

# DIRIGENTE

N. 5 MAGGIO 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA



## SOSTENIBILITÀ LA CHIAVE DEL FUTURO

RETRIBUZIONI  
**Fermi al palo?**

ASSOCIAZIONI  
TERRITORIALI  
**Forza giovani!**

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)



# Che impatto ha la fonazione sul lavoro?

## Come influiscono i problemi dentali sulla nostra pronuncia?

Le parole sono il principale strumento di comunicazione, quello che usiamo ogni giorno nel lavoro. Pronunciare in modo chiaro e comprensibile le parole significa farsi capire meglio e rendere ogni conversazione più efficace e piacevole.

Significa anche sfruttare meglio la voce, modulando in modo efficace le parole per sottolineare valori, stimolare decisioni o rendere più coinvolgente ogni presentazione. La fonazione, cioè il processo fisiologico attraverso il quale produciamo i suoni, è legata a diversi fattori, tra cui il corretto sviluppo dei denti, una buona igiene orale, l'attenzione alla prevenzione.

Per questo, alcuni disturbi dentali possono comprometterla. Per esempio, la malocclusione o la mancanza di uno o più denti rendono difficile o impossibile pronunciare correttamente diverse lettere.

Nei Centri Implantologici Tramonte ci prendiamo cura dei disturbi dentali che possono portare a una difficoltà di fonazione: vi accoglieremo con tutti i nostri servizi di implantologia, ortodonzia, endodonzia ed estetica, decenni di esperienza nel Carico Immediato e un approccio sempre rivolto al benessere del paziente.



Scansiona il QR  
e visita il nostro sito.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici  
Tramonte

Convenzione diretta  
FASDAC.

Finanziamenti con



Pagamenti  
in Bitcoin.

## NON È UN LUSO

Non è più di moda parlare di sostenibilità e forse è un bene.

L'effetto-moda ha avuto il merito di creare una sensibilità di massa nei confronti di problemi tanto gravi quanto difficili da risolvere e, ancora più importante, favorire la nascita di una generazione di paladini della sostenibilità. Dopo i decenni dei precursori (quanto è lontano l'Earth Summit 1992 di Rio de Janeiro?), siamo riusciti a innescare un processo di transizione ecologica che coinvolge anche la ricerca, la finanza, le reti distributive e le industrie, riportando in Europa l'epicentro delle trasformazioni globali. Il culmine di questo processo è stato il piano Next Generation Eu, prima iniziativa dell'Unione europea centrata sul principio di un debito comune per progetti di cambiamento. Un processo in cui la partecipazione degli Usa è stata condizionata dalle posizioni politiche e dal peso molto rilevante degli interessi economici e geopolitici in campo energetico; quella di Cina e India è stata meno convinta e sarà così fino a quando si sentiranno in grado governare, e non subire, la transizione.

Ora si apre una nuova fase: investite da due shock quasi contemporanei, le aree più ricche del mondo si trovano a riordinare le priorità.

Prende corpo la voce degli scettici che hanno sempre guardato con fastidio ai principi di solidarietà (sociale, intergenerazionale e internazionale), preferendo rifarsi al classico modello del più forte e della competizione tra

individui, comunità e stati. Quelli che ora dicono: "La sostenibilità è

un lusso che non possiamo più permetterci". L'altra faccia di questo ragionamento è dire che in fondo si è provato a lavare i sensi di colpa della civiltà occidentale, quella che prima ha colonizzato, consumato e distrutto il pianeta, ma ora pretende di mettere limiti e regole, proprio quando gli altri si affacciano al benessere.

Nella sua versione più articolata, il concetto di sostenibilità include l'ambiente, la ricchezza, la salute, l'inclusione sociale, la pace, la conoscenza e la libertà, tenendo conto degli effetti di una decisione su tutte queste dimensioni. Potrebbe apparire un'utopia, se non fosse invece un modello di sviluppo da adattare necessariamente alle situazioni, alla storia e alla società di ogni popolo.

Ma di certo non è un lusso superfluo. È, al contrario, un modo per andare al cuore dei problemi, per individuarne le connessioni e per trovare soluzioni equilibrate. La pandemia e i vaccini ci hanno mostrato i legami profondi tra salute, ricerca scientifica, libertà personale e timori ancestrali. La guerra in Ucraina riporta al centro dell'attenzione i legami tra gli approvvigionamenti energetici, la geopolitica, la storia e la volontà di potenza degli stati. Ma, nel frattempo, non sono diminuiti gli effetti del cambiamento climatico, si sono anzi rafforzate le ragioni per una transizione ecologica di progressivo abbandono delle fonti fossili. Né è venuta meno la necessità di orientare lo sviluppo delle tecnologie per migliorare i nostri standard di lavoro, salute e conoscenza.

Realizzare un modello di vita sostenibile è una necessità urgente, non è un lusso effimero.

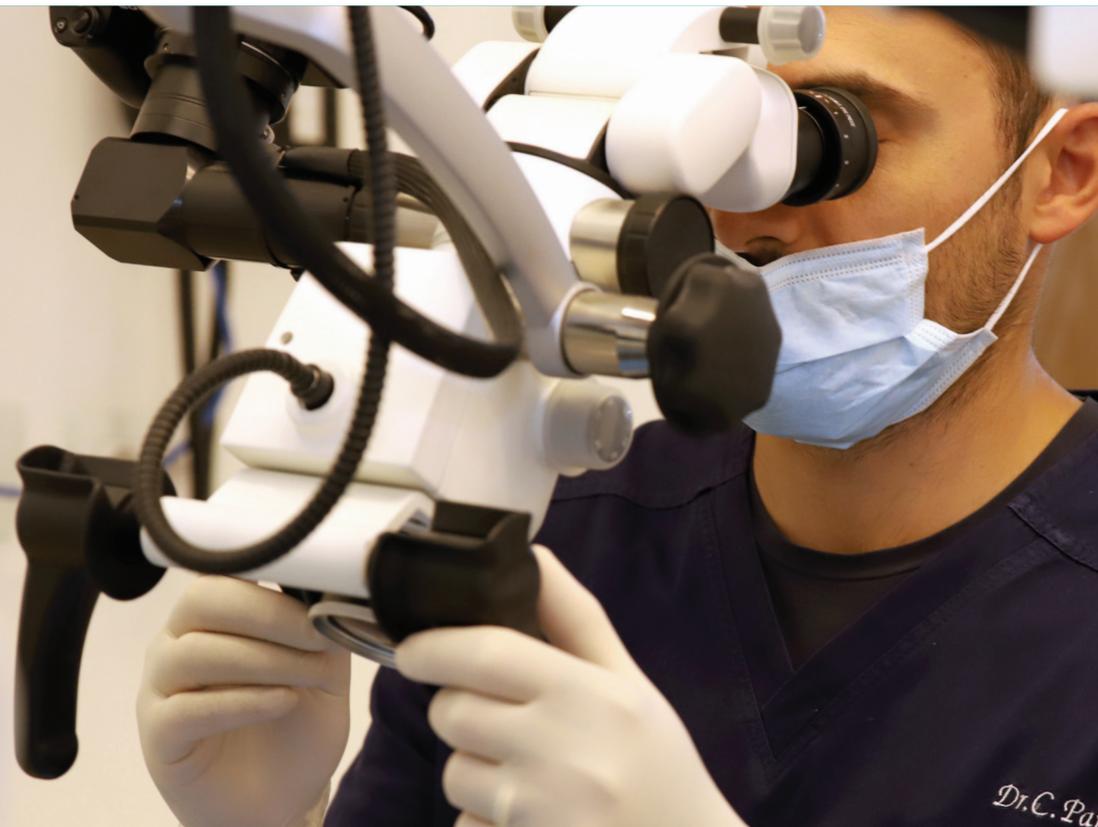
Mario Mantovani

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

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



# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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



# Sommario

## Speciale sostenibilità

- 6 Su quale sviluppo vogliamo scommettere?
- 8 Un percorso di luci e ombre
- 10 Climate chance
- 18 Alle imprese conviene

## Interviste

- Andrea Coscia
- 22 Fare l'expat in forma phygital
- Marco Abatecola
- 31 Welfare aziendale, un'opportunità per manager e aziende
- Kindra Hall
- 42 I leader raccontano storie
- Teresa Agovino
- Cecilia Razzetti
- 46 La sostenibilità vista con la lente della consulenza
- Andrea Tardiola
- 52 Velocità, qualità e sicurezza nel nuovo codice degli appalti

## Trend retributivi

- 26 Fermi al palo?
- Indagine
- 34 Ma prima era più facile vendere?
- Associazioni territoriali
- 39 Forza giovani!



## Iniziative

- 55 26° Manageritalia Golf Trophy dal 5 al 12 novembre

## RUBRICHE

- 50 Osservatorio legislativo
- 58 Pillole di benessere
- 59 Arte
- 60 Libri
- 61 Letture per manager
- 62 Lettere

## InfoMANAGER

### Fasdac

- 71 Rimborso dei farmaci, in pillole
- Manageritalia
- Associazioni territoriali
- 74 È tempo di Assemblee
- Assidir
- 76 DUAL Cyber: la polizza contro i rischi informatici
- Cfmt
- 80 Corsi di formazione
- 81 Spirito in movimento. Incontro con Federico Morlacchi

## DIRIGENTE

è online su issuu

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

Inserto mensile di Dirigente n. 5 / 2022 a cura di Thomas Bilas

MANAGERITALIA

Numero Speciale / Green future

63 Segnali di futuro visti dall'alto #83

## DIRIGENTE

N. 5 MAGGIO 2022  
LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

### SOSTENIBILITÀ LA CHIAVE DEL FUTURO

RETRIBUZIONI  
Fermi al palo?

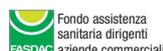
ASSOCIAZIONI  
TERRITORIALI  
Forza giovani!

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED ESECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

## DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



# SU QUALE SVILUPPO VOGLIAMO SCOMMETTERE?

**D**opo che la pandemia ha portato all'attenzione di tutti la necessità di una crescita sostenibile a livello ambientale, sociale ed economico, la crisi energetica e la guerra paiono affievolire da più parti questo afflato verso un vero e concreto cambiamento. È quindi necessario ribadire che crescita e sostenibilità sono concetti e risultati sinergici: infatti, la crisi energetica deve accelerare il passaggio alle fonti di energia che rispettano l'ambiente, così come l'ampliarsi delle diseguaglianze deve portare a una crescita economicamente solida, ma capace di includere tutti. Non c'è alternativa se vogliamo guardare avanti con fiducia e assicurare un futuro all'uomo e al pianeta. E



noi, con le nostre associazioni, ci impegniamo da anni a fare informazione, cultura e azioni che rendano la nostra Organizzazione, i nostri manager e le loro aziende e territori degli ambassador di un concreto cambiamento in questo senso. A seguire parliamo di futuro, sostenibilità, cambiamento e crescita, anche in termini di opportunità economica e sociale.



# UN PERCORSO DI LUCI E OMBRE

Il rapporto ASviS presentato il 31 marzo scorso evidenzia quanto e come i provvedimenti del Pnrr e della legge di bilancio incidono sullo sviluppo sostenibile dell'Italia, definito dai 17 obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu

**PROVVEDIMENTI** del Pnrr offrono prospettive positive per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu su salute e istituzioni. La situazione è sufficiente ma migliorabile per quanto riguarda istruzione, imprese, infrastrutture e innovazione, produzione e consumi. La valutazione è invece negativa negli ambiti del contrasto alla povertà, parità di genere, occupazione, crescita economica e, soprattutto, relativamente all'ambiente: energia, acqua, protezione degli ecosistemi e lotta al cambiamento climatico non sono adeguatamente considerati da Pnrr e legge di bilancio 2022. Un'analisi approfondita che deve spingere tutto il Paese a fare meglio grazie anche al lavoro di Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS), nel quale Manageritalia partecipa con Prioritalia.

### Obiettivi

Il rapporto ASviS dal titolo *Il Pnrr, la legge di bilancio e l'Agenda 2030. Analisi dei provvedimenti alla luce degli obiettivi di sviluppo sostenibile* è stato reso pubblico il 31 marzo nel corso di un evento.

Il documento esamina il Pnrr e la legge di bilancio 2022 alla luce dei 17 obiettivi e dei 169 target dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. La valutazione è volta a com-

prendere se, e come, questi provvedimenti contribuiscano a portare l'Italia verso un modello di sviluppo sostenibile, proponendo considerazioni sull'implementazione del Pnrr e sui prossimi impegni del governo nel contesto europeo e internazionale segnato dalla guerra in Ucraina e dalla pandemia.

### Considerazioni trasversali

Come evidenziato nella precedente edizione, ASviS ritiene che il Pnrr vada nella direzione disegnata dall'Agenda 2030, ma non sia sufficiente per realizzarla. Per fare l'auspicato "salto di qualità", il governo e le istituzioni dovrebbero adottare una visione integrata e di lungo periodo sulla pianificazione e l'implementazione dei programmi individuati.

### Priorità e proposte sistemiche e trasversali

Il rapporto si sofferma sulle priorità trasversali degli interventi del Pnrr – divario di cittadinanza del Mezzogiorno, parità di genere e giovani – e ribadisce le proposte sistemiche dell'Alleanza per far avanzare l'integrazione nelle politiche dei 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile, tra cui aggiornare la Strategia nazionale di sviluppo sostenibile (SNSvS) in coerenza con le proposte del Pnrr e il Programma nazionale di riforma (Pnr).



## L'OPINIONE DEI COPRESIDENTI ASVIS PIERLUIGI STEFANINI E MARCELLA MALLEN, QUEST'ULTIMA PRESIDENTE ANCHE DELLA FONDAZIONE PRIORITALIA



Con questo rapporto si vuole contribuire a conoscere la portata dei provvedimenti che l'Italia sta adottando per affrontare gli effetti della pandemia e guardare a un futuro che si prospetta difficile. Dopo due anni di emergenza sanitaria, l'Europa fronteggia le conseguenze dell'invasione dell'Ucraina, mentre gli effetti negativi del cambiamento climatico si intensificano e le ingiustizie e le disuguaglianze aumentano in tutto il mondo, anche a causa del nostro modello di sviluppo. Il nostro Paese, come parte dell'Unione europea, reagisce alla situazione con provvedimenti e investimenti di grande portata. L'Agenda della sostenibilità guida alcuni degli obiettivi del Pnrr, ma non tutti.

