

# DIRIGENTE

MAGGIO 2021

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## UN LAVORO INTELLIGENTE

**TREND RETRIBUTIVI**

**Covid: quale  
impatto  
in busta paga?**

**QUADRI**

**Un ruolo chiave  
nella ripresa**



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)



Centri implantologici  
Tramonte

CONVENZIONE DIRETTA FASDAC

# IMPIANTI ZIGOMATICI.

**Cioè: anche chi ha poco osso mascellare può finalmente tornare a sorridere.**



Nei Centri Implantologici Tramonte, non si mettono solo impianti dentali: si restituiscono sorrisi. Con soluzioni adatte a ogni paziente. Per esempio, chi ha problemi di scarsità di osso mascellare può tornare a sorridere e masticare, senza la necessità di sottoporsi a fastidiosi interventi di rigenerazione ossea, grazie agli impianti zigomatici e alla competenza del nostro chirurgo maxillo-facciale, coadiuvato dal nostro staff preparato e attento al benessere di ogni paziente. Contattateci per ricevere tutte le informazioni.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

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

## L'ULTIMA FESTA DEL VECCHIO LAVORO

Il 1° maggio di quest'anno è trascorso tra dibattiti lontani dai temi del lavoro. Una Festa sbiadita, invecchiata, appesantita da un anno di pandemia.

Dodici mesi fa eravamo alla vigilia della riapertura del Paese e la Maratona con i Manager testimoniava la nostra volontà di ripartire rapidamente, di valorizzare le competenze manageriali e professionali, di metterci alle spalle i mesi del lockdown. Un anno dopo i numeri di Pil e disoccupazione sono inesorabili nel dettare un cambiamento vero.

Nelle nostre imprese la resilienza non manca, la ripresa invece si intravede e abbiamo un Piano nazionale e una guida sicura, almeno in questa fase. Attendiamo di abbeverarci alla sorgente delle nuove risorse europee, a fondo perduto e a debito, di dimensioni almeno paragonabili a quelle del disastro ancora in corso. Speriamo tra un anno di vedere il segno + nella crescita e di contare i nuovi posti di lavoro, tra due o tre anni contiamo di riportare gli indicatori macroeconomici ai livelli del 2019. Ci sono le premesse per riuscirci, ma riusciremo a superare le debolezze strutturali, ad affrontare più forti le nuove possibili crisi? Tutto dipenderà dal lavoro, dalla sua quantità, ma soprattutto dalla qualità. Per alimentare l'una e l'altra dobbiamo però cambiare

paradigma, dobbiamo dopo tanti annunci fare il salto nel nuovo. Servono coraggio, competenza e una guida sicura: noi manager dobbiamo essere i Draghi delle nostre imprese, dei nostri settori, della società italiana che riparte.

Dobbiamo depurare le norme e le prassi del lavoro dalle stratificazio-

ni storiche e dagli anacronismi, a partire dalla distinzione tra lavoro subordinato e autonomo, puntando a un modello di lavoro organizzato, che comprenda la gran parte delle due attuali tipologie, che coniughi protezione e flessibilità, che costruisca un welfare universale con il modello della sussidiarietà. Noi dirigenti lo abbiamo realizzato prima di tutti, grazie alle nostre remunerazioni più elevate, ma ora il modello si può estendere.

Occorre ridurre la tassazione sul lavoro per tutti, non solo per le fasce di reddito più basse, incentivando la crescita professionale e lo sviluppo delle professionalità, che già oggi mancano. Nel giro di dieci anni mancheranno clamorosamente e dovremo attrarle nel nostro Paese.

Occorre scegliere come gestire i nuovi contratti di lavoro, svincolando le norme e i contratti collettivi dalla regolamentazione di orario e luogo. Il livello più adeguato è quello aziendale, legato alle concrete esigenze (e ai diritti) di presenza, disponibilità e lavoro a distanza.

Il mondo del lavoro è rimasto mentalmente nel Novecento, mentre tutto intorno cambia. L'essere umano in azienda è una risorsa preziosa, da valorizzare, da ricercare e formare, una leva di crescita, non un costo da ridurre. È il vero fattore distintivo, mentre le risorse tecnologiche diventano rapidamente accessibili a tutti. A ogni livello saranno le persone nelle aziende a orientare e finalizzare la ricerca, la capacità realizzativa, la creatività, il servizio, le emozioni e le esperienze, lo sviluppo sostenibile.

Questo 1° maggio deve chiudere un'epoca. O d'ora in poi ci sarà poco da festeggiare.

Mario Mantovani

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

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



# Telemedicina GSD

## *Sempre più vicini alla tua salute*

Con il nuovo servizio di telemedicina è possibile contattare online gli specialisti del **Gruppo San Donato**, evitando l'impegno di recarsi fisicamente in ospedale.

Grazie al servizio puoi effettuare visite mediche e ottenere teleconsulti online con gli specialisti degli ospedali del Gruppo San Donato, tra cui l'**IRCCS Ospedale San Raffaele** e l'**IRCCS Istituto Ortopedico Galeazzi**, dal tuo pc, tablet o smartphone.



**Collegati** al sito e seleziona il servizio di telemedicina dell'ospedale che preferisci



**Registrati** alla piattaforma di telemedicina



**Seleziona** la specialità medica o il dottore e invia la richiesta



Gruppo  
San Donato

Scopri le strutture di  
Gruppo San Donato che  
offrono la Telemedicina



SCAN ME

# Sommario

- Copertina**  
Intervista a  
Pietro Ichino
- 6 **Serve un lavoro intelligente (e agile)**
- 12 **Lavoro: il cambiamento è la norma**
- 16 **Riformare la PA per Next Generation Eu**
- Sussidiarietà**
- 20 **Previdenza pubblica e complementare**
- 26 **Tfr: cambiamogli nome e senso**
- Trend retributivi**
- 32 **Covid: quale impatto sulla busta paga?**
- Focus**
- 37 **RiGeneration Now**
- Manageritalia**
- 44 **Quadri: un ruolo chiave nella ripresa**
- Formazione**
- 50 **La semplicità: progetto e non dono**
- Uno di noi**  
Marco Bavazzano
- 54 **Fare il ceo nella global security**
- RUBRICHE**
- 42 **Osservatorio legislativo**
- 56 **Pillole di benessere**
- 57 **Arte**
- 58 **Libri**
- 59 **Lecture per manager**
- 60 **Lettere**

## InfoMANAGER

### Manageritalia

#### Associazioni

- 71 **Assemblee territoriali in contemporanea e phygital**

#### Conoscere il contratto

- 74 **L'anticipazione del Tfr Servizi**

- 76 **Ben...Essere manager**

#### Assidir

- 78 **Polizza DUAL Collezioni private**

#### Cfmt

- 80 **Corsi di formazione**
- 81 **CFMTalks**

### Errata corrige

Informiamo i nostri lettori che, diversamente da quanto indicato a pagina 42/43 del n. 3-2021 di *Dirigente*, la forma agevolata di riscatto di laurea potrà essere utilizzata, in alternativa al criterio ordinario, anche successivamente al 2021.

## DIRIGENTE

è online su  **ISSUU**

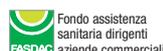
Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



**DIRIGENTE**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

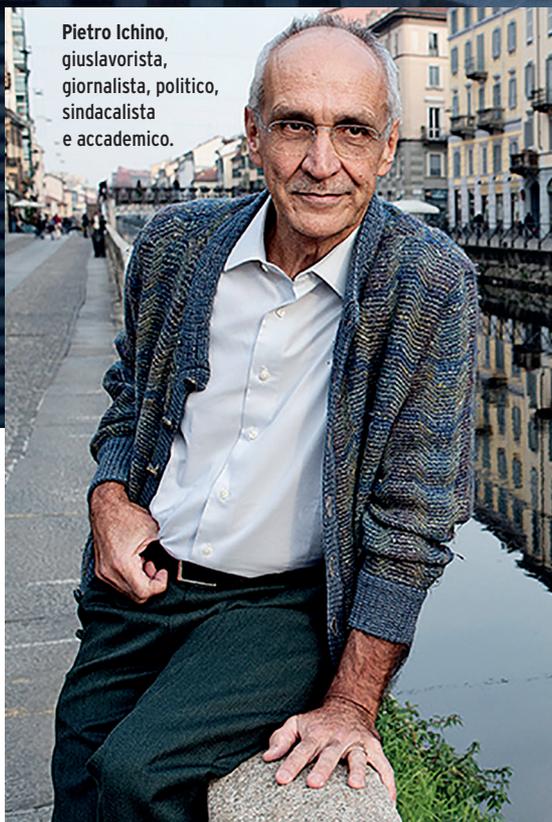
Federazione nazionale dei dirigenti, quadri e professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato



# SERVE UN LAVORO INTELLIGENTE (E AGILE)

Enrico Pedretti

Pietro Ichino, giuslavorista, giornalista, politico, sindacalista e accademico.



**Professor Ichino, ai grandi cambiamenti che hanno inciso sul mondo del lavoro nell'ultimo decennio lei ha dedicato l'ultimo suo libro, *L'intelligenza del lavoro* (Rizzoli). Quali sono questi cambiamenti, a livello globale e in Italia?**

«Forse il più vistoso è questo: l'evoluzione tecnologica sta progressivamente erodendo l'utilità pratica dei criteri tradizionali di distinzione tra lavoro subordinato e autonomo. Di più: sta progressivamente togliendo attualità alla distinzione stessa».

**A che cosa si riferisce più precisamente?**

«Mi riferisco al fatto che i progressi dell'informatica e

della telematica consentono di realizzare per mezzo del pc e del web quell'"inserimento" della prestazione lavorativa che nel secolo scorso doveva essere perseguito per mezzo del coordinamento spazio-temporale, cioè mediante il vincolo di svolgimento del lavoro dentro il perimetro aziendale ed entro un orario de-

terminato. Due forme nuove di organizzazione del lavoro mostrano il superamento dei vecchi criteri: il cosiddetto "lavoro agile" e il lavoro organizzato per mezzo della piattaforma digitale, quello dei rider per intenderci».

**Il telelavoro, però, esisteva già quarant'anni fa.**

«Il lavoro agile, o smart working, ha pochissimo a che fare



In un momento di trasformazioni così grandi e profonde la visione tradizionale di lavoro deve voltare pagina. Nuovo ruolo anche per i sindacati, che devono essere sempre più promotori dell'innovazione, "intelligenza collettiva dei lavoratori". Ne parliamo con il professor Pietro Ichino.

*«Il cambiamento più vistoso nel mondo del lavoro nell'ultimo decennio è che l'evoluzione tecnologica sta progressivamente erodendo l'utilità pratica dei criteri tradizionali di distinzione tra lavoro subordinato e autonomo. Di più: sta progressivamente togliendo attualità alla distinzione stessa»*

con il telelavoro, che incominciò a essere sperimentato negli anni 80. Quello richiedeva che l'impresa datrice di lavoro predisponesse presso l'abitazione della persona interessata una postazione di lavoro vera e propria, con tanto di tavolo e sedile, tastiera e video, collegata via cavo con l'azienda: il lavoro doveva essere svolto lì e non altrove; ed era assoggettato al vincolo d'orario né più né meno che il lavoro svolto dentro il perimetro aziendale».

**Anche i pony express erano già comparsi negli anni 80.**

«È vero. Però il *platform work* governato dall'algoritmo è un fenomeno nuovo e diverso che ha incominciato a svi-

lupparsi in modo rilevante soltanto nell'ultimo quinquennio: basti pensare che negli anni in cui sono maturate le due riforme del lavoro del 2012 e del 2015 era un fenomeno quasi sconosciuto».

**Come incidono le nuove tecnologie sulla struttura della prestazione di lavoro?**

«Esse consentono il suo inserimento nell'organizzazione aziendale senza necessità che il lavoro si svolga dentro il perimetro dell'azienda e – nel caso dello smart working – con un vincolo d'orario. La quantità della prestazione, dunque, non può più essere misurata in ragione della sua durata temporale, bensì soltanto in ragione del risultato. Lo svincolo dal coordinamento spazio-temporale e la re-



sponsabilizzazione del prestatore per il risultato determinano una sostanziale assimilazione morfologica del lavoro dipendente al lavoro autonomo. Dopodiché, possiamo anche continuare a dire che A è inquadrato come dipendente e B come autonomo anche quando la struttura della prestazione nei due casi è sostanzialmente la stessa».

**Come regolare un rapporto di lavoro subordinato che esce dai luoghi tipici - fabbriche e uffici - e si presenta sempre più simile nella struttura a quello autonomo?**

«Sono convinto che questa evoluzione della realtà del lavoro richieda un'evoluzione del diritto del lavoro, delle tecniche normative. È la distinzione stessa tra lavoro subordinato e autonomo che mostra sempre di più la corda. Essa deve probabilmente essere sostituita dalla distinzione tra lavoro economicamente

indipendente, caratterizzato dall'occasionalità e/o dalla pluricommittenza, e lavoro economicamente dipendente, caratterizzato da una durevole monocommittenza».

**Si possono sviluppare modelli di smart working equilibrati nei diritti e negli obiettivi di produttività, applicabili in modo più generalizzato?**

«Certo che sì. Stando attenti, però, a evitare di mettere del piombo nelle ali del lavoro agile, con disposizioni che lo snaturerebbero».

**Per esempio?**

«Per esempio, con la pretesa di stabilire a livello nazionale la "quota" di dipendenti che hanno un "diritto allo smart working", come sembra che si voglia fare nel settore pubblico. Questa forma di organizzazione del lavoro deve nascere dal libero incontro di volontà tra datore e prestatore di lavoro, con una pattuizione su misura

*«La distinzione tra lavoro subordinato e autonomo deve probabilmente essere sostituita dalla distinzione tra lavoro economicamente indipendente, caratterizzato dall'occasionalità e/o dalla pluricommittenza, e lavoro economicamente dipendente, caratterizzato da una durevole monocommittenza»*

che tenga conto con molta precisione di tutti gli interessi in gioco, personali e aziendali. La regolazione delle materie critiche – quali gli obblighi di reperibilità, la ripartizione dei costi di connessione, le modalità di determinazione dei carichi di lavoro – deve consistere principalmente in una disciplina di default, cioè non inderogabile: applicabile solo se datore e prestatore non si accordano diversamente».

### **Cosa fare per evitare il rischio di una concorrenza tra intelligenza umana e intelligenza artificiale?**

«Non è un rischio: è una realtà con cui occorre fare i conti. Recentemente, però, *l'Economist* confermava in riferimento ai dati più recenti quello che già gli economisti del lavoro seri dicono da tempo: cioè che il progresso tecnologico non ha mai prodotto, sulla media e lunga distanza, una riduzione complessiva delle occasioni di lavoro umano. Fa sparire vecchi mestieri, certo, ma ne fa anche nascere molti nuovi. Per esempio, il robot che sta sostituendo i neurochirurghi nelle operazioni intracraniche sta rendendo un servizio medico d'eccellenza disponibile non più soltanto in pochi centri specializzati, ma anche in moltissimi altri periferici; e ha pur sempre bisogno di un chirurgo alla consolle. E ogni nuovo ospedale periferico dove si incomincia a eseguire l'intervento con il robot richiede nuovi posti letto, nuovi medici, nuovi infermieri, col risultato di un aumento complessivo del benessere e al tempo stesso dell'occupazione, non certo di una riduzione».

### **I principi dei ccnl dei dirigenti, in particolare quello di Manageritalia per i dirigenti del terziario, potrebbero rappresentare un punto di partenza per regolare il lavoro senza vincoli d'orario, legato a ruolo e obiettivi?**

«È proprio così. E non per caso: quello dirigenziale è un

rapporto di lavoro che, proprio come lo smart working e il platform work, si colloca in una zona di confine rispetto alla *summa divisio* tradizionale tra lavoro subordinato e autonomo. Dunque, è proprio dalle tecniche normative sperimentate dalla contrattazione collettiva in questo settore che si possono trarre spunti ed esperienze utilissime cui ispirarsi per la disciplina delle nuove forme di organizzazione del lavoro».

**«Il sindacato nell'impresa deve essere l'intelligenza collettiva dei lavoratori, capace di valutare il piano industriale e le innovazioni in esso contenute e guidarli nella scommessa comune con l'imprenditore. Ciò può implicare anche accollarsi un rischio ben calcolato per quel che riguarda la fatica e il ritorno dell'innovazione»**

### **Per tornare al suo libro, *L'intelligenza del lavoro*, anche i sindacati di operai e impiegati possono promuovere oppure ostacolare cambiamenti organizzativi. Quale evoluzione prevede e che cosa propone al sindacato oggi?**

«Nel libro sostengo che il sindacato nell'impresa deve essere l'intelligenza collettiva dei lavoratori, capace di valutare il piano industriale, le innovazioni in esso contenute e, in caso di valutazione positiva, guidare i lavoratori nella scommessa comune con l'imprenditore. Che può implicare anche accollarsi un rischio ben calcolato per quel che riguarda la

fatica e il ritorno dell'innovazione: per esempio con la contrattazione di una rilevante parte della retribuzione variabile in relazione ai risultati. Ma proprio questo modello di condivisione da parte dei lavoratori della fatica e del rischio dell'innovazione implica anche un corrispondente aumento e intensificazione delle pratiche di partecipazione dei lavoratori nell'impresa: in termini di accesso tempestivo all'informazione e/o alle sedi decisionali».

### **I manager hanno un ruolo fondamentale nei cambiamenti organizzativi; come possono agire concretamente per promuovere nuovi modelli equilibrati e competitivi?**

«In un certo senso il rapporto dei dirigenti con l'impresa, quando è impostato bene, prefigura il rapporto che può

e deve instaurarsi con l'impresa da parte del collettivo degli altri dipendenti, in un contesto di relazioni industriali più maturo. In questo senso i dirigenti possono svolgere un ruolo di grande importanza per favorire l'evoluzione del sistema delle relazioni industriali in azienda verso il modello di cui abbiamo appena parlato».

**La gestione del Covid-19 ha sollevato tanti nuovi dilemmi con impatto concreto sul lavoro. Tra questi l'obbligatorietà del vaccino. Quale evoluzione prevede?**

«Sono convinto che già oggi l'art. 2084 del codice civile legittimi l'imprenditore a richiedere ai propri dipendenti la vaccinazione anti-Covid, dove essa sia necessaria per azzerare il rischio di contagio in azienda. D'altra parte, sia il nostro governo sia il Parlamento europeo si stanno apprestando, molto opportunamente, a varare una sorta di certificato vaccinale, indispensabile per ripristinare la libertà di circolazione e per rilanciare il turismo; se dunque sarà conoscibile il grado di immunità al virus delle persone che intendono viaggiare, perché lo stesso dato non dovrebbe essere conoscibile dall'imprenditore per consentirgli di adempiere il proprio dovere di sicurezza nei confronti di dipendenti e terzi?».

**Il sottotitolo del suo libro recita "quando sono i lavoratori a scegliersi l'imprenditore". Come è pensabile che questa utopia si realizzi?**

«Già oggi, per una metà circa delle persone che vivono del proprio lavoro, il mercato è un luogo di cui esse conoscono i meccanismi e sanno sfruttarli abbastanza per essere anche loro a scegliere l'impresa per



cui lavorare. Ma l'art. 4 della Costituzione dice che questa possibilità deve essere data anche all'altra metà. E, come mi sono proposto di mostrare nel primo capitolo del libro, non è affatto un'utopia. Per realizzare qualche cosa che si avvicini a questo sogno sto lavorando molto intensamente con Afol, l'Agenzia per il lavoro e la formazione della città metropolitana di Milano».

**Può darci un'anticipazione del progetto a cui state lavorando?**

«Abbiamo già digitalizzato i servizi burocratici dei Centri per l'impiego mediante un'applicazione che è entrata in funzione proprio in questi giorni, con l'obiettivo di eliminare le code e soprattutto di liberare le risorse umane per dare vita a quello che chiamiamo l'Hub-Lavoro: un open space nel centro di Milano cui dovranno seguire a ruota altri simili in ciascuno dei comuni maggiori dell'area metropolitana, che svolga anche nella nostra città la funzione che nelle città maggiori del centro e nord-Europa svolgono i cosiddetti OneStopShop, un centro direttamente accessibile dalla strada, aperto dalle 9 alle 21, ma replicato online in ogni

sua parte e funzione con un sito web interattivo, dove chiunque, giovane o adulto/a, trovi il cosiddetto "primo anello della catena" dei servizi al mercato del lavoro, in modo che a ogni persona, a tutti i livelli, siano resi facilmente accessibili i servizi indispensabili di orientamento e informazione su tutte le opportunità esistenti e formazione mirata agli sbocchi occupazionali effettivamente esistenti. Perché anche oggi, nella fase più grave della crisi, si assiste al paradosso delle imprese che cercano lavoratori e non li trovano».

**«Già oggi, per una metà circa delle persone che vivono del proprio lavoro, il mercato è un luogo di cui esse conoscono i meccanismi e sanno sfruttarli abbastanza per essere anche loro a scegliere l'impresa per cui lavorare»**



---

## **TECNOLOGIE ALL'AVANGUARDIA E ALTE COMPETENZE MEDICO CHIRURGICHE**

Dal 1998 nelle cliniche oculistiche Blue Eye, a Milano e Vimercate, abbiamo erogato più di 30.000 interventi di cataratta e retina e oltre 10.000 di correzione della miopia.

Siamo contenti che i nostri pazienti, anche quelli più piccoli, abbiano trovato da noi la soluzione su misura per loro.

**VIENI A TROVARCI!**

Milano 02.89012307 | Vimercate 039.699951  
[www.blueeye.it](http://www.blueeye.it)

# LAVORO: IL CAMBIAMENTO È LA NORMA

Un'indagine di AstraRicerche per Manageritalia e Cfmt sui manager identifica l'effetto di un anno di pandemia e i cambiamenti che non andranno più via

**A** FEBBRAIO 2021 AstraRicerche ha svolto per Manageritalia e Cfmt una ricerca su oltre mille manager per valutare l'impatto di un anno di emergenza Covid su aziende, lavoro, manager e tutti i lavoratori. Questi risultati e un confronto con precedenti indagini, in particolare quella dell'aprile 2020 (la fase più critica della prima ondata di pandemia), ci permettono di evidenziare cos'è cambiato, cosa resterà e cosa cambierà ancora in futuro a livello di lavoro e lavoratori.

## Un lavoro sempre più phygital

Sette aziende su dieci hanno tutti o quasi i lavoratori attivi, ma sotto questo aspetto la polarizzazione è notevole: quasi l'11% ha un quarto o meno dei lavoratori in attività

normale (si tratta soprattutto di aziende del turismo e dell'HoReCa). Ancora oggi un'azienda su quattro ha, almeno in parte, lavoratori attivi solo parzialmente (per

effetto di Cig, ferie concordate e imposte, altre forme di riduzione dell'orario di lavoro) e una su otto ha una parte di lavoratori completamente non attivi (a zero ore).

Siamo in una fase di transizione anche per quanto riguarda le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa: le tre proposte inserite nel questionario (attività a distanza, in sede o nel luogo di lavoro normalmente utilizzato, una soluzione ibrida con alternanza) sono numericamente molto simili, configurando una situazione in cui alcune aziende sono completamente in telelavoro, altre sono tornate alla "vecchia normalità" del consueto luogo di lavoro comune e moltissime hanno soluzioni diverse per i team all'interno dell'azienda.

