano in semifinale nella parte alta del tabellone, mentre in quella bassa si incontrano Previtali (su Guerra) e Ponzano (su Mandolesi). Dura e combattuta la prima (occorre il terzo set per risolverla) e di ottima intensità la seconda: salutano Cairati e Ponzano. Giovanissima la finale (19 e 20 anni), i due tennisti non si risparmiano e solo una manciata di punti al tie-break del primo set e un break nel secondo consentono a Pietro Previtali di prevalere su Alessandro Zavi.

Doppio giallo maschile associati e Doppio giallo misto

Nel doppio misto, tutto in famiglia (o quasi): mamme schierate accanto ai figli, sorelle contro fratelli, mariti e mogli insieme anche sul campo, padri alle prese non con l'adolescenza delle figlie ma con le loro volée.

Il doppio (ancor più se "giallo", quindi con l'incognita del proprio compagno estratto di partita in partita) è di per sé un'esperienza divertente e l'ingrediente "famiglia" lo ha reso quest'anno ancor più intrigante. Certamente il risultato è ciò che tutti attendono di sapere (un po' come la risoluzione del mistero alla fine del romanzo), ma è appassionante anche il percorso che porta ad arrivarci, così come è stato emozionante cogliere il sentimento di orgoglio di molti genitori mentre giocavano accanto ai figli.

Lasciati alle spalle ottavi e quarti (salutano Pol Bodetto, Mandolesi, Totonelli, Laezza, Costa, Amati, Lamanuzzi M., Ponzano, Giudice N., Bertollini e Guerra), nelle semifinali Balestra e Giudice si impongono su Zavi e Zinghini, mentre Agosti e Martinengo (madre e figlia) eliminano



Pazienza e Cianfanelli (moglie e marito). In finale non bastano la determinazione di Samanta Agosti e Davide Martinengo e, fors'anche per maggiore esperienza, si aggiudica il trofeo la coppia formata da Claudia Balestra e Arnaldo Giudice.

Nel doppio maschile associati Manageritalia, non basta il ripescaggio per Lamanuzzi che, insieme a Patrone, viene fermato in semifinale dalla coppia Valentinis-Salvetti. Nella parte bassa del tabellone, Corradini e Del Treppo si impongono su Laezza e Canali. Ed è proprio l'inedito asse trentino-campano (Franco Corradini e Irnerio Del Treppo) a imporsi in finale sulla coppia lombarda (Vessillo Valentinis e Andrea Salvetti). Tanto agonismo, tanta competizione, ma il tutto sempre condito da un clima scanzonato e leggero. Complimenti!

Singolare ragazzi e singolare ragazze

Sono le nuove generazioni e picchiano già come fabbri, ragazze incluse! Nel singolare maschile, onore ai giovanissimi Tiraboschi (12 anni), Canali (13), Martinengo (13) per avere avuto il coraggio e la determinazione di scendere in campo contro forze ben più grandi delle loro (avversari di 17 anni). Dei 9 iscritti salutano onorevolmente il torneo Biffi M. (infortunato), Canali, Martinengo G., Mansueti e Pironti, consegnando le semifinali a Martinengo D. (che si impone su Tiraboschi) e D'Aversa (che si impone su Biffi A.). Finale tirata, di buon livello, vinta da Davide Martinengo su un validissimo Giulio D'Aversa, che assolutamente nulla ha da rimproverarsi, uscendo a testa alta dal torneo.

Nel tabellone femminile, dopo un girone all'italiana, la classifica racconta di una Bertollini a pieno punteggio, seguita da Giudice, Garzia e Zavi. Finalissima di alto livello tra le due giovani tenniste (17 e 14 anni): il pubblico presente si diverte e applaude lo spettacolo che le due ragazze hanno regalato. Per la cronaca, si aggiudica il torneo Elisa Bertollini, seconda Naima Giudice.

Siamo ai saluti, che sono indiscutibilmente degli arrivederci!

Jerry Lee Lewis in "Great balls of fire" (ci siamo presi una licenza nel titolo dell'articolo) canta *I'm real nervous, but it sure is fun / Goodness, gracious, great balls of fire* (sono nervoso, ma è divertente / Bontà, grazia, vampate di fuoco).

Questo è il gioco del tennis (lo sport del diavolo, giusto?): tensione e divertimento, eleganza e competizione. Se il prossimo anno (destinazione Sardegna!) vi unirete alla compagnia di Manageritalia per calcare i campi da tennis, certamente godrete di questi ingredienti.

Ma c'è un ingrediente che dentro (ma anche fuori) dal campo non manca mai nei nostri appuntamenti: il sorriso! E un sorriso fa arrivare sempre più distanti. Unitevi a noi, vi aspettiamo con entusiasmo. Buona estate!

Associazione Antonio Pastore

NUOVA CAPITELLO

Polizza mista a premio unico con rivalutazione annua del capitale

EDIZIONE SPECIALE FINO AL 31/12/2023

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

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

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

Chiama ASSIDIR al numero verde 800401345

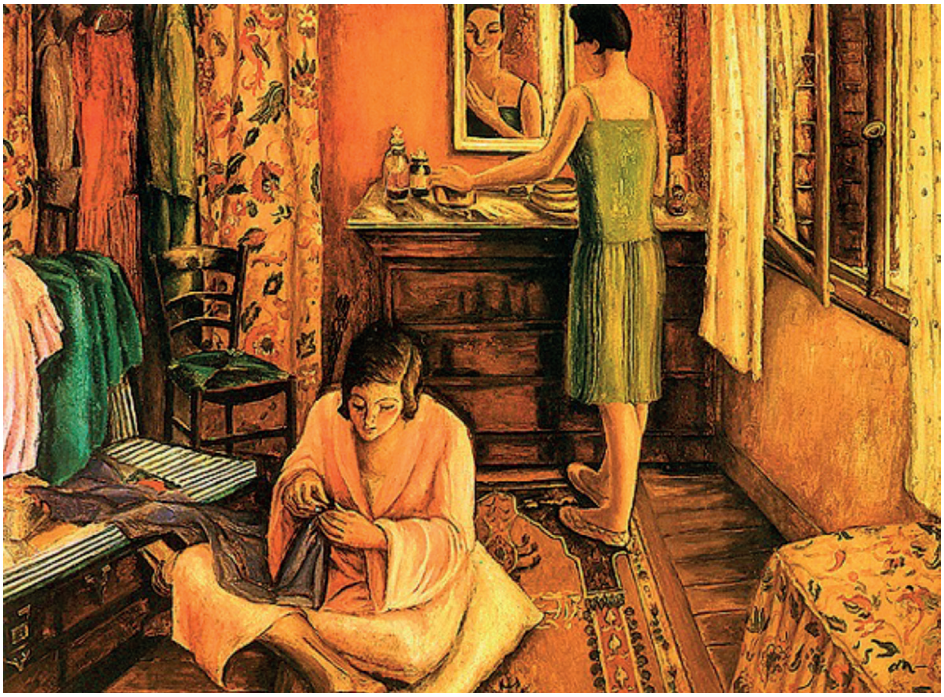
o consulta il sito www.assidir.it

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Il prodotto Polizza Nuova Capitello "3176" è emesso da CNP Vita Assicurazione S.p.A. in qualità di Delegataria e Generali Italia S.p.A. in qualità di coassicuratrice. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo consultabile sul sito di Assidir www.assidir.it, per conoscere in dettaglio le caratteristiche, i rischi e i costi della polizza.

028.PP01.01.2022.09

Claudia Corti



Anita Malfatti, *La Rentrée*, olio su tela, collezione privata, 1927.