Il Pnrr, da solo, non basta. Le crisi che stiamo vivendo e quelle che dovremo affrontare devono stimolarci a prendere decisioni coraggiose e accelerare la transizione ecologica. Dopo anni di disattenzione, abbiamo "scoperto" la nostra eccessiva dipendenza dal gas, in particolare da quello russo. Siamo consapevoli di dover ridurre la dipendenza dalle energie fossili e di accelerare la transizione verso le rinnovabili e la riduzione dei consumi. Dobbiamo urgentemente compiere scelte capaci di mitigare la crisi climatica e adattarci ai cambiamenti della biosfera di cui ogni giorno si vedono gli effetti negativi, guardando al benessere delle future generazioni.

Scarica il rapporto:



<https://bit.ly/Report-ASViS>

Lo scopo è quello di: garantire coerenza tra le politiche sullo sviluppo sostenibile; costruire il Sistema multilivello di Strategie e Agende per lo sviluppo sostenibile incardinato sugli strumenti di programmazione degli enti (Def, Defr e Dup) e consentire ai cittadini, alle associazioni e alle imprese di verificarne l'andamento, individuando buone pratiche da sviluppare e condividere; chiarire la definizione dei ruoli istituzionali nell'attuazione dell'Agenda 2030, designando il Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (Dipe) come un punto di riferimento; predisporre una legge annuale per lo sviluppo sostenibile destinata a contenere norme di carattere ordinamentale, per contribuire ad attuare le politiche indicate nel Documento di economia e finanza (Def) di aprile, nel Pnrr e nelle raccomandazioni del semestre europeo; inserire una valutazione preliminare sull'impatto atteso sui 17 SDGs e sui singoli target all'interno della relazione illustrativa di tutte le proposte di legge e atti ministeriali e regionali; affidare all'Ufficio parlamentare di bilancio (Upb) il compito di valutare i principali documenti di programmazione e di bilancio.

### Come migliorare l'efficienza dell'implementazione del Pnrr

Per migliorare l'efficienza dell'implementazione del Pnrr si raccomanda di aumentare la partecipazione della società civile, migliorare la disponibilità della rendicontazione degli stati di avanzamento dei lavori, non sempre disponibili sul portale Italia Domani, e superare la logica a silos che abbiamo visto per alcune delle amministrazioni nel primo anno del Pnrr. ■

*Speciale sostenibilità*

---

*Pensa al futuro del pianeta*

# CLIMATE CHANGE

Il cambiamento climatico è l'opportunità del secolo

Thomas Bialas  
futuologo



**S** CONFIGGIAMO il cambiamento climatico. Non si parlava d'altro prima che il clima diventasse ancora più rovente con una guerra vera. Ora invece a scaldare gli animi ci pensano i soliti omini impazziti e il riscaldamento globale appare come un dettaglio quasi trascurabile. Ma non dovrebbe. E non dovrebbe neanche persistere la retorica della "guerra al clima" impazzito. Pazzi siamo noi a insistere con questo linguaggio. È una continua battaglia di parole (e azioni) sbagliate. Che dire del nuovo saggio dell'acclamato e osannato climatologo e geofisico Michael E. Mann dal titolo eloquente *The new climate war: the fight to take back our planet?* Guerra, guerra, guerra... battaglia, battaglia, battaglia. E che dire del più grande rilascio al mondo di miliardi di zanzare geneticamente modificate in California e in Florida (un esperimento per far accoppiare i maschi "modificati" con le pericolose femmine di zanzara selvatiche per uccidere la prole femminile prima che raggiunga la maturità e prima che possa trasmettere malattie e distruggere raccolti)? Guerra, guerra, guerra... battaglia, battaglia, battaglia. Ovviamente, quando l'uomo gioca a fare Dio con la natura, le conseguenze sono sempre imprevedibili, anche per noi umani. Già, gli umani... difendono il clima mentre preparano la fine del mondo con una guerra cercata ossessivamente. È tutto sbagliato. Bisogna fare pace con il pianeta e creare un nuovo clima di comprensione. Facciamo allora un breve viaggio in tanti piccoli capitoli, perché si fa (troppo) presto a dire climate change.

### Clima difficile

Difficoltà di reperire materie prime, minore disponibilità di risorse naturali, danni agli impianti e alle infrastrutture per eventi meteorologici estremi, calo e/o peggioramento di molti prodotti, apocalittiche migrazioni climatiche e shock alimentari causati dalla guerra in corso... tra le grandi imprese la preoccupazione è alta e i rischi climatici sono già stimati in almeno un costo potenziale di circa un trilione di dollari. Questo il responso di un sondaggio condotto due anni fa da Cdp (ex Carbon disclosure project)

sul gotha mondiale delle imprese. E non c'erano neanche la pandemia e la guerra a peggiorare le cose.

### Clima statistico

Troppe parole e pochi dati. Il clima andrebbe affrontato in modo ponderato e misurato stile *ourworldindata.org*, perché l'essenza del cambiamento climatico è (se è) matematica pura. Come giustamente fa notare la Trecani, "si definisce il clima come la descrizione statistica in termini dei valori medi e della variabilità delle quantità rilevanti". In definitiva, il climate change è l'insieme statistico delle condizioni meteorologiche di una data zona osservate nel corso dei decenni o secoli e, come tale, va trattato e, al limite, smontato. Quanto influisce realmente il comportamento dell'uomo sul riscaldamento? Boh. Secondo molti matematici il clima non è cosa semplice. Sarebbero necessarie almeno tre equazioni differenziali non lineari accoppiate per sintetizzare tutti i fenomeni studiati. E la scienza non ha l'equazione del clima.

### Clima controverso

Cambiamento climatico e riscaldamento globale antropico sono fuori discussione. Forse. Secondo il grande vecchio della fisica italiana Antonino Zichichi «attribuire alle attività umane il surriscaldamento globale è senza fondamento scientifico: queste incidono al livello del 5%, mentre il 95% dipende da fenomeni naturali legati al sole». Secondo il fisico Steven Koonin, autore del controverso libro *Unsettled: what climate science tells us, what it doesn't, and why it matters* «quasi tutto quello che vi è stato detto dai media tradizionali, compresi molti "scienziati", è intenzionalmente o involontariamente errato, portando i politici a sostenere politiche che non solo non ci aiuteranno oggi, ma causeranno danni enormi domani». Secondo Franco Battaglia, professore di chimica teorica e fisica, autore del saggio *Non esiste alcuna emergenza climatica* e bollato come negazionista, «la pretesa di governare il clima della terra è pura illusione». Secondo l'ingegnere minerario Giovanni Brussato, autore di *Energia verde? Prepariamoci a scavare,*



## CLIMATE CHANCE MANAGER



Che differenza c'è tra il climate change manager e il climate chance manager? Innanzitutto che il primo esiste, mentre il secondo ancora no; poi che il primo si occupa di cose deprimenti (i rischi connessi al cambiamento climatico) mentre il secondo di cose divertenti (le opportunità connesse al cambiamento climatico). Questa la mia profezia. Intanto, però, indipendentemente dal job title, ci sarebbe anche il niente male climate transformation manager che attua la transizione verso la gestione climatica: cosa fa in azienda e con quali skill? A ben guardare questo manager altro non è che un medico in camice verde che assicura il benessere climatico dell'impresa con il monitoraggio (anche normativo), la prevenzione e il rafforzamento del sistema immunitario aziendale. Il cambiamento climatico può diventare una questione di

sopravvivenza per le aziende, anche quando non parliamo di catastrofi naturali estreme. Il tema strategico e gestionale non è tanto (o solo) quello di diventare più "green" e sostenibili per proteggere il clima e se stessi (atto dovuto), ma di diventare veloci nell'adattamento e nell'anticipazione. E le competenze? Beh, per come la vedo io è molto futurologo, il cui focus si spalma su un arco temporale molto ampio. Voglio dire, qui c'è bisogno di produrre scenari climatici costruiti per 50 e persino 100 anni nel futuro. Poi deve essere un po' climatologo, geologo, ecologo, tecnologo, antropologo, statistico, chimico, economista... e, ovviamente innovatore, stratega e sì, anche esperto di marketing e comunicazione. Insomma, tanta roba per un ruolo inter o multidisciplinare, che modella la nuova *manager task force* pronta a intervenire sempre *just in time* per adattare prodotti e servizi e cogliere anche le opportunità, poiché nuovi modelli di business basati sul clima possono aprire nuovi mercati.

«il 70% delle emissioni di gas serra è conseguenza degli scavi: per una batteria da 500 chili si smuovono 225 tonnellate di terra». L'elenco degli scettici potrebbe continuare all'infinito, ma non è questo il punto. Il punto è che tutto è molto controverso, eccetto l'inquinamento. Quello sì che è al 100% opera nostra.

### Clima superficiale

Tutti i santi giorni mi devo sorbire il mantra "noi sappiamo cosa fare". Sarà così? Per raggiungere l'obiettivo di rendere elettrici tutti i veicoli, nel solo Regno Unito entro il 2050 sarà necessario (dicono alcuni) il doppio del totale annuo di cobalto prodotto in tutto il mondo, quasi tutto

il neodimio prodotto a livello globale e tre quarti del litio mondiale. Non solo. Ad oggi per la produzione di apparecchiature solari, eoliche e idroelettriche è necessario usare gas naturale, petrolio e minerali, mentre molte delle apparecchiature "verdi" sono allo stesso tempo tossiche e quasi impossibili da smaltire una volta raggiunta la loro durata utile. In superficie il clima è splendido, ma sotto tira una brutta aria di improvvisazione camuffata da attraente narrazione.

### Clima speculativo

Qualcuno resterà al verde, ma non certo i grandi fondi d'investimento. BlackRock, che ora si autoproclama

“GreenRock”, precisa subito tramite il suo ceo Larry Fink che il «green è vantaggioso solo se porta utili... non siamo ecologisti, ma capitalisti», che tradotto significa: la transizione green è perseguibile esclusivamente se genera abbondanti utili. Diciamolo. C'è puzza di bruciato o, meglio, di minestra riscaldata del solito *business as usual*. In un controverso dossier di MMT Italia intitolato *Catastrofismo climatico: la grande speculazione* (<https://bit.ly/CatastrofismoClimatico-pdf>) non si va tanto per il sottile, affermando senza mezzi termini che l'implementazione dell'agenda ambientalista-catastrofista produrrà solo una maggiore ricchezza nelle mani, voraci, di pochi. È il solito equivoco sostenibile: permettere buoni affari con buona coscienza.

### Clima compensativo

Cosa significa compensare le emissioni di CO<sub>2</sub>? Significa che chi è cattivo e causa troppe emissioni le deve compensare con crediti che finanziano “buoni” progetti. Quindi come era una volta per la Chiesa. Ma non è meglio evitare i peccati che comprare indulgenze?

### Clima paradossale

«Il cambiamento climatico è il più grande fallimento del mercato nella storia dell'umanità. E qual è la nostra risposta? Lasciamo che sia il mercato a risolverlo. I presunti investimenti verdi con criteri Esg distraggono dalle misure realmente necessarie che potrebbero rallentare il cambiamento climatico. L'Esg è come offrire a un malato di cancro un placebo anche se ha bisogno della chemioterapia»: così parlò Tariq Fancy, ex chief investment officer for sustainable investing di BlackRock. Corretto: è l'attuale modello di sviluppo a distruggere l'ambiente. Allora perché non cambiamo modello?

### Clima inflazionato

Greenflation. L'inflazione si tinge di verde, afferma il *Financial Times*. La riduzione del carbone e l'aumento del gas per soddisfare le esigenze energetiche globali hanno spinto in alto i prezzi dell'energia prima, delle materie prime poi e, infine, dei beni di consumo, che avranno da lottare anche con le tasse sulla CO<sub>2</sub> e la scarsità delle materie prime (fra cui alluminio, rame, litio e cobalto). Era ed è il più prevedibile degli effetti collaterali della transizione ecologica: un'inflazione innescata dalla ristrutturazione ecologica dell'economia.

### Clima lento

Fate piano che sto dormendo. Qual è la proposta? Raggiungere una completa decarbonizzazione dell'economia globale entro il 2050. Non pervenuta. Nelle aziende non si muove foglia che Dio denaro non voglia. E cosa vogliono le imprese? Aiuti. Aiuti per raggiungere gli obiettivi climatici. Per dire: il colosso Thyssenkrupp vuole essere neutrale per il clima entro il 2050. Tuttavia, «questo funzionerà solo se i politici creeranno un'infrastruttura per l'idrogeno verde e compenseranno gli svantaggi finanziari rispetto ai produttori di acciaio con-



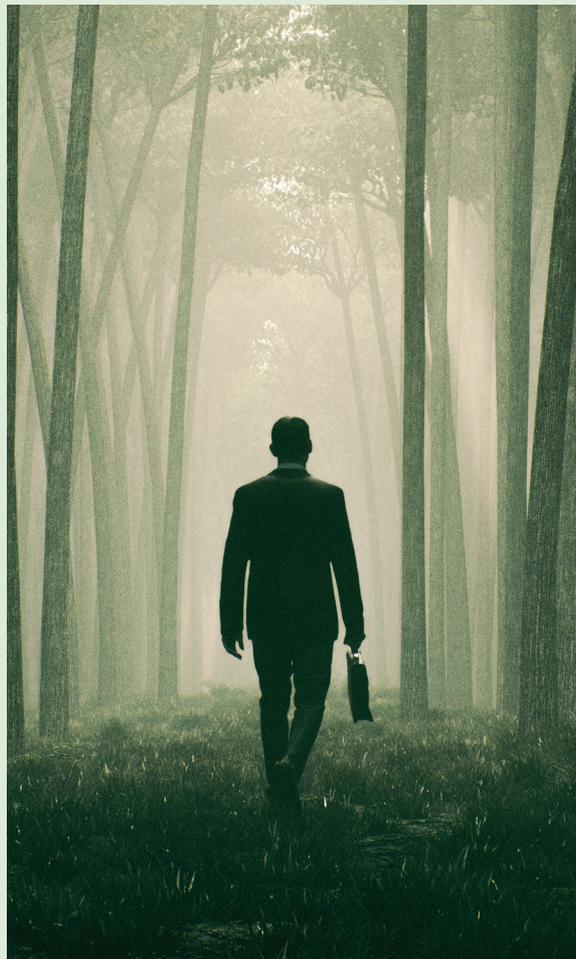
**«Il cambiamento climatico è il più grande fallimento del mercato nella storia dell'umanità. E qual è la nostra risposta? Lasciamo che sia il mercato a risolverlo»**

**Tariq Fancy, ex cio di BlackRock**



## TREECONOMY: L'ECONOMIA DEL FUTURO

Avete mai sentito parlare di tree economy? Dubito. Gli umani parlano tanto ma ascoltano poco, soprattutto quando gli insegnamenti arrivano da chi non ha voce in capitolo. E gli alberi hanno molto da insegnare. Senza di loro non potremmo vivere (questo lo sappiamo), ma con loro potremmo anche vivere meglio (e questo non lo sappiamo). Insegnamenti. Già nel lontano 1650 il filosofo francese Blaise Pascal: «Tutti i guai dell'uomo derivano dal fatto che non sa stare tranquillamente seduto nella propria stanza». E infatti la differenza principale fra un animale e un vegetale è il movimento. Per certi versi la pandemia e il lockdown ci hanno trasformato per un breve periodo in piante stanziali, attenti allo spazio che abitiamo, attenti agli sprechi e attenti a una migliore connessione con gli altri. Ma l'insegnamento è sfumato presto. Peccato, perché una foresta si comporta molto meglio di una città e anche di una fabbrica. Un bosco non è un insieme di stupidi alberi, ma una comunità connessa, tipo Internet, i cui individui inanimati sono collegati attraverso complesse reti radicali che si scambiano tutto in una logica di mutuo appoggio basata su cooperazione, e non competizione. Spiace dirlo a Charles Darwin, ma qui non c'è l'evolutiva lotta per la sopravvivenza. Le piante percepiscono, valorizzano, imparano, ricordano, collaborano, risolvono problemi, prendono decisioni e comunicano per acquisire attivamente informazioni sul loro ambiente e per migliorare la convivenza di tutti. Osservate per un po' il comportamento dell'albero e poi copiatelo e applicatelo in una sorta di "la vita e l'economia secondo le virtù dell'albero". Andrebbe tutto meglio, anche il clima. Se vogliamo salvare il pianeta e l'umanità c'è solo una cosa da fare, sostiene categorico lo scienziato e botanico Stefano Mancuso: piantare mille miliardi di alberi. Benvenuta treeconomy.



venzionale» ha detto il capo del gruppo Martina Merz alla rivista Stern.