*Aziende con tutti  
o quasi i lavoratori attivi:*

**7 su 10**



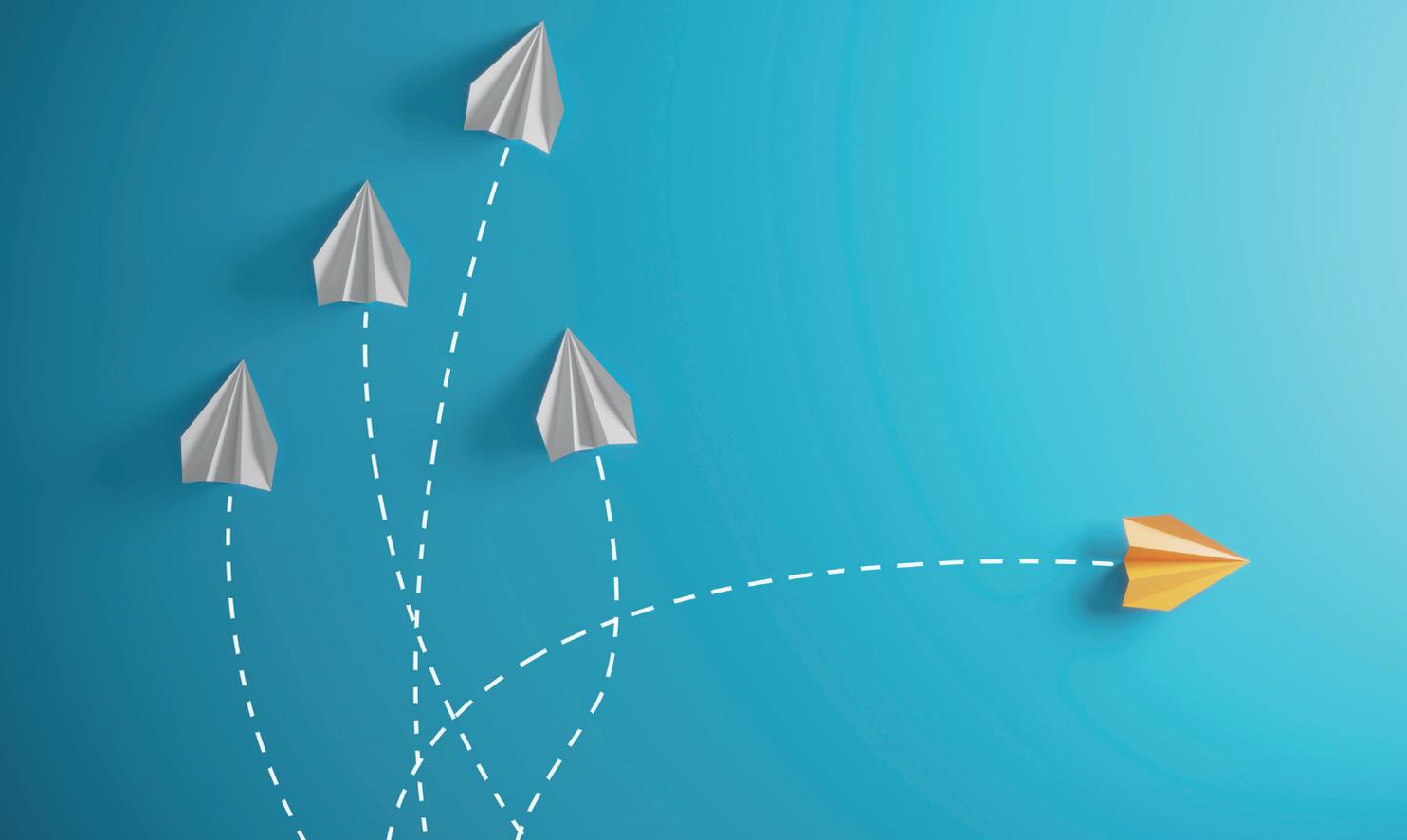
*Aziende con lavoratori attivi  
solo parzialmente:*

**1 su 4**



*Aziende con una parte  
di lavoratori completamente  
non attivi:*

**1 su 8**



## Il vissuto del lavoro

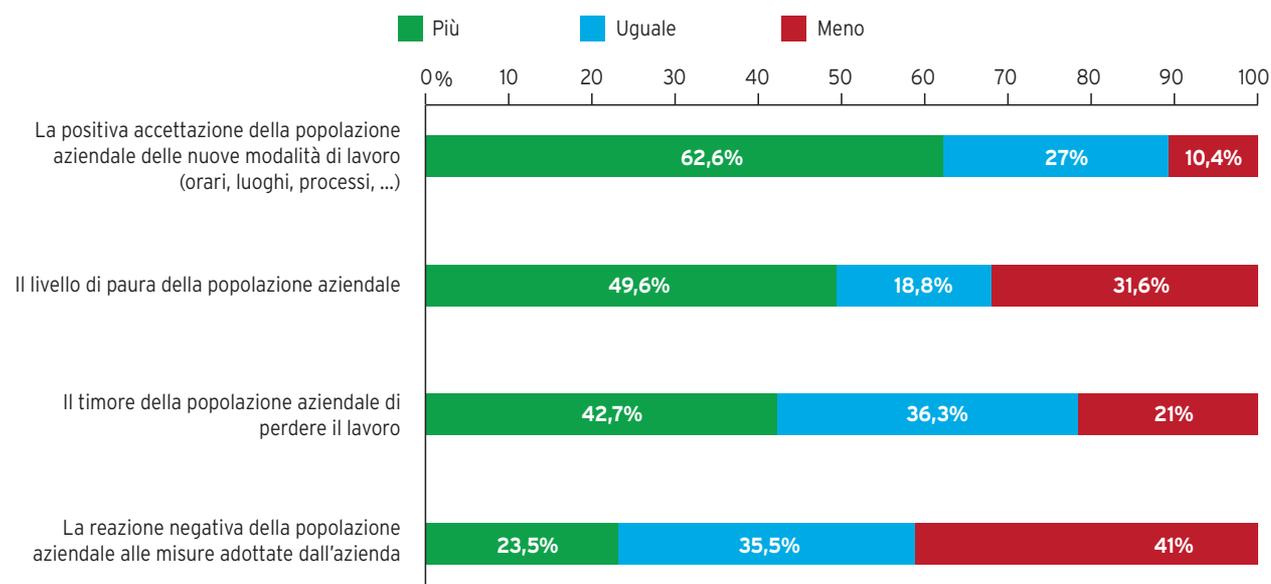
Rispetto ad aprile 2020, la popolazione aziendale è molto più propensa ad accettare positivamente le nuove condizioni di lavoro in merito a orari, luoghi e processi e ha meno che in passato una reazione negativa alle misure adottate dalle aziende, ma è anche più impaurita in gene-

rale e ha accresciuto il proprio timore di perdere il lavoro (grafico 1).

## E il cambiamento?

Solo il 13,6% è convinto che tutto, o quasi, tornerà come prima (e piano piano è un'idea che viene abbandonata:

**Grafico 1 - Valutazione delle reazioni dei lavoratori rispetto ad aprile 2020**



era il 17,4% ad aprile 2020). Al contrario, secondo i manager intervistati i cambiamenti determinati dalla pandemia si vedranno intensamente in molti settori (84%), con alcune aziende in grado di superare le altre perché più abili a gestire le nuove condizioni di mercato (92,8%) e persino con uno stravolgimento dei paradigmi di business (71%), con rapporti di filiera sempre più importanti e con partnership sempre più determinanti (73%). Cresce (+12%) la rilevanza dell'internazionalizzazione e del business con l'estero (ora al 73,5%).

E all'interno delle aziende? Dovranno cambiare strutture e organigrammi (75,6%: +12% rispetto alla precedente rilevazione) e il top management dovrà rivedere la scala delle priorità (59,1%).

### Le priorità dei manager

Le priorità per il management sono profondamente diverse da quelle indicate ad aprile 2020. Potendone scegliere una sola, il 37,9% indica lo sviluppo delle competenze e il talent management (più del doppio del 17% indicato ad aprile 2020, mentre la ricerca di personale e talent acquisition si ferma al 6,2%), seguita dall'area

commerciale (14,1%) e dai rapporti di filiera (12,2%). Anche potendo sceglierne tre, l'area competenze è dominante e si nota la forte crescita della ricerca e selezione del personale. Sembra che – dopo la grande scossa di marzo-aprile 2020, che aveva portato una forte focalizzazione sull'area commerciale, sulla catena del valore e sul marketing – ora si pensi molto più alla selezione e allo sviluppo delle HR.

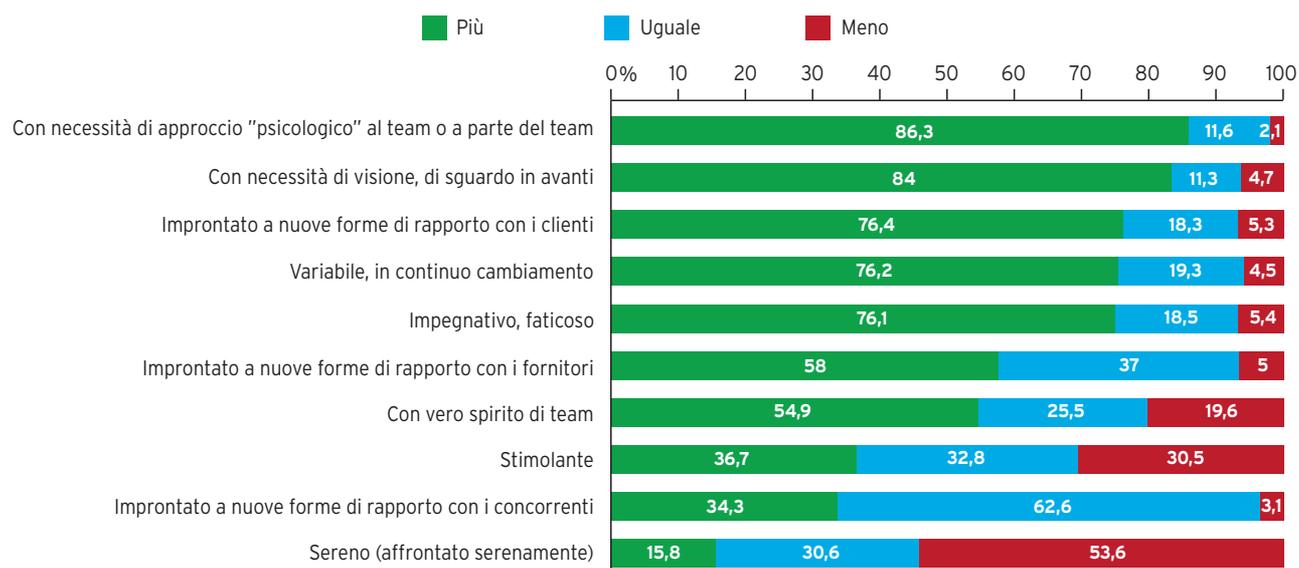
### Il manager e il suo ruolo

Rispetto alla fase pre-Covid-19 i manager avvertono che il loro impegno è molto più "psicologico", con supporto al team o a parte di esso, che è necessario lo spirito di team e che è fondamentale, ancor più di prima, la capacità di visione (8%, con il 51,8% che indica "molto più di prima").

La keyword è chiaramente "cambiamento": il lavoro è variabile e in continuo cambiamento, improntato a nuove forme di rapporto con clienti e fornitori, e non manca – anche se con percentuale minore – chi sta rivedendo i rapporti con i concorrenti.

L'impegno richiesto è decisamente maggiore che in passato, anche se per molti è anche fonte di nuovi sti-

## Grafico 2 - Cambiamenti nel lavoro di manager rispetto al periodo Covid-19





*Le grandi sfide attuali e future richiedono ai manager una rilevante risposta in termini di competenze. Un mix di **flessibilità e resilienza, visione e approccio al team** senza trascurare, anche se meno citati, il pensiero critico e la capacità di lavoro multitasking*

moli. Inevitabilmente prevale la negatività in merito alla possibilità di affrontare le sfide serenamente: il 53,6% lo fa con minore serenità (grafico 2).

### **Il rapporto con il team**

E se è vero che il manager si trova, volente o nolente, a essere sempre più “psicologo” dei team (con il 60% che deve mostrare maggiore disponibilità all’ascolto di problemi/timori personali, anche di tipo non-lavorativo: +22% rispetto ad aprile) è anche vero che deve trovare nuove modalità per tenere i collaboratori motivati. Le soluzioni più adottate sono le riunioni a distanza con il team (78,4%: +10%) e i contatti one-to-one tramite call (74,4%: la voce supera nettamente i messaggi testuali, 39,5%, e soprattutto la intranet aziendale, 26,2%).

### **Competenze über alles**

Il tema delle competenze è cruciale: per tre quarti il 2020 ha richiesto l’acquisizione di nuove competenze da parte del manager, con un’effettiva capacità di acquisirle molto alta (76,9%) e, soprattutto, con l’idea che saranno

competenze utili anche dopo la fine dell’epidemia (91,2%). Di certo non manca la difficoltà nel conciliare le necessità operative con la crescita delle competenze (49,9%, solo il 29% ci è riuscito senza difficoltà).

### **Le competenze più richieste**

Le grandi sfide attuali e future richiedono una rilevante risposta in termini di competenze. Si tratta di un mix di:

- flessibilità e resilienza - capacità di adattarsi al contesto (64,9%), risolvere problemi imprevisti (59,4%), organizzare e riorganizzare (52,3%) e resistere alla pressione esterna (50,9%);
- visione strategica (54,3%) e di pensiero “out of the box” (48,9%);
- approccio al team - gestire le persone a distanza (63,5%), motivare (49,6%), favorire il team working (47,9%), comunicare anche all’interno dell’azienda (44,3%), mettere tutti in condizioni di dare il meglio (43,7%).

Molto meno indicati il pensiero critico (24,7%) e la capacità di lavoro multitasking (22,3%). ■

# RIFORMARE LA PA PER NEXT GENERATION EU

Presentato a fine aprile il 1° Rapporto Cida-Censis

*"Il valore dei manager per tornare a crescere nel benessere"*

**P**ER GLI ITALIANI la managerialità è un valore e poiché la pubblica amministrazione è decisiva per il buon esito del Next Generation Eu, è tempo di iniettare figure e culture manageriali nella PA. Sono queste, in estrema sintesi, le conclusioni del primo rapporto Cida-Censis sui manager, in cui l'analisi quantitativa e qualitativa della categoria si arricchisce di un inedito sondaggio sull'opinione che gli italiani hanno dei manager, in particolare di quelli operanti nella pubblica amministrazione. I risultati ribaltano lo stereotipo degli impiegati pubblici dipinti come dei "fannulloni", evidenziando grande apprezzamento per quanto fatto durante la pandemia e mostrando consapevolezza che senza una PA efficiente e competente gli obiettivi del Recovery fund saranno difficilmente raggiungibili.

## **Il Rapporto Cida-Censis**

L'indagine "Il valore dei manager per tornare a crescere nel benessere - Perché con più manager la PA sarebbe subito pronta per la buona gestione dei fondi NgEu e non solo" è stata presentata il 22 aprile scorso in occasione dell'assemblea annuale Cida, la Confederazione dei diri-

genti pubblici e privati e delle alte professionalità, dal suo presidente Mario Mantovani, insieme a Massimiliano Valerii, direttore generale Censis.

Il report evidenzia il beneficio per l'economia e la società italiana della scelta di dare subito, a cominciare dalla gestione e implementazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza, un più ampio ruolo e spazio alla managerialità, intesa come competenze e capacità specifiche in grado di far operare strutture complesse in modo efficiente ed efficace per raggiungere i risultati attesi. Competenze e capacità proprie di figure professionali dai profili definiti che, se già presenti nei ranghi, nella PA vanno valorizzate e messe nelle condizioni di operare al meglio, se non presenti vanno rapidamente reclutate e rese operative.

## **Apprezzamento per medici e presidi**

Significativi sono i numeri dell'apprezzamento degli italiani per quelle professioni che hanno giocato un ruolo decisivo nell'emergenza Covid-19: basti pensare ai medici, veri garanti del primato della salute, ai quali va riconosciuta una nuova centralità anche nelle funzioni dirigenziali, o al ruolo dei presidi, lasciati soli insieme agli insegnanti nella gestione dell'emergenza, il cui sforzo

## COSA SERVIREBBE PER FAR FUNZIONARE MEGLIO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE SECONDO GLI ITALIANI?



volontaristico ha permesso di rendere la scuola una rivelazione positiva in quest'anno di pandemia. In dettaglio: il 78% degli italiani ha molta o abbastanza fiducia nei medici di medicina generale, l'87% nei medici ospedalieri, l'89,6% negli infermieri, il 78,3% nelle forze dell'ordine, il 74,7% negli insegnanti e il 59,2% nei presidi. All'elevata fiducia nei confronti di alcune figure emblematiche si contrappone la ridotta fiducia nella PA come

sistema, esito anche della percezione che non ci sono stati miglioramenti negli ultimi due anni: lo dichiara il 60,7% degli italiani, mentre per il 28% la PA è migliorata almeno un po' e l'11,3% è incerto.

### Cosa serve per migliorare la PA?

Quali cose secondo gli italiani servirebbero per far funzionare meglio la PA? In primis, la semplificazione di leggi,



## La managerialità è un valore per gli italiani

Infatti, il 63,8% ritiene che in un ente pubblico, ministero od ospedale è indispensabile per fare bene incentivare i capi e i dirigenti con competenze e capacità da manager. Insomma, la managerialità per gli italiani è risorsa decisiva per far funzionare meglio strutture e servizi della macchina pubblica. «Il rapporto Cida-Censis evidenzia un depauperamento della pubblica amministrazione, anche se a “macchie di leopardo”, dovuto a pensionamenti e blocco del turnover:

serve un grande sforzo di ricostruzione, prima ridisegnando l'organizzazione e poi inserendo nuove competenze» ha detto il presidente Cida Mario Mantovani. «Il Pnrr deve diventare l'opportunità per dare concretezza a questa opera riformatrice, purché non si cada nell'errore di basarsi sulle attuali piante organiche e riempirle di persone, anche capaci. La nostra proposta è quella di procedere innanzitutto a potenziare le strutture organizzative (penso alla gestione delle risorse umane) con veri esperti di organizzazione dislocati in tutte le amministrazioni pubbliche. E perseguendo un obiettivo di digitalizzazione della PA, con un'organizzazione pensata per questo e non adattando una vecchia struttura a un nuovo modello digitale. Fatto questo, occorre mappare le competenze presenti nella pubblica amministrazione, e la ricerca Cida-Censis ne ha dimostrato l'esistenza, anche di eccellenza. Da questa “mappa” sarà poi possibile individuare le carenze di professionalità, da reperire sul mercato, e inserirle con la giusta valorizzazione. Il rapporto dimostra che la pub-

**«Il rapporto Cida-Censis evidenzia un depauperamento della pubblica amministrazione, anche se a “macchie di leopardo”, dovuto a pensionamenti e blocco del turnover: serve un grande sforzo di ricostruzione, prima ridisegnando l'organizzazione e poi inserendo nuove competenze».**

*Mario Mantovani*

**«La pubblica amministrazione è inchiodata a un'immagine stereotipata, quella di una burocrazia ipertrofica e vessatoria. Ma i 3,2 milioni di dipendenti pubblici non sono un monolite. Convivono ancora sacche di inefficienza con punte d'eccellenza».**

*Massimiliano Valerii*

regole e procedure (49,8%), poi l'assunzione di persone capaci con metodi non clientelari (41,6%), più digitale (26,7%), figure professionali con competenze specialistiche come ingegneri, esperti, tecnici di sostenibilità e del digitale (24,9%) e più giovani (21,8%). Un pacchetto di idee condiviso trasversalmente ai territori e ai gruppi sociali che indicano due esigenze prioritarie: semplificare, rendendo i processi veloci, efficaci ed efficienti, e investire sul fattore umano, valorizzando le risorse interne, a cominciare da quelle più manageriali, e immettendo persone capaci, competenti e con un know-how adeguato.

blica amministrazione non è un unicum, e non va trattato come un monolite, ma richiede interventi mirati, anche per recuperare quel sentiment reputazionale che vede quello pubblico come un lavoro poco pagato, ma al quale si chiede poco in termini di performance. Così, vanno ascoltate le richieste dei presidi per dare corpo a una reale autonomia dell'istituto scolastico, in modo che il dirigente sia in grado di organizzarlo, scegliendo le figure chiave e indicando gli obiettivi. Per il dirigente medico va fatta una riflessione sull'attuale eccesso di incombenze burocratiche e amministrative che ne inficiano gli aspetti organizzativi più inerenti la professione medica. In generale va attuata, finalmente, una semplificazione delle procedure e del sistema dei controlli che attualmente favoriscono la non assunzione di responsabilità, mortificando la principale caratteristica del manager, che è quella di prendere decisioni assumendosene la responsabilità».

## Sfatare falsi miti

A sottolineare alcune cifre della ricerca è Massimiliano Valerii, direttore generale Censis: «La pubblica amministrazione è inchiodata a un'immagine stereotipata, quella di una burocrazia ipertrofica e vessatoria. Ma i 3,2 milioni di dipendenti pubblici non sono un monolite. Convivono ancora sacche di inefficienza con punte d'eccellenza. Bisogna sfatare alcuni falsi miti. Negli ultimi dieci anni il personale della PA si è ridotto del 3,9%, 132mila dipendenti in meno. La riduzione nei ministeri è stata del 21,2%. Tra i dirigenti del 13%. Ma l'Italia ha bisogno di una macchina amministrativa che funzioni bene: è il presupposto per il successo del Pnrr e per il rilancio del Paese. Sono convinto che una gestione manageriale delle amministrazioni pubbliche produrrebbe un'inversione dell'umore del Paese, con servizi pubblici che risolvono i problemi di cittadini e imprese, anziché complicarli».



CONVENZIONE  
DIRETTA

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

## PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie  
all'avanguardia



Personale  
qualificato



Diagnosi  
rapide



Puntualità  
nella gestione



Ambiente  
accogliente

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

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

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven  
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00  
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489

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

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 **STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE**

# PREVIDENZA PUBBLICA E COMPLEMENTARE

Pubblichiamo il secondo approfondimento sul tema generale della sussidiarietà, introdotto nel numero scorso di *Dirigente*. Questa volta rifletteremo su come possa essere diversamente sviluppato dallo Stato il rapporto tra previdenza pubblica e previdenza complementare, dando una corretta informazione sui rischi legati alla fine della carriera lavorativa e sulla possibilità per i cittadini di contrastare tali rischi attraverso un utilizzo migliore della previdenza integrativa.

Mario Mantovani  
presidente Manageritalia

**G**LI SCHEMI pensionistici pubblici basati sul sistema a ripartizione, ovvero sull'utilizzo dei contributi correnti per il pagamento delle pensioni in essere, saranno messi sotto pressione dalla crescente incidenza della popolazione anziana e perciò hanno bisogno di

riforme volte a rafforzarne la sostenibilità. Tali riforme dovrebbero perseguire tre obiettivi:

- 1 contenere le future passività finanziarie del settore pubblico;
- 2 incentivare il secondo pilastro del sistema previdenziale, fondato sul sistema a capitalizzazione e volto ad assicurare un più adeguato tasso di sostituzione, cioè un più adeguato rapporto tra reddito da pensione e reddito da lavoro;
- 3 sostenere la crescita dei livelli produttivi e occupazionali\*.

Concentrare l'attenzione esclusivamente sulle future passività finanziarie – senza considerare gli effetti dello sviluppo economico – si rivelerebbe del tutto controproducente, dal momento che lo sviluppo è una condizione necessaria per il mantenimento degli equilibri di finanza pubblica. È

\* Com'è noto, nella generalità dei paesi più industrializzati il sistema previdenziale poggia su tre distinti pilastri:

- il primo, di natura pubblica e a ripartizione, contempla il versamento di contributi obbligatori a enti della PA e l'erogazione di un trattamento di base;
- il secondo, di natura privata e a capitalizzazione, si basa sui contributi versati ai fondi pensione (o ai piani individuali pensionistici) ed è volto a fornire un trattamento integrativo;
- il terzo poggia sulla sottoscrizione volontaria di prodotti finanziario-assicurativi quali, ad esempio, le polizze vita, le quote di fondi comuni di investimento, i piani individuali di risparmio e i buoni postali fruttiferi.



fondamentale, quindi, che le riforme siano di vasta portata e che in generale siano orientate a rafforzare l'equilibrio attuariale dei sistemi di sicurezza sociale, ossia a realizzare un più stretto collegamento a livello individuale tra i contributi versati da un lato e i trasferimenti ricevuti dall'altro. Al contempo, è necessario porre un limite al livello complessivo delle contribuzioni obbligatorie, per permettere il consolidamento dei fondi pensione.

Occorre inoltre considerare che la segmentazione del mercato del lavoro, fortemente accentuata dalla diffusione delle nuove tec-

nologie Ict, rende spesso molto difficile la prosecuzione dell'attività lavorativa fino al compimento dell'età legale di pensionamento. Per cui è necessario prevedere una qualche forma di copertura retributiva per quei lavoratori che perdono il posto 5-10 anni prima del pensionamento, cioè a un'età in cui risulta molto problematico il ricollocamento.

### **Le prestazioni della previdenza pubblica legate al Pil**

Prima di discutere di proposte è giusto ricordare che il legislatore del 1995, nell'introdurre per il

calcolo della pensione il cosiddetto "sistema contributivo", ha stabilito di legare la rivalutazione annuale del montante contributivo accumulato dal lavoratore all'andamento del Prodotto interno lordo a prezzi correnti.

Il Pil ha effetto anche sui coefficienti di trasformazione del montante contributivo (cioè sui coefficienti adottati per trasformare il capitale accumulato in rendita pensionistica), i quali vengono ora adeguati con cadenza biennale. Per tale motivo, le pensioni decorrenti dal 1° gennaio 2021 avranno una quota contributiva più leggera, poiché la forbice dei

## Tassi percentuali di rivalutazione di alcune forme di risparmio previdenziale (anni 2010-2020)

Anni	Rivalutazione dei montanti (pensione obbligatoria)	Rivalutazione del Tfr	Rendimento netto dei fondi pensione
2010	1,8	2,6	3,0
2011	1,6	3,5	0,1
2012	1,1	2,9	8,2
2013	0,2	1,7	5,4
2014	-0,2	1,3	7,3
2015	0,5	1,2	2,7
2016	0,5	1,5	2,7
2017	0,5	1,7	2,6
2018	1,3	1,9	-2,5
2019	1,8	1,5	7,2
2020	1,9	1,4	3,0
Media 2010-2020	1,0	1,9	3,6

Fonte: elaborazione Manageritalia su dati Istat e Covip

coefficienti da quest'anno si riduce sensibilmente: dal 4,186% a 57 anni al 6,466% a 71 anni. Il taglio delle quote contributive oscilla tra lo 0,33% in corrispondenza dei 57 anni di età e lo 0,4767% per i 65 anni di età, fino ad arrivare a un taglio dello 0,7216% per chi accede alla pensione con 71 anni di età.

La variazione del Pil a prezzi correnti è quindi uno dei fattori che incide – assieme alla carriera lavorativa, all'entità dei contributi versati e all'età di pensionamento – sull'importo dell'assegno previdenziale pubblico.

Riteniamo fondamentale diversificare le risorse investite nella previdenza, tenendo anche conto che la previdenza complemen-

tare garantisce rendimenti mediamente più favorevoli rispetto al sistema pubblico. A sostegno di ciò, basti rilevare che, secondo le elaborazioni effettuate da Manageritalia su dati Istat e Covip, nel periodo 2010-2020 il tasso medio annuo di rivalutazione dei montanti della previdenza obbligatoria risulta pari all'1%, il tasso medio annuo di rivalutazione del Tfr all'1,9% e il tasso medio annuo di rendimento dei fondi pensione al 3,6%.

In ogni caso non vogliamo ridurre il ragionamento a una semplice valutazione dei rendimenti.

La molteplicità di prestazioni gestite dalle forme di previdenza complementare permette un utilizzo più flessibile ed efficace di

tale strumento in base alle esigenze dei singoli iscritti. Per questo motivo, negli anni, la sua funzione – ovvero garantire una rendita integrativa della pensione pubblica – è quasi passata in secondo piano, poiché gli iscritti alle forme di previdenza complementare hanno anche la possibilità di utilizzare il loro risparmio per fare fronte a esigenze personali e familiari durante tutto l'arco della vita lavorativa, oppure possono anticipare il momento della quiescenza, facendo ricorso alla Rita (Rendita integrativa temporanea anticipata).

Poter contare sul maggiore risparmio derivante dalla destinazione dei contributi, che sarebbero stati versati all'Inps in ma-

niera meno produttiva, renderebbe le prestazioni della previdenza complementare ancora più efficaci.

### **Il contributo della previdenza complementare**

Trasferendo parte del finanziamento a un fondo complementare, l'esposizione del regime pensionistico complessivo ai rischi demografici si riduce in misura notevole: semplicemente perché il capitale umano, una risorsa sempre più scarsa con l'invecchiamento della popolazione, viene sostituito dal capitale reale, introducendo il sistema di calcolo a capitalizzazione.

I fondi pensione, cioè gli schemi assicurativi che provvedono alla gestione del risparmio collettivo a fini previdenziali, esistono in tutti i paesi più industrializzati, sebbene in molti di essi, come ad esempio in Italia, il loro peso sia ancora troppo limitato per poter erogare una cospicua pensione in aggiunta a quella pubblica.

Lo sviluppo dei sistemi a capitalizzazione deve avviarsi al più presto, prima che si manifestino pienamente gli effetti del mutamento demografico, tenuto conto che tali sistemi hanno bisogno di tempo per accumulare il capitale necessario per pagare delle congrue pensioni future.