LA MANO DEL DIAVOLO, LA MANO DI DIO

No, la storia a noi mancini non ha mai voluto bene! Alzi la mano, la sinistra ovviamente, chi non ha mai avuto problemi con un paio di forbici, con i coltelli o, semplicemente, chi non si è trascinato dietro fiumi di inchiostro subito dopo aver depositato su un foglio di carta un pensiero ben scritto. Che siano queste le motivazioni che hanno spinto nel 1992 l'Onu ad approvare l'istituzione della "Giornata internazionale dei mancini", da celebrare ogni 13 agosto? Naturalmente no, ci sono spunti di riflessione ben più profondi. Basterebbe pensare al termine stesso, mancino, che deriva da "mancus", storpio, mutilato, malato. Una malattia, dunque, o una maledizione o un'eresia: se, infatti, gli dei dell'Olimpo usano la destra per guarire e benedire gli uomini e la sinistra per ferirli e maledirli, nell'antica Roma, come segno di saluto e riverenza, ci si stringe la mano destra, e nella Bibbia si dice che i giusti siederanno alla destra del Padre e gli empi andranno all'Inferno alla sua sinistra... e così via nella storia, fino a rappresentare il Diavolo nel medioevo con due mani sinistre, o addirittura a ritenere che i mancini siano maggiormente predisposti al crimine, teoria promossa da Cesare Lombroso non più tardi di 150 anni fa!

E poi ci sono loro, gli artisti, molti dei quali hanno dovuto imparare a convivere con il pregiudizio, spesso modificando addirittura il modo di lavorare: è il caso di Michelangelo, ombroso e tormentato, chissà, forse anche perché ha dovuto cercare di nascondere la propria natura (il suo aiutante e biografo, Raffaello da Montelupo, scrive che il maestro aveva dovuto imparare a dipingere con la destra, ma quando si trattava di scolpire, l'istinto all'uso della mano sinistra emergeva con prepotenza).

Mancini erano anche Leonardo, con la sua scrittura al contrario, e Raffaello, costretti dall'ambiente di lavoro spietato ad essere ambidestri, e poi Dürer, Rubens, Velasquez e Van Gogh, "traditi" dagli autoritratti allo specchio in cui è evidente come tenessero il pennello con la sinistra, fino ai tempi più recenti con il naïf Antonio Ligabue, Picasso, Klee, Escher e tanti altri.

Emblematico, infine, il caso di Anita Malfatti, geniale artista brasiliana. Colpita da atrofia alla mano e al braccio destri da bambina, fu costretta dalle circostanze ad adattarsi a vivere da mancina: imparò a dipingere e, dopo un lungo percorso di studi tra Berlino e New York, nel 1917 tornò in Brasile, paese ancorato saldamente all'arte accademica, introducendo tra non poche resistenze il Modernismo e l'Espressionismo. Eppure, anche lei, riconosciuta in vita come la più grande artista brasiliana del ventesimo secolo, ha tenuto nascosto il suo "difetto" per tutta la vita. E allora sì, forse serve davvero una Giornata internazionale che inviti alla riflessione.

CURIOSITÀ

Non solo pittori o scultori, tra i mancini celeberrimi nella storia ricordiamo Aristotele, Alessandro Magno, Giulio Cesare, Einstein, Mozart, Beethoven, Jimi Hendrix e poi, ancora, Maradona, John McEnroe, Bill Gates, Steve Jobs...

arte

benessere

TALASSOTERAPIA: UN MARE DI BENESSERE

L'acqua marina è un'alleata naturale per il nostro benessere e con l'estate è più "a portata di bagno". La parola talassoterapia deriva dal greco *thalassa* (mare) e *thérapeia* (trattamento) e riguarda trattamenti in acqua di mare "fredda", cioè tra i 20° e i 27°. Se la temperatura supera i 30°, si parla di balneoterapia.

I trattamenti talassoterapici sono praticati fin dall'antichità, ma vennero studiati e ufficializzati solo nel XIX secolo in Gran Bretagna.

Accanto all'acqua, gli altri componenti possono includere alghe verdi e rosse, argilla, sabbia e sale, che, attraverso le loro virtù, aiutano a veicolare e a migliorarne l'assorbimento.

Nello specifico, in cosa consistono i trattamenti di talassoterapia? Docce, immersioni, impacchi, bagni di vapore, bagni attivati con l'aggiunta di prodotti dell'ambiente marino, spugnature, abluzioni, fangoterapia, climatoterapia (radiazioni solari e aerosol) e psammatoterapia (sabbiature).

Il concetto di base è che l'azione nutriente e rigenerante dell'acqua di mare e dei suoi elementi apporta vantaggi non solo alla cute del viso (come l'eczema), ma anche per risolvere problemi come sinusite, asma, polmonite, crampi muscolari, colite nervosa, tubercolosi e tosse. In combinazione con la luce (elioterapia o fototerapia), può essere utilizzata per contrastare dolori articolari, artrosi e rachitismo.

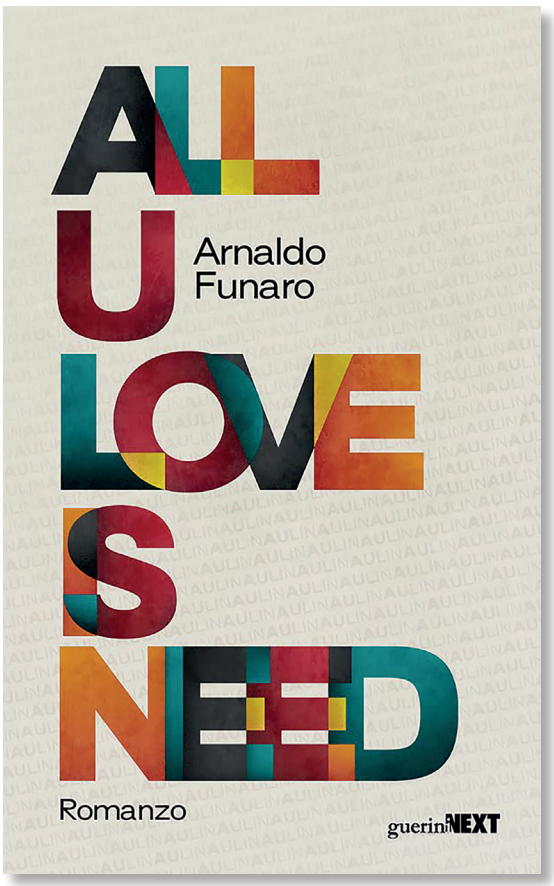
Non solo benessere fisico: la talassoterapia apporta effetti terapeutici anche alla mente, alleviando stati post-traumatici, stress, ansia e depressione.

Anche le sabbiature, con il calore, sono ideali per dolori reumatici e osteoarticolari, mentre le alghe di Guam e i fanghi hanno effetti benefici sulla circolazione sanguigna.

In campo estetico, la talassoterapia è molto utile per le smagliature, pelle a buccia d'arancia e forfora. Ci sono numerose spa che propongono trattamenti talassoterapici, ma anche un semplice bagno nel mare può fare già molto.

ALL U LOVE IS NEED, UNA CRITICA AL MONDO REALE?

Immaginate di svolgere il vostro lavoro di notte, mentre dormite. Tutte le vostre attività, riunioni, telefonate con i clienti, presentazioni ai capi o le più noiose e ripetitive incombenze burocratiche sono svolte nel sonno. Un lungo sogno cosciente dove è possibile interagire con altre persone, clienti o colleghi. Mentre il corpo riposa, tutto quello che elaborate con la mente viene trascritto in un computer e riportato nel mondo reale. Vi svegliate poi al mattino, riposati e con davanti tutta la giornata libera. Niente più code in auto o viaggi in metropolitana per arrivare in ufficio, niente più trasferte di lavoro. È questo il mondo del lavoro distopico raccontato da Arnaldo Funaro nel suo libro ***All u love is need*** (GueriniNext editore, 2023, 136 pagine).