### **Clima transitorio**

Senza pressione nessuna transizione. A differenza della transizione digitale, quella ecologica non è vista di buon occhio dalle imprese. Non è percepita come opportunità economica. Non è ancora un processo autopropulsivo. È piuttosto percepita come necessità che costa denaro. Senza pressione poco accadrà. Un buon esempio viene dall'Olanda, dove solo molto recentemente la compagnia petrolifera Shell si è arresa a ridurre le sue emissioni di

gas serra del 45% entro il 2030. E questo solo dopo una sentenza del tribunale.

### **Stacco**

Inutile girarci intorno. Dopo due secoli scarsi di rivoluzione industriale, capitalismo, benessere (presunto) e propaganda di quanto siamo bravi, arriva il conto e non abbiamo soldi per pagarlo. Tempo di cambiare.

### **Cambia economia**

Solo il 9% dell'economia globale è circolare. Insomma, circola ben poco fra gli addetti ai lavori, industria o ter-

ziario che sia. Peccato perché il nostro sistema economico lineare “take-make-waste” (prendi, fai/usa, elimina) è completamente inefficace nella gestione delle risorse, con una perdita in media del 75% del valore della materia prima.

### Cambia business

“We are in business to save the planet”: siamo in affari per salvare il pianeta, afferma in modo perentorio Patagonia, mentre gli imprenditori per un piano B del noto *bteam.org*, fondato da Richard Branson, assicurano “we can build a better world”, possiamo costruire un mondo migliore. Ma basterà dire questo per cambiare qualcosa?

### Cambia tecnologia

Entro il 2050 un miliardo di persone

potrebbero diventare rifugiati climatici. Secondo Thomas Kostigen – autore del saggio *Cantiere Terra. Come l'ingegneria climatica può salvare il pianeta* e inguaribile tecnottimista – «la soluzione è da ricercare nell'innovazione

tecnologica, in particolare nelle forme più avanzate di ingegneria climatica, fatta di foreste artificiali che assorbono anidride carbonica dall'atmosfera, terreni smart che programmano le condizioni ideali per lo sviluppo delle coltivazioni e innovativi sistemi di riutilizzo delle acque di scarico fino a cose estreme (e rischiose) come l'inseminazione delle nuvole o la modifica delle radiazioni solari».

### Cambia mercato

Il vero tema non è la riduzione della  $CO_2$  ma il suo assorbimento o

**Il vero tema non è la riduzione della  $CO_2$  ma il suo assorbimento o smaltimento. Qui abbiamo un mercato per certi versi ancora inesplorato. Poi c'è il cibo e il nuovo diktat “basta con gli allevamenti intensivi”. L'agricoltura cellulare è pronta al decollo. La nuova industria alimentare punta tutto sulle cellule staminali e sui bioreattori per produrre cibo e carne sostenibile**





smaltimento. Qui abbiamo un mercato per certi versi ancora inesplorato. Carbon capture and storage, ma non solo. Poi c'è il cibo e il nuovo diktat "basta con gli allevamenti intensivi". L'agricoltura cellulare è pronta al decollo. La nuova industria alimentare sfida la natura e punta tutto sulle cellule staminali e sui bioreattori per produrre cibo e carne in "provetta". Affari in vista, anche perché il trucco per far digerire il futuro cibo sintetico è semplicissimo: basta chiamare il tutto green, vegan, ecologico, nutriente e privo di rischi.

### Cambia energia...

... e usa quella dell'universo. È vero: produrlo non è così semplice. Ma lo sviluppo del cosiddetto idrogeno verde, ottenuto separandolo dall'acqua, aprirà una nuova era energetica e produttiva già a partire dal 2030.

### Cambia capitalismo

L'obiettivo finale della green economy è una verde oligarchia che assorbe... tutto il denaro, mica la  $CO_2$ . A quella dovranno pensarci i poveracci con i loro sacrifici. Troppo duro? Provate a leggere l'ultimo libro dell'econo-

mista "eretico" Emiliano Brancaccio dal titolo *Democrazia sotto assedio. La politica economica del nuovo capitalismo oligarchico*. Vi renderete conto che l'80% del capitale globale è controllato dal 2% degli azionisti. Quelli sì che non rimarranno mai al verde.

### Cambia colore

Vernice bianca e lucernari sul tetto di una nuova filiale Walmart. Non stupisce. Le cento maggiori metropoli sono responsabili del 18% di tutti i gas serra. Ad oggi l'influenza dei colori sul clima viene, a torto, ampiamente sottovalutata. Supponendo che la Terra sia completamente coperta da superfici d'acqua scura, la temperatura media salirebbe alle stelle: da 15 a 30 gradi. La soluzione? Rendere obbligatoria la vernice chiara. Fa molto Grecia, anche in azienda.

### Cambia dati

Coltiva dati che producono alghe. Il primo data center della Germania che assorbe più  $CO_2$  di quella che genera è in un luogo che quasi non si trova sulle mappe digitali. È stato costruito ed è gestito da persone che nessuno co-

**Il biomimetic design è un campo fondato sul principio che la natura contiene una ricchezza di suggerimenti non sfruttati ancora appieno da ingegneri, designer e scienziati. Visto da una prospettiva utilitaristica, la distruzione degli eco-sistemi priverà le generazioni future di innovazioni basate sulla biodiversità**



nosce e potrebbe portare a un futuro non contemplato dagli scenari. Si chiama *windcloud.de* e merita una visita (anche solo virtuale). Da fuori la struttura non sembra un granché. Il centro dati non è altro che una serra alimentata da energia eolica che utilizza la coltivazione delle alghe (poi commercializzate) per l'assorbimento della  $\text{CO}_2$ .

### Cambia strategia

È una vecchia storia che conosco da tempo. La sostenibilità deve essere divertente e non punitiva. Ad Amburgo c'è un progetto di ricerca chiamato Klimafreundliches Lokstedt focalizzato su nuove idee che combinano la protezione del clima con una maggiore qualità della vita. L'uso dell'energia in casa, la mobilità e i rifiuti sono i temi principali. Il messaggio è chiaro: la trasformazione ecologica progredirà rapidamente solo con la partecipazione della popolazione. La gente deve divertirsi con la protezione del clima, così come si diverte con la digitalizzazione.

### Cambia tuta...

... mimetica e indossa la pacifica biomimetica che studia e imita i processi della natura per migliorare le attività e tecnologie umane. Il design biologicamente ispirato, chiamato appunto biomimetic design, è un campo relativamente nuovo fondato sul principio che la natura contiene una ricchezza di suggerimenti non sfruttati ancora appieno da ingegneri, designer e scienziati. Visto da una prospettiva utilitaristica, la distruzione degli eco-sistemi priverà le generazioni future di innovazioni basate sulla biodiversità che la natura contiene. Insomma, non basta imitare la vita vera, bisogna anche salvare la vita vera del pianeta, altrimenti l'economia circolare smetterà di circolare (ancora). ■

COME  
FARE  
FUTURO

fmt.live studio

Il futuro in presa diretta



ANSIA DA CLIMA?

CLIMATE  
CHANGE

CAMBIAPROSPETTIVA

Hai mai sentito parlare del *climate chance manager* o del fatto che il cambiamento climatico è l'opportunità del secolo: per te, per il pianeta e per gli affari? Sorridi, perché il tuo futuro può essere davvero sostenibile. Un evento per maneggiare i rischi e costruire strategicamente un business model sul climate change che rivitalizzi prodotti e servizi.

In esclusiva per noi **Vandana Shiva**, fisica quantistica, scienziata ambientalista, attivista politica, economista militante, teorica dell'ecologia sociale e un curriculum infinito di battaglie per cambiare non solo il clima ma anche il mondo. Una voce irriverente e potente.

25 MAGGIO 2022 / H. 17.30-19.00



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



# ALLE IMPRESE CONVIENE

Parliamo molto di sostenibilità... ma cosa intendiamo veramente? E quali sono i benefici per un'azienda che indirizza le sue strategie in questa direzione?

Valentino Bobbio, segretario generale di NeXt Nuova Economia per Tutti

**L**A COMPETIZIONE tra le aziende si fonda sempre più sulla loro reputazione, molto facile da perdere e difficile da recuperare. Gli scenari sono sempre più sfidanti: da una parte emergono continuamente nuovi vincoli per ridurre l'impatto ambientale della produzione e dei servizi e dall'altra cresce la consapevolezza da parte di

manager e professional che un ambiente di lavoro più rispettoso e creativo è possibile.

## **Le tre dimensioni della sostenibilità**

La sostenibilità ha tre dimensioni: sociale, ambientale ed economica. Il benessere per tutti, ovvero la dimensione sociale, deve essere l'obiettivo dell'economia; la dimen-



## L'economia a 4 mani



sione ambientale ne è il limite da rispettare per la salvaguardia del nostro Pianeta; l'efficacia e l'efficienza della dimensione economica, misurata dal profitto, sono una necessità e uno stimolo a operare.

Non è facile conciliare le tre dimensioni: occorrono grande responsabilità da parte delle aziende, lucida visione da parte delle istituzioni e forte sostegno da parte dei cittadini.

### L'economia a 4 mani

Leonardo Becchetti, co-fondatore di NeXt Economia, sostiene che bisogna passare da un'economia a due mani, fondata sullo Stato che regola (prima mano) e sul mercato che produce (seconda mano), a un'economia a quattro mani (vedi figura in alto), più complessa e articolata e con poteri più distribuiti. Qui entrano in gioco in maniera determinante le imprese responsabili (terza mano) verso i diversi stakeholder, sotto la spinta e con il sostegno di un mercato sempre più sensibile alla reputazione in tema di sostenibilità. I cittadini consumatori (quarta mano) chiedono più responsabilità sociale, il "voto col portafoglio", scegliendo con auto-interesse lungimirante di fare acquisti da imprese sostenibili e di allocare i propri risparmi in fondi che investono in imprese responsabili.

### I vantaggi per le aziende

L'impresa sostenibile integra nelle sue strategie – in una visione sistemica complessiva – obiettivi economici, di benessere e di dignità delle persone in tutto il ciclo produttivo e, inoltre, di salvaguardia ambientale, con un approccio di economia circolare. Molte imprese eccellenti (oggi sono già tra il 15 e il 20%) dichiarano finalità di bene comune, come la qualità dei servizi a favore dei clienti, la sicurezza e il benessere dei lavoratori, la crescita del territorio nella salvaguardia dell'ambiente. Ma quali sono i vantaggi di un'impresa sostenibile?

#### Posizionamento strategico di mercato

Le imprese sostenibili hanno innanzitutto il vantaggio di un posizionamento strategico e di mercato con maggiori barriere all'ingresso, fidelizzando segmenti di mercato più ricchi, più evoluti e in crescita. Altri vantaggi strategici derivano da politiche di miglioramento continuo e dalla condivisione delle strategie da parte degli stakeholder.

#### Maggiore efficienza interna

Una seconda tipologia di vantaggi riguarda la maggiore efficienza interna, con più impegno e cooperazione nell'impresa grazie al coinvolgimento dei dipendenti e dei collabo-



### IL CONTRIBUTO DI NEXT ECONOMIA

**NeXt - Nuova economia per tutti** è un'associazione di promozione sociale che ha l'obiettivo di far evolvere l'economia verso la sostenibilità. Nasce dalla consapevolezza che l'economia si trasforma quando le aziende pongono nelle loro strategie sia obiettivi di profitto sia di creazione di valore sociale e di tutela dell'ambiente. NeXt Economia è costituita da diverse organizzazioni provenienti dal mondo associativo delle imprese, dal sindacato, dalla società civile, dall'accademia, da associazioni ambientali e dai consumatori.

NeXt Economia ha elaborato un approccio alla responsabilità sociale d'impresa, fondato sulla premialità e sul sostegno di mercato da parte dei cittadini nei confronti delle imprese che intraprendono un percorso di miglioramento continuo. Le aziende, aiutate a sviluppare con convinzione un percorso serio di sostenibilità, divengono consapevoli della convenienza di tale differenziazione competitiva. Costruisce un dialogo proficuo e di crescita tra imprese e stakeholder fondato su un clima di fiducia e sburocratizzazione che parte dall'autovalutazione dell'impresa sul proprio percorso di sostenibilità, aperto al dialogo e al confronto con i clienti cittadini consum-attori.

L'autovalutazione partecipata dell'impresa è basata su un questionario semplice con pochi quesiti, finalizzati a cogliere l'atteggiamento e lo spirito che anima e guida l'azienda, e con una griglia per l'attribuzione dei punteggi che rende l'autovalutazione più oggettiva e comparabile.

Visita il sito  <https://www.nexteconomia.org/>



ratori. Becchetti, in una ricerca condotta su un ampio campione di imprese, ha stimato che le aziende sostenibili hanno una produttività per addetto superiore di 21.000 euro annui. Inoltre, l'armonia e la fiducia nei rapporti creano un clima aziendale sereno che dà spazio alla creatività, con contratti e rapporti con fornitori e clienti più chiari e di fiducia.