Ma i fondi pensione arrecano benefici non solo ai lavoratori, sotto forma di integrazione dei tratta-

menti di base, ma anche all'intera economia nazionale, perché possono contribuire: ad accrescere il livello di efficienza, solidità e stabilità del mercato dei capitali, investendo una quota rilevante del proprio portafoglio in attività fisse o a medio-lungo termine; a promuovere la raccolta del capitale di rischio da parte delle imprese, comprimendone in tal modo l'esposizione verso le fonti esterne di finanziamento (il cosiddetto "rapporto di leverage"); a preservare la compagine sociale dal rischio di scalate ostili; ad agevolare i processi di privatizzazione delle aziende pubbliche; a sostenere lo sviluppo dei settori ad alta tecnologia e, più in generale, delle iniziative imprenditoriali con forte contenuto innovativo. L'ampia dotazione di mezzi finanziari amministrati dai fondi consente di attuare una politica di diversificazione delle attività, ovvero di effettuare investimenti in comparti innovativi con rischio e rendimento elevati e, contemporaneamente, investimenti di tipo più tradizionale, ad esempio in titoli di Stato e azioni di grandi società.

Data la natura di lungo periodo della pianificazione in materia previdenziale, i lavoratori potrebbero non rendersi conto dell'esigenza di versare, su base volontaria, contributi ai regimi pensionistici a capitalizzazione sin dall'inizio della propria car-

riera. Ecco perché sono di fondamentale importanza le norme e le iniziative informative a sostegno del settore.

### **Le motivazioni di uno scarso uso della previdenza complementare**

Secondo i dati Oecd, nell'ultimo decennio le attività detenute in portafoglio dai fondi pensione italiani si sono accresciute sensi-

---

**I fondi pensione esistono in tutti i paesi più industrializzati, sebbene in molti di essi, come in Italia, il loro peso sia ancora troppo limitato per poter erogare una cospicua pensione in aggiunta a quella pubblica. Lo sviluppo dei sistemi a capitalizzazione deve avviarsi al più presto, tenuto conto che tali sistemi hanno bisogno di tempo per accumulare il capitale necessario per pagare delle congrue pensioni future**

---

bilmente, tanto da rappresentare nel 2019 l'8,4% del Pil.

Si tratta di una percentuale superiore a quella rilevata nelle due maggiori economie dell'area Euro (Germania e Francia) in cui è

rilevante il peso delle casse aziendali, ma abbondantemente inferiore a quella rilevata nei paesi europei in cui è più sviluppato il settore della previdenza complementare (Regno Unito, Olanda, Svizzera, Danimarca, Finlandia e Irlanda).

Se si prescinde dal tendenziale ristagno dei redditi da lavoro, sulla raccolta dei nostri fondi complementari pesano vari fattori, quali:

**1** l'elevata incidenza dei contributi obbligatori, che ostacola nel nostro Paese lo sviluppo di un welfare sussidiario fondato su una più stretta cooperazione tra soggetti pubblici e privati;

**2** la ridotta adesione agli schemi pensionistici integrativi degli occupati con meno di 35 anni di età, ascrivibile in parte all'inadeguatezza degli interventi di sostegno e in parte alla scarsa cognizione del futuro tasso di copertura delle pensioni pubbliche;

**3** l'assenza di fondi pensione in quei comparti del pubblico impiego in cui i rapporti di lavoro non sono disciplinati da ccnl, ma da specifiche norme di legge (forze armate, corpi di polizia, vigili del fuoco, docenti universitari ecc.);

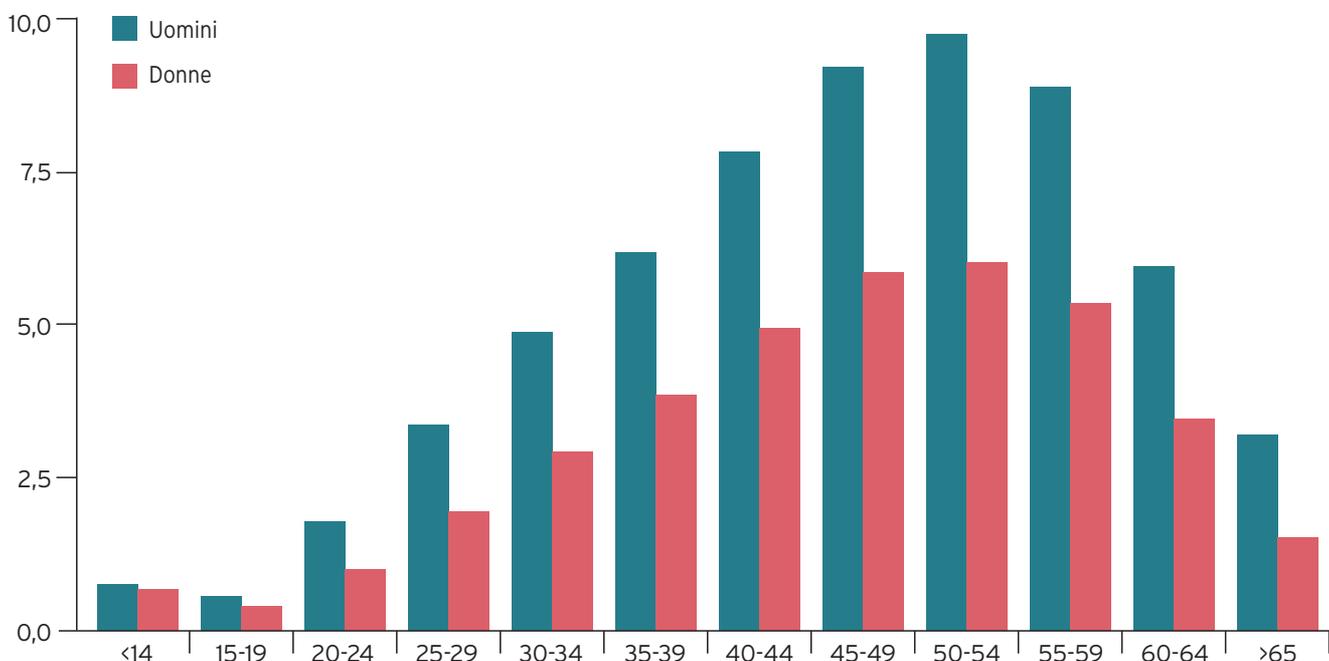
**4** il fatto che molti lavoratori continuano a mantenere il Tfr in azienda, malgrado il rendimento

dei fondi risulti, nel lungo periodo, superiore alla rivalutazione del Tfr.

In particolare, nel caso del primo punto, si tenga presente che, secondo i dati Oecd, in Italia l'aliquota contributiva Ivs si attesta, per i lavoratori dipendenti, su un valore (33%) superiore a quello rilevato in Spagna (28,3%), in Francia (27,5%), in Germania (18,6%) e in tutti gli altri paesi più industrializzati del globo.

Si tratta di un'incidenza che, unita ai bassi stipendi, alla diffusa precarietà dei lavoratori più giovani e alle numerose forme di lavoro autonomo prive di strutture previdenziali integrative di settore,

### Isritti ai fondi pensione complementari per classi di età (composizione percentuale - situazione al 31 dicembre 2019)



Fonte: elaborazione Manageritalia su dati Covip

## 3 PROPOSTE PER UN SISTEMA PREVIDENZIALE PIÙ EQUO E SOSTENIBILE

1

### RIVALUTAZIONE DEL MONTANTE CONTRIBUTIVO

Finalizzata a contrastare la graduale erosione delle pensioni pubbliche, prevede che per la rivalutazione del montante contributivo sia preso a riferimento, anziché il tasso di crescita del Pil a prezzi correnti, il tasso di rivalutazione del Tfr, o comunque un tasso tale da assicurare, assieme alla copertura integrale del rischio inflazionistico, un rendimento reale minimo.

2

### CONSOLIDAMENTO DEI FONDI PENSIONE

Finalizzata al consolidamento dei fondi pensione, prevede ulteriori agevolazioni fiscali a beneficio degli aderenti, nonché una graduale riduzione dell'aliquota della previdenza obbligatoria compensata da un contestuale aumento dei contributi della previdenza complementare.

3

### FINANZIAMENTO DEI FONDI PENSIONE

È riferita al finanziamento dei fondi pensione da parte dei dirigenti di azienda e in generale dei percettori di redditi medio-alti, riducendo ulteriormente su base volontaria la contribuzione versata alla previdenza pubblica, tramite una rimodulazione del massimale contributivo con devoluzione del minore importo versato all'Inps alla previdenza complementare. Tale proposta è da ritenersi aggiuntiva a quella di riduzione dell'aliquota della previdenza pubblica ipotizzata per la generalità dei lavoratori.

contribuisce a spiegare il motivo per cui un ridotto numero di essi aderisce alle forme pensionistiche integrative.

### Ulteriori incentivi per favorire il ricorso alle forme di previdenza complementare

Vista la rilevanza e le potenzialità delle forme di previdenza complementare, occorrerebbe intervenire anche su altri fronti per favorire l'adesione dei lavoratori. Ad esempio, sarebbe opportuno fare un passo indietro in merito all'aumento dell'imposta sostitutiva sui fondi pensione dall'11,5 al 20% disposto – con effetto retroattivo ai redditi maturati nel 2014 – dall'art. 1, commi 621 e

seguenti della legge 190/2014, che ha determinato una tassazione addirittura superiore a quella del Tfr, fissata al 17%, con la stessa decorrenza.

Analogamente, andrebbe rivalutato il massimale di deducibilità dei contributi alla previdenza complementare, fermo a 5.164,57 euro annui dal 1997.

Sarebbe utile incrementare l'attuale limite di 3.000 euro riferito alla detassazione dei premi di produttività che possono, anche questi, essere devoluti alla previdenza complementare, incentivando le best practice dei datori di lavoro volte a incrementare il valore del premio, se devoluto alla previdenza complementare, tenendo conto anche del rispar-

mio sul costo aziendale rispetto all'erogazione del premio detassato in denaro.

### Informare per prevenire e rilanciare la previdenza complementare

Ma gli interventi, per funzionare davvero, per essere compresi dai lavoratori, in particolare tra i più giovani, non possono prescindere da una responsabile informazione sui rischi di peggioramento della qualità del lavoro anziano, del livello insufficiente della propria pensione maturata nel sistema pubblico, ma anche e soprattutto sugli strumenti che il welfare privato, in particolare contrattuale, possono assicurare per contrastare tali rischi. ■

# TFR: CAMBIAMOGLI NOME E SENSO

La devoluzione del vecchio e caro Tfr (trattamento di fine rapporto) alla previdenza complementare è oggi un must e serve per garantirci un buon reddito futuro. Ecco perché avrebbe senso cambiargli il nome in “tutela futuro reddito”. Infatti, destinarlo al fondo contrattuale di previdenza complementare incrementa il risparmio previdenziale, permette di usufruire di una forma di tassazione agevolata delle prestazioni e di ottenere migliori rendimenti. Può essere utile per anticipare il momento della pensione e per avere un reddito pensionistico meno lontano da quello lavorativo. Per i dirigenti del terziario destinarlo al Fondo Mario Negri può essere ancora più vantaggioso.

Massimo Fiaschi  
segretario generale Manageritalia

**I** NOMI HANNO la loro importanza. Il Tfr ricorda la tanto sospirata “liquidazione” che si prendeva alla fine del rapporto con la propria azienda, durato una vita, per soddisfare qualche desiderio da pensionato, come ad esempio l’acquisto di una seconda casa per sé o per i propri figli e nipoti.

Un uso simile fa parte ormai di un passato lontano quando, con le regole di calcolo della pensione pubblica, si poteva contare su un

trattamento pensionistico pari all’80% dell’ultima retribuzione o addirittura superiore, quindi non si aveva la necessità di utilizzare questa forma di risparmio per garantirsi, al momento della quiescenza, lo stesso stile di vita che ci si poteva permettere fino a che si percepiva uno stipendio da lavoro dipendente.

Ora la situazione è totalmente diversa: le riforme previdenziali che si sono succedute nel nostro Paese hanno portato a una diminuzione costante del tasso di sostituzione (il rapporto tra l’assegno pensionistico e l’ultimo stipendio percepito) e ciò comporta per i lavoratori la necessità di investire più risorse possibili sull’integrazione della pensione pubblica.

Occorre, sempre più, pianificare e strutturare la nostra vecchiaia, per fare fronte anche alle problematiche derivanti dallo spostamento sempre più in avanti dell’età pensionabile.

Il Tfr è una risorsa importante da sfruttare al massimo, per questo propongo che venga cambiato il nome, anche per significare il di-



verso uso che se ne dovrebbe fare, ovvero un investimento per il futuro, perfino non necessariamente previdenziale. Un nome nuovo per ricordarci che abbiamo nel nostro personale bilancio una somma utile per cogliere tutte le opportunità che una legislazione favorevole ci propone e non, quindi, un trattamento semplicemente da ritirare cessata l'attività. Ecco perché, mantenendo le iniziali ma cambiando i concetti sottesi, da "trattamento di fine rapporto" sarebbe più coerente cambiarlo in "tutela futuro reddito".

Per comprendere tutte queste opportunità diciamo subito che le regole generali che andremo a trattare si applicano a tutti i lavoratori dipendenti, ma che ogni

fondo di previdenza ha norme che differiscono tra loro e che è necessario conoscere. Naturalmente in questa sede approfondiremo le regole del nostro fondo contrattuale: il Mario Negri.

### Il Tfr nel contratto di Manageritalia

Il Fondo Mario Negri, in qualità di "fondo preesistente", può stabilire regole anche non conformi a quelle in vigore per la generalità dei fondi pensione. Dal primo gennaio 2007, dopo l'entrata in vigore della nuova normativa in materia previdenziale introdotta dal decreto legislativo 252/2005, ha previsto la possibilità di acquisire anche le quote di Tfr, lasciando tuttavia agli iscritti la possibilità di scegliere se devolverle al

---

**Le riforme previdenziali hanno portato a una diminuzione costante del tasso di sostituzione (il rapporto tra l'assegno pensionistico e l'ultimo stipendio percepito) e ciò comporta per i lavoratori la necessità di investire più risorse possibili sull'integrazione della pensione pubblica**

---

Fondo stesso o diversificare il proprio risparmio previdenziale mantenendo il Tfr in azienda o versandolo in un altro fondo pensione bancario o assicurativo.

## Rendimenti del Fondo Mario Negri (anni 2011-2020)

Tipologia di investimento	Rendimento al netto dell'imposta sostitutiva										
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	Media
Tfr Fondo Mario Negri Garantito	1,67%	1,99%	2,08%	2,30%	2,44%	2,31%	2,65%	2,79%	2,78%	2,92%	<b>2,39%</b>
Tfr mantenuto in azienda	1,24%	1,49%	1,86%	1,74%	1,49%	1,24%	1,33%	1,71%	2,93%	3,45%	<b>1,85%</b>

## Differenza di tassazione del Tfr

Tfr lasciato in azienda	Tfr al Fondo Mario Negri
Min 35% - Max 43%	Min 9% - Max 15% 23% per riscatto prima del pensionamento e alcune forme di anticipazione

Tale libertà di scelta indica quanto la categoria abbia deciso di lasciare ogni opzione al dirigente, al quale sia applicato il contratto sottoscritto da Manageritalia, ma anche quanto aumenti la responsabilità di ciascuno di approfondire le varie scelte. Tenendo poi a mente che il risparmio che si riesce a destinare alla previdenza complementare può rivelarsi utile in tutte le fasi della vita di un lavoratore, non solo per garantire una pensione integrativa di quella che sarà erogata dall'Inps.

Il capitale accumulato presso il Fondo Mario Negri, oltre ad accrescere l'ammontare della pensione integrativa, può anche essere utilizzato a supporto dell'ipotesi di dover o voler cessare l'attività lavorativa anticipatamente, prima di aver maturato i

requisiti per poter accedere al pensionamento pubblico.

Con l'introduzione della Rita (Rendita integrativa temporanea anticipata) è infatti possibile utilizzare – in tutto o in parte – la posizione maturata presso il Fondo per avere una rendita in attesa della pensione Inps. Naturalmente, più l'importo maturato è importante più sarà incisiva la scelta.

Per tali motivi il decreto legislativo 252 del 2007 ha apportato notevoli vantaggi di natura fiscale alla previdenza complementare, riferibili a contributi versati dal 1° gennaio 2007 in avanti.

Si è passati, infatti, da un sistema basato sulla tassazione separata, con applicazione dell'aliquota media degli ultimi 5 anni e con un prelievo generalmente non inferiore – per un dirigente – al

35%, a una tassazione sostitutiva (per le prestazioni in rendita o capitale, le anticipazioni per spese sanitarie e alcuni casi di riscatto) pari al 15%, con possibilità di riduzione fino al 9%, con uno sconto fiscale legato all'anzianità del lavoratore presso il Fondo (l'aliquota del 15% è diminuita di uno 0,30% per ogni anno successivo al 15esimo, fino ad arrivare alla tassazione minima del 9% con 35 anni di anzianità presso il Fondo pensione).

Il riscatto della posizione individuale, se si perde l'occupazione prima del pensionamento e non ci sono i requisiti della Rita (vedremo in seguito), e le altre tipologie di anticipazione (per l'acquisto della prima casa e altre esigenze personali), sono sottoposte sempre a una forma di tassazione sostitutiva fissa, ma con applicazione dell'aliquota del 23%.

Tassazione sostitutiva fissa significa che tali entrate non fanno cumulo ai fini fiscali con gli altri redditi soggetti a Irpef, di cui il dirigente può essere titolare.

## La gestione del Tfr versato al Fondo Negri

Il Tfr viene conferito in modalità tacita o esplicita. Nel caso in cui un dirigente appena nominato non effettui alcuna scelta entro 6 mesi dalla nomina, il Tfr maturando confluirà al Fondo di previdenza complementare previsto dal ccnl di categoria, che per i dirigenti dei settori terziario, spedizione e trasporto, turismo e servizi è appunto il Fondo Mario Negri.

Il versamento del trattamento di fine rapporto conferito viene gestito con riferimento a una o più linee di investimento a esso dedicate.

Per il conferimento tacito è disposto l'impiego con riferimento alla linea di investimento a contenuto più prudenziale (comparto Garantito) nel rispetto della normativa prevista dal decreto legislativo 252/2005. Chi invece esercita una scelta consapevole deve anche indicare come desidera che il suo risparmio sia investito.

Il Fondo Mario Negri è strutturato secondo una gestione multicomparto che prevede comparti differenziati per profili di rischio e rendimento in modo tale da assicurare agli iscritti un'adeguata possibilità di scelta.

Le due ulteriori opzioni possibili oltre il Garantito sono il Bilanciato medio-termine e il Bilanciato lungo-termine.

La politica di investimento di ciascun comparto, le relative caratteristiche e i diversi profili di rischio

e rendimento sono descritti sinteticamente nella Nota informativa e nel Documento sulla politica di investimento consultabili su [www.fondonegri.it](http://www.fondonegri.it).

Occorre infine considerare che le quote di Tfr conferite e versate alla previdenza complementare iniziano immediatamente a maturare rendimenti; al contrario, il Tfr lasciato in azienda viene rivalutato solo dall'anno successivo.

Tramite questo sistema, quindi, non è solo la tassazione a essere più conveniente rispetto a quella applicabile al Tfr lasciato in azienda, anche i rendimenti non sono in media superiori, poiché non sono legati all'inflazione, come avviene per la rivalutazione del Tfr.

## Il Tfr mantenuto in azienda

Nel caso in cui si decida di mantenere il Tfr in azienda, l'effettiva conservazione dello stesso nelle casse aziendali sarà condizionata dall'appartenenza del dirigente a un'azienda che occupa un numero di dipendenti fino a 49, oppure a una che ne occupa 50 o più. In quest'ultima ipotesi, infatti, il Tfr maturando, formalmente destinato all'azienda, dovrà di fatto essere devoluto all'Inps, che ne deterrà la disponibilità finanziaria fino alla liquidazione.

Resta in tal caso ferma la disciplina attualmente in vigore, con i relativi adempimenti di competenza dell'azienda in materia di

rivalutazione di legge, di anticipazione e liquidazione. La scelta di mantenere il Tfr in azienda è sempre revocabile a favore della destinazione alla previdenza complementare.

## Il Tfr al Fondo Negri a supporto della Rita

Aver maturato un accantonamento considerevole presso un fondo di previdenza complementare permetterà di valutare, in base alle proprie esigenze personali e familiari, se utilizzare tutto il montante accumulato, o parte di esso, per l'erogazione di

---

**Il Tfr viene conferito al Fondo di previdenza complementare Mario Negri in modalità tacita o esplicita. Nel caso in cui un dirigente appena nominato non effettui alcuna scelta entro 6 mesi dalla nomina, il Tfr maturando confluirà al Fondo. Chi invece esercita la scelta consapevole deve indicare il tipo di gestione dove investirlo. Si può comunque decidere di mantenere il Tfr in azienda. Resta in tal caso ferma la disciplina attualmente in vigore**

---

# Fondo pensione

Tfr



**Aver maturato un accantonamento considerevole presso un fondo di previdenza complementare permetterà di valutare, in base alle proprie esigenze personali e familiari, se utilizzare tutto il montante accumulato, o parte di esso, per l'erogazione di una rendita mensile, dal momento della cessazione dell'attività lavorativa e fino al compimento dell'età pensionabile (attualmente 67 anni), avendo comunque l'opportunità di mantenere in gestione la parte non utilizzata per la Rita**

una rendita mensile dal momento della cessazione dell'attività lavorativa e fino al compimento dell'età pensionabile (attualmente 67 anni), avendo comunque l'opportunità di mantenere in gestione la parte non utilizzata per la Rita, beneficiando quindi anche dei relativi rendimenti.

Ricordiamo che la Rita può essere richiesta, una volta cessata l'attività lavorativa, con un anticipo massimo di 5 anni rispetto al compimento dell'età per il pensionamento di vecchiaia, con almeno 20 anni di contribuzione alla previdenza pubblica e almeno 5 anni di anzianità contributiva nella previdenza complementare. Se si è stati disoccupati per un periodo superiore a 24 mesi è possibile richiedere la Rita con un anticipo di 10 anni.

La Rita è compatibile con i reddi-

ti da lavoro e con quelli di natura previdenziale (pensione anticipata per anzianità, pensione ai superstiti, assegno di invalidità ecc.) che dovessero intervenire successivamente alla sua erogazione.

## Il Tfr progresso

È possibile devolvere al Fondo Mario Negri, accordandosi con il proprio datore di lavoro, il Tfr accantonato in azienda negli anni progressi, anche prima del 2007, a meno che non sia stato versato al Fondo di tesoreria Inps, nel caso in cui la dimensione aziendale sia pari a 50 e più dipendenti.

La devoluzione del Tfr ha effetti anche sull'anzianità di iscrizione alla previdenza complementare e, conseguentemente, anche sulla determinazione dell'aliquota (15/9%) di tassazione delle prestazioni.

## Conclusioni

Si continui a chiamare Tfr o passi un nuovo nome, dobbiamo tutti ricordarci che le nostre scelte di oggi possono davvero cambiare il nostro futuro. Il Tfr in azienda è una "non scelta", che se fosse invece ben valutata come proposto ci consentirebbe maggiori risparmi fiscali, maggiore flessibilità d'uso, maggiore rendimento e, perché no, un pensiero più positivo rispetto al concetto di "trattamento di fine rapporto". ■

## ASSEVERAZIONE DI CONFORMITÀ DEI RAPPORTI DI LAVORO



### OBIETTIVI:

- Diffusione della cultura aziendale della legalità
- Attivazione, attraverso un professionista abilitato, di un sistema volontario di verifica della regolarità dei rapporti di lavoro in materia di retribuzione e contrattuale, anche a tutela dei rapporti fra imprese
- Miglioramento della reputazione aziendale anche nel rispetto dei principi della responsabilità sociale d'impresa

### PROCEDURA:

- Datore di lavoro e Consulente del Lavoro asseveratore verificano, attraverso una procedura di controllo telematica guidata, il rispetto delle normative legali e contrattuali che regolano il rapporto di lavoro
- Sono oggetto di verifica i seguenti requisiti: lavoro minorile, tempi di lavoro, sicurezza sul lavoro, regolarità della retribuzione, contribuzione e dell'erogazione effettiva dei salari

### METODO DI RILASCIO:

Il Comitato di Asseverazione istituito presso il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro verifica la congruità formale dell'intera procedura e rilascia, in base all'intesa con il Ministero del Lavoro, la certificazione che attesta la regolarità delle imprese nella gestione dei rapporti di lavoro

Per info scrivere a: [info@consulentidellavoro.it](mailto:info@consulentidellavoro.it)

L'ELENCO DEI DATORI DI LAVORO CHE HANNO OTTENUTO L'ASSE.CO.  
È PUBBLICATO SUL SITO DEL CONSIGLIO NAZIONALE  
E DELL'ISPettorato NAZIONALE DEL LAVORO



# COVID: QUALE IMPATTO IN BUSTA PAGA?

*Gli effetti della pandemia sul mercato retributivo manageriale. Variazioni, settori e trend*

Matteo Gallina

data manager Osservatorio JobPricing

**G**LI ULTIMI ANNI hanno visto un forte cambiamento del management italiano a livello privato. C'è stato un forte ricambio generazionale e una debole stabilità a livello retributivo. Quest'ultimo aspetto – su cui influisce la stagnazione salariale che osserviamo nel nostro Paese più che in altri, anche a fronte di una difficoltà strutturale di crescita della produttività – è aggravato dall'andamento dell'inflazione, la cui crescita, seppure non particolarmente sostenuta, ha determinato un diffuso calo del potere d'acquisto negli ultimi anni.

L'avvento del Covid-19 ha rappresentato un forte shock, soprattutto dal punto di vista economico. La crisi pandemica, ormai in atto dal marzo 2020, avrà verosimilmente delle forti ripercussioni su un mercato del lavoro già evidentemente in difficoltà, soprattutto quando le misure adottate a sostegno dell'occupazione non saranno più attive. Ad oggi, i salari non hanno subito particolari scossoni.

La dinamica retributiva del 2020, infatti, secondo lo studio condotto dall'Osservatorio JobPricing per Manageritalia, ricalca quanto visto

nell'ultimo quinquennio: dal 2015 ad oggi le retribuzioni di tutte le qualifiche professionali, manager compresi, non sono significativamente mutate.