L'autore del libro è un creativo: inizia come copywriter e ora ha una sua agenzia di comunicazione. E proprio in un'agenzia, l'Aulin (acronimo per All u love is need), un gruppo di creativi si trova a dover lavorare alla campagna pubblicitaria per un nuovo cliente: la Dreamjob, un'azienda tecnologica che, grazie a un brevetto di sua invenzione, permette di liberare la vita diurna dei lavoratori facendoli appunto lavorare mentre dormono. Un libro quindi che parla di sogni felici e di liberazione dell'uomo dal lavoro?

In realtà questo libro, per quanto ambientato in un metamondo immaginario, contiene una critica al mondo reale. Un mondo dove l'importante è vendere. Vendere sempre e conquistare l'attenzione dei consumatori, sia da svegli sia durante il sonno. Una realtà che si svela anche attraverso il racconto delle dinamiche di un'agenzia di comunicazione, la competizione tra colleghi e la caratterizzazione di tipi umani, i cui malevoli soprannomi denotano i relativi tratti caratteriali. Antipatie sul lavoro, piaggerie per conquistare l'attenzione dello spietato capo, sgomitate scomposte per apparire i più bravi davanti al cliente. Il tutto sullo sfondo di una Milano tornata frenetica dopo il Covid e dove diventa sempre più difficile abitare per il caro-affitti.

Il libro di Funaro si inserisce in un affollato settore editoriale di romanzi ambientati in un contesto lavorativo con descrizioni di tipi umani (per non dire casi) che abbiamo già visto sfilare in altri libri. L'originalità di questo romanzo, però, è nell'utilizzo del metaverso come ambiente virtuale, ma con continui rimandi critici a una realtà che sembra aver già perso i suoi tratti più umani, quasi che l'alienazione dei protagonisti fosse stata raggiunta già prima.

Un romanzo distopico, alienante, che solleva il dubbio: l'alienazione risiede nel virtuale, come ci aspetteremmo, o nel mondo reale?

Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

L'UNA TANTUM CONTRATTUALE

Il consulente del lavoro della mia azienda sostiene che non ho diritto a percepire l'importo una tantum stabilito dall'accordo di rinnovo del 12 aprile 2023. Questo perché ho un superminimo assorbibile che coprirebbe integralmente il valore contrattuale. Mi confermate se è effettivamente così?

N.M. - Milano

L'art. 1 dell'accordo del 12 aprile scorso di rinnovo del ccnl dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi ha previsto la corresponsione di un importo una tantum a copertura del periodo di vacanza contrattuale che va dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2022.
Nella norma sopra citata, volutamente non è stata inserita una clausola che permette ai datori di lavoro di assorbire tale importo, diversamente da quanto previsto dall'art. 2 dell'accordo in parola, con riferimento agli aumenti retributivi e al minimo contrattuale mensile.
La volontà delle parti stipulanti il ccnl – Manageritalia e Confcommercio – è stata appunto di riconoscere tale emolumento in ogni caso. L'una tantum non è quindi assorbibile da alcun elemento retributivo concesso a livello individuale alla platea degli aventi diritto, anche se riconosciuto sotto forma di superminimo assorbibile o a titolo di anticipazione su futuri aumenti contrattuali.
Ciò al fine precipuo di ristorare il periodo di vacanza contrattuale, anche in relazione al costo della vita e all'andamento economico del Paese nel periodo di riferimento.
L'erogazione una tantum è, infatti, per sua natura, eccezionale e non connessa a un istituto retributivo, ma finalizzata al ristoro del non tempestivo rinnovo del contratto collettivo.
A ciò si aggiunga che l'impossibilità dell'assorbibilità dell'una tantum in parola rispetta anche il principio dell'interpretazione, sempre più favorevole al lavoratore, come pure la natura e il pregiudizio oggetto del ristoro. Pertanto, tale importo andrà corrisposto, secondo i dettami dell'art. 1 dell'accordo di rinnovo del 12 aprile, rispettando la misura e le scadenze ivi indicate.

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

lettere

Inserto mensile di Dirigente
n. 7-8 / 2023

a cura di Thomas Bialas

MANAGERITALIA cfmt

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #95

02/ PREZZI ESAGERATI

04/ RISORSE TROPPO UMANE

06/ MERCATI EMERGENTI

SAVE THE DATE:
GREAT MINDS TRAIN ALIKE
MILANO, 25/26 OTT 2023
→ https://bit.ly/cfmt_greatminds

Digitale carnivoro
Il lato oscuro della rete

Il digitale intrappola e consuma ogni risorsa al fine di affermarsi e rendersi indipendente? Negli ultimi vent'anni, più o meno tutti hanno glorificato la tecnologia immateriale e i suoi immensi spazi in rete, fino alla recente esaltazione delle cosiddette transizioni gemelle (digitale ed ecologica). Infatti, di solito, transizione ecologica e transizione digitale vengono vendute da chi governa il mondo e l'economia come felice coppia. Io, invece, dico che sono inconciliabili. O l'una o l'altra. La tecnologia "immateriale" consuma oggi il 10% di tutta l'energia prodotta al mondo ed è altamente inquinante e inquietante, come mette in guardia un recente e documentato libro (uno dei tanti). Si chiama *Inferno digitale* ed è già eloquente nel sottotitolo: "Perché internet, smartphone e social network stanno distruggendo il nostro pianeta". Già, perché? Forse perché il digitale non è mai sazio di risorse e, anzi, fa a gara con noi umani per accaparrarsele. Forse perché *Internet ci rende stupidi* (vecchio libro di Nicholas Carr) e ci porta dritti nel *Secolo della solitudine* (recente libro di Noreena Hertz). Forse perché in tutto il mondo scienziati, governi, aziende e consumatori stanno collaborando per trasformare la terra in un computer gigante e l'umanità in un enorme cervello connesso in rete e gestito dall'IA. O forse perché nell'omonimia si trovano risposte inaspettate. Ora, succede che poco tempo fa ho scoperto una pianta velenosa, altamente tossica, dal fiore elegante e seducente, molto usata anche in fitoterapia, che si chiama Digitale. Una pianta dal nome curioso e bizzarro derivante dal termine latino *digitus*, che significa dito, in riferimento alla caratteristica forma a ditale del suo scenografico fiore. Tanto bella quanto pericolosa. Esattamente come la tecnologia che ci ha abbagliati e sedotti in tutti questi anni. Come dice sempre il Crozza-Zaia: «Ragionateci sopra».

—Future signals
Segnali e trend in pillole

https://tinyurl.com/55wc86ny
https://overture.life
https://lifeview.com
https://kyte.com
https://tinyurl.com/3rnbn6d8
https://www.safara.com
https://go.travelandleisure.com
https://exclusiveresorts.com
https://tinyurl.com/4x3f878u
https://alchemist.dk
https://bluehillfarm.com
https://www.row7seeds.com
https://www.alinearestaurant.com
https://crucialdetail.com

—Future signals
La moda dei microtrend

"Tranquilli, tutto torna dopo 20 anni". L'affidabilità di questo rassicurante detto del mondo della moda non veniva mai messa in discussione. Ma ora il classico ciclo delle tendenze sta crollando a colpi di scure di microtrend, osserva l'autrice britannica di lifestyle Hannah Ewens. Ora i revival si susseguono così velocemente che tutto è di moda allo stesso tempo. O, meglio, se si guardano le foto di moda di oggi, spesso non si capisce in quale decennio siano state scattate. «Ogni tendenza, ogni epoca, ogni riferimento è presente, ovunque e contemporaneamente», afferma Ewens. Insomma, le grandi ondate di moda sono state sostituite dalle cosiddette microtendenze. Ovvero, un piccolo gruppo di persone crea una certa estetica per un breve periodo. Per esempio, il "Catholic chic" o il "Bimbocore", microtrend che non durano un anno, ma forse solo qualche settimana. Difficile starci dietro, anche per il marketing.