#### Vantaggi informativi

Una terza tipologia riguarda i vantaggi informativi che si ottengono dal dialogo con i cittadini "consum-attori": tale impresa riceve maggiori elementi sul mercato e una visione altra sui processi; da ciò deriva una maggiore ponderazione e decisioni migliori.

#### Stabilità e solidità

Per un'impresa responsabile, la quarta tipologia di vantaggi riguarda la stabilità e la solidità nel tempo, dovute

a una reputazione solida (che porta a una maggiore comprensione da parte dei clienti per gli eventuali errori) e a una capacità d'innovazione orientata all'ambiente e alla soddisfazione dei bisogni delle persone. Ciò rende l'impresa naturalmente proattiva e capace di anticipare vincoli e regolamentazioni future. L'impresa sostenibile ha anche costi legali e di conflitto più bassi e una maggiore capacità di resilienza.

Nel complesso, secondo molte analisi, le imprese responsabili sono più profittevoli e riescono a distribuire maggiori risorse agli stakeholder.

#### Gli svantaggi: costi e cambiamento

Questo quadro così positivo richiede in cambio impegni finanziari rilevanti e necessità di cambiamento. Costa dialogare con apertura e tenacia con i diversi stakeholder e ancora di più costa la condivisione del potere: un'impre-

sa sostenibile promuove la partecipazione dei lavoratori. Un fattore, quest'ultimo, che può pesare a un imprenditore che considera come propria l'impresa che ha creato e di cui si sente responsabile in prima persona. Inoltre, condividere i vincoli tecnici con gli stakeholder può fare emergere conflitti con l'autonomia decisionale del management.

A volte sono necessari tempi maggiori, che possono ridurre la rapidità di risposta dell'impresa, ma ne migliorano l'efficacia con soluzioni più solide e condivise.

In conclusione, un'impresa responsabile richiede un profondo cambiamento di mentalità e sollecita nuove capacità di gestione dell'imprenditore e dei manager per

***L'impresa sostenibile richiede costi rilevanti e necessità di cambiamento. Costa dialogare con apertura e tenacia con i diversi stakeholder e ancora di più costa la condivisione del potere: un'impresa sostenibile promuove la partecipazione dei lavoratori***

contemperare e gestire obiettivi diversi delle tre dimensioni della sostenibilità (economica, sociale e ambientale).

Nel complesso, la sostenibilità richiede di essere perseguita in modo consapevole e determinato, costruendo e attivando nuovi strumenti di analisi di gestione e mediazione. Va ripensato il sistema interno di valutazione delle performance per considerare insieme i risultati economici, sociali e ambientali.

Si tratta comunque di una transizione ineludibile, che può essere affrontata solo con una visione di lungo termine e con valori forti che considerano l'impresa come un attore chiave per il benessere della società. ■

frontata solo con una visione di lungo termine e con valori forti che considerano l'impresa come un attore chiave per il benessere della società. ■



**CONVENZIONE DIRETTA**



**TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

#### PERCHÉ SCEGLIERE NOI



**Tecnologie all'avanguardia**



**Personale qualificato**



**Diagnosi rapide**



**Puntualità nella gestione**



**Ambiente accogliente**

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

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

 **STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE**

**Via Gaslini, 1 - 20900 Monza**  
**Tel. 039.2022489**  
**[www.sorrisoesalute.it](http://www.sorrisoesalute.it)**  
Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

# FARE L'EXPAT IN FORMA PHYGITAL



**Andrea Coscia**, presidente e direttore rappresentativo di TÜV SÜD Japan Ltd.

Enrico Pedretti

Trasferirsi all'estero per motivi di lavoro è un'esperienza che porta con sé nuove sfide e grandi cambiamenti, tanto più in piena pandemia da Covid. Questa è stata l'esperienza vissuta da Andrea Coscia, manager della multinazionale tedesca TÜV SÜD. Coscia si occupa

**Partiamo con un po' della sua storia professionale, soprattutto di quella recente che la vede a capo del Giappone in una multinazionale tedesca in piena pandemia. Una bella sfida?**

«Quando a inizio 2021 il Gruppo TÜV SÜD mi ha proposto il ruolo, ho subito accettato. Solo in un secondo momento ho focalizzato le principali sfide che avrei dovuto affrontare. In primis, quella culturale, trovandomi ad apprezzare un paese con lingua, mentalità e abitudini completamente nuove. Poi quella legata a un team di per-

sone a me sconosciute, ciascuna con le proprie caratteristiche e ambizioni. Quindi, la sfida nel dover comprendere un modello organizzativo con ruoli e funzioni differenti da quelle presenti in Italia. E, infine, la necessità di sviluppare una strategia in un mercato per me nuovo, fatto di clienti e stakeholder con esigenze e comportamenti diversi da quelli europei».

**Il suo expat in Giappone non è partito subito e ha assunto il suo nuovo incarico solo a distanza. Una situazione entusiasmante ma de-**



**di certificazione, ispezione, testing e formazione ed è stato nominato a capo del Giappone l'anno scorso, iniziando l'esperienza in remoto e arrivando fisicamente in Giappone solo di recente, come ci racconta in questa intervista.**

**licata, soprattutto nella conoscenza e nel rapporto con i suoi nuovi collaboratori. Come è andata?**

«In effetti, mentre mi focalizzavo sulle sfide menzionate, non potevo prevedere quella che si è rivelata tra le più ostiche, ossia come affrontare il tutto in remoto dall'Italia, dal momento che il governo giapponese ha deciso la riapertura delle frontiere solo a marzo 2022. Ho trascorso i primi sette mesi a Milano, con otto ore di differenza fuso orario rispetto a Tokyo. La flessibilità di tutti i colleghi, insieme a una ben dettagliata program-

mazione, sono state essenziali per introdurmi nella nuova realtà».

**Poi, finalmente, l'arrivo in Giappone e il contatto con le persone, sino ad allora conosciute e frequentate solo online. Come è stato?**

«È stato come rivivere due volte l'entusiasmo tipico del ricoprire un nuovo ruolo. L'accoglienza è stata calorosa e al tradizionale inchino giapponese sono seguiti sorrisi quasi liberatori. Ho percepito complicità e soddisfazione nell'aver superato con successo una prova non comune. Atterrare a Tokyo

giusto in tempo per la rinomata fioritura dei ciliegi è stato poi un graditissimo plus».

**Come vanno le cose ora, dopo questo salto triplo con smart working annesso?**

«La comunicazione è diventata immediatamente più efficace, arricchendosi di scambi meno istituzionali e più informali. Sto cercando di imparare il più possibile ascoltando e osservando le persone, per capire come pensano, come decidono, quali sono le loro paure e come si relazionano tra di loro e

con i clienti. Tutti aspetti difficilmente percepibili in remoto, specie nella cultura giapponese, dove è ben noto il concetto del “read the air”, ossia il saper cogliere il contenuto di una comunicazione dalla situazione al contorno».

**Anche alla luce di quest'esperienza, cosa pensa del lavoro a distanza, dello smart working e, soprattutto, dell'agire il ruolo di manager in queste condizioni?**

«Lo smart working, che mi piace definire come un modo di lavorare decontestualizzato nel tempo e nello spazio, è oggi parte di tutti noi. So che diverse aziende si stanno adoperando per introdurre nuove policy per lo smart working post-pandemia. Credo che ci si debba attivare anche per preparare meglio noi manager all'introduzione di tali policy. Con il lavoro a distanza i manager sono chiamati a migliorare l'organizzazione del proprio lavoro e a focalizzarsi su metriche di monitoraggio delle nuove performance».

**Quali consigli darebbe ai suoi colleghi manager e ai lavoratori in generale su questi aspetti di lavoro ibrido che prenderanno sempre più piede?**

«Come dicevo prima, credo che si debba dedicare più tempo all'organizzazione del lavoro proprio e dei collaboratori. Lo smart working richiede ancor più una programmazione rigorosa, con tempi

e aspettative definite ed esplicite. Fondamentali sono poi i cosiddetti buffer time, da interpretarsi, a mio avviso, come momenti di disconnessione vera e propria: non credo infatti nelle pratiche di team building o di social engagement tra colleghi seduti dietro a un monitor in remoto».

**Oltre a questo, come impatta e sta impattando l'aspetto culturale nella sua esperienza, che la vede da italiano in un gruppo tedesco a capo del Giappone?**

«La sfida culturale è tra le più difficili ma, al tempo stesso, intriganti. Quello che ho percepito immediatamente in Giappone, rispetto all'Italia, è la differente comunicazione che, come dicevo, si basa molto sul “non detto”.

Emerge poi un'interpretazione completamente diversa del concetto di gestione del rischio, qui visto come sinonimo di catastrofe, unita a una limitata propensione al change management. Il Giappone è un paese in cui davvero convivono due anime: quella innovativa e quella tradizionale. Prendo lo Shinkansen, il famoso treno super veloce, per andare a Osaka spaccando il secondo, ma sul mio biglietto da visita non riesco a far togliere il numero di fax».

**L'esperienza internazionale l'ha cercata? Come la valuta nel suo percorso professionale?**

«Da alcuni anni ho espresso il de-

siderio di arricchire il mio percorso professionale con un'esperienza all'estero. Il gruppo per cui lavoro è stato attento a cogliere questa mia esigenza interpretandola nel migliore dei modi. Credo che questa esperienza internazionale destabilizzerà molte delle certezze che oltre 20 anni di carriera portano naturalmente un manager a costruirsi. Mi darà nuovi stimoli ed esperienze che potrò poi mettere a disposizione di risorse più giovani di me».

**Quali i must che si porta dal suo percorso lavorativo e che le hanno permesso questo sviluppo internazionale dal punto di vista della proprietà dell'azienda e della destinazione di lavoro?**

«In primis la curiosità, ma anche la flessibilità e l'umiltà. È importante sapersi rimettere in gioco sbarazzandosi dei bias cognitivi, che portano spesso a costruirsi certezze assolute e posizioni immutabili. Un pensiero sempre positivo, specie in periodo Covid, è poi un piccolo extra che mi ha aiutato parecchio».

**E nel suo futuro cosa vede?**

«Vedo me stesso arricchito come uomo e come manager, più capace nel comprendere, accogliere e valorizzare differenti culture e punti di vista. Un patrimonio che vorrei poi condividere con i colleghi e trasmettere ai miei figli». ■



Tra le quinte  
del barocco.



Fineart presenta una eccezionale mostra dedicata all'epoca barocca. Protagonista dell'esposizione saranno le arti decorative raccontate attraverso una selezione di arredi e sculture.

Sabato 8 e domenica 9 Maggio.

Per la visita guidata è consigliata la prenotazione: 334 504 5138  
oppure [fineart@dimanoinmano.it](mailto:fineart@dimanoinmano.it)

[www.fineart.dimanoinmano.it](http://www.fineart.dimanoinmano.it)  
via Castellazzo 8, Cambiago (MI)

**FineArt**  
by Di Mano in Mano

# FERMI AL PALO?

*La busta paga dei manager nel 2021 presenta poche novità rispetto all'anno precedente. Una fotografia delle variazioni, dei settori e dei trend*

Matteo Gallina

data manager & senior consultant JobPricing

**N**EL 2021 ci troviamo purtroppo a parlare di stipendi medi con la stessa salsa del 2020.

Cambiamento del management italiano a livello privato con forte ricambio generazionale, stabilità a livello retributivo e peso della pandemia sono i principali aspetti per i quali le retribuzioni in generale, ma nello specifico quelle manageriali, sono ferme al palo. Una situazione ulteriormente aggravata dall'andamento dell'inflazione, che ha ripreso a crescere, seppur con tassi calmierati, determinando un diffuso calo del potere d'acquisto negli ultimi anni.

### La dinamica retributiva del 2021

Secondo lo studio condotto dall'Osservatorio JobPricing per Manageritalia, negli ultimi anni non c'è stato alcun cambio di rotta: dal 2015 ad oggi le retribuzioni di tutte le qualifiche professionali, manager compresi, si sono mantenute sul medesimo livello.

La stagnazione del 2021 ha un impatto anche sui livelli retributivi dei manager: si registra un calo retributivo dell'1,3%, dinamica probabilmente legata a un cambiamento occupazionale tra la popolazione dei dirigenti, la quale ha visto usci-

re i senior con retribuzioni molto più sostanziose dei loro successori più giovani. La retribuzione media dei quadri invece è identica a quella registrata nel 2020.

La retribuzione media di un dirigente nel 2021 è pari a 101.649 euro lordi annui, quella di un quadro a 54.519 euro. La componente variabile dei manager, a integrazione della retribuzione fissa, è pari a 18.081 euro per i dirigenti, che nel 2021 hanno percepito una quota variabile (poco più del 62%), mentre la quota media percepita dai quadri è di 4.729 euro (spettante a circa il 52%; tabelle 1 e 2).

Nel 2021, seguendo una tendenza iniziata lo scorso anno per effetto della pandemia, la maggior parte del mercato è stata penalizzata in termini di retribuzione variabile: nel 2021, come nel 2020, è stato rilevato un drastico calo nel numero di lavoratori che hanno la retribuzione variabile e nel suo ammontare. Una dinamica che ha impattato sia sull'ammontare sia sul numero di percettori, in particolar modo per i quadri.

Se negli anni pre-pandemici la quota variabile ha assunto sempre maggiore peso economico nel cosiddetto compensation mix, gli ultimi due anni hanno visto una battuta d'arresto significativa (tabella 3).



## Dimmi dove lavori e ti dirò il tuo stipendio giusto

Nel mercato sono i servizi finanziari il settore che “paga meglio” i manager, in maniera netta tra i dirigenti; tra i quadri invece il livello retributivo nel segmento finanziario è allineato a quello dei “pari qualifica” dei settori industriali e delle utility. L’agricoltura, al contrario, rimane il settore con la retribuzione media manageriale più contenuta. Prendendo a riferimento il periodo dal 2015 al 2021, i servizi finanziari si sono

guadagnati la palma del settore con la migliore tenuta retributiva, mentre quello edilizio ha registrato un calo sia fra i dirigenti sia fra i quadri (tabella 4).

Oltre al settore, il fattore che influenza di più la differenza di stipendio medio è la dimensione dell’azienda: il delta fra una micro e una grande impresa è di oltre circa 17.000 euro lordi nel caso dei dirigenti e di circa 6.000 euro lordi nel caso dei quadri (tabella 5).