Per quanto riguarda le retribuzioni dei manager si osserva però una leggera crescita nell'anno pandemico: +1,7% per i dirigenti, +0,5% per i quadri. Un fenomeno riconducibile alle chiusure aziendali, che hanno riguardato soprattutto le pmi, e che fanno registrare una tendenza illusoria di crescita salariale aggregata dettata dalla composizione degli occupati rimasti nel mercato (non rispecchia un'effettiva crescita dei salari degli occupati; tabella 1).

La retribuzione media di un dirigente nel 2020 è pari a 102.963 euro lordi annui, quella di un quadro è pari a 54.511 euro. La componente variabile dei manager, a integrazione della retribuzione fissa, è pari a 19.538 euro per i dirigenti, che nel 2020 hanno percepito una quota variabile (circa due dirigenti su tre), mentre la quota media percepita dai quadri è di 6.165 euro (spettante a circa il 57%).

È ormai diventato scontato valorizzare l'evoluzione delle politiche retributive verso logiche in grado



## Dimmi dove sei e ti dirò quanto prendi

Nel mercato sono i servizi finanziari il settore che “paga meglio” i manager, in particolare i dirigenti, mentre tra i quadri il livello retributivo nel segmento finanziario è stato raggiunto dai “pari qualifica” dei settori dell’industria manifatturiera e superato dal segmento delle utility. L’agricoltura, invece, rimane il fanalino di coda per retribuzione media manageriale. Possiamo osservare come in generale il mondo dei servizi è quello che meglio ha retto in termini retributivi l’ultimo quinquennio, complessivamente asfittico (tabella 4).

Oltre al settore, il fattore di maggiore differenziazione manageriale è la dimensione dell’azienda: il delta fra una microimpresa e una grande (+1.000 dipendenti) è di circa 14.500 euro lordi nel caso dei dirigenti e di circa 6.000 euro lordi nel caso dei quadri (tabella 5).

La retribuzione dei manager aumenta al crescere della dimensione dell’azienda, dinamica caratteristi-

di collegare la retribuzione percepita al “valore” portato da ciascuna risorsa all’azienda e al business. In altre parole, la quota variabile di anno in anno ha avuto sempre maggiore peso economico nel cosiddetto compensation mix.

Il 2020 è stato un anno molto particolare, in cui la maggior parte del mercato è stata penalizzata in termini di retribuzione variabile, tan-

to che il mancato raggiungimento degli obiettivi ha determinato un drastico calo di percettori di variabile e di retribuzione effettivamente percepita. Questa dinamica è visibile in particolar modo tra impiegati e operai, mentre il calo di percettori di quota variabile e di retribuzione assoluta è stato più contenuto per la popolazione manageriale (tabelle 2 e 3).

**Tabella 1 - Ral media e trend 2015-2020**

QUALIFICA	RAL 2015 (€)	RAL 2019 (€)	RAL 2020 (€)	TREND 2019-2020 (%)	TREND 2015-2020 (%)
DIRIGENTI	101.224	101.223	102.963	1,7	-1,2
QUADRI	53.799	54.236	54.511	0,5	2,4
IMPIEGATI	30.894	30.737	30.925	0,6	1,0
OPERAI	24.608	24.770	24.627	-0,6	2,9
<b>TOTALE</b>	<b>29.309</b>	<b>29.235</b>	<b>29.222</b>	<b>0,0</b>	<b>1,8</b>

**Tabella 2 - Trend 2019-2020 retribuzione variabile media (relativi ai soli percettori)**

QUALIFICA	2019 (€)	2020 (€)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	20.044	19.538	-2,5
QUADRI	6.619	6.165	-6,8

**Tabella 3 - Trend 2019-2020 percettori variabile**

QUALIFICA	2019 (%)	2020 (%)	DIFFERENZA
DIRIGENTI	69,2	64,2	-5,0
QUADRI	64,0	57,3	-6,7

ca del mercato retributivo italiano, non solo degli ultimi anni. Si può tuttavia osservare come il passaggio da aziende medie ad aziende grandi sia remunerativo per un dirigente, ma non lo sia per un quadro. Dal 2015 ad oggi è il segmento

delle piccole imprese ad avere avuto i migliori trend: per una categoria come quella dirigenziale, in evidente riduzione retributiva, i dirigenti delle piccole aziende hanno visto aumentare le proprie retribuzioni di oltre 4 punti percentuali. I trend

retributivi fra i quadri sono invece positivi per qualsiasi segmento dimensionale, con una crescita leggermente più elevata per le aziende di medie e grandi dimensioni.

## Le funzioni aziendali

Prendendo in considerazione l'ambito funzionale, escludendo il vertice aziendale da questa analisi (il cui stipendio fisso in media si attesta a circa 117mila euro lordi annui), la funzione HR è quella in cui i dirigenti sono in media meglio retribuiti (101.562 euro lordi annui), con le funzioni legate alle attività produttive (produzione, area tecnica, qualità) che presentano livelli un po' più bassi rispetto alle funzioni di staff (ad eccezione dell'Ict) e alle vendite e al marketing. Fattore dovuto alla minore diffusione delle figure manageriali in ambito risorse umane in generale, ancor più con

**Tabella 4 - Rai media 2020 per settore e qualifica**

SETTORE	DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2020 (%)	QUADRI (€)	TREND 2015-2020 (%)
AGRICOLTURA	95.866	5,4	49.430	-2,5
INDUSTRIA DI PROCESSO	107.021	-5,1	56.688	2,0
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	105.041	0,7	56.450	2,4
EDILIZIA	99.310	0,2	53.634	-3,3
UTILITY	101.937	-2,3	58.127	4,4
COMMERCIO	101.857	-4,2	52.302	2,2
SERVIZI	100.086	0,9	52.876	4,0
SERVIZI FINANZIARI	110.880	1,0	56.111	2,2

qualifica dirigenziale, se non in aziende di medio-grandi o grandi dimensioni e multinazionali.

Fra i quadri il livello retributivo medio è molto simile, tra 52mila e 55mila euro: si distingue solamente la funzione vendite, quella meglio remunerata nel mercato (circa 58mila euro lordi annui). In termini di retribuzione variabile proprio la funzione vendite si distingue, come ci si poteva aspettare, con i valori più elevati del mercato, sia che si parli di dirigenti sia che si parli di quadri (tabella 6).

### Cosa ne pensano i manager

Al netto dello stipendio percepito, ogni lavoratore può soggettivamente esprimere un proprio livello di soddisfazione connesso alla retribuzione, elemento che le aziende dovrebbero tenere a mente in un'ottica di gestione attenta delle politiche retributive.

Diversamente da quanto si potrebbe pensare, il livello generale di soddisfazione è aumentato nel 2020 rispetto al 2019, secondo il Salary satisfaction report 2021 di JobPricing. Per i dirigenti il livello è cresciuto di 0,5 punti, per i quadri è invece aumentato di ben 0,7 punti (tabella 7).

Dopo un anno di Covid-19, i lavoratori a tutti i livelli hanno probabilmente rivalutato il proprio stipendio, nonostante in molti casi lo abbiano visto preservato, e solo parzialmente, dagli interventi di integrazione salariale disposti dal-

**Tabella 5 - Ral media 2020 per dimensione aziendale e qualifica**

DIMENSIONE AZIENDALE	DIRIGENTI		QUADRI	
	RAL MEDIA (€)	TREND 2015-2020 (%)	RAL MEDIA (€)	TREND 2015-2020 (%)
MICRO (fino a 10 dipendenti)	95.428	-0,7	50.018	1,4
PICCOLA (da 11 a 50)	98.668	4,3	53.454	1,9
MEDIA (da 51 a 250)	104.078	-3,3	55.921	1,8
MEDIO-GRANDE (da 251 a 1.000)	103.445	-3,5	56.576	3,2
GRANDE (oltre 1.000 dipendenti)	109.993	-5,2	55.959	3,0
<b>GAP MICRO-GRANDE AZIENDA</b>	<b>15,3%</b>		<b>11,9%</b>	

**Tabella 6 - Ral media e retribuzione variabile (incidenza % sulla Ral dei percettori) per posizioni manageriali**

POSIZIONI MANAGERIALI	DIRIGENTI		QUADRI	
	RAL MEDIA (€)	VAR MEDIO (%)	RAL MEDIA (€)	VAR MEDIO (%)
ACQUISTI, LOGISTICA E SUPPLY CHAIN	100.950	19,0	54.233	10,8
AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	98.492	19,5	55.681	11,3
AREA TECNICA & RICERCA E SVILUPPO	95.694	17,5	54.358	10,1
CUSTOMER SERVICE E POST VENDITA	94.192	19,4	54.658	12,1
ICT & DIGITAL	96.331	19,8	53.085	11,4
MARKETING E COMUNICAZIONE	100.244	19,5	55.798	12,5
PRODUZIONE	95.896	19,0	54.154	10,7
QUALITÀ	96.073	18,9	52.238	10,3
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	101.562	18,2	53.954	11,2
VENDITE	99.963	22,7	57.992	18,0

lo stato e dalle regioni. È molto probabile che le difficoltà dell'ultimo anno abbiano portato le persone a essere meno critiche rispetto al proprio stipendio (in una situazione in cui molti hanno peraltro

perso il lavoro). Non a caso il livello specifico di soddisfazione rispetto ai guadagni del 2020, anche per i manager, è risultato più elevato della soddisfazione generale sul proprio stipendio.

## Indagine Salary satisfaction report 2021

Indici di soddisfazione (da 0 a 10)

**Tabella 7 - Livelli retributivi: soddisfazione complessiva**

QUALIFICA	SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	SODDISFAZIONE PER GUADAGNI 2020
DIRIGENTI	5,9	6,6
QUADRI	5,6	6,1



**Tabella 8 - Sistemi retributivi applicati**

8a

	DIRIGENTI	QUADRI
<b>SODDISFAZIONE COMPLESSIVA</b>	<b>5,9</b>	<b>5,6</b>
EQUITÀ INTERNA	6,4	5,8
COMPETITIVITÀ ESTERNA	6,4	6,0
PERFORMANCE E RETRIBUZIONE	6,2	5,3

8b

	DIRIGENTI	QUADRI
<b>SODDISFAZIONE COMPLESSIVA</b>	<b>5,9</b>	<b>5,6</b>
RETRIBUZIONE VARIABILE INDIVIDUALE (INCENTIVI COLLEGATI AI RISULTATI)	5,9	5,8
BONUS/GRATIFICA A FINE ANNO (A DISCREZIONE DELLA DIREZIONE/PROPRIETÀ)	6,7	6,1
ALTRI PREMI NON MONETARI (ES. VIAGGI, GADGET TECNOLOGICI, BUONI BENZINA ECC.)	5,7	6,2
BENEFIT / WELFARE - SERVIZI AI DIPENDENTI	6,5	6,0
INCENTIVI DI LUNGO TERMINE (VAR. MEDIO-LUNGO PERIODO, STOCK OPTION/GRANTS ECC.)	6,5	6,1
<b>SOLO RETRIBUZIONE FISSA</b>	<b>5,6</b>	<b>4,3</b>

È interessante rilevare come la popolazione manageriale esprima in generale giudizi positivi rispetto all'equità interna, ossia alla percezione di essere pagati in modo equo rispetto agli altri colleghi, ma anche alla competitività esterna, ossia la percezione di essere pagati in linea con coloro che in aziende simili ricoprono lo stesso ruolo. È inoltre cresciuta in questa particolare annata la percezione dei manager di essere pagati in maniera adeguata rispetto al contributo organizzativo e alla performance lavorativa. Il fattore della performance assume un peso rilevante nella misura in cui la presenza di ulteriori elementi di reward in aggiunta alla retribuzione fissa, anche quando legati al raggiungimento di obiettivi, determinano un innalzamento significativo della soddisfazione dei manager, in particolare dei quadri. In generale, più il pacchetto di reward è diversificato, più la soddisfazione delle persone cresce in maniera significativa (tabella 8). ■

## Fai il tuo checkup retributivo

Manageritalia, grazie alla collaborazione con JobPricing, propone ai manager associati la consultazione di JP Analytics, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con 1.900 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati.

Dall'area riservata **My Manageritalia** puoi attivare gratuitamente la versione di prova e ottenere la valutazione retributiva di mercato della tua posizione e di un'altra a tua scelta.

JP Analytics dà la possibilità di scaricare per ogni posizione indagata una scheda retributiva, che riporta la curva di mercato della retribuzione fissa e globale e l'incidenza della retribuzione variabile, con la possibilità di approfondire il dato di mercato per molteplici variabili (come il settore aziendale, la dimensione aziendale, la seniority nella posizione ecc.).

**JP Analytics**, strumento professionale a supporto delle politiche retributive, delle direzioni HR e delle aziende, **prevede una promozione esclusiva per gli associati Manageritalia con l'acquisto di schede retributive aggiuntive al prezzo agevolato di 30 euro (prezzo di listino 50 euro).**



Richiedi gratuitamente il checkup della tua retribuzione.

Accedi all'area riservata **My Manageritalia** > Servizi professionali > checkup retributivo

# RiGeneration Now

## MANAGER, AZIENDE E PERSONE ALLA RICERCA DELLA CRESCITA SOSTENIBILE

Leggi le interviste integrali di RiGeneration Now su [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it) e continua a seguirci perché ne pubblicheremo sempre di nuove. Quale miglior modo per restare informati sullo stato di salute e di sostenibilità delle imprese se non attraverso la voce di chi le guida e vive ogni giorno?



Raccontiamo in presa diretta, attraverso la voce e il vissuto dei manager, come settori, business e aziende stanno guardando avanti per cogliere, nelle inevitabili difficoltà del momento, le chiavi di lettura del futuro che ci attende e che dobbiamo costruire tutti insieme. Una rigenerazione della quale dobbiamo essere tutti protagonisti e che Manageritalia vuole contribuire a delineare.



*chief digital officer & services  
Toshiba Global Commerce Solutions*

Giovanna Bruno

**Come guardate al futuro?**

«Guardiamo al futuro con ottimismo e grande competenza».

**La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel vostro settore?**

«In realtà sarà per noi un elemento di facilitazione. Toshiba già da anni propone soluzioni sul mercato atte a far capire ai retailer quanto sia importante predispor-

re una tecnologia che sappia offrire una comunicazione efficace tra tutti i loro touch point. Questo porta senza dubbio i retailer a evitare di perdere mercato ma, anzi, ad acquisire nuovi clienti».

**La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futuro: per voi cosa significa e cosa farete?**

«Ciò che già abbiamo iniziato anni fa, e che continueremo con costanza a proporre, sono soluzioni software avanzate e pregne di servizi grazie alle diverse partnership strette sul mercato nazionale e internazionale con player importanti sulla parte pagamenti e servizi».

**E la sostenibilità?**

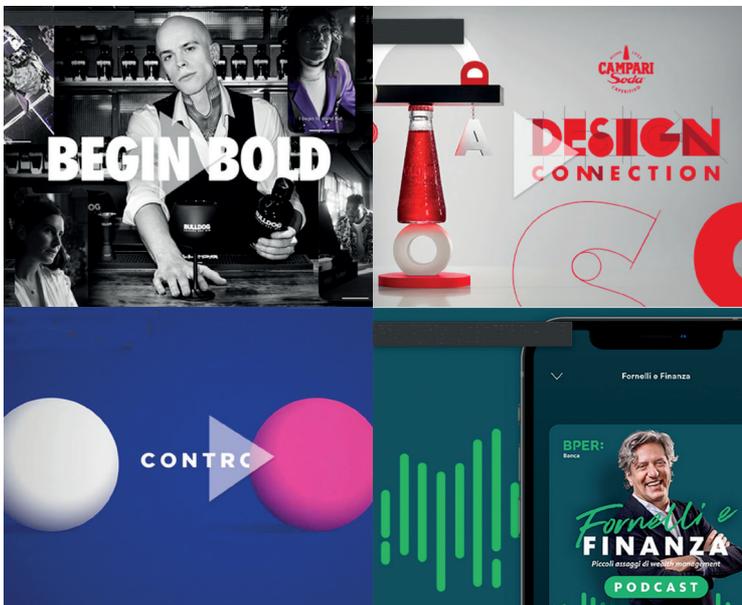
«La sostenibilità è qualcosa che

bisogna costruire insieme nel rispetto di logiche ambientali e culturali».

**Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?**

«Il Covid-19 ha sicuramente creato un'accelerazione nei processi omnicanale, con particolare riguardo all'e-commerce. Le esigenze del mercato hanno pertanto subito una forte e crescente necessità di disporre di tecnologie avanzate in grado di poter offrire ai clienti una seamless customer experience tra negozio fisico e digitale, noi siamo parte di questo cambiamento. Ciò che probabilmente ci aspettiamo è vedere l'inserimento di figure chiave nei retailer, come ad esempio i cdo».





ceo Ogilvy Italia

Roberta La Selva

**Come guardate al futuro?**

«Con ottimismo. E tantissima voglia di ripartire. La crisi ci ha spinti verso un cambiamento che in un certo senso ci ha già rafforzati. L'abbiamo vissuta e la stiamo vivendo insieme: ci sentiamo più forti e più uniti e più preparati ad affrontare le sfide del futuro».

**La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel vostro settore?**

«Certamente. Abbiamo lavorato sull'agilità di processo, sulla semplificazione e sulla velocità, orizzontalizzando maggiormente la struttura e facendo in modo che la condivisione e lo scambio fossero parole d'ordine per il lavoro di ogni giorno. Ognuno può sempre

dare il proprio contributo. Anche su aspetti non direttamente legati alle proprie competenze dirette».

**La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futuro: per voi cosa significa e cosa farete?**

«Per noi significa vedere la luce in fondo al tunnel. Ogilvy è una struttura dalle alte competenze digitali che abbiamo ulteriormente rafforzato e che implementeremo ulteriormente nei prossimi mesi, lavorando su team che accolgano nuove competenze e nuovi ruoli, a partire da quelli strategici, per arrivare alle nuove frontiere dell'innovazione».

**E la sostenibilità?**

«La vediamo sempre più, anche dall'esperienza sui nostri clienti, come un tema concreto su cui lavorare. Non è più una leva strategica,

ma diventa oggi più che mai una spinta per azioni concrete. Le marche inseriscono il tema nei loro piani di sviluppo, i consumatori partecipano e rispondono positivamente a tutte le iniziative che hanno la sostenibilità al centro. E noi siamo contenti di poter contribuire concretamente alla salvaguardia del nostro pianeta».

**Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?**

«Più che aspettarsi un cambiamento, stiamo lavorando per costruire un cambiamento che metta al centro il mercato italiano. Sostenere in questo momento il "sistema Italia" è fondamentale. La nostra strategia vede come risposta un buon movimento di brand italiani che decidono di appoggiarsi a strutture autorevoli e multidisciplinari, comprendendo l'esigenza di investire oggi nel futuro, con partner in grado di costruire strategie che includano sia il momento in cui viviamo ma anche e soprattutto il momento in cui ne usciremo».



ceo Bwh Hotel Group Italia

Giovanna Manzi

### Come guardate al futuro?

«Bwh Hotel Group è una cooperativa: la nostra offerta e la forza del network sono cresciute in quantità. Abbiamo rafforzato la nostra presenza affiliando alberghi in destinazioni turistiche, oggi gli hotel individuali hanno verificato che i colleghi in catena hanno perso meno di loro e sono stati più aiutati e ci cercano in modo spontaneo. Guardiamo al futuro cercando di essere fiduciosi sulla destinazione Italia e sul valore dei nostri associati».

### La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel vostro settore?

«Notiamo un rinnovato interesse verso le catene, non solo da parte degli hotel individuali, ma anche da parte di brand italiani che si sono buttati lanciando modalità di affiliazione simili alla nostra. Certo, non tutti avranno gli stessi atout che abbiamo noi, ma un mercato che cresce in offerta vuol dire creare domanda e questo fa bene a tut-



ti. I modelli di business saranno sicuramente da aggiustare, anche per permetterci maggiori possibilità di costituire riserve per il futuro, e in questo lo sviluppo numerico e capillare è la risposta, insieme a una maggiore presenza di hotel in destinazioni leisure».

### La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futuro: per voi cosa significa e cosa farete?

«All'interno degli hotel erano ormai consolidati check-in e check-out online, abbiamo quindi finalizzato la piattaforma per i pagamenti online senza interazioni con la reception. Abbiamo potenziato la customer journey e l'interazione con le aziende clienti dedicandogli una partizione del nostro sito per facilitare la prenotazione delle tariffe negoziate. Per il futuro preve-

diamo il lancio dei meeting ibridi e l'introduzione di IA per interagire direttamente con la clientela, non soltanto con i bot».

### E la sostenibilità?

«Abbiamo approcciato il tema con Stay for the Planet, il programma sviluppato in collaborazione con Lifegate, e nel 2019 abbiamo dato vita al programma Stay Plasticless, mentre nel 2020 ci siamo dedicati alla formazione dello staff degli hotel, con un programma di certificazione Green Pass».

### Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?

«L'offerta alberghiera si sta già ripensando: molti imprenditori che storicamente non hanno valutato l'affiliazione alle catene ci contattano spontaneamente perché cercano e trovano in noi un gruppo strutturato. I clienti business desiderano tornare a viaggiare e le aziende iniziano a dare i primi segnali di apertura alle trasferte, anche se ci aspettiamo un ridimensionamento nella quantità generale dei viaggi per lavoro. Un rimbalzo sarà invece molto probabile per i viaggi di piacere, che avranno forse logiche di maggiore frequenza nell'arco dell'anno e minore durata. Le persone non vogliono perdere più l'occasione di vedere, sperimentare e conoscere nuovi luoghi».



country manager Italia Iwg

**Come guardate al futuro?**

«Con ottimismo. La pandemia, con il telelavoro o l'home working obbligato, ha sicuramente dato una grande accelerata a processi già in atto. È già da qualche anno che le aziende scelgono sempre più gli spazi di lavoro flessibili. Entro il 2030, rappresenteranno il 30% degli spazi per uffici. Oggi si attestano a circa il 5%».

**La crisi ha portato e/o porterà cambiamenti nel modello di business, strategie, organizzazione nella vostra azienda e in generale nel vostro settore?**

«Le aziende stanno optando sempre più per soluzioni "ibride". Mi spiego. A fianco degli headquarter operano per hub satellite distribuiti sul territorio. Parallelamente alla richiesta di spazi uffici nelle metropoli, assisteremo sempre più allo sviluppo della domanda di spazi nelle città minori e in aree

suburbane. Non a caso, abbiamo in programma l'apertura di 10 nuovi centri tra Como, Varese, Parma, Reggio Emilia e Modena».

**La digitalizzazione è uno dei driver della ripresa e del futuro: per voi cosa significa e cosa farete?**

«La digitalizzazione dei processi è parte del Dna di chi opera in un business come il nostro. Basti pensare che durante il lockdown il nostro personale non era fisicamente non presente nei nostri spazi, ma ha fornito assistenza per l'utilizzo delle strutture alle aziende che per Dpcm erano autorizzate a lavorare e ad avere accesso alle nostre sedi».

**E la sostenibilità?**

«Il nuovo modello di lavoro ibrido che stiamo vedendo afferinarsi porterà dei vantaggi anche in termini di emissioni. Con la riduzione degli spostamenti e del

pendolarismo avremo senza dubbio un ritorno anche di tipo ambientale. Senza contare che un ufficio progettato e gestito professionalmente secondo i più rigorosi standard internazionali, nonché utilizzato da più clienti, consente di ottimizzare i consumi ed evitare sprechi».

**Vi aspettate un cambiamento dei vostri clienti, dello scenario competitivo... e come?**

«Ci aspettiamo un significativo trend di crescita per il settore e c'è spazio per tutti quelli che sapranno lavorare bene. In termini di domanda, una tendenza marcatamente emergente è quella che vede le grosse aziende sottoscrivere membership (degli abbonamenti) per consentire ai propri dipendenti di avere accesso al nostro network globale. Ntt - Nippon Telephone & Telegraph ha appena firmato un accordo per consentire ai propri 300mila dipendenti di accedere agli oltre 3.300 spazi di lavoro flessibile di Iwg presenti in tutto il mondo».



## PANDEMIA: TEMPI PIÙ LUNGI PER LA PARITÀ DI GENERE

Il Global gender gap report 2021 del World Economic Forum traccia, come ogni anno, le disparità tra i generi in 156 paesi attraverso quattro principali fattori: opportunità e partecipazione economica, tutela della salute, rappresentanza politica e accessibilità ai vari livelli di istruzione.

Tra i lati positivi, le donne sembrano colmare gradualmente il divario di genere in settori come la salute e l'istruzione. I dati delle Nazioni Unite hanno però confermato la precarietà dell'impegno economico delle donne a livello globale. I settori più colpiti dalla pandemia tendono a essere quelli altamente "femminizzati", come il turismo, l'ospitalità e la vendita al dettaglio. Di conseguenza, l'occupazione femminile è più a rischio del 19% rispetto a quella maschile.

La disuguaglianza sul posto di lavoro, che pare sia l'area più difficile da correggere, non dovrebbe essere eliminata prima di altri 267,6 anni. E la pandemia non ha aiutato, anzi, l'ultimo Rapporto sottolinea come abbia rallentato anni di progressi verso l'uguaglianza tra uomini e donne. In una serie di studi è stato dimostrato l'impatto sproporzionato sulle donne, le quali hanno perso il lavoro a un tasso più elevato rispetto agli uomini e hanno dovuto assumersi molto di più l'onere aggiuntivo della cura di bambini e anziani.

Purtroppo, tali effetti si faranno sentire a lungo termine, secondo il Forum economico mondiale: il termine del divario di genere globale è aumentato di una generazione, da 99,5 anni a 135,6 anni.

Dal 2020, sui 156 paesi analizzati, l'Italia è passata dal

76esimo al 63esimo posto, soprattutto grazie all'aumento della rappresentanza politica.

A livello di partecipazione economica, scivoliamo invece al 114esimo posto, tra gli ultimi paesi europei.

Nonostante l'Europa occidentale abbia raggiunto il 70% di parità a livello lavorativo, è molto ampia la differenza tra le nazioni analizzate: si va dall'Islanda, con l'84,6%, all'Italia, con il 61,9%, il livello più basso della regione.

Lo studio raccomanda di attuare strategie di ripresa che tengano conto della parità di genere, fondamentali per recuperare lo scarto perso nel 2020 e nel 2021 e non compromettere a lungo termine il mercato del lavoro. I leader hanno un'opportunità senza precedenti per costruire economie più resilienti, investendo in luoghi di lavoro inclusivi, creando sistemi di assistenza più equi, promuovendo la carriera delle donne in posizioni di leadership e facendo della parità di genere il fulcro del futuro del lavoro.

La disparità donna-uomo è ancora più critica e forte di quanto si pensasse e proprio per questo l'uguaglianza di genere deve essere una priorità per il benessere economico mondiale: si tratta di due elementi strettamente correlati.