—Future restaurant
Ok, il prezzo è esagerato

Musica nuova in alta cucina: mille euro per un "semplice" menù saranno presto la normalità nei "normali" ristorati di lusso. Questo, almeno, il parere del gastro-guru americano Nicholas Gill. Ecco alcune sue previsioni sul futuro della gastronomia di alta gamma: 1) *Prezzi alle stelle*. Un menù base al ristorante Alchemist di Copenaghen costa circa 660 euro. In futuro, uno standard per gli stellati. 2) *Compensi alle stelle*. Molti ristoranti stellati stanno in piedi grazie a stagisti mal retribuiti. In futuro, non sarà più possibile. 3) *Ristoranti aperti solo quattro giorni alla settimana*. Per attrarre talenti e personale qualificato in cucina si limiteranno gli orari di apertura, con addirittura chiusura nei fine settimana per consentire al personale di dedicarsi alla famiglia. 4) *Collaborazioni extra settoriali*. Molte concessionarie di auto o moto di lusso ospitano ora ristoranti stellati all'interno degli spazi. 5) *Side business in crescita*. Il ristorante Blue Hill vende i semi delle verdure che serve, mentre l'Alinea di Chicago commercializza stoviglie e utensili da cucina.

—Future reproduction
Figli, solo se artificiali

Come riportato da MIT Technology Review, un'azienda spagnola ha costruito un dispositivo che anche i non addetti ai lavori possono utilizzare per effettuare l'inseminazione artificiale. Il dispositivo si aziona con l'unità di controllo di una console per videogiochi Playstation. Insomma, verrebbe da dire che mettere al mondo dei figli è proprio un gioco da ragazzi! Ad oggi sono nati due bambini concepiti con il dispositivo e il produttore Overture Life sta lavorando per automatizzare completamente il processo (overture.life). Intanto, la startup americana Genomic Prediction analizza il Dna e dice quale embrione presenta determinati rischi di malattia, come il diabete, e promette di "ottenere" bambini perfettamente sani grazie all'analisi genetica. L'analisi costa 1.000 dollari Usa. L'azienda è co-fondata da Elisabeth Carr, la prima donna americana ad essere stata concepita in provetta. La futura generazione artificiale, di cui parlavo come trend nel mio libro *Trenta trend per il 2030*, corre spedita per prendere il posto di quella "naturale". Lo scenario: attualmente nascono ogni anno in tutto il mondo 500.000 bambini in provetta. Questo numero potrebbe salire a 10 milioni entro la fine del decennio. Allo stesso tempo, sempre più genitori opteranno per l'analisi genetica, nonostante le preoccupazioni etiche e nonostante la selezione degli embrioni resti comunque controversa, anche perché la validità delle previsioni del Dna è molto limitata, persino inaffidabile.

—Future service
La Netflixalizzazione dei mercati

Si parla tanto di subscription economy, ma intanto il mercato degli abbonamenti è ancora agli inizi, con un misero 3% delle vendite online (valore per gli Usa). C'è dunque margine di miglioramento ed esplorazione, come mostrano molti casi di test in corso, fra cui Bmw, che testa l'avviamento delle macchine tramite app a 10 dollari al mese, l'autonoleggio statunitense Kyte, l'abbonamento per i veicoli Tesla con un canone mensile di 995 dollari, per girare a New York e San Francisco per un periodo di tempo illimitato, e Alaska Airlines, con voli di andata e ritorno in California su abbonamento. Nel frattempo, nascono negli Stati Uniti sempre più subscription club di viaggio, con quote annuali per ottenere sconti in alberghi o resort di lusso con abbonamenti extra lunghi anche di 10 anni (case history: Safara, Travel & Leisure Club ed Executive Resorts).

—Future management
Gestire risorse umane, troppo umane

http://www.handu.com
http://www.dqsolar.com
https://www.futuholdings.com
https://tinyurl.com/3eu6k2rs
https://www.killis.co.uk
https://tinyurl.com/5n6tryxs
https://tinyurl.com/5ecva3cv
https://tinyurl.com/4x43a3w4

D'accordo: questo è il secolo delle macchine, in un mondo senza più forza lavoro umana. Ma attenzione a non farsi abbagliare. A guardare bene, in futuro, il successo di un'azienda sarà determinato più che mai dai suoi lavoratori umani. Sì, anche dagli operai.

—Sfide future
Trattenere i blue-collar qualificati

Altro che terre rare, il problema sono le risorse rare e suona strano ma anche i colletti blu (esempio, conducente carrello elevatore) scarseggiano. In futuro, il successo di un'azienda sarà determinato anche da magazzinieri, camionisti, addetti alla produzione e tutti coloro la cui attività non può essere ulteriormente automatizzata. Questo comporta un nuovo compito per le aziende: devono professionalizzare ulteriormente i rapporti con questi lavoratori, finora sottovalutati. Ci sono molte cose da fare per tamponare, fra cui: offrire prospettive a lungo termine, facilitare il raggiungimento del posto di lavoro, mostrare più apprezzamento e gratificazione per i lavori più umili, verificare se l'home office è possibile parzialmente anche per queste categorie. Oppure, fare come Disney, che con il pionieristico progetto Aspire offre a tutti i dipendenti retribuiti a ore che lavorano per 90 giorni la possibilità di conseguire un diploma di scuola superiore o iniziare un corso di laurea mentre lavorano, a spese di Topolino & Co.

—Management innovation
Il modello cinese fa scuola

Metamorfosi: da “i cinesi ci copiano” a “copiamo i cinesi”. Addirittura come “scuola” di management. In “How chinese companies are reinventing management”, l’Harvard business review smonta i luoghi comuni e avverte le imprese occidentali: qui c’è tanto da imparare. E non sorprende: le aziende che nel mondo crescono più velocemente sono proprio cinesi, avverte Fortune nella sua classifica, che vede ai primi due posti Daqo New Energy e Futu Holdings. Il loro punto di forza pare essere proprio lo stile di gestione che punta su compiti chiaramente definiti e una grande autonomia di dipendenti e team che da soli si procurano risorse e informazioni per le attività. Gli esperti chiamano tutto questo “digitally enhanced directed autonomy” potenziata digitalmente. Ecco 3 elementi “intriganti” del modello cinese di gestione. 1) *Dare ai dipendenti un ampio margine di manovra*. Le aziende cinesi puntano sull’autonomia di massa. Il Gruppo Handu, che opera nel settore dell’e-commerce, ne è la dimostrazione. Il gruppo è composto da numerose microimprese formate da tre persone, ognuna delle quali è responsabile di un prodotto. 2) *Agire rapidamente attraverso le piattaforme digitali.* Per le microimprese di Handu è molto facile lanciare un nuovo prodotto, poiché possono accedere a produttori interni o esterni direttamente tramite una piattaforma digitale. I team leader sono così in grado di far produrre rapidamente nuovi articoli in piccole quantità, senza dover consultare i middle manager. 3) *Focus radicale su un singolo compito.* Questo approccio è tipico della gestione cinese: ai team autonomi viene assegnato un compito ben definito, con linee guida chiare su budget e tempi. L’obiettivo viene poi perseguito con ingenti risorse.