La retribuzione dei manager, quindi, aumenta con la dimensio-

ne dell’azienda, dinamica “storica” del mercato retributivo italiano. Si può tuttavia osservare una differente gradualità fra le due qualifiche manageriali: il livello retributivo dei quadri è ben inferiore nelle piccole imprese, ma dalla media impresa in su si stabilizza su un livello di 55/56mila euro lordi annui, mentre fra i dirigenti esiste una netta separazione tra i livelli retributivi delle piccole (intorno ai 95mila euro), medie (tra 100 e 103mila euro) e grandi imprese (circa 112mila eu-

**Tabella 1 - Ral media e trend 2015-2021**

QUALIFICA	RAL 2015 (€)	RAL 2020 (€)	RAL 2021 (€)	TREND 2020-2021 (%)	TREND 2015-2021 (%)
DIRIGENTI	104.266	102.963	101.649	-1,3	-2,5
QUADRI	53.217	54.511	54.519	0,0	2,4
IMPIEGATI	30.624	30.925	30.836	-0,3	0,7
OPERAI	23.937	24.627	24.787	0,7	3,6
<b>TOTALE</b>	<b>28.693</b>	<b>29.222</b>	<b>29.301</b>	<b>0,3</b>	<b>2,1</b>

**Tabella 2 - Trend 2020-2021 retribuzione variabile media (relativi ai soli percettori)**

QUALIFICA	2020 (€)	2021 (€)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	20.303	18.081	-10,9
QUADRI	6.654	4.729	-28,9

**Tabella 3 - Trend 2020-2021 percettori variabile**

QUALIFICA	2020 (%)	2021 (%)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	64,2	62,3	-1,9
QUADRI	57,3	52,1	-5,2

ro lordi annui). Dal 2015 ad oggi sono le piccole imprese ad avere avuto i migliori trend: per una categoria come quella dirigenziale, in evidente e diffuso calo retributivo rilevato anche nel 2021, i dirigenti delle piccole aziende hanno visto aumentare le proprie retribuzioni di un paio di punti percentuali. I trend retributivi fra i quadri sono invece positivi per qualsiasi segmento dimensiona-

le, ma la crescita più consistente spetta a quelli di aziende oltre i 250 dipendenti.

### Le funzioni aziendali

Prendendo in considerazione la famiglia professionale, 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 (€101.931 lordi annui), con le funzioni legate alle operation (produzione, area tecnica e qualità), che presentano livelli più bassi rispetto a quelle di staff, vendite e marketing. Ciò è dovuto principalmente alla minore diffusione delle figure manageriali in ambito risorse umane in generale, ancor più con qualifica dirigenziale se non in aziende di medio-grandi o grandi dimensioni e multinazionali (tabella 6).

Fra i quadri il livello retributivo medio è invece più uniforme tra le funzioni: si osserva un livellamento tra 51mila e 55mila euro, dal quale si distingue solamente la funzione vendite, quella meglio remunerata nel mercato (oltre 58mila euro lordi annui). I ruoli manageriali legati all'area vendite si distanziano in positivo dalle altre funzioni anche per la quota di retribuzione variabile

**Tabella 4 - Ral media 2021 per settore e qualifica**

SETTORE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2021 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2021 (%)
AGRICOLTURA	94.643	4,0	49.437	-2,5
INDUSTRIA DI PROCESSO	105.167	-6,7	57.565	3,6
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	103.620	-0,6	55.919	1,5
EDILIZIA	96.718	-2,4	53.111	-4,2
UTILITY	104.678	0,4	56.355	1,2
COMMERCIO	99.509	-6,4	52.740	3,1
SERVIZI	100.021	0,8	52.164	2,6
SERVIZI FINANZIARI	113.060	3,0	57.946	5,5

**Tabella 5 - Ral media 2021 per dimensione aziendale e qualifica**

DIMENSIONE AZIENDALE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2021 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2021 (%)
MICRO (FINO A 10 DIPENDENTI)	94.711	-1,5	50.538	2,5
PICCOLA (DA 11 A 50 DIPENDENTI)	96.662	2,2	52.568	0,2
MEDIA (DA 51 A 250 DIPENDENTI)	100.431	-6,7	55.617	1,3
MEDIO-GRANDE (DA 251 A 1.000 DIPENDENTI)	103.596	-3,3	56.892	3,8
GRANDE (OLTRE 1.000 DIPENDENTI)	112.027	-3,5	56.511	4,0
<b>GAP MICRO-GRANDE AZIENDA</b>	<b>18,3%</b>		<b>11,8%</b>	

**Tabella 6 - Ral media e retribuzione variabile 2021 (incidenza % sulla Ral dei percettori) per posizioni manageriali**

POSIZIONI MANAGERIALI	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	VAR MEDIO DIRIGENTI (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	VAR MEDIO QUADRI (%)
ACQUISTI, LOGISTICA E SUPPLY CHAIN	100.790	17,1	54.802	9,4
AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	99.798	18,0	55.376	9,0
AREA TECNICA & RICERCA E SVILUPPO	94.356	15,3	54.009	8,2
CUSTOMER SERVICE E POST VENDITA	96.327	15,6	54.431	9,6
ICT & DIGITAL	101.649	18,3	53.317	8,4
MARKETING E COMUNICAZIONE	101.814	17,4	55.478	10,4
PRODUZIONE	96.131	16,8	55.001	9,2
QUALITÀ	93.350	14,8	51.433	8,7
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	101.931	17,9	55.004	9,9
VENDITE	99.931	21,4	58.189	15,9

percepita, sia che si tratti di dirigenti sia di quadri.

### **I manager sono soddisfatti del loro stipendio?**

A fronte di una valutazione complessivamente negativa (4,1 punti su 10), la soddisfazione media di dirigenti e quadri si posiziona

sopra la soglia della soddisfazione posta a 5 punti (5,9 per i dirigenti, 5,2 per i quadri), in linea con lo scorso anno per i dirigenti, in calo di 0,4 punti per i quadri (tabella 7).

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. Si può rilevare invece come sia inferiore, ma soprattutto in ca-

## Tabella 7 - Soddisfazione complessiva (da 0 a 10)



DIRIGENTI	QUADRI
5,9	5,9

## Tabella 8 - Aspetti di merito

INDICE DI SODDISFAZIONE (DA 0 A 10)	DIRIGENTI	QUADRI
EQUITÀ INTERNA	6,2	5,4
COMPETITIVITÀ ESTERNA	6,1	5,4
PERFORMANCE E RETRIBUZIONE	5,7	4,7

## Tabella 9 - Aspetti retributivi

INDICE DI SODDISFAZIONE (DA 0 A 10)	DIRIGENTI	QUADRI
RETRIBUZIONE VARIABILE INDIVIDUALE (INCENTIVI COLLEGATI AI RISULTATI)	6,2	5,8
BONUS/GRATIFICA A FINE ANNO (A DISCREZIONE DELLA DIREZIONE/PROPRIETÀ)	6,4	5,7
ALTRI PREMI NON MONETARI (ES. VIAGGI, GADGET TECNOLOGICI, BUONI BENZINA ECC.)	6,0	6,7
BENEFIT / WELFARE - SERVIZI AI DIPENDENTI	6,4	6,0
INCENTIVI DI LUNGO TERMINE (VARIABILE DI MEDIO-LUNGO PERIODO, STOCK OPTION/GRANTS ECC.)	6,7	6,3
SOLO RETRIBUZIONE FISSA	4,5	3,4

lo, la percezione di essere pagati conformemente al reale raggiungimento degli obiettivi aziendali (indice di performance e retribuzione, -0,5 sia per i dirigenti sia per i quadri, tabella 8).

La sola presenza di una quota fissa della retribuzione è associata a un

livello di soddisfazione decisamente basso, ed è così anche per i manager (pochi in realtà quelli che hanno solo la quota fissa di retribuzione). La presenza di ulteriori elementi di reward in aggiunta alla retribuzione fissa, anche quando legati al raggiungimento

di obiettivi, determina un innalzamento significativo della soddisfazione dei manager e in particolare dei quadri. In generale, più il pacchetto di reward è diversificato, più la soddisfazione delle persone cresce in maniera significativa (tabella 9). ■

### 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 (prezzo di listino € 50).**



Richiedi gratuitamente il checkup della tua retribuzione.

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

# WELFARE AZIENDALE, UN'OPPORTUNITÀ PER MANAGER E AZIENDE



**Marco Abatecola**, responsabile settore welfare pubblico e privato della direzione centrale politiche del lavoro e welfare di Confcommercio-Imprese per l'Italia.

**Il commento di Marco Abatecola, responsabile settore welfare pubblico e privato di Confcommercio-Imprese per l'Italia, in seguito alle novità introdotte nell'ultimo accordo di proroga del ccnl dirigenti del terziario, che rimodula e rinforza il welfare e le politiche attive, e al lancio della piattaforma "Welfare dirigenti terziario", che consente di gestire i prodotti e i servizi messi a disposizione degli associati.**

**Quali sono state le reazioni delle aziende alla possibilità introdotta con l'accordo contrattuale del giugno scorso di destinare il welfare aziendale all'incremento delle prestazioni fornite dai fondi contrattuali?**

«Da sempre crediamo che le prestazioni di welfare aziendale possano essere un volano anche per promuovere una migliore consapevolezza sull'importanza degli strumenti già forniti in tale ambito dalla contrattazione. È vero che prima dell'emergenza pandemica le componenti di spesa si erano sempre più spostate verso i servizi connessi all'educazione e alle attività ricreative e culturali, ma ormai da due anni si è in-

vece affermata una maggiore attenzione verso le prestazioni sanitarie e previdenziali. Queste danno un valore non solo economico ma anche sociale all'impegno di parti sociali e imprese nella costruzione di un'offerta di "secondo welfare" sempre più all'altezza delle nuove sfide. In questo senso, il welfare di secondo pilastro, sia aziendale che contrattuale, ha dimostrato di saper intercettare in modo efficace i nuovi bisogni di famiglie e lavoratori, diventando una vera e propria leva strategica anche per la gestione della stessa impresa».

**Quali i punti cardine di un accordo innovativo, che promuove e sem-**

**plifica il welfare (dalle aziende con un dirigente agli aspetti normativi/amministrativi) e lo pone ancor più come strumento di attrattività per le aziende?**

«Secondo gli ultimi numeri che abbiamo potuto rilevare, molte imprese italiane hanno oggi una forma di piano welfare. Il 21% delle piccole imprese, il 60% delle

medie e il 69% delle grandi. Da notare anche che, tra quelle che non attuano il welfare aziendale, solo il 23% non è interessato, mentre la stragrande maggioranza (oltre il 70%) dichiara di non averlo applicato temendo la complessità gestionale e i costi. Credo che in questo dato ci sia l'enorme potenziale di un'iniziativa come

quella portata avanti da Confcommercio e Manageritalia con l'ultimo accordo di proroga del contratto. Un'iniziativa che non solo, come detto, mette in campo una sinergia importante con i fondi contrattuali, ma offre uno strumento per la gestione del welfare aziendale estremamente efficace, semplice e riconoscibile. Uno strumento che aiuta quindi aziende e dirigenti, valorizzando il nostro contratto e rafforzandone il ruolo di leadership nel Paese».

**Alcuni dati dicono che sino ad oggi sono all'incirca un quarto le aziende che per i dirigenti hanno introdotto il welfare aziendale. Si conferma la forza della contrattazione collettiva nel fare cultura e favorire cambiamenti positivi in vari ambiti?**

«Il contratto è fondamentale perché il valore del welfare aziendale possa essere percepito da aziende e dirigenti come una delle leve di gestione aziendale e di gestione della stessa complessità aziendale. Abbiamo attraversato due anni difficili, eppure in questo periodo le imprese non hanno abbandonato i piani welfare che già mettevano a disposizione e tante altre ne hanno attuati di nuovi. Segno che i cambiamenti in atto – sanitari, demografici, tecnologici ecc. – richiedono risposte nuove e più flessibili che il welfare di secondo pilastro è in grado di fornire arricchendo la "cassetta degli attrezzi"»



## I punti salienti dell'accordo di proroga del giugno scorso del contratto dirigenti del terziario tra Manageritalia e Confcommercio-Imprese per l'Italia

01

Sistema bilaterale di **POLITICHE ATTIVE**, finanziato con un contributo di 2.500 euro a carico dell'azienda per ogni dirigente licenziato, per supportare la transizione professionale.



02

**PIATTAFORMA DI WELFARE AZIENDALE**, integrata con i fondi contrattuali, per coprire esigenze sempre più personalizzate e che estende le opportunità fiscali e commerciali anche alle piccole imprese con un solo dirigente.



03

Rafforzamento della **LONG TERM CARE** che entra nelle prestazioni del Fasdac e permetterà così di integrare, con servizi e prestazioni di cura, la rendita della garanzia assicurativa presente nel contratto dal 2001.



04

Consolidamento della **PREVIDENZA COMPLEMENTARE** del Fondo Mario Negri.



05

**POLIZZA COLLETTIVA CHE COPRE INFORTUNI PROFESSIONALI ED EXTRA-PROFESSIONALI**, come già previsto obbligatoriamente dal contratto, ma che dal 2022 è compresa nella Convenzione Pastore, con maggiori vantaggi pratici ed economici per aziende e dirigenti.



delle imprese italiane. Il contratto, grazie alla dimensione collettiva e mutualistica, promuove e dà valore a questi strumenti aumentando l'efficacia e il grado di consapevolezza, anche nelle imprese più piccole del nostro sistema».

**In un momento difficile come quello attuale, con l'inflazione in forte salita, il welfare in generale può essere una modalità che si aggiunge agli aumenti retributivi?**

«Le attuali tensioni sul livello dei prezzi aumentano senza dubbio il valore dei beni e servizi messi a disposizione dal welfare contrattuale e aziendale. In un momento

in cui la spesa disponibile per i consumi si contrae per effetto degli aumenti e dei rincari, gli strumenti aziendali e contrattuali riescono a intercettare una parte della spesa *out of pocket*, liberando risorse e attenuando alcuni effetti inflazionistici».

**Quest'innovazione nella contrattualistica nazionale può essere foriera di ulteriori sviluppi?**

«Credo che questo contratto sia significativo perché apre una strada nuova e innovativa. Sarà importante misurare la risposta di imprese e dirigenti per capire dove sarà eventualmente neces-

sario intervenire o correggere, ma sono certo che l'iniziativa è in grado di dare ulteriore valore al nostro contratto, rafforzandone strumenti di welfare che già costituiscono un fiore all'occhiello per il sistema. Al di là degli sviluppi futuri dell'iniziativa, si è affermato in questo modo un principio importante: il welfare aziendale non è qualcosa di separato da quello contrattuale, ma è un sistema di beni e servizi in grado di completarne l'offerta, integrandola ed esaltandone la funzione economica e sociale in un tempo sempre più complesso e rapido nei cambiamenti».