Nei giorni scorsi il Parlamento ha deciso di promuovere un'indagine conoscitiva sull'accelerazione dell'uguaglianza professionale delle donne e della leadership femminile. Insieme a Cida stiamo predisponendo un documento nel quale presenteremo le proposte della dirigenza.

### Approfondimento parità di genere:



<http://bit.ly/WEF-GlobalGenderGap2021>



## AMMORTIZZATORI SOCIALI: SNELLIMENTO E DEFINIZIONE DI UNA MISURA AD HOC PER I DIRIGENTI

### Inizia il colloquio, tramite Cida, con i collaboratori del ministro del Lavoro Andrea Orlando e con la nuova sottosegretaria Tiziana Nisini

Il colloquio, avviato in videoconferenza l'8 aprile scorso, a cui ha partecipato anche Manageritalia, ha costituito una prima importante occasione di interlocuzione con il ministero dopo la formazione del governo Draghi. In particolare, il capo segreteria tecnica del ministro Andrea Orlando, Matteo Bianchi, ha fatto presente come dal ministro siano pervenute sollecitazioni su diversi temi che avrebbe piacere di trattare con Cida, Manageritalia e Federmanager. Tra questi, la riforma degli ammortizzatori sociali, lo smart working (in ottica post-pandemia) e la parità di genere.

Per quanto riguarda il tema degli ammortizzatori sociali, il capo segreteria tecnica ha fatto presente la volontà del ministro di aprire un tavolo di confronto volto a definire una riforma del sistema esistente evidenziando la volontà di ragionare insieme, con particolare riferimento all'accesso alle procedure degli ammortizzatori e la definizione di un nuovo ammortizzatore per la dirigenza.

Sotto il primo profilo, più gestionale, l'apporto dei dirigenti è fondamentale per capire come rivedere e semplificare la gestione delle procedure, che l'esperienza della crisi economica dovuta alla pandemia ha dimostrato essere farraginose. È prioritario capire cosa si può fare per rendere la gestione degli ammortizzatori più snella e tempestiva.

Riguardo al secondo aspetto, i dirigenti sono le uniche figure a cui non si applica la Cig. Tuttavia, i processi di trasformazione renderanno necessario il reskilling di questi professionisti e bisogna prefigurare sollecitamente delle misure specifiche. Il ministero ritiene centrale chiedere a chi li rappresenta di fornire stimoli e proposte che possano indicare delle concrete ipotesi di lavoro.

Sono state avviate delle riflessioni congiunte sul tipo di ammortizzatore applicabile ai dirigenti (considerando che la riduzione oraria mal si attaglia al profilo manageriale), alle modalità per incentivare i manager tramite meccanismi solidaristici (ad esempio i contratti di espansione) e sul tema disoccupazione (necessario un ragionamento su come rendere appetibile l'incentivo all'autoimprenditorialità collegato alla Naspi).

La riflessione proseguirà nelle prossime settimane sotto un profilo operativo, confrontandosi anche nell'ambito di incontri di livello tecnico.

I medesimi temi (snellimento procedure del sistema degli ammortizzatori sociali e definizione di una misura ad hoc per i dirigenti) sono stati affrontati il 29 aprile in un incontro online con la nuova sottosegretaria al ministero del Lavoro, Tiziana Nisini, che si è detta disponibile a contribuire al confronto sui due temi.

## INCONTRO CON DEBORA SERRACCHIANI, PRESIDENTE DEL GRUPPO PD DELLA CAMERA

Il 22 aprile scorso è proseguito con l'on. Serracchiani un dialogo avviato durante l'iter del decreto Milleproroghe riguardante il Fondo nuove competenze. La presidente del Gruppo PD alla Camera aveva infatti presentato, su richiesta di Manageritalia, e ripresenterà, una proposta emendativa per prorogare e migliorare la disciplina della misura collegata a tale Fondo, finalizzata al reskilling dei lavoratori. Oltre alla proroga di tale misura la sua intenzione è quella di correggere alcuni passaggi burocratici e allargare la platea dei beneficiari.

Il presidente Manageritalia Mantovani ha sottolineato la preoccupazione delle organizzazioni dei dirigenti per la prossima revoca del blocco dei licenziamenti, che travolgerà certamente la nostra categoria e metterà in circolo, nel mercato del lavoro, competenze manageriali che sarebbe un peccato non utilizzare in settori più performanti. Mantovani ha anche anticipato l'elaborazione di alcune proposte di ammortizzatori sociali specifici per la dirigenza e ha manifestato la volontà di condividerle con il gruppo parlamentare. Serracchiani si è dichiarata disponibile a pre-

sentare appositi emendamenti per varare strumenti ad hoc per la dirigenza in occasione di uno dei due decreti Sostegni, quello che sarà assegnato alla Camera.

Mantovani ha poi affermato la volontà di assicurare il supporto dei manager alle diverse commissioni parlamentari su temi quali il rilancio del turismo, del lavoro e della previdenza e quello dello sviluppo delle micro e piccole imprese. Sotto questo profilo la presidente Serracchiani ha dichiarato la sua disponibilità a creare sinergia con le commissioni Lavoro e Attività produttive della Camera.

# QUADRI: UN RUOLO CHIAVE NELLA RIPRESA

*In un paese povero di manager e managerialità, i quadri, insieme ai dirigenti, contribuiscono fattivamente all'innovazione, allo sviluppo e alla competitività delle aziende*

**S**E I MANAGER nella ripresa sono determinanti, l'onere e l'onore non riguarda solo i dirigenti, ma anche i quadri, il nostro middle management. Non a caso, il ruolo del management nella ripresa e per l'innovazione del sistema economico, privato e pubblico, è ben rimarcato anche dal piano predisposto dalla task force di Vittorio Colao nel marzo 2020 in cui si dice chiaramente che, per quanto riguarda il settore pubblico, «alle competenze tecniche dei dipendenti si devono affiancare competenze manageriali diffuse. Il middle management può essere un acceleratore dell'innovazione, oppure costituire un freno insuperabile. Esistono già quadri intermedi validi e facilmente professionalizzabili con interventi formativi, ma spesso ignorati e non premiati».

Un ruolo che i quadri hanno insieme ai dirigenti anche nelle tante aziende del privato, poco o per niente dotate di manager, dove

l'ingresso di uno o più dirigenti deve per forza contare anche su un valido middle management.

## **I numeri**

Ma allora quanti sono e chi sono i quadri del privato oggi in Italia? A fine 2019 (ultimi dati disponibili Inps), i quadri nel settore privato sono 462.996 (vedi tabella a fianco). Figure manageriali in forte aumento anche negli ultimi anni: +21,5% dal 2008 al 2019 (uomini +69% e donne +30%) e + 2,4% nel solo 2019 (uomini +1,6%, donne +4,5%). Naturalmente, come per i dirigenti, la Lombardia svetta con 166.191 quadri (35,9%), seguita da Lazio (65.711, 14,2%), Piemonte (41.067 (9%), Emilia-Romagna (40.713, 8,8%) e Veneto (36.813, 8%), ultima la Valle d'Aosta (551, 0,1%).

E tra questi le donne sono il 30,4% a livello generale, il 37% tra gli under 35 e il 34,3% tra gli under 40. Lazio (34,9%), Sardegna (34,3%) e Lombardia (32,2%) sono le regioni più rosa.



Insomma, c'è tanto da fare per managerializzare di più il sistema e crescere e i quadri, come tutti i manager, hanno bisogno

di un'organizzazione che li supporti nelle loro sfide professionali. Per questo da anni Manageritalia offre rappresentanza, ser-

vizi professionali, networking e valorizzazione del ruolo a dirigenti, quadri ed executive professional.

## Quadri per sesso ed età (anno 2019)

Fasce di età	Fino a 24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65 e oltre	Totale
<b>Quadri (numero per sesso fasce di età)</b>											
Donne	50	990	6.512	14.794	22.961	32.187	28.753	23.652	10.227	830	140.956
Uomini	81	1.625	11.149	28.392	43.964	63.478	66.927	63.446	37.993	4.985	322.040
<b>Totale</b>	<b>131</b>	<b>2.615</b>	<b>17.661</b>	<b>43.186</b>	<b>66.925</b>	<b>95.665</b>	<b>95.680</b>	<b>87.098</b>	<b>48.220</b>	<b>5.815</b>	<b>462.996</b>
<b>Quadri (distribuzione sesso % per fasce di età - orizzontale)</b>											
Donne	38,17	37,86	36,87	34,26	34,31	33,65	30,05	27,16	21,21	14,27	30,44
Uomini	61,83	62,14	63,13	65,74	65,69	66,35	69,95	72,84	78,79	85,73	69,56
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Quadri (distribuzione sesso % per fasce di età - verticale)</b>											
Donne	0,04	0,70	4,62	10,50	16,29	22,83	20,40	16,78	7,26	0,59	100
Uomini	0,03	0,50	3,46	8,82	13,65	19,71	20,78	19,70	11,80	1,55	100
<b>Totale</b>	<b>0,03</b>	<b>0,56</b>	<b>3,81</b>	<b>9,33</b>	<b>14,45</b>	<b>20,66</b>	<b>20,67</b>	<b>18,81</b>	<b>10,41</b>	<b>1,26</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione Manageritalia su dati Inps

## DESIGNING YOUR

**A che punto sono del mio percorso e che cosa voglio fare della mia vita? Che direzione voglio prendere per sentire allineamento fra la mia visione della vita e quella del lavoro? Come costruire una community di riferimento per allenarmi a progettare il mio percorso in divenire?**

**D**esigning your (work) life è una metodologia ideata all'Università di Stanford applicando il Design thinking al Life design: negli anni è diventata uno dei corsi più frequentati, offerto a tutti gli studenti di qualsiasi facoltà con l'obiettivo di permettere loro di applicarla per progettare la migliore delle vite possibili, a partire dal loro ingresso nel mondo del lavoro.

La metodologia mette la persona al centro e si fonda su creatività, reframing, collaborazione radicale e un processo di ideazione in divenire - per prototipi ed esperienze - da sviluppare insieme alla propria comunità di progettazione.

Designing your life è diventata anche un libro, a firma di Dave Evans e Bill Burnett, che racchiude tutta la filosofia applicata al processo di design del proprio futuro, da intendersi come valida opportunità lungo tutto il corso della propria vita. Nel 2019 il libro esce in Italia per BUR Rizzoli con la prefazione di Francesca Parviero, coach certifi-

cata della metodologia, oltre a essere un'ambasciatrice dal primo momento.

### **Designing your work life per i manager: 5 tratti che facilitano la metodologia**

DYWL è preziosa sempre: seppur nata per i ragazzi di Stanford, è oggi riconosciuta come approccio valido lungo tutto il percorso di vita e lavoro. Questo approccio, che si sta diffondendo a livello globale tra le università e fra i C-Level delle organizzazioni, porta anche un vantaggio nell'evoluzione delle organizzazioni: facilitare questa competenza rende più autonome le persone verso una capacità di progettazione del proprio futuro e della propria cre-

scita, in un contesto che evolve e cambia dallo stile command & control a uno stile di leadership empatico e ispiratore, fondato su collaborazione e scambio.

Cosa può portare l'adozione della metodologia DYWL nel proprio



# WORK LIFE

percorso manageriale, su di sé e sull'organizzazione?

**1**

## Spirito beta permanente

La curiosità e la creatività tipiche del design thinking sono alla base del mindset di chi vive in uno stato di continua ricerca dell'innovazione.

**2**

## Intrapreneurship

Quando l'*entrepreneurship* entra nelle organizzazioni, i collaboratori più capaci di esprimere la loro

capacità imprenditoriale si identificano come intrapreneur.

**3**

## Alleanza

L'azienda che facilita l'adozione della metodologia esprime una dichiarazione di alleanza tra l'organizzazione e le persone che la compongono: io ti chiedo di raggiungere dei risultati per l'organizzazione facendo sì che tu ti realizzi.

**4**

## Open innovation

Vivere il proprio percorso organizzativo come un'impresa facilita il progetto di rinnovamento e innovazione dell'impresa stessa, permettendo a qual-

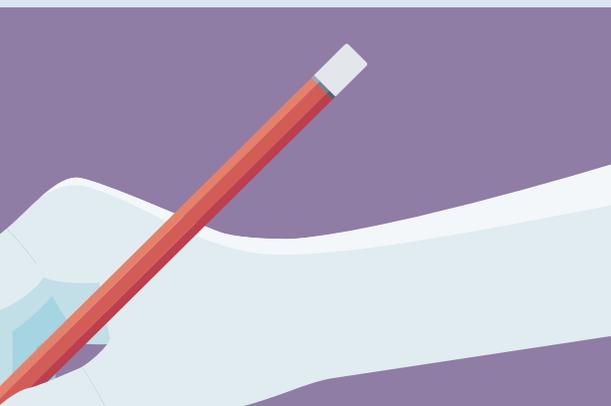
che scintilla di novità di nascere dall'interno, ricca della conoscenza del passato.

**5**

## Diversity & Inclusion

Il design thinking prevede la collaborazione assoluta con un team ricco di punti di vista diversi. Qui è dove l'importanza della diversity diventa automaticamente inclusione: nei processi, nei progetti, nella considerazione del valore.

Al crescere delle responsabilità questo approccio creativo e scientifico allo stesso tempo può essere determinante per realizzare il proprio percorso, restando employable: l'evoluzione è infinita, fino a che decidiamo di restare i protagonisti della nostra storia.

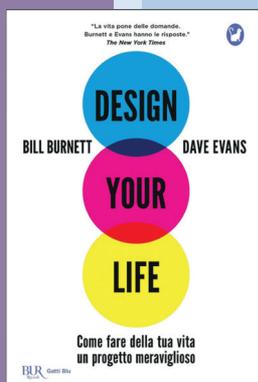


### La docente: Francesca Parviero

Esperta in progettazione di percorsi di apprendimento digitale, speaker, autrice, è stata HR manager

in aziende multinazionali e startup. Nel 2012 diventa la prima LinkedIn talent solution partner italiana.

Conduce profili executive e leadership team nella costruzione di solide competenze digitali, con un focus sul personal branding come leva di Life Design. Promuove una partecipazione autentica, etica e di valore alle reti sociali. **Ha curato l'edizione italiana del libro *Design your life ed è designing your work life certified coach*.**



## Designing your work life

Un esempio di quello che facciamo, nella maggioranza dei casi, mettendo in perfetta sinergia e simbiosi tutte queste figure manageriali, è il webinar trasmesso lo scorso 12 aprile dal titolo Designing your work life (vedi pagina 46). Un'intensa sessione di un'ora e mezza partecipata da oltre 150

associati quadri durante la quale la docente Francesca Parviero ha raccontato come imparare ad allenare la creatività e ad allineare la visione della vita e del lavoro. Un processo continuo di innovazione per riprogettare un futuro in divenire, prototipare e disegnare le proprie odissee con il fondamentale supporto della

propria community di progettazione.

Durante l'evento – moderato da Lorenzo Zanoni, rappresentante nazionale quadri Manageritalia – Angie Violino, visual communications consultant at Doodle, ha regalato ai partecipanti un elaborato artistico sui concetti espressi nel webinar (vedi immagine sotto). ■



Visual recording dell'evento Designing your work life di Angie Violino (Atelier Doodle).

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



Milano, via Espinasse 99.  
Cambiago, via Castellazzo 8.  
02 33 400 800  
[www.dimanoinmano.it](http://www.dimanoinmano.it)  
[www.anticonline.net](http://www.anticonline.net)

 **Di Mano in Mano**

# LA SEMPLICITÀ: PROGETTO E NON DONO

*La semplicità si rivela  
un vantaggio competitivo  
nel personal branding,  
nella gestione  
del cambiamento,  
nell'efficienza  
organizzativa e nella  
motivazione delle persone*

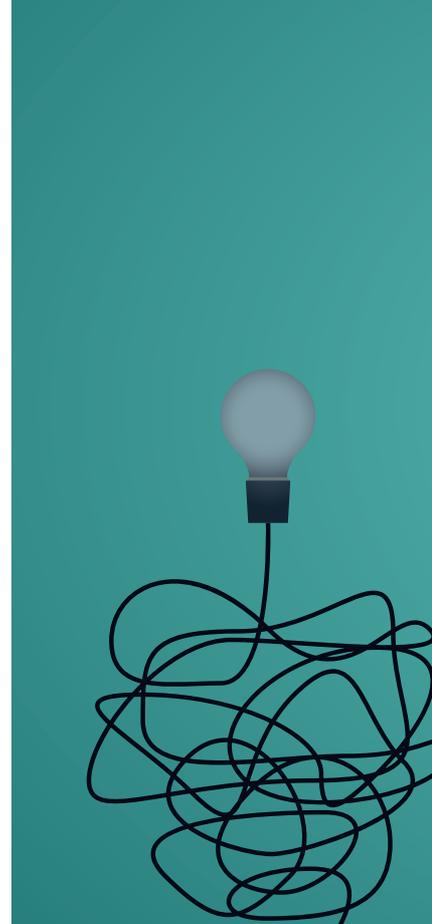
Paolo Antonini

founder di ArtsFor e direttore operativo  
di BookCity Milano

**I**N UN MONDO sempre più complicato e appesantito dalle scorie lasciate da un anno di extreme remote working, ragionare sulla semplicità diventa urgente. Per chi "l'acchiappa", la semplicità è un vantaggio competitivo importante. In termini di personal branding, di gestione del cambiamento, efficienza organizzativa e motivazione delle persone.

Alcune delle aziende più influenti al mondo, sicuramente quelle più amate dai giovanissimi, vendono semplicità. Amazon, Ikea, Revolut, PayPal, Deliveroo e tutte le altre realtà del delivery, Helbiz, Spotify, Netflix... Semplicità di accesso, semplicità di utilizzo, semplicità di reso, semplicità di gestione, semplicità di pagamento, semplicità di consumo.

Il mio obiettivo non è indagare nel dettaglio i modelli di business di queste aziende, ma è indubbio che stanno avendo un grande impatto sulla percezione e sulle preferenze d'acquisto dei consumatori. Ciò



che offre semplicità, cattura la mia attenzione e vale il mio denaro. Ciò che non lo fa, no.

La catena della semplicità è dunque uno degli elementi chiave di ogni organizzazione. Una catena che lega il cliente ai commerciali, al marketing, alla comunicazione, al customer care e poi sempre più su, fino a tutte le aree di staff e back office dell'azienda.

La semplicità è dunque una moneta di scambio che ci permette di attirare e mantenere l'attenzione del cliente. Esterno o interno che sia.

Se siamo d'accordo su questo punto, non rimane che cominciare a chiedersi come nasca la semplicità.

## Semplicità è ordine

In uno dei fumetti pubblicati sul suo blog qualche anno fa, Zerocalcare affrontava il pernicioso tema della maledizione delle su-



perfici piatte. Di che cosa si tratta? In buona sostanza dell'inarrestabile complicazione che domina le nostre vite. Con incredulità osserviamo scrivanie, tavoli, mensole e case che, con sforzo e sudore mettiamo in ordine, riempirsi inesorabilmente di oggetti, fogli, cavi, riviste, rifiuti pochi istanti dopo e lontano dal nostro occhio vigile. Se non facciamo niente le cose si stratificano e si complicano. Se agiamo, abbiamo la possibilità di creare qualcosa di semplice. Il disordine accade. L'ordine va cercato.

Un elemento importante da sottolineare, andando contro la vulgata popolare, è che la semplicità non è un dono. È il frutto di un percorso di ricerca del valore e di eliminazione del superfluo. Un percorso che ha ben chiara la differenza fra sintesi e fretta e quella fra efficien-

za ed efficientismo. Un percorso che ha enorme rispetto per la complessità, ma che è anche consapevole che quando si è in tanti questa vada necessariamente osservata, compresa, letta, tradotta. Un percorso individuale e collettivo allo stesso tempo, come sempre accade quando ci si rivolge ai manager.

### **La cultura della semplicità**

Tanti sono gli elementi, spesso molto concreti, su cui si può andare a incidere quando si prova a creare una cultura della semplicità.

Un elenco degli elementi che maggiormente complica la nostra quotidianità professionale è potenzialmente infinito, ma non può che contenere riunioni e conference call, antipatie e conflitti, colli di bottiglia e ambiguità decisionali, micromanagement, vecchie abitu-

dini dure a morire, stratificazioni di procedure ridondanti, riorganizzazioni e merger, processi di change management gestiti senza la dovuta cura.

Stiamo dunque parlando di relazioni, di potere decisionale, di sovrapposizioni operative, di abitudini e processi mal pensati e ancor peggio gestiti.

Mai come ora, dopo un anno di remote working estremo, abbiamo la possibilità di creare un nuovo modo di lavorare che si sbarazzi di elementi superflui e lavori costantemente per apprendere e semplificare i propri processi. In un contesto che remotizza i luoghi in cui il lavoro viene svolto, i processi poco chiari emergono nella loro inefficienza e tutte quelle attività che hanno poco senso risultano ancora meno sopportabili.

Il remote working ci spinge a disegnare un contesto lavorativo in cui concetti quali autonomia operativa, responsabilità diffusa, rispetto dei tempi, collaborazione trasversale diventano dei must per ogni team di lavoro. Spesso i manager di multinazionali e organizzazioni iperburocratiche e gerarchiche si sentono impotenti nella loro possibilità di incidere. Certamente non tutto si può semplificare e ci sono cose che è proprio meglio non semplificare per nutrirsi della loro necessaria e generativa complessità. Ma questo non significa non potere fare nulla. Magari si otterrà un risulta-

## VERSO UNA CULTURA DELLA SEMPLICITÀ



Un ciclo di tre appuntamenti Cfmt con Paolo Antonini di ArtsFor\_ per riflettere su che cosa voglia dire creare una cultura della semplicità. In un mondo che è sempre più complicato e appesantito dalle scorie lasciate da un anno di extreme remote working, ragionare sulla semplicità diventa sempre più urgente. La semplicità è un vantaggio competitivo importante. In termini di personal branding, efficacia comunicativa ed efficienza organizzativa.

La semplicità non è un dono. È frutto di un percorso di ricerca del valore e di eliminazione del superfluo. Un percorso che ha ben chiara la differenza fra sintesi e fretta e quella fra efficienza ed efficientismo. Un percorso che ha enorme rispetto per la complessità, ma che è anche consapevole che quando si è "in tanti" questa vada necessariamente tradotta. Un percorso individuale e collettivo allo stesso tempo, come sempre accade quando ci si rivolge a people manager.

I tre appuntamenti sono fruibili singolarmente, ma insieme consentono una visione più organica dell'argomento.

<b>La mente semplice</b>	7 giugno 10 → 13
<b>La comunicazione semplice</b>	14 giugno 10 → 13
<b>L'organizzazione semplice</b>	24 giugno 10 → 13

Per iscrizioni:

 [https://bit.ly/cfmt\\_semplicita](https://bit.ly/cfmt_semplicita)

Per maggiori informazioni:

**Roberta Corradini**  
[roberta.corradini@cfmt.it](mailto:roberta.corradini@cfmt.it)



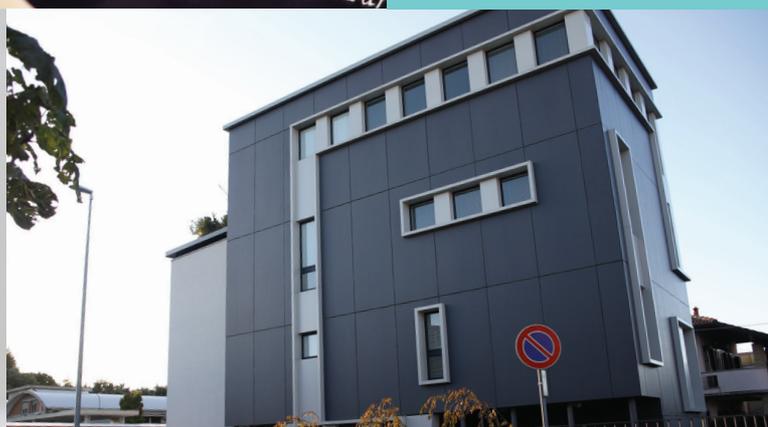
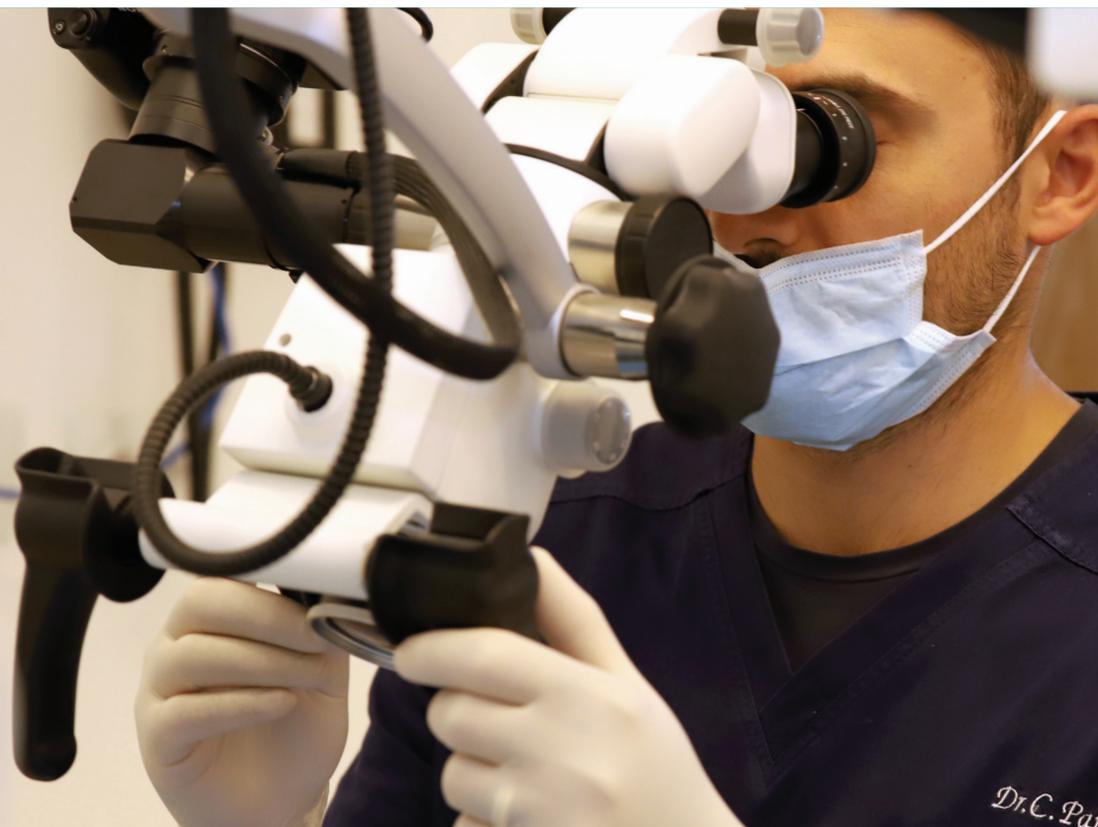
to sub-ottimale, ma non possiamo che cominciare col rendere più semplice tutto ciò che è in nostro potere.