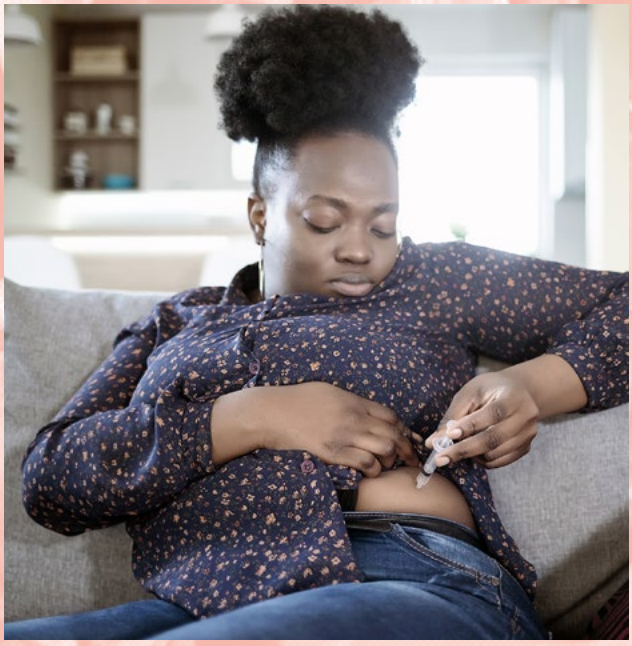
—Carenza personale
Le 5 contromisure

In molti settori le persone giuste sono difficili da trovare e tenere, ecco alcune contromisure: 1) *Largo ai giovani robot.* La catena alberghiera Travelodge ha recentemente acquistato 7.500 robot aspirapolvere RoboVac Buddy che ora puliscono i pavimenti dei 579 hotel britannici lasciando al team di pulizia, cronicamente a corto di personale, il tempo di concentrarsi sul rifacimento delle stanze. 2) *Attrarre personale garantendo il fine settimana libero.* Sempre più ristoranti di lusso limitano gli orari di apertura chiudendo durante il weekend. Spesso questo è l’unico modo in cui i ristoranti riescono a trovare personale qualificato. 3) *Porte aperte ai bambini in azienda.* Molti hotel statunitensi permettono al personale addetto alle pulizie di portare i propri figli al lavoro. I bambini fanno i compiti nei corridoi mentre i genitori puliscono le camere. 4) *Testare il modello dei 9 giorni.* Per molte aziende l’opzione della settimana di 4 giorni non è praticabile perché devono essere sempre a disposizione dei clienti. Una buona alternativa può essere il modello dei 9 giorni. Ciò significa che ogni due settimane tutti hanno il venerdì libero. L’azienda tecnologica neozelandese CloudCannon e l’agenzia del personale britannica Otta, ad esempio, stanno ottenendo buoni risultati con questo modello. 5) *Celebrate il grande “giorno del giudizio dei meeting”.* Molte aziende nel Regno Unito e negli Stati Uniti stanno attualmente cassando i meeting. Ovvero: il personale elimina dal calendario tutte le riunioni ricorrenti che in seguito vengono rinegoziate, idealmente più brevi, a intervalli maggiori e con meno partecipanti.

—Future market
Barometro dei mercati emergenti

https://auroramedicine.com
https://www.tilray.com
https://www.grow-guru.com
https://tinyurl.com/mssaxn7d
https://www.harrys.com/en/gb
https://www.leapinc.com
https://www.wegovy.com
https://www.novonordisk.it

Su cosa puntare e in che direzione andare? Da sempre l'innovazione è una scommessa e per giocare qualche fiche su un presunto mercato emergente bisogna rischiare. Quindi, prendete queste "dritte" con il dovuto distacco.



—Business globesità
Il peso della globalizzazione

Globesità. L'unica globalizzazione che ha veramente avuto luogo è l'obesità, equamente distribuita su tutto il pianeta. Le previsioni della World Obesity Federation sono fosche: entro il 2030 quasi la metà della popolazione potrebbe essere in sovrappeso. Un dramma, ma non per i cinici, che vedono un enorme (in tutti i sensi) mercato aprirsi. Al solito, i primi ad approfittare sono le farmaceutiche, che con le nuove iniezioni dimagranti, come Wegovy e Ozempic, già in vendita (una dose mensile da 900-1.300 dollari) in Danimarca e in Norvegia, promettono miracoli in termini di risultato e fatturato. Poco o nulla si sa sugli effetti collaterali a breve e medio termine, ma *who cares* quando, in 60 giorni di utilizzo, il peso corporeo diminuisce di circa il 15% e il farmaco potrebbe fruttare 150 miliardi di dollari secondo *l'Economist*. Certo, c'è spazio anche per altre idee. Parliamo di miliardi di persone/consumatori.

—Settori in decollo
Se non atterrano male

1) Cannabis, il futuro business miliardario. In Germania, dal prossimo anno, ogni adulto potrà possedere 20 grammi di cannabis senza essere sanzionato, questa la promessa del ministro della Salute Karl Lauterbach. La legalizzazione della droga su vasta scala e territori è ancora lontana e molto dipenderà dall'adeguamento o meno della Ue al gioco tedesco, ma, in prospettiva, potrebbe creare non solo nuovi mercati di vendita, ma anche opportunità per i fornitori di tecnologia agricola. Perché la coltivazione della cannabis in serra è molto impegnativa. 2) Ristoranti to-go in piena espansione. Negli Usa le filiali pick-up stanno sorgendo un po' ovunque. Chipotle, Taco Bell, Starbucks e McDonald's stanno testando la ristorazione senza posti a sedere. Non sorprende: l'85% di tutti gli ordini nelle catene di fast food statunitensi sono ora da asporto. L'ondata del to-go potrebbe affermarsi anche in Europa, già solo per ragioni economiche. Infatti, se il ristorante si riduce alla cucina e al banco di servizio, il gestore risparmia parecchio sui costi di affitto, personale e pulizia. Chiaro, come spesso accade con le tendenze del mercato, il futuro è un "sia e sia". 3) I brand dell'e-commerce conquistano i centri città. Non certo una novità, ma il trend continua. Sempre più marchi che hanno fatto fortuna con la vendita online Direct-to-Consumer (D2C) ora invadono il mondo fisico (negozi). Negli Stati Uniti, brand come Tanya Tailor (moda), PetPlate (cibo per cani) o Lunya (pigiameria) stanno aprendo i loro negozi. Anche Amazon si sta spingendo nel mondo offline. Giusto. Chi vende solo via internet cresce rapidamente, ma per sfruttare tutto il potenziale dei clienti prima o poi bisogna aprire i negozi. Questo vale anche per chi vuole rivolgersi alla giovane e digitale Generazione Z che, secondo un nuovo studio, è tre volte più propensa ad acquistare in un negozio rispetto ai genitori.

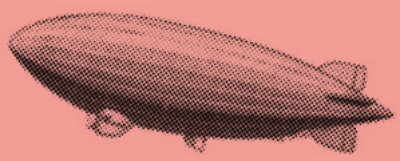
—Previsione funesta
Lo spettro della regolamentazione

«In futuro, il 99% dell'economia e dei settori sarà regolamentato», afferma perentorio Marc Andreessen, uno dei più noti imprenditori e investitori della Silicon Valley. La sua tesi? Quasi ovunque il legislatore determina i prezzi, limita l'accesso o decide le tecnologie utilizzate. Di conseguenza, i prezzi nei settori regolamentati aumentano vertiginosamente. Il risultato: in pochi anni, le persone spenderanno molto di più per l'istruzione, la casa, l'assistenza e la sanità. Tutti gli altri prodotti e servizi (digitali e non) sono invece così a buon mercato grazie al progresso tecnologico che non hanno quasi più importanza. Questo, secondo lui, porterà a una bizzarra spaccatura dei mercati: tra qualche anno, potremo acquistare un televisore che copre un'intera parete per 100 euro, ma studiare costerà 1 milione di euro.