# MA PRIMA ERA PIÙ FACILE VENDERE?

*È come se ci fossimo tutti addormentati in un mondo sostanzialmente analogico e risvegliati in uno digitale, virtuale, con avatar disegnati sugli schermi al posto delle persone. Attraverso una survey promossa da Cfmt vediamo le sales best practice per raggiungere la migliore performance di vendita*

Ennio Favarato  
director Bip, Business integration partners

**L**E ANALISI sugli effetti della pandemia sono moltissime e riguardano svariati ambiti. In questo articolo ci concentriamo sulle conseguenze del Covid-19 sulle vendite: analizzeremo alcuni studi effettuati su venditori e clienti, ai quali è stato chiesto cosa sia cambiato, e da qui cercheremo di estrarre messaggi utili a migliorare.

## **...era meglio prima**

La sensazione è che, in effetti, “era meglio prima”. Ovviamente non è mai stato facile vendere. In ognuno dei numerosi osservatori effettuati con Cfmt e Manageritalia, e in decine di progetti sul cliente, si sono sempre individuate aree di miglioramento: processi non proprio allineati alle sales best practice, sistemi non utilizzati con il giusto livello di adoption e altro. Tuttavia, si sono sempre riscontrate anche visioni dell’organizzazione commerciale che trasferivano un certo equilibrio, seppur dinamico, del sistema di relazioni, opportunità,

business generato. Le organizzazioni potevano contare su un ritmo piuttosto costante tra pianificazione delle vendite, messa in produzione, erogazione di prodotti e servizi, perché si era arrivati a usare un linguaggio comune e una modalità di condivisione del business basati su dati oggettivi e condivisi e, seppure nella costante incertezza, prevedibili\*.

## **Indicatori di discontinuità**

Ebbene, qualcosa è davvero cambiato! Un dato per prendere coscienza di questa dinamica viene dall’esito di una domanda posta ai manager, a cui è stato chiesto di confrontare l’indicatore di vincita (winratio) di trattative inserite nella pianificazione (forecast) prima e durante il Covid-19. Come si può vedere dal grafico 1, il tasso di vincita di queste opportunità era molto più elevato nel periodo pre-Covid-19. Sono diversi gli indicatori di discontinuità rilevati. Ad esempio, oltre il 50% delle trattative dura molto di più e il loro valore medio

\* 2020 Korn Ferry - Virtual Selling Study



è sceso di oltre il 20%. A questo si aggiunga che le armi più usate per preservare il più possibile le trattative in corso sono state lo sconto sui prezzi e una maggiore flessibi-

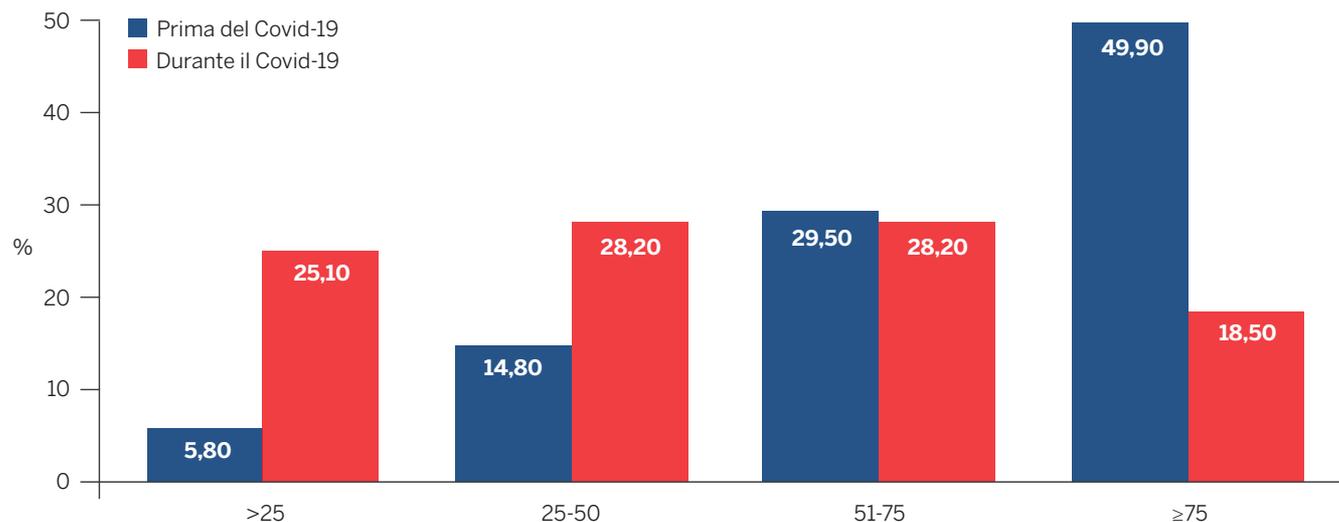
lità di pagamento, rispettivamente al 46% e al 40%.

Un altro tema di rilievo mostra come è cambiato il modo di acquistare da parte dei clienti e quanto

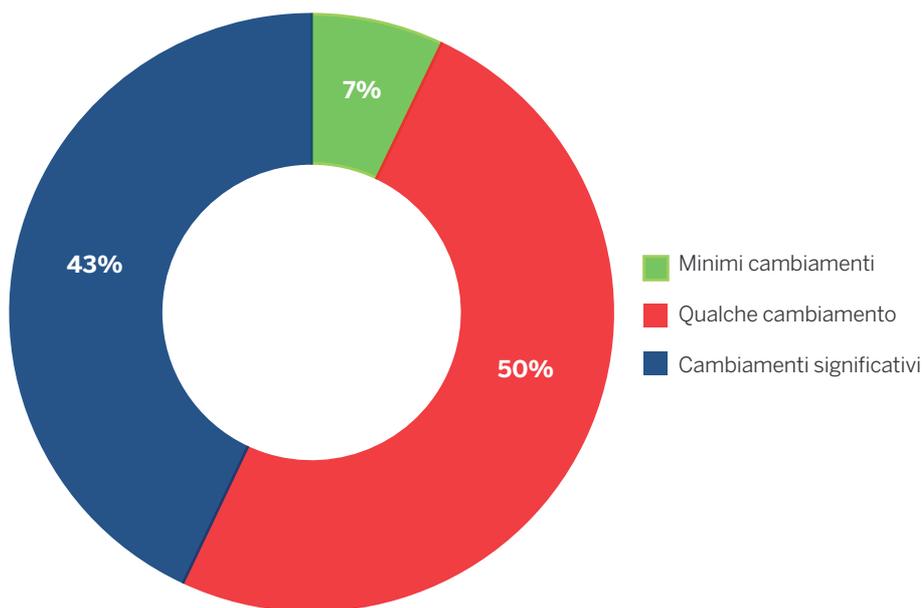
questi cambiamenti saranno permanenti (vedi grafici 2 e 3).

La nuova normalità, insomma, è stata accettata anche dai clienti, oltre che dai venditori...

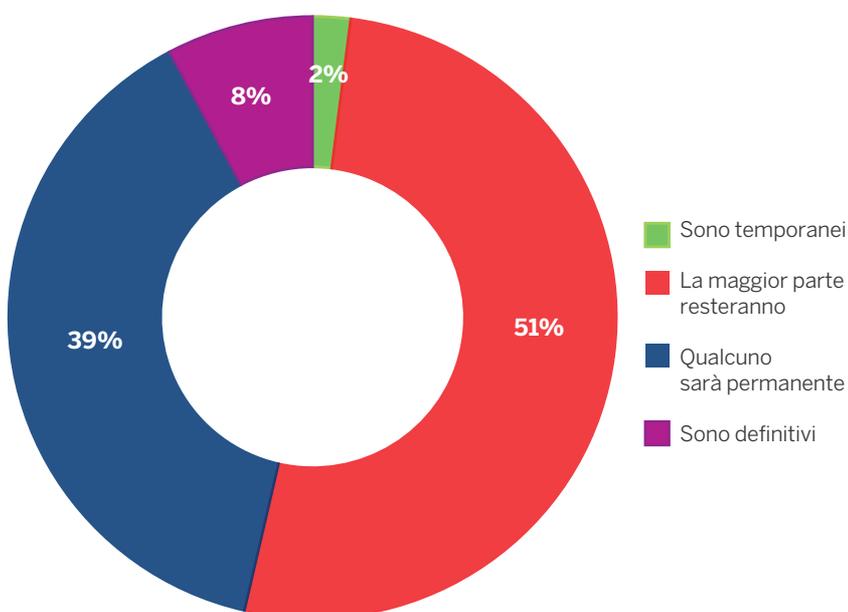
## Grafico 1 - Tasso di vincita delle opportunità



**Grafico 2 - Cambiamenti nel processo di acquisto durante il Covid-19**



**Grafico 3 - Come vengono visti i cambiamenti dai clienti**



### Il ruolo chiave della fiducia nei processi di sviluppo del business

Nelle organizzazioni l'elemento non sempre evidente che fa da collante tra marketing e vendite e tra vendite e produzione è la fiducia, indebolita di recente dalle maggiori incertezze date dalla pandemia e dai nuovi equilibri tra i paesi ora in forte riassetto. Proprio l'indebolimento della fiducia ha costretto la pianificazione industriale ad essere più accorta nei suoi acquisti, causando, in parte, i ritardi nella supply chain di molte filiere che tutti noi stiamo sperimentando.

Come rinnovare tale fiducia tra le parti coinvolte per rafforzare i processi di sviluppo del business in un contesto che, seppur in miglioramento, continua a dare segni di "continua discontinuità"?

La risposta non è semplice, ma possiamo farci ispirare da quelle aziende che sono riuscite a mantenere, almeno all'interno del proprio ecosistema, un clima sufficientemente di fiducia per continuare a progredire. Cercheremo le best practice all'interno delle aziende i cui manager parteciperanno al nostro osservatorio privilegiato (vedi box) e le condivideremo nei prossimi mesi.

### Le migliori pratiche di vendita a livello mondiale

Di seguito le direttrici suggerite dalle sales best practice adottate

dal panel di aziende considerate “world class sales organizations” per la permanenza di indicatori positivi nonostante le turbolenze.

► **Per vendere con successo alla velocità dei cambiamenti è necessario essere aperti e pronti a mettere in discussione tutto ciò che è stato imparato in decenni di esperienza commerciale.**

Ciò significa avere una maggiore attenzione a questi cambiamenti, a cui è necessario adattarsi, più che sperare che la tempesta passi in fretta.

Una storica società di certificazioni e consulenza industriale italiana ha deciso, ad esempio, di formalizzare un sistema di raccolta delle esigenze per i clienti internazionali. Ciò ha spinto l’azienda a

osservare con maggiore attenzione i processi decisionali, sforzandosi di ampliare i contatti con gli stakeholder in modo da prevenire, dove possibile, le diverse dinamiche interne alle organizzazioni dei clienti.

► **Perseverare nel seguire le indicazioni che vengono dai clienti su come impostare la relazione con essi.**

Nei grafici 4 e 5 un elenco degli impatti positivi e negativi giudicati dai clienti intervistati.

Una società leader nel settore dei servizi per l’efficiamento energetico per le imprese si è dotata di un sistema su piattaforma cloud che consente ai suoi commerciali di ricevere suggerimenti specifici per meglio prepararsi agli incontri

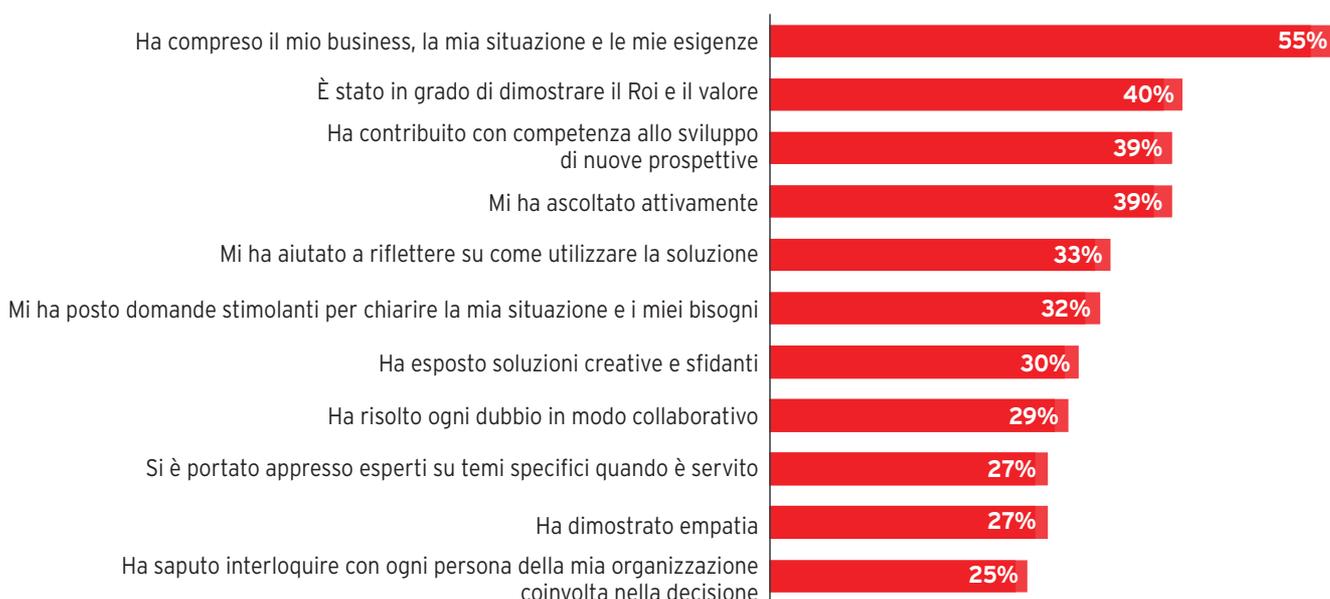
e soddisfare maggiormente le aspettative del cliente.

► **Sviluppare un processo interno che metta continuamente in discussione le competenze da perseguire e la volontà di farlo per potenziare la forza vendite.**

Questo porta a definire modelli di vendita, comportamenti attesi e capacità dimostrate per mettere sotto continua osservazione la popolazione commerciale con strumenti di assessment e supporto da parte del management.

Per sostenere questo sforzo, un’importante azienda energetica italiana ha deciso di impostare un sistema di aiuto di sales coaching alla forza vendita, chiamata a sostenere in particolare la vendita di servizi a valore aggiunto extra commodity.