### Creatori di semplicità

La semplicità è dunque anche uno strumento importante di personal branding. Siamo creatori di semplicità o di complicazioni? Quanto le nostre azioni e decisioni impattano sulla semplicità degli altri? Consapevoli che chi è in grado di portare un approccio semplice ha oggi maggiori possibilità di farsi seguire dalle proprie persone all'interno di processi di cambiamento anche molto complessi. Un lavoro di personal branding che vede nella semplicità un elemento imprescindibile di autorevolezza.

Chiudiamo con una brutta notizia per tutti i manager dalla vita frenetica che ci stanno leggendo: ci vuole tempo per essere semplici. Così come ci vuole tempo per essere sintetici. La semplicità vive nella profonda differenza fra sintesi e fretta. Iconica da questo punto di vista la frase attribuita, tra gli altri, al filosofo e matematico francese Blaise Pascal: "Scusami se ti ho scritto una lettera lunga. Non ho avuto il tempo per scriverla più corta". Quella della sintesi è una brevità progettata. Quella della fretta è una brevità casuale. Perché, ancora una volta, la semplicità non è un dono. È un progetto. ■

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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



# FARE IL CEO NELLA GLOBAL SECURITY



Marco Bavazzano è chief executive officer di Axitea.

A tu per tu con Marco Bavazzano, associato a Manageritalia Lombardia e chief executive officer di Axitea. Con lui parliamo del suo ruolo e dei valori da mettere in campo nell'ambito di iniziative di sicurezza digitale nelle organizzazioni.

**Cosa vuol dire oggi essere ceo di un'azienda che si occupa di sicurezza fisica e informatica?**

«Quando si guida un'azienda, in qualsiasi settore, ci si trova ad affrontare delle sfide complesse e stimolanti ogni giorno. Nel mio ambito questo è ancora più vero, perché la nostra mission è quella di aiutare le aziende a gestire la propria sicurezza, ma il profilo di rischio si sta modificando sempre più velocemente a seguito dei processi di digitalizzazione, dell'evoluzione dei modelli di business abilitati da nuove tecnologie (come artificial intelligence e machine learning), ed eventi esogeni come la pandemia».

**Quali i must da mettere in campo, indipendentemente da azienda e settore?**

«Oggi, ancora più di prima, i must fondamentali per chi si trova alla guida di un'azienda è la

capacità di promuovere il cambiamento in tempi molto rapidi, in modo da non essere sopraffatti dalle dinamiche del mercato e saper cogliere le opportunità tempestivamente».

**Come un manager può dare contributo e valore a un'organizzazione che si occupa di sicurezza?**

«Credo che oggi sia necessario per tutte le organizzazioni evolvere verso un modello agile, in modo che anche il manager possa allinearsi a concetti di *servant leadership*. Un paradigma diverso di leadership tale per cui il manager ispira i propri collaboratori e li mette in condizione di ottenere risultati sempre migliori come singoli e performance ottimali come team».

**L'emergenza Covid come ha inciso sul suo lavoro?**

«L'emergenza Covid non ha inci-

so in maniera particolarmente significativa sul mio lavoro perché la scelta di un'organizzazione agile che prevede un numero di riporti elevato (circa 20), distribuiti su sedi geografiche diverse, mi aveva già abituato a condurre riunioni di allineamento utilizzando modalità miste tra presenza e strumenti di web conferencing».

#### Quali altre esperienze ha avuto e come l'hanno fatta crescere portando valore a quello che fa oggi?

«Ho avuto la fortuna di condurre esperienze multidisciplinari (dalle vendite al marketing, dall'It al strategy & governance e operation) e questo è stato di fondamentale importanza per permettermi di arrivare ad assumere un ruolo di leadership di un'azienda in modo consapevole e adeguato».

#### Cosa fare per crescere professionalmente?

«Occorre ispirarsi a modelli di leadership che hanno dimostrato la capacità di raggiungere obiettivi importanti e condurre esperienze in ambiti lavorativi differenti. Con questo non intendo promuovere la tendenza del *job hopping*, ovvero il cambiamento frequente dell'azienda in cui si lavora, perché il cambiamento di ruolo e attività lavorativa può avvenire anche all'interno della stessa azienda. Parlo quindi di *job rotation* e spostamenti orizzontali e verticali all'interno della stessa

organizzazione come elementi importanti per una crescita professionale individuale».

#### Lei ha fatto anche esperienze in altre aziende: quali punti di forza di business e manageriali ha colto qua e là?

«Ho avuto la fortuna di imparare il mestiere di manager in un'azienda che aveva una grande tradizione in tal senso: la Sip - Telecom Italia degli anni 2000. L'altra grande opportunità che ho avuto è stata quella di imparare la gestione e lo sviluppo del business in una realtà leader nel mondo dal punto di vista commerciale, ovvero Symantec, ai tempi in cui era la "software security company" che primeggiava nel mondo. Aggiungo che non si smette mai di imparare, quindi anche ora mi dedico alla lettura di libri dedicati al management e alla storia di aziende di successo, per sviluppare ulteriormente le mie capacità manageriali e di business, e per ricavare delle ispirazioni».

#### Dal punto di vista manageriale a Milano e in Lombardia, dove lei lavora, che ambiente professionale c'è e come sfruttarlo?

«Milano e la Lombardia offrono possibilità di networking di gran lunga superiori ad altre province o regioni d'Italia. Per sfruttare al meglio l'ambiente professionale di un territorio come Milano ritengo molto utile fare riferimento

alle associazioni manageriali e industriali, che hanno una conoscenza approfondita e puntuale dell'ambiente professionale che caratterizza questo territorio».

#### Com'è fare networking con vantaggi per sé e l'azienda, magari anche divertendosi?

«Può essere faticoso fare networking perché significa togliere tempo a interessi personali e alla famiglia, ma è un'attività fondamentale per lo sviluppo professionale e per portare vantaggi alla propria azienda. L'ideale è sfruttare le occasioni che permettono di creare il giusto connubio tra l'utile e il divertente, e in alcuni casi per fortuna questo è possibile».

#### Lei è associato a Manageritalia Lombardia: che rapporto e quali vantaggi ha?

«Ho un rapporto attivo con l'associazione perché cerco di partecipare, impegni permettendo, ai numerosi incontri formativi e di approfondimento, attività culturali e per il tempo libero organizzati per gli iscritti».

#### L'Associazione in numeri

Dirigenti	11.494
Pensionati	5.751
Executive professional	2.638
Quadri	563
<b>TOTALE</b>	<b>20.446</b>
Uomini	16.035
Donne	4.411

dati di aprile 2021



## DECALOGO PER FARE INVECCHIARE BENE IL CERVELLO, E QUINDI NOI STESSI

L'invecchiamento della popolazione in atto nel mondo occidentale è sotto gli occhi di tutti. Dai 13 milioni circa, quanti erano nel mondo all'inizio del '900 i soggetti di età uguale o superiore a 65 anni (meno dell'1% della popolazione totale), si è passati ai 340 milioni degli anni '90 (6,2%), per arrivare a 2,5 miliardi all'inizio di questo secolo, già quasi raddoppiati ai giorni nostri, almeno nelle nazioni delle nostre latitudini.

Tutti gli organi del corpo umano ovviamente invecchiano, ma è il cervello che determina le maggiori ricadute sulla salute, sul benessere personale e della popolazione.

Il cervello senile presenta tre profili con relativi limiti e deficit che sono suscettibili di parziale prevenzione e comunque di provvedimenti: profilo motorio (postura, andatura, calo della forza e del tono muscolare), profilo cognitivo (diminuzione di memoria, capacità esecutive, abilità, linguaggio, intelligenza) e profilo comportamentale (ritmo sonno-veglia, dogmaticità, labilità emotiva, depressione, involuzione sociale, familiare e personale).

Non disponiamo di terapie farmacologiche efficaci per curarne l'arretramento, ma possiamo fare molto per anticipare o curare i primi segni di declino.

Ecco un decalogo per antagonizzare e frenare l'evoluzione senile del cervello:

**1** Gestite in prima persona la vostra vita: sappiate quali medicine assumete, nomi, dosi e motivi. Documentatevi sulle vostre carte sanitarie. Abbiate cura della gestione amministrativa della vostra casa e della vostra

vita in genere. Organizzate e cercate di ricordare i vostri programmi tv, usate il pc. Cimentatevi con la tecnologia che vi circonda.

**2** Siate curiosi circa tutto quello che avete intorno: giornali, mostre, esposizioni, cinema, riviste, libri.

**3** Studiate sempre: vuol dire leggere e ripetere. Ogni giorno leggete un quotidiano e ripetetelo a qualcuno, se siete soli riscrivete quante più notizie avete letto.

**4** Fate conversazioni impegnative, arricchitele di fatti, numeri, date, cifre, ricordi recenti soprattutto.

**5** Curate in prima persona i vostri interessi: conti bancari, investimenti, proprietà, scadenze amministrative. Tenete un'agenda aggiornata.

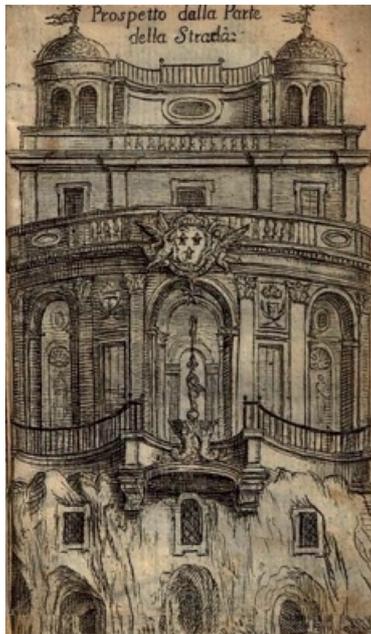
**6** Cercate e iscrivetevi ad associazioni, gruppi, club di servizio, seguitene la vita comunitaria.

**7** Fate attività fisica, più o meno strutturata. Camminate almeno 8mila passi al giorno (scaricate un'app sullo smartphone o fatevi regalare un contapassi). Fate sempre le scale a piedi. E poi almeno 30 minuti al giorno di fisioterapia o ginnastica, anche al domicilio.

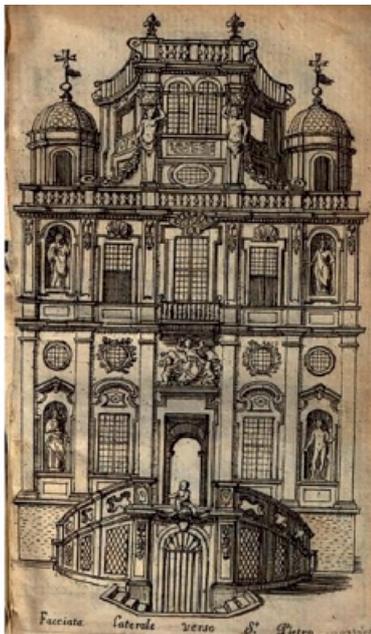
**8** Prendetevi cura delle vostre famiglie/amici/vicini di casa. Seguitene successi, impegni, interessi, scadenze, compleanni. Chiedete a chi vi è vicino se è contento e sta bene: gioite con loro, piangete con loro.

**9** Misurate quello che fate: quanta ginnastica, quante notizie ricordate, e ponetevi obiettivi per le volte successive.

**10** Abbiate e coltivate passioni: il sesso, i sentimenti, l'arte, la cultura, lo sport, la politica, l'amicizia.



Prospetti Villa Benedetti, 1663, Archivio di Stato di Roma.



## STORIA DI UN PRECEDENTE: PLAUTILLA BRICCI, "L'ARCHITETTRICE"

Che per farsi spazio nella storia dell'arte le donne abbiano dovuto superare ostacoli o aggirare pregiudizi enormi è cosa nota; basterebbe pensare alla pura questione linguistica: l'origine del termine "pittore" si perde nella notte dei tempi, mentre per la declinazione al femminile dobbiamo attendere che Artemisia Gentileschi, attorno al 1615, usi per prima il termine "pittressa". E se con pittura e scultura la strada per le donne è in salita, con l'architettura è una vera missione impossibile. Impensabile che una donna possa dirigere un cantiere

di uomini! Ma poi un bel giorno arriva lei, la prima donna a respirare la polvere di un cantiere, a dover aggirare l'ostacolo linguistico del non avere neppure una qualifica a identificarla: Plautilla Bricci, l'"Architettrice". Nata nel 1616 nella Roma del Bernini, della bottega del Cavalier d'Arpino,

delle grandi imprese artistiche pontificie, Plautilla è figlia del "Briccio", uomo di vasta cultura, mediocre pittore e autore di testi teatrali, proprietario di una vera biblioteca casalinga, caratteristica rara per le famiglie di non alto lignaggio. È nel contesto domestico e tra le amicizie del padre, dunque, che Plautilla si forma, prima come pittrice (di lei restano alcune pale d'altare in chiese romane) e poi come architetto. Sopravvive, Plautilla, pittrice ammessa all'Accademia di San Luca ma senza diritto di parola, tra qualche committenza importante e l'oblio, fino all'incontro che le cambierà la vita con l'abate Elpidio Benedetti, curato-

re degli interessi in Italia del temibile cardinale Mazzarino. Il Benedetti, inserito nel sistema culturale francese che, grazie alla presenza di sovrane illuminate come Maria de' Medici e Anna d'Austria, incentivava il talento al femminile, non esita un istante ad affidare a Plautilla, quarantottenne alla prima esperienza come architetto, la realizzazione della sua Villa (oggi distrutta) nei pressi di Porta San Pancrazio. Nasce così il Vascello, capolavoro barocco, tre piani di alternanza di spazi pieni e vuoti, arroccato su uno sperone di roccia, a ricordare un veliero incagliato sugli scogli, un prodigio che tutta Roma ammira. La strada dell'architettura, dunque, sembra spianata per Plautilla, che nei 20 anni successivi, pur guadagnando un terzo rispetto ai colleghi uomini, lavorerà ancora molto, progettando interamente nell'impianto e nella decorazione, tra le altre opere, la Cappella di San Luigi IX nella chiesa di San Luigi dei Francesi.

Terminerà la sua esistenza a 90 anni, avanguardista anche nella vita privata, avendo rifiutato le uniche due possibilità di affermazione per una donna: il matrimonio o il convento.

Oscar Wilde, secoli più tardi, avrebbe detto «Date alle donne occasioni adeguate ed esse potranno fare tutto»: Plautilla Bricci, l'Architettrice, lo aveva già dimostrato sul campo!

### CURIOSITÀ

Durante i lavori del Vascello, Plautilla si scontrò quotidianamente con il capocantiere Bergiola, che rifiutava di prendere ordini da una donna. La controversia si risolse solo con l'intervento del Benedetti, che trascinò il Bergiola da un notaio costringendolo a ratificare un atto in cui si riconosceva legalmente Plautilla "archittrice" e direttrice dei lavori.

Davide Mura



## Le luci dell'impero d'Oriente

La storia di Bisanzio ha un fascino intramontabile e presenta molti elementi su cui gli studiosi si interrogano da sempre. Civiltà di transizione in cui cristianesimo, romanità ed ellenismo

hanno saputo convivere e contaminarsi, l'impero d'Oriente ha lasciato tracce mirabili nell'arte e nell'architettura. Judith Herrin ci racconta in modo appassionante un mondo di luci contraddistinto da una grande vivacità culturale. Come fu possibile la sua rottura con la presa di Costantinopoli, nel 1453? Nel saggio risposte e ipotesi.

**Bisanzio**, Judith Herrin, Bur, pagg. 416, € 15.



## Rilanciare l'Italia attraverso l'arte

In una fase in cui si discute su come far ripartire il turismo nel nostro Paese, le riflessioni di Tomaso Montanari ci spingono a studiare una nuova strategia che punti alla valorizzazione del

nostro patrimonio storico-artistico. Il libro propone una serie di idee per un'educazione al bello e per rendere il tesoro che tutto il mondo ci invidia meno "prodotto" e più "patrimonio" dell'umanità. Oltre il marketing, una conversazione sull'Italia da esporre ma, soprattutto, da amare.

**La seconda ora d'arte**, Tomaso Montanari, Einaudi, pagg. 221, € 15.

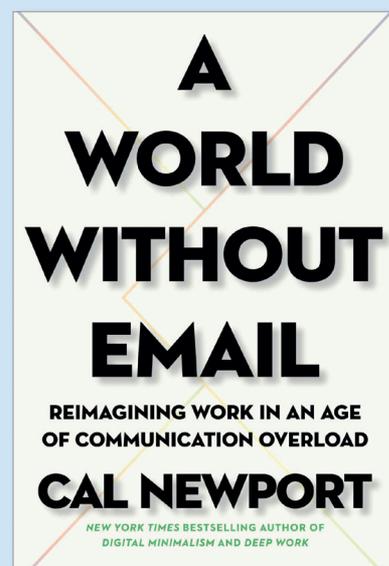


## dall'ESTERO

### Liberiamoci dalle email

Il carico di lavoro da gestire quotidianamente per molti continua a crescere e un senso di oppressione sembra diffuso all'interno delle organizzazioni. Come se non bastasse, le email e i messaggi assorbono in media un terzo del nostro tempo lavorativo. È stato calcolato che si controlla la casella di posta elettronica ogni 6 minuti. Nel 2018 una società di software chiamata RescueTime ha monitorato il comportamento di 50mila utenti attivi, rilevando che per loro solo un'ora e quindici minuti al giorno è priva di distrazioni. Ma perché il controllo costante delle email è così deleterio per la produttività? Il motivo risiede nella corteccia prefrontale del nostro cervello, deputata all'attenzione e in grado di concentrarsi su una cosa per volta. Per Cal Newport, associate professor of computer science alla Georgetown University, il flusso costante di messaggi è correlato allo stress e si rivela un problema, in particolare per i manager. Per dimostrare questa tesi l'autore cita una serie di ricerche dedicate alla produttività. Come venirne a capo? Nel libro vengono suggeriti programmi specifici per gestire meglio il workload, evidenziando la funzione degli assistenti virtuali ma, soprattutto, si delinea una strategia efficace da adottare al più presto prima che la comunicazione incessante ci allontani dai nostri obiettivi. Un saggio per coordinare meglio il lavoro di team e per adottare strumenti e policy necessari e utili.

**A world without email**, Cal Newport, Portfolio, pagg. 320, \$ 27.



## IL MERITO CHE UCCIDE LA DEMOCRAZIA

È un assioma: chi arriva in cima crede di avere meritato il proprio successo, quelli che non ce l'hanno fatta meritano il loro destino. Le opportunità sono eguali per tutti, basta saperle cogliere. È davvero così? Qualche dubbio lo suscita la lettura di questo libro di Michael Sandel, **La tirannia del merito. Perché viviamo in una società di vincitori e di perdenti** (Feltrinelli editore, 288 pagine, pubblicato nel 2021).

Il libro parte da un episodio di cronaca. Nel 2019, la procura federale degli Stati Uniti accusa trentatré genitori benestanti di aver pagato, in modo fraudolento, per garantire l'ammissione dei propri figli a prestigiose università, tra le quali Yale, Stanford e l'Università della California (USC).

Il metodo consisteva nella correzione dei test d'ammissione da parte di funzionari corrotti e conseguente innalzamento del punteggio ottenuto dai giovani rampolli. Questo comportamento illegale da parte di facoltose famiglie dell'alta borghesia statunitense non era finalizzato solo a garantire e mantenere una posizione sociale ed economica privilegiata, grazie al conseguimento della laurea in una di queste prestigiose università. Lo scopo consisteva in qualcosa di meno tangibile ma di più prezioso: i ricchi stavano comprandosi anche il lustro del merito.

Questo perché, in una società caratterizzata da un accesso diseguale alle risorse, chi sta ai vertici vuol credere che il proprio successo sia giustificato dal punto di vista morale. I vincitori devono credere, e far credere, di aver guadagnato la vetta grazie al proprio talento e al proprio lavoro. Questo fa riflettere anche su come definiamo il successo e il fallimento, il vincere e il perdere.

Da questa riflessione l'autore espande il ragionamento spingendosi ad analizzare il concetto di libero mercato e le conseguenze della globalizzazione, chiedendosi se il ricorso al solo mercato sia la risposta giusta per realizzare il bene pubblico. Delocalizzazioni e flusso di capitali senza restrizioni fanno parte di trasformazioni partite negli anni Ottanta con Ronald Reagan e Margaret Thatcher, i quali sostenevano che i governi fossero il problema e il mercato

la soluzione, senza preoccuparsi della crescente disuguaglianza economica e sociale. Disuguaglianza che deve spingere a riflettere sui concetti di vincente, perdente e su quello di successo. È opinione diffusa, infatti, che la globalizzazione abbia favorito soprattutto le persone ai vertici lasciando ai cittadini comuni la sensazione di aver perso potere. Perdita di potere non solo economico ma anche morale e culturale, non solo salari e posti di lavoro ma anche stima sociale. Questo libro di Michael Sandel spinge a riflettere sul concetto di equità, sociale ed economica, e di come definiamo il succes-

so e il fallimento, il vincere e il perdere e gli atteggiamenti che i vincitori dovrebbero tenere nei confronti di chi ha avuto meno successo di loro.

Una lezione, questa, come ci ricorda l'autore, utile anche per i più giovani, perché tanto più pensiamo di esserci fatti da soli e di essere autosufficienti, più diventa difficile imparare la gratitudine e l'umiltà. E senza questi sentimenti diventa impossibile prendersi cura del bene comune.



## È POSSIBILE DESTINARE I PREMI DI PRODUTTIVITÀ AL FONDO MARIO NEGRI?

Percepisco annualmente dei premi legati alla produttività e ho anche un credito annuale di servizi di welfare aziendale da spendere. Vorrei sapere se è possibile incrementare il risparmio previdenziale devolvendo in tutto o in parte tali somme al Fondo Mario Negri.

*T.P. - Bologna*

I dirigenti che operano in aziende in cui sono stati stipulati accordi di detassazione dei premi di produttività possono optare per il versamento del premio maturato alla previdenza complementare, e quindi al Fondo Mario Negri, fino a un importo massimo pari a 3.000 euro annui, interamente deducibili.

Il datore di lavoro verserà su tali somme il contributo di solidarietà Inps del 10%.

Tale possibilità è riservata ai dirigenti il cui reddito non superi gli 80.000 euro annui.

Le norme che regolamentano il Fondo Mario Negri non permettono ai dirigenti in servizio di versare, a livello individuale, contributi ulteriori rispetto a quelli previsti dal ccnl, né è possibile destinare al Fondo il credito concesso per usufruire di servizi di welfare aziendale.

Ci riferiamo agli importi erogati a titolo di "welfare puro", che possono avere origine o da un accordo aziendale, non legato alla produttività, o da un regolamento aziendale. Si potrebbe anche destinare il credito welfare a servizi di assistenza sanitaria o alla previdenza complementare (in questo caso non al Fondo Mario Negri, che non lo accetterebbe), ma tali importi sarebbero comunque soggetti alla verifica dei massimali di deducibilità, e

quindi fiscalmente imponibili, poiché il massimale di deducibilità è già superato con i contributi versati al Fondo Mario Negri, se ci riferiamo a un dirigente per il quale viene versata la contribuzione ordinaria.

Allo stato attuale è tuttavia possibile versare la contribuzione addizionale al Fondo nella misura pari al 60, 90 o 120% della contribuzione integrativa e ordinaria stabilita dal ccnl, tramite la sottoscrizione di un accordo aziendale rivolto a tutti i dirigenti in servizio o a categorie degli stessi. A tale forma di contribuzione si applica il medesimo regime di deducibilità totale riservato ai contributi contrattuali.

Per maggiori informazioni e per procedere alla stipula degli accordi aziendali per la contribuzione addizionale al Fondo Mario Negri occorre fare riferimento all'associazione Manageritalia competente per territorio.

**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.**



Errare è umano.

Non tutelarsi  
è diabolico.

**Polizza “Dual  
Personal D&O”**

**La responsabilità civile di un dirigente d'azienda è rilevante e può mettere a rischio il suo patrimonio personale.**

Per questo Assidir offre agli associati Manageritalia **“Dual Personal D&O”**: la polizza che assicura per i rischi legati alla responsabilità civile che deriva dall'essere dirigente. Un'opportunità unica da non perdere.

**Informati subito:**

contattaci al **numero verde 800 401345**  
o vai sul sito **[www.assidir.it](http://www.assidir.it)**

 **ASSIDIR**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

Le garanzie assicurative della polizza “DUAL Personal D&O” sono fornite da Arch Insurance (EU) DAC compagnia di assicurazioni con Rappresentanza Generale in Italia, in Via della Posta 7, 20123 Milano.  
Assidir distribuisce questa polizza in forza di un accordo di collaborazione orizzontale con Dual Italia.  
Prima della sottoscrizione, leggere attentamente il set informativo disponibile presso l'intermediario e sul sito [www.assidir.it](http://www.assidir.it).





# LA VITA DI TANTI GIOVANI RIPARTE DA SAN PATRIGNANO

GRAZIE ANCHE  
AL TUO 5X1000

Non c'è emozione più grande di vedere una giovane vita che ritrova il sorriso e la voglia di ricominciare dopo il buio della dipendenza e della droga. San Patrignano da più di quarant'anni recupera e dà un futuro a migliaia di giovani gratuitamente, attraverso l'accoglienza, l'amicizia e la formazione professionale. Anche tu puoi aiutare un giovane a ripartire sostenendo San Patrignano con un semplice gesto. Scrivi questo codice fiscale nella tua dichiarazione dei redditi.