—Nuovo boom
Il mini secolo africano

Il secolo americano, il secolo cinese, il secolo delle macchine (IA) o magari un mini secolo africano? Beh, 5.000 persone si trasferiscono ogni giorno nella città nigeriana di Lagos. La metropoli conta attualmente 14,9 milioni di abitanti; entro il 2035 si prevede che ne avrà 24,5 milioni. Molte città della costa occidentale africana stanno crescendo a un ritmo altrettanto esplosivo. Città oggi poco conosciute saranno in futuro più importanti di Tokyo o New York, anche come mercato. Il mini secolo africano sta nascendo e se le attuali tendenze demografiche continueranno, nel 2100 circa il 40% della popolazione mondiale vivrà nel continente africano. Le aziende faranno bene a sfruttare subito il mercato africano, soprattutto il corridoio Abidjan-Lagos. È qui che vivranno e lavoreranno i consumatori di domani. Tempo di sentire il mal d'Africa.

FUTURETECH INVENZIONI & INNOVAZIONI



L'AUTO DEL FUTURO DURERÀ 50 ANNI

Se un diamante è per sempre, perché non anche l'auto? Forse non è proprio questa la domanda che si è posto il professore universitario Günther Schuh quando ha presentato il prototipo di un veicolo universale elettrico a idrogeno. Fatto sta che e.Volution, questo il nome del veicolo e della startup, promette di durare 50 anni e oltre (oggi un'auto viene smaltita in media dopo 11 anni). La visione di Schuh: in futuro, ogni cinque anni l'auto andrà in una cosiddetta fabbrica di riassemblaggio. Lì verranno sostituite le parti difettose e circa il 12% di nuovi componenti: display, sensori, computer, batteria e tecnologia di sicurezza. Tutte le altre parti dell'auto rimangono invariate. Il docente ha comunque esperienza: insieme a Deutsche Post, ha portato sul mercato un veicolo elettrico per le consegne già nel 2014.

↘ https://evolution-mobility.com

HAPTX.COM

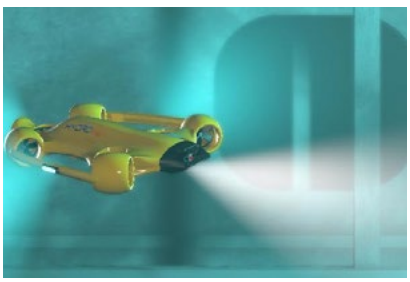
Toccare un prodotto che non esiste ancora. I guanti di HaptX, con 150 microscopici palloncini incorporati, simulano il tatto. Costo: 4.500 dollari.

↘ https://vimeo.com/762515445

ZIMMERBIOMET.EU/EN

L'articolazione del ginocchio parla con il medico in remoto. Persona IQ Zimmer Biomet introduce articolazioni smart per un costante monitoraggio.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=52tcyRcTb_s



HYDROMEA.COM

Nell'allevamento ittico di domani, mini-sommergibili di 70 cm pattugliano e controllano che le reti siano intatte e la qualità dell'acqua corretta.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=XngRp_ENJno

NLEWORKS.COM

Causa clima, il futuro appartiene alle città galleggianti, questo il parere di Kunlé Adeyemi, a cui si deve questa casa con struttura ad "A" facile da assemblare.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=wK5ul_7zwHk

NEXT-GUIDE.COM

NextGuide è un bastone per persone ipovedenti con radar e supporto di IA per valutare ostacoli e immagini, sviluppato da studenti dell'università di Zurigo.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=dhX0dV94Huo

SHABOSH.COM

La lavastoviglie Shabosh misura 35 x 35 cm, non richiede allacciamento all'acqua e costa circa 100 euro. Ideale per single e mini appartamenti.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=2hAhWuG7bzY

MANAGERITALIA

CIDA REGIONALI: CONCLUSO L'INSEDIAMENTO DEI CONSIGLIERI

Tra nuove nomine e conferme, ecco i rappresentanti di Manageritalia alla guida e nei consigli delle Cida regionali

Nel mese di luglio si sono conclusi gli insediamenti dei nuovi consiglieri nelle Cida regionali. Tra questi, sei rappresentanti Manageritalia eletti e/o riconfermati come segretari regionali Cida: **Ciro Turiello** (Campania), **Cristina Mezzanotte** (Emilia-Romagna), **Franco Buttara** (Molise), **Giuseppe Monti** (Puglia), **Fabrizio Pulcinelli** (Toscana), **Antonio Girardi** (Veneto). Compito dei segretari regionali e dell'intero consiglio (vedi box a pagina seguente) è la cura dei rapporti con le istituzioni territoriali, i soggetti politici e istituzionali.

«I rinnovi delle Cida regionali rappresentano per la Confederazione un momento istituzionale di grande importanza a livello locale e nazionale. Il rapporto con il territorio è, infatti, una delle leve principali su cui puntare per l'azione di accreditamento istituzionale della Confederazione e per il raggiungimento di tutti gli obiettivi che ci siamo prefissati», dichiara **Stefano Cuzzilla**, presidente Cida.

Componenti Manageritalia Assemblea Cida

Oltre al presidente Manageritalia **Mario Mantovani**, componente del consiglio dei presidenti Cida, nonché vicepresidente della Confederazione, di seguito l'elenco di tutti i rappresentanti di Manageritalia nell'Assemblea Cida.

Cida è presente, inoltre, nelle maggiori commissioni e gruppi di lavoro istituiti presso i vari ministeri e in tutti i principali enti pubblici, come ad esempio il Cnel, in cui ha come suo rappresentan-

te **Guido Carella**, presidente Manageritalia Servizi. La Confederazione è anche socia fondatrice della Cec (Confederazione europea dei manager) ed esprime un proprio rappresentante nel Cese (Comitato economico e sociale europeo), carica ricoperta da **Silvestre Bertolini** (Manageritalia Lombardia). ■

COMPONENTI MANAGERITALIA ASSEMBLEA CIDA

Consiglieri	Associazione Manageritalia	Regione
Alessandro Addario	Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria	Abruzzo
Ciro Buondestino	Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria	Lazio
Franco Buttara*	Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria	Molise
Sandro Caporale	Friuli-Venezia Giulia	Friuli-Venezia Giulia
Anna Dalla Torre	Puglia, Calabria e Basilicata	Calabria
Gianluca Deriu	Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria	Sardegna
Dino Elisei	Marche	Marche
Ferruccio Fiordispini	Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria	Umbria
Antonio Girardi*	Veneto	Veneto
Alfredo Lanfredi	Piemonte e Valle D'Aosta	Piemonte
Flavio Leone	Lombardia	Lombardia
Cristina Mezzanotte*	Emilia-Romagna	Emilia Romagna
Giuseppe Monti*	Puglia, Calabria e Basilicata	Puglia
Carmine Pallante	Sicilia	Sicilia
Fabrizio Pulcinelli*	Toscana	Toscana
Mauro Ravasco	Liguria	Liguria
Giovanni Ricciardi	Puglia, Calabria e Basilicata	Basilicata
Daniele Testolin	Piemonte e Valle D'Aosta	Valle D'aosta
Ciro Turiello*	Campania	Campania
Robert Von Delleman	Trentino-Alto Adige	Trentino-Alto Adige

*segretari regionali Cida

Rappresentanti federali

Marco Ballarè	Lombardia	Lombardia
Luigi Catalucci	Lombardia	Lombardia
Doriano Gistri	Toscana	Toscana
Roberto Saliola	Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria	Lazio
Claudio Saporito	Piemonte e Valle D'Aosta	Piemonte
Paolo Scarpa	Lombardia	Lombardia

UN FASDAC SEMPRE PIÙ INCLUSIVO

Il Fondo estende l'assistenza ai minori in affidamento preadottivo e familiare

Un rapporto affettivo, un gesto d'amore, una necessità di apertura e condivisione. Sono queste le determinanti con cui sempre più famiglie si offrono per aprirsi a minori in difficoltà. Il Fasdac ha fatto propri questi valori che riflettono un sempre più diffuso senso di solidarietà e attenzione agli aspetti sociali di una comunità, ancora più apprezzati quando sono rivolti alle persone più deboli e necessarie di attenzione come i minori.
Con questo spirito, il consiglio di gestione del Fondo ha deliberato di estendere la copertura sanitaria a due ulteriori categorie di beneficiari: i minori in affidamento preadottivo e i minori in affidamento familiare.
La possibilità per un bambino/ragazzo di crescere in una famiglia, anche se non è la propria, è un obiettivo sempre più sentito anche dagli aderenti a Manageritalia, che avvertono la necessità di mettere a disposizione la propria famiglia come "risorsa umana" per il ragazzo e che, disposti a mettersi in gioco, affrontano sfide molto particolari.
Allo stato attuale, quindi, il Fondo assiste i figli, i figli adottati, i minori in affidamento preadottivo e i minori in affidamento familiare.
Per linee generali, vediamo cosa dice la normativa riguardo ai due istituti giuridici.