## Grafico 4 - Comportamenti positivi



## Grafico 5 - Comportamenti negativi



### SalesFactor Index<sup>®</sup> Survey La resilienza nelle vendite

**Partecipa all'osservatorio permanente sulle vendite realizzato in collaborazione con Bip**

Ottieni immediatamente, al termine della compilazione, un feedback che mette a confronto le tue risposte con il benchmark realizzato da Bip raccogliendo le sales best practice da osservatori domestici e internazionali.

Puoi chiedere ai tuoi colleghi di partecipare per ottenere anche un benchmark interno sui temi sollevati dalla survey.

I risultati aggregati verranno elaborati ed esposti in un evento che si svolgerà a luglio 2022.

**Affrettati, la survey si chiuderà entro il 25 giugno 2022.**

**bip.** Fondata in Italia nel 2003, i suoi professionisti offrono servizi di consulenza direzionale e di business integration, seguono le aziende nei processi di ricerca e adozione di soluzioni tecnologiche disruptive.



[https://bit.ly/cfmt\\_salesfactorindex](https://bit.ly/cfmt_salesfactorindex)



► **Raffinare l'efficacia che mettono in campo sales & marketing per impostare le campagne di sviluppo di nuovo business e il processo che le sostiene.**

Tra le altre cose questo significa dotare l'organizzazione di criteri condivisi di ideal prospect profile, per fare riferimento a un perimetro ben preciso di aziende e di buyer persona.

La prima azienda fashion multinazionale ha messo in atto un processo di selezione di un service provider in grado di mettere in discussione gli attuali criteri di gestione delle campagne e di provvedere con nuovi contributi, anche grazie a investimenti nella tecnologia a sostegno delle operazioni. ■

# FORZA GIOVANI!

*Le iniziative delle associazioni territoriali per trasferire ai giovani managerialità*

Michela Galbiati

**T**RAINING TO TALENT, Giovani e lavoro, Heritage Lab, Progetto Giotto... sono molte le iniziative, nate sotto il cappello di Vivi da manager, che Manageritalia porta avanti da

anni a favore dei giovani, attraverso l'impegno delle associazioni territoriali. Alcune sono più consolidate, altre sono novità degli ultimi mesi; tutte, però, sono volte ad avvicinare i ragazzi al mondo del lavoro, chia-

mando i manager a fare da ponte. Non a caso, queste e altri servizi e iniziative per orientare e far vivere ai giovani il mondo del lavoro sono oggi confluite nella piattaforma Un ponte sul futuro. Eccone una panoramica. ■





### Vivi da manager

È l'iniziativa "madre", nata per offrire a laureati e laureandi l'affiancamento di un manager per alcuni giorni: i giovani hanno così la possibilità di osservare come funziona il mondo del lavoro che li aspetta attraverso lo sguardo ad ampio raggio di chi gestisce aziende e persone. Questa permette anche di vedere da vicino in cosa consiste il lavoro del manager, quali sono le responsabilità, gli imprevisti del quotidiano, quali competenze hard e soft sono necessarie per affrontare le sfide di tutti i giorni.

Purtroppo, con l'avvento della pandemia, tutte le iniziative di questo tipo sono state "congelate", ma confidiamo che ripartiranno nel brevissimo periodo.

# Insegnare, valorizzare Viaggiamo insieme



### GIOTTO: GIOVani Talento TOscani

Progetto nato nel 2020 in collaborazione con Federmanager Toscana e rivolto ai laureati e laureandi magistrali di discipline tecnico-scientifiche, economico-gestionali, giuridiche, linguistiche, umanistiche e di comunicazione e marketing.

Venti ore di formazione sulle soft skill e su tematiche utili a un inserimento ottimale nell'organizzazione di un'azienda. I partecipanti più meritevoli, oltre all'attestato di partecipazione, vengono segnalati ad aziende dell'industria e del terziario per un tirocinio di 6 mesi.



### Voglio fare il manager!

Progetto nato nel 2013 e virtualizzato nel 2022 per adattarsi al contesto pandemico, si rivolge agli studenti dell'Università degli Studi di Genova.

Per promuovere la cultura manageriale e trasferire il knowhow necessario si è scelto di puntare, quest'anno, su webinar a cura di Cfmt e call con i manager volontari. I partecipanti più talentuosi, inoltre, hanno avuto ulteriori opportunità formative presso una delle aziende partner.



### Heritage Lab

Valorizzare i siti Unesco della Lombardia e di tutta Italia, così da posizionarli nella top10 mondiale delle mete più ambite: questo l'obiettivo di Heritage Lab, iniziativa che coinvolge gli studenti della facoltà di Hospitality Management dello Iulm, con il supporto di manager e docenti.

Il primo progetto ha riguardato lo studio e la formulazione di proposte per il Sacro Monte di Varese: manager volontari e giovani hanno mostrato quanto la gestione del turismo nel nostro Paese possa migliorare grazie all'utilizzo di modelli manageriali.



### MITCAST2030

Un casting per un mondo nuovo, promosso da Manageritalia Lombardia con ZGens Human Factory e rivolto ai giovani dai 18 ai 30 anni.

Un invito a raccontare, attraverso un podcast, come i ragazzi si immaginano nel 2030: dal lavoro alla società, all'ambiente in cui vivono. Il premio in palio? La possibilità di collaborare con aziende e professionisti in grado di accoglierle e valorizzare le loro idee di futuro.



## Giovani, imprese e lavoro: il Veneto verso Milano-Cortina 2026

Rilanciare il turismo in Veneto nel post-pandemia e arrivare pronti al grande appuntamento di Milano Cortina 2026, coinvolgendo e preparando adeguatamente i giovani. Questi gli obiettivi del progetto promosso da Manageritalia Veneto e Ciset, assieme agli stakeholder privati e istituzionali del territorio.

Un piano quadriennale per analizzare le competenze e le figure professionali necessarie, oggi e domani, per il settore turistico. Si punta sui giovani per dare linfa nuova e più strutturata a questo settore e diffondere quella cultura manageriale utile ad affrontare le sfide dei nuovi modelli di business delle piccole e medie imprese: un modo per dare seguito al protocollo d'intesa rinnovato recentemente con la regione Veneto.

# riizzare, investire. me verso il futuro!



## High tech entrepreneurship

Patrocinato dall'Istituto italiano di tecnologia, il programma organizzato con l'Università di Genova, l'Université Côte d'Azur e Manageritalia Liguria, offre oltre 250 ore di affiancamento e tutoraggio a più di 30 giovani ricercatori.

L'opportunità formativa riguarda temi di economia e management e si rivolge ai giovani ricercatori dell'Istituto italiano di tecnologia: si parte dai loro progetti di ricerca nei campi della robotica, scienze della vita, nanomateriali e scienze computazionali, per arrivare a porre le basi di una startup tecnologica.



LAZIO, ABRUZZO, MOLISE, SARDEGNA E UMBRIA

## Training to talent

Giunta, nel 2022, all'ottava edizione, questa iniziativa si rivolge ai giovani di talento che desiderano accelerare e valorizzare le proprie competenze personali.

Tredici giornate di formazione sulle soft skill personali e cognitive guidate da coach certificati e manager dalla consolidata esperienza d'azienda, oltre ad approfondimenti su business case e storytelling. Al termine del percorso, i mentor restituiscono ai partecipanti un bilancio sulle competenze personali.



## Percorso di alta formazione per manager del turismo

Progetto realizzato in collaborazione con Confcommercio Puglia e rivolto a laureandi e laureati dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro.

L'obiettivo è colmare il gap tra i bisogni professionali delle aziende del territorio e l'offerta formativa: 540 ore di alta formazione professionalizzata su temi concernenti il settore turistico/alberghiero, oltre al coaching one-to-one svolto da manager esperti.



## Giovani e lavoro: fare il manager oggi

Iniziativa del 2022 rivolta agli studenti della laurea magistrale in Management del dipartimento di economia e management dell'Università di Trento.

Sei seminari sul ruolo del manager di fronte alle sfide dei mercati nell'economia globale e dei nuovi paradigmi organizzativi e tecnologici. Al termine del ciclo di incontri, gli studenti più meritevoli sono stati selezionati per sperimentare le dinamiche e le modalità di una selezione per posizioni manageriali in area commerciale/marketing.

# I LEADER RACCONTANO STORIE



**Kindra Hall**, storyteller professionista e rinomata speaker negli Stati Uniti. Autrice del libro *L'arte dello storytelling*.

Virginia Attisani

Il potere straordinario dello storytelling per comunicare, ispirare e guidare le persone: i segreti di un'arte antica che offre un prezioso supporto ai manager. Ne parliamo con l'esperta Kindra Hall, autrice di un libro sul tema.

**F**IN DALLA NOTTE DEI TEMPI gli uomini raccontano storie per dare senso, creare identità, aggregare e orientare. In termini moderni, lo storytelling può essere considerato per i leader il modo migliore per comunicare con le persone che stanno guidando, poiché permette di gestire le sfide più difficili di oggi: innescare il cambiamento, definire chi siamo, migliorare un brand, trasmettere valori, gestire e guidare team ad alte prestazioni e condividere conoscenze. Insomma, quando snocciolare numeri e proiettare slide non basta, ricorrere alle storie risulta efficace. Ne è convinta Kindra Hall, storyteller professionista, rinomata speaker negli Stati Uniti e autrice del libro *L'arte dello storytelling* (Alise Editore). Al centro del saggio, quattro tipi di storie da utilizzare per differenziarci dagli altri, catalizzare l'attenzione del pubblico e, in sostanza, fare passi da gigante. Tramite case study, profili di aziende, aneddoti e analisi di ricerche, Hall descrive lo storytelling come una competenza sfruttata da pochi ma capace di fare la differenza nel mondo del business. Ci siamo confrontati con lei, ecco cosa ne è emerso.

**Che ruolo ha avuto nella sua carriera lo storytelling? E lei che tipo di storyteller è?**

«Ho raccontato la mia prima storia circa trent'anni fa e, fin da subito, ne ho riconosciuto il potere, la loro

capacità di avvicinare le persone e di catturare l'attenzione. Da allora, non ho più smesso di raccontare, studiare e portare avanti ricerche sulle storie. Le utilizzo nelle mie presentazioni, durante i processi di



vendita e in tutti i miei testi. Non ho dubbi che questa scelta abbia contribuito ad accelerare la mia carriera. Sono convinta che la storia migliore sia quella che permette a chi ascolta di rispecchiarsi in essa: è proprio la tipologia che amo raccontare e che io stessa insegno».

### Perché lo storytelling è fondamentale nel business? Come contribuisce a fare la differenza?

«Lo storytelling è una competenza essenziale nel business. Le storie attingono ad aspetti fondamentali dell'esperienza umana e, di conseguenza, sono più coinvolgenti, persuasive e si imprimono nella memoria più di altre forme di comunicazione. All'interno dell'azienda, le storie danno modo ai leader di comunicare con il proprio team in modo più efficace, favorendo lo sviluppo della fiducia e di legami saldi. Al di fuori della realtà

aziendale, lo storytelling cattura l'attenzione, influenza potenziali stakeholder e lascia un'impressione potente e duratura».

### Quali ingredienti deve avere una storia per essere di impatto?

«Sono quattro le componenti di una storia efficace: personaggi identificabili, emozioni autentiche, un momento con un luogo e una data e, infine, dettagli specifici. Per personaggi identificabili intendo figure che possano essere visualizzate: l'ascoltatore deve poterle immaginare in modo vivido e, inoltre, comprenderle. Le emozioni all'interno di una storia devono essere facilmente riconoscibili. I dettagli specifici hanno la funzione di spingere l'audience a immaginarsi quello che succede insieme allo storyteller. Il momento, infine, è il passaggio chiave, quello in cui avviene un cambia-

mento che ti permette di prendere coscienza o sperimentare qualcosa guardando alla realtà in maniera diversa dal solito. Questi quattro elementi hanno una forte presa sull'ascoltatore, perché danno luogo a un contesto realistico e suscitano un sentimento di familiarità».

### Quali obiettivi possono essere raggiunti attraverso lo storytelling?

«Lo storytelling può essere utile in ogni tipo di contesto. Sicuramente nel business, ma non solo. Una donna che ha letto *L'arte dello storytelling* una volta mi ha detto che il libro l'ha aiutata ad acquistare una casa: durante una contrattazione accanita la sua offerta è stata accettata tra oltre cento perché ha scelto di raccontare i suoi desideri e le sue aspirazioni di vita e quelle della sua famiglia all'interno di quella casa. Questo mo-

stra perfettamente l'influenza che una storia può esercitare e di cui, perciò, ci si può servire. Attraverso le storie possiamo comunicare in modo più chiaro, fare colpo sul nostro pubblico e imprimere un messaggio che non si dimenticherà facilmente».

### **Siamo tutti un po' storyteller?**

«Assolutamente sì. Le storie sono ben radicate nell'essere umano, con testimonianze dello storytelling che risalgono a migliaia di anni fa. Ci hanno sempre insegnato a dare un senso alla vita attraverso le storie. Queste ci permettono di essere più empatici e compassionevoli, di legare con gli altri e di comunicare concetti astratti in modo sintetico. Tutti raccontiamo storie, consapevoli o meno, e tutti possiamo diventare storyteller migliori imparando i meccanismi dello storytelling».

### **Quali qualità si devono avere per diventare degli ottimi storyteller?**

«Come accennavo, sono convinta che chiunque possa diventare un eccellente storyteller. Lo storytelling non è semplicemente un talento che si ha o non si ha: è una competenza e come tale può essere migliorata. Per farlo, è importante capire quali sono le componenti di una storia d'effetto. È inoltre importante scegliere la storia giusta per il messaggio che si vuole comunicare. Infine, bisogna esercitarsi a raccontare la propria storia, sinto-

nizzandola per veicolare al meglio un concetto specifico».

### **Quali sono gli errori più frequenti e comuni dello storytelling? Come possiamo evitarli?**

«Lo storytelling è diventato molto popolare negli ultimi anni, portando a una definizione di "storia" più vaga. Si sentono spesso persone affermare che stanno raccontando la propria storia, quando in realtà stanno solo elencando i punti chiave dei loro curriculum. Una storia non è una lista di informazioni né una dichiarazione degli obiettivi di lungo termine (mission) e di quelli a breve scadenza. Le storie si basano su piccoli momenti in cui la mission è in atto, permettono alle persone di visualizzare il linguaggio figurativo in modo vivido e di sentirsi coinvolte. Altri errori frequenti consistono nel raccontare una storia in modo cronologico, tralasciando le componenti fondamentali che ho citato prima (personaggi, emozioni, dettagli specifici e il momento) e nel tentare di inserire troppi elementi in una singola storia».