**CODICE  
FISCALE**

**9 1 0 3 0 4 2 0 4 0 9**



**SanPatrignano**

# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #73



02/ I REMOTE NOMAD

04/ SOPRAVVIVERE  
ALL'IBRIDAZIONE

06/ IL ROBOT TI ASCOLTA

SAVE THE DATE:  
SPECIALE CFMTALKS:  
DANIEL GOLEMAN  
ONLINE, 01 LUG 2021

→ [https://bit.ly/cfmtalks\\_goleman](https://bit.ly/cfmtalks_goleman)

## Contactless vs contactness Il benessere del contatto

Le tecnologie digitali colmano sempre di più il divario tra virtuale e analogico e imitano (cercano di imitare) ogni incontro reale. Tuttavia, non sostituiscono e non possono sostituire gli incontri faccia a faccia. Dopotutto, il contactless non fa vera rima con contactness. Le persone, per stare bene e lavorare bene, hanno bisogno di contatti veri con i propri simili, con gli animali e le piante. Alcune considerazioni. Meno tocco e più mi ammalo. Ovvio: il tatto fornisce sicurezza, fiducia, riduce lo stress, combatte la solitudine, attiva il sistema immunitario,

favorisce la guarigione, rilassa il ritmo cardiaco e rilascia i cosiddetti ormoni della felicità (serotonina, ossitocina, dopamina ecc.). Se tutto ciò è assente, si verifica il fenomeno *skin hunger* o *touch starvation*, insomma, un bisogno disperato di essere toccati: e qui non parliamo di effusioni sessuali, ma di semplici pacche sulle spalle, abbracci amichevoli e, sì, anche strette di mano in sala riunioni. Certo, si può tamponare accarezzando il gatto o cane di casa. Ma non basta per un vero contactness, perché quello che proprio viene a mancare

con il forzato home working e distanziamento sociale sono i contatti o legami deboli (*weak ties*) tipici delle normali giornate di lavoro nel mondo reale. Più aumentano le interazioni faccia a faccia e più diminuiscono stati di depressione. È tutto molto semplice: organizzate attività "in presenza" con i vostri dipendenti e collaboratori. Magari all'aria aperta, perché all'aperto è quasi impossibile il contagio, anche se l'aria è inquinata, sentenza uno studio del Cnr. Magari tutti in bici per un team building che rimette la gioia di vivere in sella.

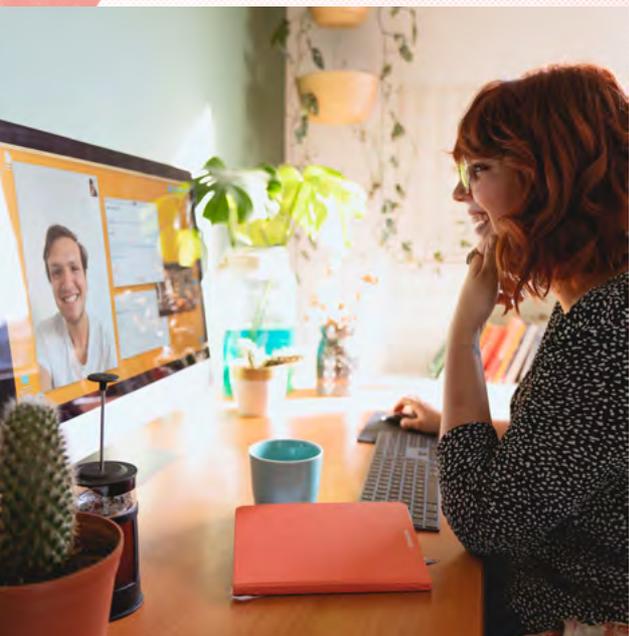
## —Future society

Dopo i nomadi digitali,  
arrivano quelli in remoto



LAVORARE IN REMOTO, PER CERTI  
VERSI UN TREND INARRESTABILE.  
SCARICA WHY WORKING FROM HOME  
WILL STICK  
<https://tinyurl.com/mcex8w7t>

***I remote nomad sono persone che utilizzano la distanza per guadagnarsi da vivere e condurre la propria vita in modo nomade. Troppo scema come definizione? Forse, ma sta di fatto che in futuro sempre più persone decideranno di lavorare “da ovunque e in movimento” e non solo i soliti giovani creativi, ma anche dirigenti e imprenditori.***



## —Recruiting remoto

Assumi un dipendente  
a distanza

Non nel senso che lavora a distanza, ma nel senso che il colloquio si svolge proprio a distanza, tramite le solite e ben note piattaforme di videoconferenza online. Beh, tra l'altro, se vi interessa, uno di quei nuovi nomadi che lavorano in remoto e vivono in remoto (lontani dai vostri uffici), pandemia o non pandemia, non vi resta che fare le interviste a distanza in video chat. Un trend in fase di lento ma inesorabile consolidamento, il che richiede un minimo di dimestichezza nella gestione del colloquio ma, soprattutto (mancando la visita in azienda), nella comunicazione (tramite video e social media) di come è la vita lavorativa da voi.

## —Work in a suitcase Un modello per il futuro?

Uno su dieci non vedrà mai più un ufficio. E, a sua volta, un lavoratore in remoto su dieci rinuncerà del tutto alla sua residenza permanente e viaggerà costantemente per il mondo come nuovo nomade digitale, sempre più distante da clienti e uffici. Questa la profezia di Nicholas Bloom, economista, professore della Stanford University e acclamato esperto di home e smart working. Uno strano stile di vita che la pandemia ha in parte innescato, o forse solo accelerato, fatto di continui spostamenti in giro per il mondo. Capostipite dichiarato di questo vagabondaggio è l'imprenditore svizzero Alan Frei, che si autodefinisce, sul proprio sito, entrepreneur, minimalist e, appunto, vagabond. Negli ultimi tre anni ha viaggiato in circa 53 paesi mandando avanti le proprie creature, fra cui un noto portale e-commerce di giocattoli erotici e lingerie chiamato amorana.ch, rigorosamente a distanza.



<https://www.alanfrei.com>  
<https://www.citizenm.com/global-passport>  
<https://www.on-running.com/de-de/>

## —Accesso senza possesso Il business con i nuovi nomadi

Se sei sempre in giro senza fissa dimora, finisce che ti viene voglia di non possedere più nulla e di noleggiare persino le scarpe da ginnastica con cui ti muovi. E così è stato. Recentemente l'azienda svizzera On-running ha introdotto un abbonamento su base annuale che permette ai clienti nomadi di ricevere un nuovo paio di sneakers ogni mese per 29 dollari americani. Non è l'unica azienda ad aver fiutato il nuovo corso delle abitudini dei nuovi nomadi professional. Per esempio, la catena alberghiera CitizenM ha iniziato a offrire un passaporto globale (nome in codice citizenm.com/global-passport) che consente ai clienti, al prezzo di 1.500 dollari al mese, di soggiornare in una delle 21 proprietà sparse per il mondo per un minimo di sette giorni e un massimo di 29 (quasi un mese insomma). A quel punto a cosa serve la casa?

## —Future work

### Sopravvivere ad ogni remota esperienza

***In attesa del (forse) grande ritorno in ufficio e di un'ibridazione del lavoro ben calibrata e organizzata, ecco un piccolo decalogo per sopravvivere efficacemente al lavoro in remoto.***

#### —01

Introducete incontri informali regolari per i lavoratori in remoto, come una pausa caffè comune davanti allo schermo, e date tempo per il recupero fra una videoconferenza e l'altra di almeno 15 minuti.

#### —02

Rendete il lavoro ibrido obbligatorio, anche per i manager. Solo se il management si vede regolarmente nell'home office, i collaboratori da casa accetteranno questa forma di lavoro.

#### —03

Organizzate eventi di socializzazione offline, per esempio un fine settimana di brainstorming in un agriturismo, per mantenere lo spirito di squadra (termine tecnico: offsite).

#### —04

Riflettete se il concetto di uffici satellite, ovvero una rete di uffici diffusi su tutto il territorio, faccia al caso vostro (termine tecnico: hub quarter).

**—05**

Adottate contromisure per evitare il crollo della creatività in remoto. Esempi: inviate con largo anticipo una check-list per la riunione creativa; chiedete ai partecipanti di uscire da tutti i programmi non necessari alla riunione (email, Telegram, Skype, Slack ecc.) e di mettere in muto tutti i dispositivi mobili. Mantenete il gruppo abbastanza piccolo (max sei persone); evitate le sessioni maratona e non superate i 60-90 minuti.

**—06**

Dividete le giornate dei vostri collaboratori in fasi di lavoro silenzioso e di comunicazione: i creativi e i lavoratori della conoscenza devono avere un blocco di 150 minuti al mattino durante il quale non possono essere contattati, di pomeriggio altri 90 minuti; riunioni in videoconferenza con altri colleghi consentite solo al di fuori di questi blocchi.

**—07**

Prevenite il remote mobbing, mantenendo i team virtuali molto piccoli e mettendo a disposizione in azienda una persona di riferimento per le vittime, ma soprattutto garantendo un orario di lavoro umano anche quando si lavora da casa, poiché il bullismo digitale si diffonde maggiormente in un contesto h 24/7.

**—08**

Educate i vostri collaboratori in remoto a gestire meglio il “setting” a casa. Ad esempio: una videocamera esterna, posizionata lontano dallo schermo, consente di camminare e scarabocchiare in riunioni virtuali proprio come facciamo in quelle reali. Anche spegnere periodicamente il video durante le riunioni è una buona regola.

**—09**

Muovetevi durante le videoconferenze concedendovi delle pause con “solo audio” per ridurre l'affaticamento di occhi e corpo.

**—10**

*Last but not least*, visto che si avvicina l'ora del lavoro ibrido (mix tra ufficio e lavoro da casa), alcuni consigli di come gestire un team ibrido pubblicati da *Harvard Business Review*.



## —Future technology

### Manager attento, il robot ti ascolta

***C'è qualcuno che sta origliando tutto e non è una persona in carne e ossa. Se vi sta a cuore il futuro della vostra azienda, e magari le quotazioni in borsa, allora imparate a parlare in modo da piacere all'intelligenza artificiale.***



### —Tirannia dell'algoritmo Il titolo vola se artificiale

Se il ceo è assai entusiasta, l'algoritmo compra le azioni. Ma si può? Certo che sì, e questa mi ricorda tanto le rocambolesche disavventure di Bio-on, ex unicorno di plastica di Piazza Affari. Le cose stanno così. Se per esempio durante un'intervista televisiva, o di fronte agli analisti, l'algoritmo nota da parte del manager eccitazione ed entusiasmo e ascolta parole giudicate positivamente, come "rivoluzionario, proattivo, resiliente", potrebbe suggerire di comprare, mentre se, viceversa, nota esitazione o insicurezza e parole come "probabilmente, forse" o un ma restrittivo, allora scatta l'impostazione "vendere". Troppo assurdo per essere vero? Non proprio. Quando negli Stati Uniti a Wall Street i manager si mettono davanti alle telecamere, gli algoritmi ascoltano e valutano anche le parole usate.

## —Giudizio critico

### La banalità dell'artificiale

Lo ripeto per l'ennesima volta (e ormai da dieci anni): uomini stupidi si faranno comandare (e valutare) da macchine altrettanto stupide spacciate per intelligenti. Anche in questo caso il tutto ha un che di ridicolo e grottesco (ma attenzione, attecchirà, almeno negli Usa). Cosa mai vuol dire valutare positivamente uno speech che ha toni entusiasti ed eccitati? Ho visto in giro, come penso tanti di voi, un sacco di idioti entusiasti ed eccitati (magari anche grazie a un disinvolto uso di droghe) e, soprattutto, ho visto parecchi pitch di startup assai su di giri per presentare idee e business model dimostratesi poi inconsistenti e fallimentari e, ah dimenticavo, anche Hitler era energico ed entusiasta (come lo valuterebbe l'IA?). Ma vedrete, il Natural Language Processing, ovvero i programmi che analizzano le parole parlate, saranno utilizzati un po' ovunque in futuro, ovviamente con grandi rischi: quali sono i criteri con cui l'intelligenza artificiale (meglio l'algoritmo) giudica l'umore di un oratore? Su quali basi interpretative? Non è il tutto una banale semplificazione del complesso, e assai soggettivo, comportamento umano? Intanto, però, si aprono nuovi scenari: un algoritmo può monitorare la tua concorrenza 24 ore su 24, un altro segue tutte le conversazioni in un call center (il tono delle risposte è giusto? La squadra è abbastanza empatica?), un altro ancora sonda lo stato d'animo del cliente che vi sta chiamando e vi suggerisce come conviene comportarsi. Insomma, è il secolo delle macchine.



## —Paper aziendale

### Basta che piaccia alla macchina

Parla in modo che il tuo interlocutore possa capirti e approvarti. La retorica intesa come l'arte del dire, del parlare e del persuadere con le parole i nostri simili, ora si fa più macchinosa: bisogna piacere alle macchine. Sì, perché in futuro solo i robot leggeranno report e paper aziendali. E giudicheranno. Una storia in parte già vecchia poiché è già da un po' che le macchine passano al setaccio tutti i report nei mercati azionari, ma ora in esponenziale crescita. Oggi gli algoritmi leggono circa 165 milioni di rapporti all'anno filtrando informazioni ed emettendo giudizi (vendere, comprare, evitare). Insomma, per le aziende inizia la dura era della scrittura gradita alle macchine.

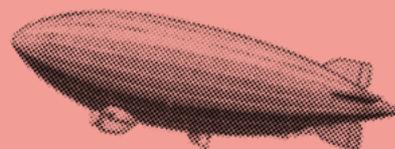
```

state={
  products: storeProducts
}
render() {
  return (
    <React.Fragment>
      <div className="py-5">
        <div className="container">
          <Title name="our" title="produ">
            <div className="row">
              <ProductConsumer>
                {(value) => {
                  console.log(value)
                }}
              </ProductConsumer>
            </div>
          </div>
        </div>
      </React.Fragment>
    )
  }
}

```

# FUTURETECH

# INVENZIONI & INNOVAZIONI

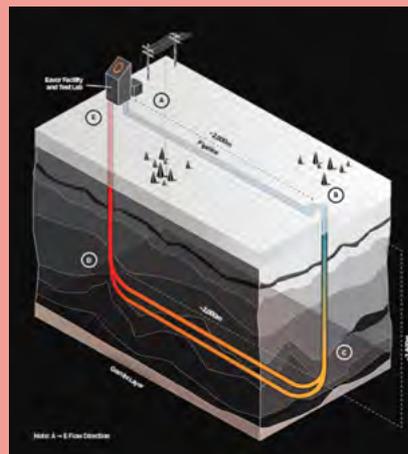


## IL GEOTERMICO SCALABILE

L'energia geotermica è sempre stata la cenerentola fra le emergenti energie rinnovabili, nonostante possa essere utilizzata sia come fonte di energia elettrica che come fonte di calore e nonostante possa da sola soddisfare il fabbisogno energetico planetario. Sulla carta, perché uno dei problemi, fino ad oggi era che il 50% (a essere ottimisti) dell'energia generata veniva consumata per il funzionamento delle pompe. Ma ora qualcosa potrebbe lentamente cambiare. La startup canadese Eavor

giura di aver risolto il problema con una centrale geotermica che opera quasi senza pompe (e dunque consumi). Eavor ha già realizzato un prototipo in Canada e uno in Germania. Il parere di *Dirigibile*: in futuro, questa tecnologia potrebbe colmare le lacune di approvvigionamento create dall'energia eolica e solare. Il fatto che le compagnie petrolifere BP e Chevron abbiano una partecipazione nella startup canadese depone a loro favore.

➔ <https://eavor.com>



## USER.TU-CHEMNITZ.DE

Carta canta, nel vero senso della parola. I ricercatori della TU Chemnitz hanno realizzato il cosiddetto T-ring, fatto di carta e con ben 56 altoparlanti. Infiniti usi.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=SojLNZB1-8g>



## MYHERITAGE.IT

Deep learning per una profonda nostalgia: animare le vecchie foto di bisnonni trasformandole in brevi video. La tecnologia di MyHeritage spopola in rete.

➔ [https://www.youtube.com/watch?v=\\_W47RHLpMsA](https://www.youtube.com/watch?v=_W47RHLpMsA)



## SKHAFTIN.ORG.ZA

A Johannesburg, uno scuolabus convertito per la spesa a rifiuti zero consente di comprare tutto a prezzi ragionevoli e senza l'uso di imballaggi. Sostenibile.



## DIZZCONCEPT.COM

Per tutti i patiti del lavoro in remoto, ecco un ufficio "guscio" per isolarsi e distanziarsi da tutti. Un po' claustrofobico, ma indubbiamente autonomo.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=uzyW99nPuvg>



## TEEBIKE.OOO/EN

Non una novità in assoluto, ma sempre utile questa soluzione della startup francese Teebike che trasforma ogni bicicletta in un'e-bike economica.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=208gjSNmbso>



## MOOOI.COM

Sfida accolta. La sedia virtuale di Andrés Reisinger "impossibile da produrre" è stata, dopo un anno di tentativi, portata in vita e prodotta in serie da Moooi.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=lmEQxM3HYBE>

## ASSEMBLEE TERRITORIALI IN CONTEMPORANEA E PHYGITAL

*Tutte le associazioni terranno la loro assemblea il 29 maggio in contemporanea ma con spazi fisici dedicati, se possibile, e online condividendo un'unica parte pubblica dove il presidente nazionale Mario Mantovani dialogherà con esponenti del governo*

**P**roprio così, avete capito bene, le assemblee territoriali si svolgeranno tutte lo stesso giorno, sabato 29 maggio, e gli associati potranno partecipare collegandosi online. Solo in alcuni casi, e a seconda della situazione Covid in quel momento, potranno esserci partecipazioni

in presenza, oltre a quelle dei consigli direttivi e degli altri organi statutari. I lavori saranno intervallati da una parte pubblica che ha come tema il piano di riforma del governo Draghi, dove il presidente nazionale Mario Mantovani dialogherà con alcuni esponenti di spicco del governo.

29 maggio 2021  
ore 11.00/12.00

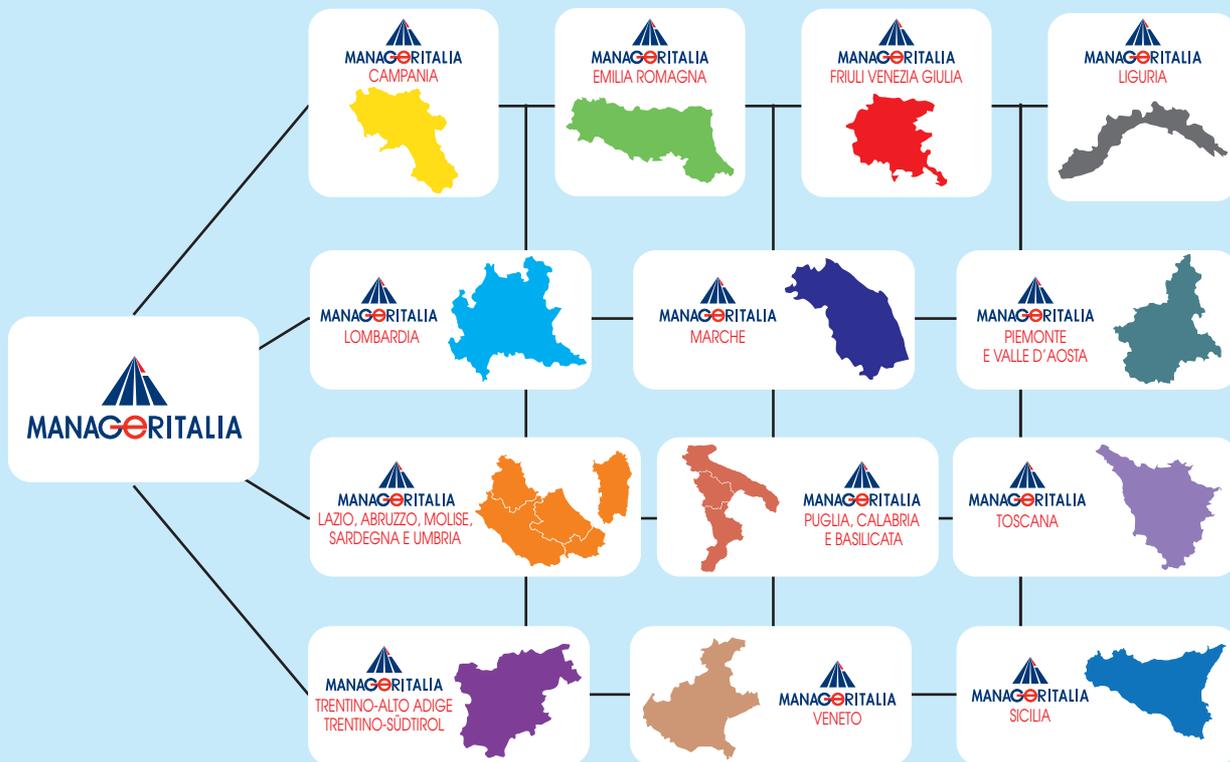
**MANAGERITALIA**

I NOSTRI 40.000 MANAGER  
IN UN'UNICA ASSEMBLEA ON LINE

**“RIPRENDIAMOCI  
IL GUSTO DEL FUTURO”**

(MARIO DRAGHI)

GOVERNO E MANAGER DIALOGANO SUL FUTURO DELL'ECONOMIA



### **Piano di riforme: perché al centro dei lavori assembleari**

Con il Piano nazionale di ripresa e resilienza il governo Draghi pone le basi di un ambizioso programma di riforme strutturali per la crescita economica e la messa in sicurezza del Paese. Una sfida epocale, considerata la portata finanziaria (191 miliardi di euro di fondi europei con l'aggiunta di altri 30 miliardi di finanziamento nazionale complementare), e un'occasione irripetibile per la ripartenza, non solo dopo la pandemia, ma soprattutto dopo il lungo sonno che ha colto il nostro Paese negli ultimi decenni, senza una vera visione, una strategia industriale, una reale e convinta coesione tra le forze politiche e sociali.

Ora la visione c'è, ricostruire l'I-

talia, superare le debolezze che affliggono la nostra economia e la nostra società da decenni, impostare il futuro del Paese per le generazioni a venire, assumendosi ciascuno una parte di responsabilità e creare opportunità per tutti. Insomma, tornare a riprovare il gusto del futuro!

### **Governo e manager insieme**

L'attuazione del Piano e degli investimenti sarà affidata principalmente ai ministeri e agli enti territoriali, ma se è vero che è necessario unire gli sforzi per ripartire, va detto che senza le capacità manageriali da calare nelle diverse fasi operative sarà difficile dare vera concretezza ai progetti. Durante la parte pubblica governo e manager dialogheranno su come questi ultimi possano inter-

venire a supporto delle istituzioni politiche nazionali e territoriali per realizzare le riforme e gli investimenti necessari al Paese.

### **Assemblea nazionale**

La messa a terra di questo proficuo confronto avverrà poi in occasione della 96esima Assemblea nazionale che si terrà sabato 18 giugno presso la sala Zucari del Senato, alla presenza – di persona e/o online – dei delegati di tutt'Italia. Per tutti sarà possibile partecipare alla parte pubblica seguendo online l'intervento del presidente e degli autorevoli ospiti. L'assemblea sarà visibile in diretta streaming tramite la webtv del Senato.

**News e approfondimenti  
su [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it).  
Continua a seguirci.**

## VUOI COSTRUIRE UN PERCORSO DI APPRENDIMENTO DISEGNATO SULLE TUE ESIGENZE?



Vuoi orientarti nella vasta offerta formativa di CFMT?  
Parti con **START**, il self-assessment che ti permette  
di identificare quali sono le nuove competenze  
dei manager del Terziario. **START** ti permetterà di costruire  
un piano personale di sviluppo, collegato alle iniziative di  
CFMT, articoli e libri dal web.  
La compilazione non richiede più di 10 minuti.





## L'ANTICIPAZIONE DEL TFR

*Ecco tutti i casi in cui è possibile richiedere un anticipo del trattamento di fine rapporto*

Mariella Colavito  
ufficio sindacale Manageritalia Lombardia

Il trattamento di fine rapporto è una retribuzione differita, la cui erogazione ha luogo al momento della chiusura del rapporto. Sebbene il diritto a percepire il Tfr sorga al termine del rapporto di lavoro, la legge ha esplicitamente contemplato la possibilità di chiederne un anticipo purché vengano rispettati dei requisiti. Tale facoltà spetta sia al dirigente che abbia lasciato il Tfr in azienda, sia a quello che lo abbia conferito al Fondo Mario Negri.

### Quando il Tfr è in azienda

Per il Tfr rimasto in azienda il dirigente ha la possibilità di chiedere un'anticipazione di importo non superiore al 70% del trattamento maturato purché abbia almeno 8 anni di anzianità presso lo stesso datore di lavoro. L'anticipazione può essere ottenuta una sola volta nel corso del rapporto di lavoro ed è detratta dall'ammontare finale.

L'azienda è tenuta a soddisfare le richieste entro i limiti del 10% degli aventi diritto (cioè coloro che hanno almeno 8 anni di an-

zianità) e, comunque, del 4% del totale dei dipendenti.

I contratti collettivi dei dirigenti del terziario e dei trasporti<sup>[1]</sup> riconoscono una condizione di miglior favore, stabilendo che il numero di richieste di anticipazione avanzate dal personale con qualifica dirigenziale da soddisfare annualmente è pari al 50% del numero delle richieste che possono essere soddisfatte, a norma di legge, nello stesso anno per il rimanente personale. La richiesta di anticipazione può essere giustificata da alcune precise esigenze. La prima dalla necessità di far fronte a spese mediche per terapie e interventi straordinari riconosciuti dalle strutture pubbliche. La seconda dall'acquisto della prima casa di abitazione per sé o per i figli. Per prima casa si intende un immobile destinato alla normale residenza e abitazione del lavoratore e della sua famiglia.

### Quando si può chiedere l'anticipo

Quello appena descritto è il trattamento minimo previsto dalla

legge. Tuttavia, l'art. 2120 del codice civile fa salve le condizioni di miglior favore. Pertanto, è facoltà del datore di lavoro concedere più anticipazioni o erogarle al dirigente che non abbia l'anzianità minima richiesta dalla norma oppure per motivi diversi da quelli espressamente elencati.

Dal 2007, nelle aziende con più di 50 dipendenti il datore di lavoro è tenuto a versare le quote di Tfr di ciascun lavoratore al Fondo di tesoreria presso l'Inps. L'azienda, in caso di erogazione del Tfr (per cessazione del rapporto o a seguito di richiesta di anticipazione), corrisponderà l'importo direttamente, anche per le quote confluite nel Fondo di tesoreria, salvo poi recuperarle dai contributi dovuti all'Inps. In caso di incapienza sarà lo stesso Fondo di tesoreria a provvedere al pagamento della parte di competenza.

### Quando il Tfr è nel Fondo Mario Negri

Anche i dirigenti che hanno conferito il Tfr al Fondo Mario Negri

<sup>[1]</sup> Art. 42, ccnl 31/7/2013 dirigenti terziario. Art. 43 ccnl 18/12/2013 dirigenti trasporti.

possono richiedere un'anticipazione sul suo ammontare.