Affidamento preadottivo

Adozione nazionale: l'adozione è preceduta dall'affidamento preadottivo della durata di un anno, con possibilità di proroga di un ulteriore anno, periodo durante il quale viene svolta dal tribunale un'attività di controllo e sostegno.
Nel periodo di affidamento preadottivo vengono riconosciuti i medesimi diritti dei figli naturali sia dal punto di vista fiscale e contributivo che di agevolazioni (quali, ad esempio, il congedo parentale e la tutela del posto di lavoro).
Adozione internazionale: la commissione autorizza l'ingresso del bambino in Italia e non è previsto un periodo obbligatorio di affidamento preadottivo. Pertanto, viene subito trascritto il provvedimento di adozione nei registri dello stato civile.
La finalità dell'affido preadottivo è quella di verificare la sussistenza delle condizioni affinché il rapporto familiare si possa creare e rimanere, potenzialmente, per sempre. Dopo tale periodo, il Tribunale dei minori dichiara o meno l'adozione.

Affidamento familiare

Detto anche collocamento provvisorio, è uno strumento che prevede il collocamento di un minore presso una famiglia, nella maggior parte dei casi quando quella naturale si trovi in temporanea situazione di difficoltà, e ha la finalità di riportare il minore in quella di origine, oppure perché il minore è dichiarato in stato di abbandono ed è in corso la ricerca di una famiglia da parte del Tribunale dei minori: qualora vi sia già una famiglia, il minore mantiene i rapporti con entrambe le famiglie, l'affidamento temporaneo di solito dura uno/due anni o il tempo necessario per trovare una famiglia adottiva.
Dopodiché, ci possono essere due possibilità: la famiglia naturale supera le proprie difficoltà, e quindi è in grado di accogliere il minore, oppure non le supera e il minore viene dichiarato adottabile.
Anche nel caso di affido a favore delle famiglie affidatarie, ci sono benefici e diritti dal punto vista fiscale, contributivo e assistenziale della stessa tipologia dell'affido preadottivo.

Gli aspetti operativi

Analogamente a quanto è previsto dalla normativa per i figli, anche per le due nuove categorie di beneficiari è necessario presentare alla propria Associazione Manageritalia l'autocertificazione (mod. IC/01) corredata dal provvedimento del Tribunale. ■

DUAL PROFESSIONI CONSULTING

Una protezione assicurativa specifica per gli executive professional

Nell'attuale scenario di sempre maggiore flessibilità del mercato del lavoro, si va diffondendo il ricorso a professionisti che svolgono "un'attività non subordinata, libera e indipendente a supporto del management di organizzazioni private e/o pubbliche" che trovano una specifica rappresentanza nella 14ª associazione di Manageritalia, denominata Manageritalia Executive Professional.
Queste figure collaborano con il management aziendale offrendo non solo esperienze a supporto degli specifici settori della gestione d'impresa, ma anche la possibilità di ottenere importanti elementi di riflessione per una visione complessiva dell'azienda, soprattutto con riferimento a quelle medio-piccole. Nella maggior parte dei casi, infatti, sono consulenti aziendali che operano in maniera individuale e svolgono delle attività che non sono regolamentate da albi professionali, registri, organismi o specifiche organizzazioni della loro professione.

Nell'ambito dell'esercizio delle loro attività, gli executive professional necessitano quindi di tutele per proteggersi dai rischi cui possono essere esposti, provvedendo autonomamente alla salvaguardia della propria persona e del proprio patrimonio. Assidir ha quindi messo a punto una serie di soluzioni assicurative di tipo individuale mirate a costituire un vero e proprio welfare.

Le attività tipiche

Alcune tra le principali categorie di servizi erogati dai consulenti sono: supporto per la gestione aziendale in senso lato, selezione e formazione del personale, privacy, predisposizione di documentazione per bandi e gare di appalto, finanza agevolata, recupero dei crediti ecc. Facciamo qualche esempio.
Un consulente che opera nel campo della privacy ha un ruolo strategico perché, svolte tutte le necessarie analisi, deve organizzare la gestione dei dati all'in-

LA LINEA DUAL PROFESSION IN PILLOLE

La polizza **DUAL Professioni Consulting** fa parte della linea DUAL Profession che offre polizze specifiche anche per una platea più ampia di assicurati.
DUAL Profession è l'insieme di polizze di rc professionale ideato per proteggere liberi professionisti, associazioni professionali, studi associati e società rispetto alle richieste di risarcimento avanzate da terzi, relative a errori involontariamente commessi nell'esercizio dell'attività professionale.
Si tratta di coperture all risks & all inclusive, ovvero coprono tutte le attività consentite dalla legge e dai regolamenti che disciplinano l'esercizio della professione, tranne quelle espressamente escluse.
La linea DUAL Profession offre, nella sua forma "standard", **massimali fino a € 3.000.000 per ciascuna richiesta di risarcimento** e in aggregato annuo: è offerta a professionisti e società con fatturato fino a € 200.000.
In caso di fatturato superiore, il professionista o la società possono chiedere un preventivo in forma "taylor made" per il tramite di Assidir.
Le polizze sono redatte in forma "claims made" e coprono le richieste di risarcimento da parte di terzi nei confronti dell'assicurato, avanzate per la prima volta durante il periodo di assicurazione e regolarmente denunciate agli assicuratori durante il medesimo periodo o durante la postuma.
Poiché le polizze hanno retroattività illimitata, le richieste di risarcimento riguardano gli errori commessi dal professionista, o da un suo collaboratore, in qualunque momento antecedente al periodo di assicurazione, purché non noti al momento della stipula della polizza.
Le polizze sono emesse per la durata di un anno con tacito rinnovo.
Ad ogni rinnovo tacito, il premio resta invariato e non occorre dare alcuna comunicazione agli assicuratori, a meno che il fatturato a scadenza sia aumentato rispetto all'annualità precedente e risulti superiore a € 300.000.

terno delle imprese, cosicché gli stessi vengano trattati in modo conforme alle vigenti leggi.
Anche un consulente nel campo delle risorse umane ha un compito fondamentale, soprattutto nelle pmi, ovvero occuparsi di un'esigenza strategica dell'azienda che richiede conoscenze specifiche e costanti aggiornamenti nel tempo.

Come proteggersi

È quindi facile comprendere come vi siano necessità di protezione comuni a tutti i consulenti e la polizza DUAL Professioni Consulting, distribuita da Assidir, li tutela rispetto alle richieste di risarcimento conseguenti a errori commessi nell'ambito dell'esercizio della loro attività, ad esempio per perdita di documenti e valori, per sanzioni amministrative o fiscali comminate ai clienti, per responsabilità amministrativa e amministrativo-contabile, per dolo di soggetti di cui l'assicurato debba rispondere ecc.
Oltre alle ampie coperture di base, la polizza DUAL Professioni Consulting offre la possibilità di attivare alcune opzioni e personalizzazioni tra cui, non va dimenticata, l'estensione all'attività personale dei professionisti che operano con la propria partita iva, anche se sono associati o soci di uno studio professionale.
Un'altra copertura opzionale è relativa ai danni reputazionali e rimborsa all'assicurato i costi e le spese per la realizzazione di una campagna pubblicitaria ai fini di prevenire o ridurre le conseguenze di una richiesta di risarcimento garantita dalla polizza. Non va poi dimenticato che questa polizza copre le richieste di risarcimento originate da errori commessi ovunque nel mondo. ■

Vuoi saperne di più?
Scrivi a info@assidir.it
per chiedere di essere contattato da un nostro specialista.