L'anticipazione viene concessa dal Fondo in casi più ampi rispetto a quelli previsti dalla legge. Ad esempio per:

**1**

**spese sanitarie** a seguito di gravissime situazioni relative all'iscritto, al coniuge e ai figli per terapie e interventi straordinari riconosciuti dalle competenti strutture pubbliche;

**2**

**acquisto della prima casa** di abitazione dell'iscritto o per i figli;

**3**

**spese per la realizzazione degli**

**interventi di manutenzione, risanamento, ristrutturazione** (lettere a, b, c e d, comma 1, dell'art. 3 del dpr 380/2001), relativamente alla prima casa di abitazione del dirigente o dei figli;

**4**

**per ulteriori esigenze indicate dall'iscritto**, senza alcuna documentazione giustificativa.

**Gli importi erogati dal Fondo Mario Negri**

Gli importi erogati dal Fondo sono maggiori rispetto a quanto previsto dalla legge per il Tfr lasciato in azienda. Il Fondo, infatti, liquida il 100% del Tfr accantonato per le prime tre

ipotesi, l'80% per la quarta. Per ottenere l'anticipazione nei casi di cui ai punti due, tre e quattro è necessario che l'anzianità dell'iscritto presso forme di previdenza complementare sia pari ad almeno 8 anni. Nel caso di spese sanitarie, invece, il Fondo eroga l'anticipo con qualsiasi anzianità.

In un momento successivo l'aderente potrà reintegrare le somme percepite, cosa che invece non è possibile per gli anticipi di Tfr chiesti all'azienda.

L'aliquota fiscale che il Fondo Mario Negri applica agli importi erogati a titolo di anticipazioni cambia in base alla casistica dell'anticipo e non supera in ogni caso il 23%.

**QUANDO SI PUÒ CHIEDERE L'ANTICIPO DEL TFR**



**8 anni di anzianità** presso lo stesso datore di lavoro

**70%** del trattamento maturato

Può essere richiesta per:



**Spese mediche** per sé e per i familiari per terapie e interventi straordinari riconosciuti dalle strutture pubbliche



**Acquisto della prima casa** di abitazione per sé o per i figli



**Ogni** anzianità di previdenza complementare



**Spese mediche** per sé e per i familiari per terapie e interventi straordinari riconosciuti dalle strutture pubbliche

**100%** del Tfr accantonato

**8 anni** di previdenza complementare



**Acquisto della prima casa** di abitazione per sé o per i figli

**100%** del Tfr accantonato

**8 anni** di previdenza complementare



**Spese per interventi di manutenzione, risanamento, ristrutturazione della prima casa**

**100%** del Tfr accantonato

**8 anni** di previdenza complementare



**Ulteriori esigenze dell'iscritto** senza alcuna documentazione giustificativa

**80%** del Tfr accantonato



## BEN...ESSERE MANAGER

*Sos manager è il nuovo servizio di consulenza psicologica e di benessere dedicato agli associati di Manageritalia*

**È** proprio quando le cose si complicano, in bene o in male, che il sostegno di Manageritalia si fa più forte. Per questo è nato Sos Manager, il servizio di supporto psicologico e di benessere per gli associati; perché quando anche i momenti vincenti (o positivi) ci sommergono o ci si sente in difficoltà e si hanno dei dubbi, saper chiedere aiuto è importante, riceverlo in modo professionale anche di più.

Il servizio si propone di aiutare la donna e l'uomo manager ad affrontare tutti i cambiamenti tipici di una trasformazione radicale

con impatti in ambito professionale, familiare, sociale e negli stili di vita, come quella che stiamo vivendo.

Le sfide professionali e personali, infatti, sono sempre più pressanti, nel contesto economico e sociale in rapida e forte mutazione attuale e sono state ulteriormente accelerate dalla pandemia. Ecco perché oggi è ancor più determinante gestire il nostro benessere psicofisico per affrontare al meglio gli aspetti positivi e negativi presenti da sempre nella vita di tutti i giorni, che ogni forte cambiamento amplifica in diversi ambiti.

causa degli effetti del Covid-19, si trovano in difficoltà e vogliono gestire attivamente il loro benessere psicofisico.

Il servizio, nella massima **tutela di privacy e contenuti**, è fruibile **di persona o in videoconferenza**.

In seguito a un'intesa con Aipa, ogni associazione territoriale fa riferimento a un professionista che svolge anche il ruolo di coordinatore di quell'area rispetto ad altri possibili colleghi coinvolti (vedi box a sinistra).

Per saperne di più e accedere al servizio, chiama la tua associazione territoriale o scrivi un'email agli indirizzi dedicati che trovi qui a fianco, indicando se preferisci vivere l'incontro conoscitivo con il professionista di persona o da remoto. Sarai ricontattato per definire l'appuntamento. Nel primo incontro, a carico dell'associazione, potrai valutare, unitamente al professionista, eventuali passi successivi.

### Il servizio

Sos Manager si avvale della collaborazione di esperti professionisti in ambito psicologico, tutti accreditati ad Aipa - Associazione italiana psicologia analitica e coordinati dal dottor Giuseppe Primerano, e offre un aiuto, riservato e personalizzato, a tutti gli associati che, anche ma non solo a

### La genesi

Sos Manager è attivo da settembre 2020 in Manageritalia Lombardia. Nasce in piena pandemia, tra un lockdown e l'altro e, purtroppo, non poteva partire in un momento più adeguato. Che il bisogno di sostegno psicologico sia aumentato esponenzialmente a causa del vissuto della pandemia è evidente, ma il ser-

### I PROFESSIONISTI ACCREDITATI

Ecco i professionisti accreditati ad Aipa di riferimento per ogni associazione territoriale. Sul sito Manageritalia, nella pagina della tua associazione, puoi trovare biografie e maggiori informazioni su ogni professionista.

Campania	Marina Gallozzi
Emilia Romagna	Roberto Salati
Friuli Venezia Giulia	Mauro Bonetti
Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria	Alessandra De Coro
Liguria	Marco Del Ry
Lombardia	Giuseppe Primerano
Marche	Bianca La Barba
Piemonte e Valle D'Aosta	Manuela Tartari/ Giuseppe Primerano
Puglia, Calabria e Basilicata	Stefano Benegiamo
Sicilia	Giancarlo Costanza
Toscana	Luciana Baruffi
Trentino-Alto Adige	Giuseppe Primerano
Veneto	Leopoldo Francato



vizio era già ai blocchi di partenza nel 2019 e avrebbe dovuto attivarsi ufficialmente nella primavera del 2020.

Questo perché, ancor prima delle turbolenze psicologiche causate dalla pandemia, le dinamiche di Industria 4.0 e delle rapide evoluzioni in atto nel mondo del lavoro e nella modalità del lavoro hanno destabilizzato il manager (e continueranno a farlo), sensibilizzando Manageritalia a occuparsi delle problematiche tipiche di ogni trasformazione che il manager, come tutti i lavoratori, può trovarsi ad affrontare.

«Un team di lavoro di Manageritalia Lombardia si è dedicato a comprendere i bisogni dei manager in un'epoca di trasformazione digitale» spiega Ignazio De Lucia, responsabile di Sos Manager. «Un insieme di risorse eterogeneo, con, tra gli altri, uno psicologo, una nutrizionista e un filosofo, ha costruito un percorso che ha portato a un questionario,

## MANAGER CHIAMA, SOS MANAGER RISPONDE!

Per usufruire del servizio, chiama la tua associazione territoriale o scrivi un'email a:

[sosmanager.campania@manageritalia.it](mailto:sosmanager.campania@manageritalia.it)

[sosmanager.emiliaromagna@manageritalia.it](mailto:sosmanager.emiliaromagna@manageritalia.it)

[sosmanager.fvg@manageritalia.it](mailto:sosmanager.fvg@manageritalia.it)

[sosmanager.lazio@manageritalia.it](mailto:sosmanager.lazio@manageritalia.it)

[sosmanager.liguria@manageritalia.it](mailto:sosmanager.liguria@manageritalia.it)

[sosmanager.lombardia@manageritalia.it](mailto:sosmanager.lombardia@manageritalia.it)

[sosmanager.marche@manageritalia.it](mailto:sosmanager.marche@manageritalia.it)

[sosmanager.piemonte@manageritalia.it](mailto:sosmanager.piemonte@manageritalia.it)

[sosmanager.puglia@manageritalia.it](mailto:sosmanager.puglia@manageritalia.it)

[sosmanager.sicilia@manageritalia.it](mailto:sosmanager.sicilia@manageritalia.it)

[sosmanager.toscana@manageritalia.it](mailto:sosmanager.toscana@manageritalia.it)

[sosmanager.trentino@manageritalia.it](mailto:sosmanager.trentino@manageritalia.it)

[sosmanager.veneto@manageritalia.it](mailto:sosmanager.veneto@manageritalia.it)

Indicando se preferisci fruire dell'incontro di persona o da remoto. Sarai ricontattato per fissare l'appuntamento.

Scopri Sos Manager in questo video!  <http://bit.ly/sosmanagervideo1>

sviluppato insieme ad Assirm e Università Cattolica, inviato a tutti gli associati lombardi. I risultati raggiunti hanno permesso di comprendere i bisogni dei nostri colleghi manager arrivando, durante le limitazioni della pandemia, a cogliere l'importanza di presentare un servizio di sostegno psicologico professionale per i nostri associati».

Come prevedibile, date le circostanze, il servizio ha riscosso successo fin da subito. Per questo il passo successivo più naturale è stato quello di aprire il servizio a tutte le altre associazioni territoriali attraverso una collaborazione con Aipa, il partner più adatto a garantire la massima professionalità del servizio su tutto il territorio nazionale.



## POLIZZA DUAL COLLEZIONI PRIVATE

*Per gli associati a Manageritalia, una nuova copertura assicurativa per le opere d'arte e gli oggetti da collezione*

In ognuna delle nostre case sono presenti mobili, soprammobili, oggetti e quadri che costituiscono una parte fondamentale del nostro ambiente di vita familiare.

Ognuno di questi elementi, infatti, è entrato a far parte della nostra vita per un motivo ben preciso – attraverso un acquisto, un dono o un'eredità – ma, indipendentemente dalla provenienza e dal valore affettivo, può avere anche un vero e proprio valore economico e artistico. Definire il reale “valore artisti-

co” di un bene non è facile, perché troppi sono gli elementi che contribuiscono a costituirlo, mentre lo è abbastanza per quello economico che, più grossolanamente, corrisponde al cosiddetto “valore di mercato” che dipende da molti fattori ma, soprattutto, da tipologia e caratteristiche dell'oggetto, come il materiale, la provenienza, l'autore ecc.

Di conseguenza, in caso di perdita, furto o distruzione, nulla potrebbe sostituire il valore affettivo, mentre quello economico

potrebbe essere recuperato attraverso un'opportuna copertura assicurativa *fine art* che, comunque, è diversa da quelle per l'abitazione e il suo contenuto.

Per prima cosa vale la pena effettuare una prima divisione tra gli oggetti di valore che vengono in buona parte riposti in cassette di sicurezza e tenuti in casa solo al momento di indossarli, come orologi, orecchini ecc., e quelli che, per le loro caratteristiche, vengono tenuti in casa senza alcuna particolare protezione, se non quella di porte



blindate, grate o un allarme antifurto più o meno sofisticato.

Tutti beni, questi ultimi, esposti a più rischi, spesso sottovalutati, come furto, incendio, terremoto ecc., e di cui tendiamo a considerare nel loro valore singolo o complessivo. Infatti, tanti piccoli oggetti possono avere un valore equivalente o superiore a quello di un particolare bene che noi stessi riconosciamo come "economicamente importante".

### La classica polizza casa

Inutile ricordare qui l'importanza di una corretta copertura assicurativa della nostra casa che, ovviamente, dovrà comprendere sia il valore del bene immobile sia quello "complessivo del contenuto" che deve essere indicato nella polizza.

Questa forma consente di assi-

curare per i casi più gravi l'insieme dei beni contenuti e, in tal modo, non verrà specificato in polizza il valore di alcun bene posseduto; dovremo invece porre molta attenzione se nella nostra casa sono contenuti oggetti di particolare pregio artistico.

Di fatto stiamo segnalando la grande differenza che c'è tra beni di valore ordinari e beni di valore artistico o culturale come, ad esempio: dipinti, sculture, stampe e grafica, libri antichi, arredi e mobili, tappeti, beni archeologici ecc.

### DUAL Collezioni private

Per questa seconda categoria, beni artistici o culturali presenti nelle nostre case, è utile sottolineare non solo l'importanza e il valore del singolo bene ma anche le corrette modalità per poterlo assicurare, tenendo presente che, pur se non esiste una soglia minima di riferimento, è prudenza valutare nel modo corretto anche beni che non valgono milioni o centinaia di migliaia di euro.

Per questi oggetti, che possono essere esposti anche a rischi apparentemente banali, come, ad esempio, una bruciatura su un tappeto antico, è possibile attivare apposite estensioni delle coperture assicurative in essere, ma è spesso indispensabile provvedere a una specifica copertura "nominativa": una polizza nella quale sia stato indicato con precisione il bene assicurato in modo da renderlo individuabile e riconoscibile.

Sarà quindi necessario provvedere a un'assicurazione del tipo

*fine art*, che richiederà la stima preventiva del valore del bene da assicurare accettata di comune accordo tra cliente e compagnia di assicurazione; in caso di disaccordo tra le parti si procederà con il valore "dichiarato" dall'assicurato.

In altre parole, se ho in casa un quadro di un noto autore fiammingo del Seicento, un vaso cinese della dinastia Ming o un mobile intarsiato del famosissimo ebanista Giuseppe Maggiolini, sarà bene che verifichi subito come proteggermi da possibili furti, danneggiamenti o distruzioni degli stessi interrogando un esperto. Solo una verifica puntuale di quanto in nostro possesso può consentire di stabilirne caratteristiche e valore da inserire nella polizza.

### La risposta di Assidir

Per venire incontro alle possibili esigenze assicurative di beni artistici degli associati a Manageritalia, Assidir ha allargato la propria offerta con la polizza "DUAL Collezioni private", con la capacità assicurativa di Great Lakes Insurance SE e Italiana Assicurazioni SpA.

#### Vuoi saperne di più?

Scrivi a [info@assidir.it](mailto:info@assidir.it)

o chiama il **numero verde 800401345**  
per chiedere di essere contattato  
da un nostro specialista.

Le garanzie assicurative di DUAL Collezioni private possono essere offerte sia con capacità al 100% di Great Lakes Insurance SE che con capacità al 100% di Italiana Assicurazioni SpA. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile presso la sede di DUAL Italia SpA.





# CORSI DI FORMAZIONE

*In un periodo di così grandi trasformazioni, Cfmt propone una nuova offerta, totalmente personalizzabile, costruita intorno a 4 competenze trasversali, che punta a supportare la persona e la costruzione del suo percorso di apprendimento*

## Team Empowerment

**Come trasmettere al team la propria vision**  
*Ispirare per attivare le migliori risorse interne dei collaboratori*

 ONLINE **25 giugno**

**Team coraggiosi e nuovi modi di lavorare**  
*Prendere decisioni di qualità sotto pressione*

 ONLINE **28 giugno**

**People & Vucad World**  
*I pilastri del nuovo modello di management*

 ONLINE **30 giugno**

## Personal Improvement

**Cynefin. Un metodo per orientarsi nella complessità**  
*Laboratorio digitale*

 ONLINE **8 giugno**

**Benessere digitale**  
*Come costruire un sano equilibrio nell'era digitale*

 ONLINE **15 giugno**

**Networking Attitude**  
*Facilitare la costruzione di nuove relazioni, anche a distanza*

 ONLINE **1 luglio**

## Organizational Performance

**Novità Iva**  
*Un'analisi delle novità Iva 2020 recepite nel modello di dichiarazione Iva 2021*

 ONLINE **25 giugno**

**Perché le cose accadono**  
*Una visione sistemica del mondo*

 ONLINE **5 e 16 luglio**

**Il budget e il business plan**  
*Approfondire la conoscenza del budget al fine di migliorarne la sua costruzione e il suo utilizzo*

 ONLINE **9 luglio**

## Business Development

**Guidare le persone nel cambiamento**  
*Percorso executive digital programs*

 ONLINE **dal 22 giugno**

**Nuovi stili di leadership post-Covid**  
*Essere presenti con la propria autenticità*

 ONLINE **22 giugno**

**From panic to purpose**  
*Modelli di business per la creazione di valore economico e di impatto sociale*

 ONLINE **6 luglio**

CFMT



**PER INFORMAZIONI:**  
[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)

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

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

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

# Visioni dal mondo: tra economia e attualità


**CFMTALKS**


**C**on un bisogno sempre più crescente di avere risposte e una visione d'insieme sul futuro quanto più chiara e realistica possibile, Cfmt - Centro di formazione management del terziario apre lo sguardo e si confronta con i grandi protagonisti internazionali dell'economia e dell'attualità.

Dei veri e propri talk sui temi più di interesse del momento, per comprendere meglio come reagire alla crisi post-Covid e quali saranno le conseguenze della realtà che stiamo vivendo.

CFMTalks si avvale del bagaglio culturale di ospiti internazionali per conoscere meglio ciò che accade nel mondo e che, con un enorme "effetto farfalla", si espande fino alla nostra realtà italiana.

Una serie di incontri della durata di un'ora in cui il direttore di Cfmt Nicola Spagnuolo intervista economisti, Premi Nobel e accademici, per riportare le loro visioni del mondo in un contesto manageriale, fornendo idee e ispirazioni per farci trovare un po' più pronti al futuro che ci coinvolgerà.

Nel primo appuntamento del 21 aprile abbiamo intervistato **Joseph Stiglitz**. Economista americano di fama mondiale, è professore di Economia e Finanza alla Graduate business school della Columbia University di New York, presidente del gruppo di esperti di alto livello sulla misurazione della performance economica e del progresso sociale presso l'Ocse e chief economist del Roosevelt Institute. Premio Nobel per l'economia nel 2001, è stato vicepresidente senior e chief economist presso la Banca Mondiale e presidente del consiglio dei consulenti economici di Bill Clinton durante il primo mandato presidenziale. Nel 2000, ha fondato l'Initiative for Policy Dialogue, un think tank sullo sviluppo internazionale con base alla Columbia University. Nel 2011 è stato nominato dal *Time* una delle 100 persone più influenti del mondo. Noto per il suo lavoro pionieristico sull'asimmetria delle informazioni, il lavoro di Stiglitz si concentra sulla distribuzione del reddito, il rischio, la governance aziendale, le politiche pubbliche, la macroeconomia e la globalizzazione.

Ti sei perso l'intervista a Joseph Stiglitz?



Ascolta il podcast tratto dall'intervista:  
[http://bit.ly/podcast\\_stiglitz](http://bit.ly/podcast_stiglitz)



Guarda il video dell'intervista:  
[http://bit.ly/video\\_stiglitz](http://bit.ly/video_stiglitz)

## I prossimi CFMTalks



### CFMTalks - Jacques Attali - 26 maggio

Il direttore Cfmt Nicola Spagnuolo intervisterà lo scrittore e futurologo Jacques Attali. Professore di economia in molte università francesi, ha fondato quattro istituzioni internazionali: Action contre la faim, Eureka, EBRD e Positive planet. The Positive planet foundation promuove da 22 anni l'economia positiva e la creazione di business positivi in Francia, Africa e Medio Oriente. Ha dato supporto a più di 11 milioni di micro-imprenditori. Il campo principale delle sue ricerche e dei suoi scritti sono le diverse dimensioni che assume il futuro: tecnologie, economia, ideologie, geopolitica e valori.

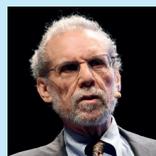
[http://bit.ly/cfmtalks\\_attali](http://bit.ly/cfmtalks_attali)



### CFMTalks - Lucrezia Reichlin - 8 giugno

L'intervista coinvolge la professoressa di Economia presso la London Business School Lucrezia Reichlin. Chair dell'European corporate governance institute, è inoltre trustee dell'International financial reporting standards foundation, per la quale guida il progetto per la formazione di un board per il reporting sulla sostenibilità delle imprese. È inoltre trustee del Center of economic policy research e membro dell'High level independent panel on financing the global commons for pandemic preparedness and response, istituito dal G-20. Editorialista del *Corriere della Sera*, contribuisce regolarmente a Project Syndicate. È stata insignita dal presidente della Repubblica italiana del titolo di "Grande ufficiale della Stella d'Italia".

[http://bit.ly/cfmtalks\\_reichlin](http://bit.ly/cfmtalks_reichlin)



### Speciale CFMTalks - Daniel Goleman - 1 luglio

Il talk sarà uno speciale in partnership con WOBI Management week 2021: il direttore Nicola Spagnuolo intervisterà lo psicologo, scrittore e giornalista Daniel Goleman.

Indiscussa autorità mondiale in materia d'intelligenza emotiva, Daniel Goleman, grazie ai suoi contributi nel campo della psicologia, ha trasformato il mondo del business e non solo. Goleman è stato nominato dal *Wall Street Journal* e dal *Financial Times* uno dei più influenti business thinker al mondo ed è inoltre autore di diversi best seller tra cui *Emotional intelligence* e *Focus*. Goleman ha ricevuto numerosi premi giornalistici, tra cui due nomination per il Premio Pulitzer e un premio Career achievement per il giornalismo dall'American Psychological Association.

[http://bit.ly/cfmtalks\\_goleman](http://bit.ly/cfmtalks_goleman)



Resta aggiornato sui prossimi CFMTalks!

<http://bit.ly/cfmtalks>

Per maggiori informazioni:

Luisa Panariello - [luisa.panariello@cfmt.it](mailto:luisa.panariello@cfmt.it)  
Anna Scirea - [anna.scirea@cfmt.it](mailto:anna.scirea@cfmt.it)

# Hanno collaborato a questo numero

Paolo Antonini è co-fondatore di ArtsFor\_. Formatore e progettista, si occupa con particolare attenzione delle relazioni tra il mondo delle arti e l'apprendimento organizzativo in tema di sviluppo del pensiero creativo, leadership inclusiva e intelligenza emotiva. (50)

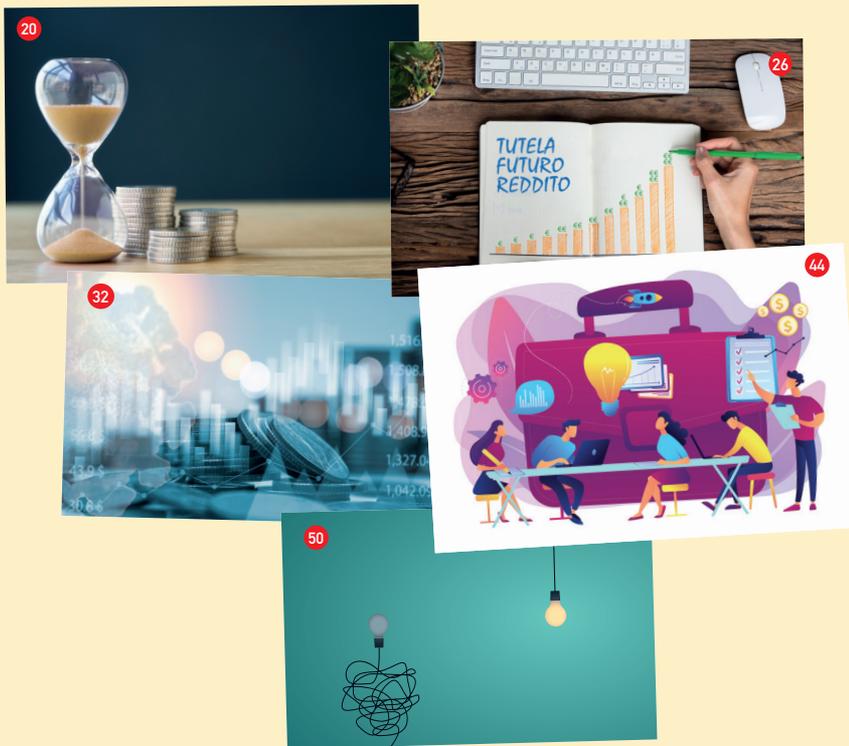
Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'inserto *Dirigibile*. (63)

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

Matteo Gallina è data manager in JobValue | JobPricing, società di consulenza aziendale in ambito total reward (analisi e politiche retributive, benchmarking, budgeting e cost-controlling). (32)

Mario Guidotti è medico specializzato in Neurologia e Neurochirurgia, è stato primario di Neurologia all'Ospedale Valduce di Como fino a pochi mesi fa, quando è andato in pensione continuando a praticare l'attività consulenziale (mario\_guidotti@yahoo.com). (56)

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



**63** **DIRIGIBILE**

Segnali di futuro visti dall'alto #73

**CONTACTLESS VS CONTACTNESS**  
Il benessere del contatto

**SAVE THE DATE:**  
DIRETTORE RESPONSABILE: GUIDO CARELLA  
REDAZIONE: VIA ANTONIO STOPPANI, 6 - 20129 MILANO  
TEL. 0229516028 - FAX 0229516093  
GIORNALE@MANAGERITALIA.IT  
WWW.MANAGERITALIA.IT

## da Manageritalia

Mariella Colavito, ufficio sindacale Manageritalia Lombardia. (74)

Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia. (26)

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia. (58)

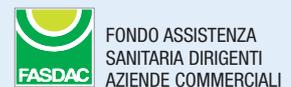
**infoMANAGER**

**71**

# DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Davide Mura, Enrico Pedretti, Eliana Sambrotta

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

### Concessionario pubblicità

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

### Grafica

The Graphic Forge sas  
via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano  
tel. 0229404920 - www.graphicforge.it

### Stampa

Roto3 Industria Grafica 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

ods Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di maggio 2021 è di 37.708 copie



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

La sede di Odontobi



Dir. Sanitario - Dott.ssa Cecilia Curti

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

## I NOSTRI SERVIZI

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

### ODONTOBI S.r.l.

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

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

A Roma la Fisioterapia, la Riabilitazione e il Medical Fitness:

- ✓ Entro 3 ore dalla richiesta
- ✓ Dove vuoi, anche in ufficio
- ✓ Senza problemi di giorni e di orario
- ✓ Con personale qualificato e aggiornato
- ✓ Con tecnologie all'avanguardia



328.69.51.649

I nostri centri a Roma: BALDUINA - FLEMING - PRENESTINO - SAN GIOVANNI - MONTEVERDE - EUR - SERVIZIO DOMICILIARE

## Non sei a Roma? Nessun problema!

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



339.53.20.273