Le garanzie assicurative della polizza DUAL Professioni Consulting sono fornite da Arch Insurance EU DAC. Assidir distribuisce questa polizza in forza di un accordo di collaborazione orizzontale con DUAL Italia. DUAL Italia, costituita a Milano nel 2000, è oggi la più grande Mga (Managing general agency) italiana, parte del gruppo internazionale Howden group holdings. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile su www.assidir.it e presso la sede di DUAL Italia.

CORSI DI FORMAZIONE

In un periodo di così grandi cambiamenti, Cfmt - Centro di formazione management del terziario propone una nuova offerta, totalmente su misura e costruita intorno a 4 competenze trasversali, per supportare la persona e il suo percorso di apprendimento

Team Empowerment

Talent management. Chi è bravo si vede!
Essere eccellenti nella gestione del processo di valutazione della performance
ONLINE — **in partenza il 26 settembre**

Come trasmettere la propria vision
Evolutionary workshop
ONLINE — **2 ottobre**

Leadership del cambiamento
Una leadership forte è un elemento chiave per guidare lo sviluppo di un'organizzazione
ONLINE — **8 novembre**

Personal Improvement

Ideare presentazioni efficaci
Definire struttura e contenuti per una maggiore efficacia comunicativa
ONLINE — **20 settembre**

Puntare sui talenti personali
Plan & Act your career (r)evolution
ONLINE — **28 settembre**

Leader, conosci te stesso
Un percorso in tre tappe per mettere a fuoco, mediante un processo di coaching guidato, la propria capacità distintiva come leader
ONLINE — **in partenza il 29 settembre**

Organizational Performance

Esg e sostenibilità
Impatto sulle aziende di servizi
ONLINE — **in partenza il 20 settembre**

Management by projects
Gestire con successo la dimensione organizzativa del project management
ONLINE — **5 e 12 ottobre**

Virtual economics 4 manager 3.0
Sviluppa una conoscenza manageriale trasversale
ONLINE — **in partenza il 30 ottobre**

Business Development

Domandare per guidare la trattativa commerciale
Il commerciale 2025
ONLINE — **20 settembre**

La previsione strategica nelle imprese
Un percorso che introduce al pensiero della previsione strategica
ONLINE — **in partenza il 26 settembre**

Sviluppare e lanciare un progetto di intelligenza artificiale
Analizzare gli elementi chiave dell'intelligenza artificiale
ONLINE — **in partenza il 10 novembre**

PER INFORMAZIONI:
www.cfmt.it

MILANO
info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA
info@cfmt.it, 06 5043053

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

© Francesco Poroli

DOV'È FINITA LA MIA ATTENZIONE? RECUPERARLA PER GESTIRE GLI ALTRI

Torna a Milano e a Roma l'appuntamento annuale con il progetto Art for business lecture, quest'anno dedicato al tema dell'attenzione

L'attenzione è una risorsa sottile, sfuggente, invisibile e, per questo, difficile da gestire. Eppure, riveste un'importanza enorme rispetto al modo in cui affrontiamo la vita; i suoi effetti, come hanno spiegato in questi ultimi anni le neuroscienze, si fanno sentire nella maggior parte delle cose che facciamo: dalla sostenibilità delle nostre decisioni alla qualità delle nostre relazioni, fino alla concreta capacità di operare in modo sincronico.

Proprio all'attenzione è dedicato l'appuntamento di Art for business lecture di quest'anno. Guidati da **Valeria Cantoni** e **Paolo Antonini**, e grazie al coinvolgimento dell'illustratore **Francesco Poroli**, affronteremo questo tema utilizzando il disegno come metafora della capacità di focus, ordine mentale delle attività, definizione delle priorità, sincronia della performance, comunicazione sintetica, composizione di un contenuto. Parleremo dell'economia dell'attenzione, della difficoltà nel concentrarsi e nel definire le priorità, di come le nostre comunicazioni siano spesso frettolose e non sintetiche, di come funzioni davvero il multitasking, della differenza fra distrazione e disattenzione.

Una riflessione sempre più necessaria, anche rispetto all'ibridazione degli spazi e dei tempi del lavoro contemporaneo.

Nell'epoca della distrazione di massa, la nostra comunicazione, le nostre decisioni, le nostre performance risentono della nostra capacità di prestare attenzione: facciamo attività di cui non ci rendiamo neppure conto, stiamo in call facendo altre mille attività e ci sfuggono decisioni importanti a cui a volte diamo l'assenso solo per distrazione, sbagliamo strada quando siamo sovrappensiero, diamo brief errati perché non abbiamo ascoltato bene le reali necessità, oppure eseguiamo compiti sbagliati perché abbiamo ascoltato brief pieni di pregiudizi sul progetto o sulla persona che ce lo ha dato.

Per maggiori informazioni:
Giulia Songini **info@cfmt.it**

Per iscriversi:

Milano, Teatro Arsenale

25 settembre
19 - 20:30

https://bit.ly/cfmt_afbl_milano

Roma, Teatro Basilica

16 ottobre
19 - 20:30

https://bit.ly/cfmt_afbl_roma

Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'inserto Dirigibile. **(67)**

Fernando G. Alberti, professore ordinario di strategia aziendale, Liuc e Institutes Council Leader, Microeconomics of Competitiveness, Harvard Business School. Dirige l'Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi per Cfmt (falberti@liuc.it). **(48)**

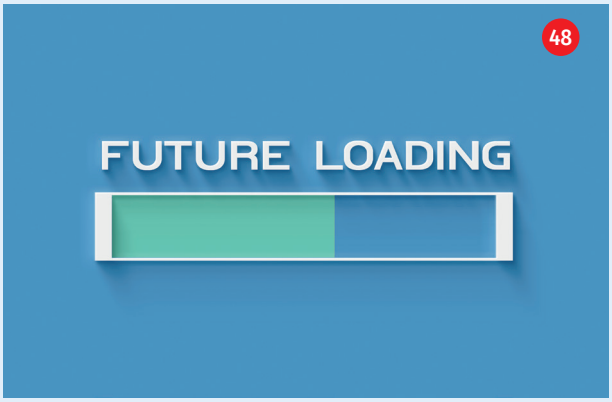
Federica Belfanti, ricercatrice e docente, Liuc e affiliate faculty, Microeconomics of competitiveness, Harvard Business School. È ricercatrice dell'Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi per Cfmt (falberti@liuc.it). **(48)**

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(63)**

Manuela Ronchi è ceo di Action Agency, agenzia specializzata nell'unconventional marketing e nella comunicazione strategica, e founder di una serie di realtà all'avanguardia nel settore della comunicazione. **(55)**

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. **(66)**



DIRIGENTE
MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

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

FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI

CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO

ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati, Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

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

Grafica
The Graphic Forge sas
Via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano
tel. 3496315340 - www.graphicforge.it

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

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

Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana

Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di
luglio-agosto 2023 è di 41.910 copie

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!

ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia

FASDAC

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

FIERI DI FARVI SORRIDERE

IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:

Fasi · FasiOpen · FASDAC · Previmedical Servizi per la Sanità Integrativa · PRO.GE.SA · PRONTO-CARE · Fondo Est · FASCHIM · CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA PER I LAVORATORI DEGLI STUDI PROFESSIONALI · UniSalute · BLUE ASSISTANCE

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

Cesare Paris
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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