### **In che modo i manager possono trarre vantaggio dallo storytelling?**

«In diversi modi. Quando ricoprono un ruolo di leadership, le persone di un team vogliono conoscerli in modo approfondito, andando oltre le informazioni che si possono trovare sul loro biglietto da visita. Vogliono conoscerli per le persone che sono. Le storie, per l'appunto,

si adattano perfettamente a questo scopo: sono in grado di sviluppare un sentimento di vicinanza rendendo lo storyteller un leader più piacevole, credibile e in cui ci si può riconoscere. Tutto ciò contribuisce a creare fiducia e consente di sviluppare relazioni di valore all'interno della propria organizzazione. Inoltre, lo storytelling ha il potere di far arrivare il messaggio in modo più efficace, lasciando un segno che dura nel tempo nel proprio team. Le storie che raccontano i leader possono condizionare e ridefinire il modo in cui le persone si comportano sul posto di lavoro».

### **Lo storytelling può essere utile per la gestione di un team?**

«I team di maggiore successo sono quelli che definiscono gli obiettivi in modo chiaro, sono motivati a raggiungerli e a lavorare bene insieme, e in cui le persone si supportano e si rispettano. Le storie abilitano questi fattori determinanti. I leader possono usare le storie per ispirare, incoraggiare il tipo di comportamento che si aspettano di vedere e per creare un legame con i componenti del team. È importante che i manager, a loro volta, ascoltino le storie dei colleghi – a prescindere dal fatto che queste siano più o meno costruttive – perché possono far aprire i loro occhi su problematiche che non prenderebbero in considerazione, mostrando loro come apportare dei miglioramenti». ■

# LEADERSHIP FORUM

## TURNING POINT

26-27 OTTOBRE MILANO Teatro degli Arcimboldi



**MARC RANDOLPH**  
La nascita di Netflix

**CARLA HARRIS**  
Change Management

**CHARLES DUHIGG**  
High Performance

**DANIEL PINK**  
Motivazione

**STEPHANE GARELLI**  
Competitività e Strategia

**UMBERTO GALIMBERTI**  
Psicologia ed Emozioni

**MARGARITA MAYO**  
Corporate Culture

**BIBOP GRESTA**  
Innovazione

**JITSKE KRAMER**  
Inclusion & Diversity

**KURT MATZLER**  
Open Strategy

**ETTORE MESSINA**  
Team Work

Visita l'area riservata My Manageritalia > Servizi professionali e scopri l'offerta dedicata agli associati Manageritalia.

+39 02 241 67 241 | corporate@performancestrategies.it

visita il sito  
[theleadershipforum.it](http://theleadershipforum.it)



Main Sponsor  
**BOSCH**  
Tecnologia per la vita

Sponsor

**vianova**

Chosen by SDA Bocconi School of Management  
as a part of its FT MBA Club activities

**SDA Bocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Official Lounge

**Chateau d'Ax®**

Official Bag

**TUCANO**  
MILANO 1985

Official Hotel

**UNA HOTELS**

Language Service Provider

**Arkadia**  
Translations

Technical Partner

**Toacker**

**TWININGS**  
OF LONDON

**SANBENEDETTO**

Main Media Partner

**Wall Street Italia**

Official Bookstore

**ROI EDIZIONI**

# LA SOSTENIBILITÀ VISTA CON LALENTE DELLA CONSULENZA

Occuparsi di responsabilità sociale di impresa è un mestiere non facile, anche perché è in continua evoluzione. Farlo per conto di altri lo è ancora meno: è il ruolo svolto dai consulenti di Csr, che traducono le idee di sostenibilità delle aziende in azioni concrete. Oggi ne parliamo con Teresa Agovino e Cecilia Razzetti, entrambe ingegnere ambientali; Agovino è consulente di turismo sostenibile e fondatrice di Faroo, mentre Razzetti è principal consultant di Erm nella divisione M&A per il settore finanziario.

Pierfilippo Maggioni  
Csr specialist Manageritalia

Come sta evolvendo il mondo della Csr in questi ultimi anni? Siamo più sensibili verso la sostenibilità?

→ Cecilia Razzetti

«Gli ultimi anni ci hanno messo di fronte a una serie di sfide sociali, economiche e ambientali interconnesse tra loro, nessuna delle quali può essere affrontata in modo isolato. Questo, oltre alla nascita di fenomeni mediatici come Fridays for Future, ha fatto sì che il contesto regolamentare a livello europeo, le aziende e i singoli cit-

tadini siano effettivamente diventati più sensibili riguardo alle tematiche della sostenibilità. Soprattutto le aziende sono passate da un approccio difensivo a uno proattivo o, addirittura, competitivo. Per le grandi imprese la sostenibilità è sempre più oggetto di piani aziendali strutturati e nell'elenco delle priorità è passata in poco tempo da *nice to have* a *must have*».

→ Teresa Agovino

«Anche la pandemia ha fatto da booster a questi temi: le aziende,



**Teresa Agovino**, ingegnere ambientale, consulente di turismo e fondatrice di Faroo.



**Cecilia Razzetti**, principal consultant di Erm nella divisione M&A per il settore finanziario.

**Teresa Agovino e Cecilia Razzetti** sono ambassador del Sustainability & Circular Economy Lab, il progetto siglato da Manageritalia Emilia Romagna e Dipartimento di Scienze aziendali dell'Università di Bologna nel 2020 per promuovere le strategie di sostenibilità e la circular economy. Gli obiettivi principali sono sviluppare e pubblicare progetti di ricerca applicata, attivare corsi di formazione, webinar e workshop che vedano coinvolti i manager in tavoli di lavoro comune con il mondo accademico, i centri di ricerca, gli hub di innovazione. C'è poi ampio spazio per i giovani neo laureati e laureandi interessati a intraprendere un percorso lavorativo in questi campi. Con Lab Ambassador si fa informazione, cultura e storytelling di best practice manageriali e imprenditoriali.

oltre ad accrescere il proprio interesse verso la sostenibilità ambientale e sociale, hanno dovuto ricercare delle modalità non usuali per dare forma alla propria Csr e coinvolgere i dipendenti non fisicamente presenti nello stesso ufficio».

**Di cosa si occupa un consulente di sostenibilità? In cosa consiste il suo lavoro quotidiano?**

→ **Teresa Agovino**

«Il mio lavoro consiste nel certificare la sostenibilità di strutture

turistiche e operatori del settore. Sono anche la fondatrice di Faroo, il primo sustainable tour operator per aziende dove organizziamo team building che influenzano positivamente il territorio e le comunità locali. Con Faroo ogni azienda può così perseguire la sua Csr in maniera innovativa, offrendo ai dipendenti la possibilità di praticare davvero la sostenibilità e di conoscere l'impatto che viene generato dalle proprie azioni: a team building terminato, infatti, viene rilasciato l'attestato di sostenibili-

tà che certifica i kg di Co<sub>2</sub> risparmiati, le persone coinvolte, le ore di formazione sul campo erogate e altri indicatori di sostenibilità ambientale e sociale. È un vero e proprio circolo virtuoso che fa del bene agli operatori turistici, alle aziende e all'ambiente».

→ **Cecilia Razzetti**

«Lavoro come principal consultant nella divisione M&A per il settore finanziario in Erm, società di consulenza per la sostenibilità. Negli ultimi anni l'azienda ha fatto significativi investimenti per



**«Chi lavora nel turismo nota chiaramente l'attenzione sempre maggiore dei consumatori verso la digitalizzazione dei viaggi e la sostenibilità degli operatori turistici. Sono trend interessanti, ma necessitano di un percorso abbastanza lungo per esplicitarsi appieno»**

*Teresa Agovino*

costruire capacità e competenze a supporto delle esigenze dei clienti nella transizione verso la decarbonizzazione. Collaboriamo con aziende ad alta intensità energetica che svolgono un ruolo importante nello sviluppo socio-economico a livello globale, regionale e locale: alcuni dei nostri clienti, ad esempio, hanno contribuito a ga-

rantire l'accesso all'energia in tutto il mondo. Le realtà che affianchiamo però sono attive in settori molto diversi tra loro: il percorso verso un'economia a basse emissioni di carbonio cambia molto da settore a settore».

**Quali sono i trend di settore?**

→ **Teresa Agovino**

«Chi lavora nel turismo nota chiaramente l'attenzione sempre maggiore dei consumatori verso la digitalizzazione dei viaggi e la sostenibilità degli operatori turistici. Sono trend interessanti, ma necessitano di un percorso abbastanza lungo per esplicitarsi appieno: snellire e digitalizzare i processi di acquisto e la fruizione dei servizi turistici esige un lavoro congiunto da parte di PA, operatori turistici e territori. Tutti gli attori coinvolti dovrebbero inoltre cooperare: gli stakeholder pubblici incentivando gli operatori turistici a una sempre mag-

giore sostenibilità; gli operatori turistici modificando o virando i propri business, tenendo conto degli impatti negativi del turismo sull'ambiente e le comunità sociali; i consumatori scegliendo destinazioni e servizi sulla base dell'attenzione e del rispetto di territori e persone. Bisogna generare un circolo virtuoso in cui tutti sono protagonisti».

→ **Cecilia Razzetti**

«Il 2021 ha visto un incremento significativo della consapevolezza e della portata delle iniziative aziendali, civili e governative. Questo slancio sta continuando anche nel 2022: notiamo infatti un'attenzione ancora maggiore sui macro-trend che riguardano il clima e l'ambiente. Governi e investitori lavoreranno sempre più allo sviluppo di strategie climatiche e ambientali e obbligheranno le aziende a divulgare i propri rischi climatici. I criteri di valutazione delle aziende saranno quindi sempre più stringenti e legati alla riduzione delle emissioni e allo sviluppo di catene di fornitura realmente sostenibili».

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

→ **Teresa Agovino**

«Davvero per tantissime ragioni. Non è solo una questione ambientale, sociale ed economica: investire in Csr significa rispondere all'esigenza individuale e colletti-

va, sempre più sentita, di fare del bene».

→ **Cecilia Razzetti**

«A questo mi sento di aggiungere le motivazioni inevitabilmente legate agli aspetti socio-economici. L'integrazione dei criteri Esg nella gestione di un'azienda può portare valore all'organizzazione attraverso la performance finanziaria, l'accesso al credito, l'impegno e la fidelizzazione dei dipendenti, la reputazione del marchio e il posizionamento in termini di rating Esg: ridurre il consumo di risorse significa anche risparmiare denaro; le nuove regole di quotazione titoli in Borsa, ma anche le pressioni normative e quelle di concorrenti, consumatori e investitori richiedono ormai certificazioni di sostenibilità sempre più esigenti e anche la sensibilità dei lavoratori per questi temi è in aumento: un'azienda che vuole attrarre e trattenere talenti non può più non investire in Csr.

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

→ **Teresa Agovino**

«Assolutamente sì. Anzi, devono allenarsi a farlo sempre di più e in maniera sempre più propositiva e costruttiva. Non parlo solo di partenariati pubblico-privati, ma anche di percorsi di co-creazione e co-partecipazione nell'ambito di tutti quei processi che coinvolgono più stakeholder e che necessi-

tano di più voci per una corretta ideazione».

→ **Cecilia Razzetti**

La normativa europea ha un ruolo fondamentale nell'introduzione dei principi di sostenibilità nella gestione d'impresa. Il ruolo dei legislatori e degli organi di controllo pubblici è fondamentale per creare un contesto omogeneo e trasparente per il perseguimento di obiettivi Esg. D'altro canto, il continuo confronto con le diverse categorie d'impresa è fondamentale per la definizione di linee guida tecniche e pragmatiche adattabili a ciascun settore».

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

→ **Teresa Agovino**

«Senza dubbio partirei dalla comunicazione e dalle modalità utilizzate: messaggi troppo altisonanti, spesso privi di significato e che fanno ricorso a slogan a effetto, dovrebbero essere i primi segnali di allarme. A questo aggiungerei la mancanza di corrispondenza tra quanto dichiarato e quanto fatto e l'assenza di una reale mission e partecipazione umana al tema della sostenibilità».

→ **Cecilia Razzetti**

«Un buon indicatore è anche lo sviluppo di un'unica strategia che incorpori i principi Esg nel core business e fornisca una tabella di marcia per la creazione di valore per l'azienda e i suoi stakeholder.

Un percorso di sostenibilità inizia con l'analisi dei temi rilevanti per l'azienda, in base ai quali stabilire le aree d'azione e gli obiettivi di miglioramento più significativi che l'azienda può perseguire in base alla propria tipologia di attività e al contesto in cui opera. L'implementazione della strategia di sostenibilità deve essere controllata attraverso parametri analizzati periodicamente duran-

---

**«Un percorso di sostenibilità inizia con l'analisi dei temi rilevanti per l'azienda, in base ai quali stabilire le aree d'azione e gli obiettivi di miglioramento più significativi che l'azienda può perseguire in base alla propria tipologia di attività e al contesto in cui opera»**

*Cecilia Razzetti*

---

te tutto l'esercizio, analogamente agli indicatori di risultato economico d'impresa. La fase di rendicontazione delle prestazioni di sostenibilità può certamente fornire materiale interessante per la divisione marketing, le cui comunicazioni rappresenteranno tuttavia la punta dell'iceberg di un processo profondo, insito nella governance dell'azienda».

a cura di Manageritalia

## INSEDIATO L'OSSERVATORIO NAZIONALE SUL LAVORO AGILE

A fine aprile si è insediato l'Osservatorio nazionale bilaterale in materia di lavoro agile, presieduto dal ministro del Lavoro e delle Politiche sociali Andrea Orlando e composto da rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori, designati dalle parti firmatarie dello specifico Protocollo sottoscritto il 7 dicembre scorso. Il documento ha individuato le linee di indirizzo sul lavoro agile per la futura contrattazione collettiva, nazionale e aziendale e/o territoriale, gettando le basi di un metodo di confronto fra istituzioni pubbliche e parti sociali.

L'Osservatorio ha l'obiettivo di monitorare l'evoluzione del lavoro agile con riferimento ai suoi risultati, lo sviluppo della contrattazione collettiva sul tema e l'andamento delle linee di indirizzo contenute nel Protocollo e i possibili sviluppi con riferimento sia a eventuali novità normative, sia alla crescente evoluzione tecnologica e digitale.

Il lavoro agile è in evoluzione: è quindi necessario accompagnare l'azione legislativa che si trova ad affrontare nuovi scenari. I dati stimano che circa 4,5 milioni di lavoratori continueranno in modo stabile a svolgere la propria at-

tività professionale da remoto anche dopo la fine della pandemia. Questa modalità può contribuire a migliorare le condizioni di vita del lavoratore, ridurre l'inquinamento, la congestione dei centri urbani e contribuire anche al risparmio energetico. Al tempo stesso, bisogna fare attenzione che non si determini una dilatazione degli orari di lavoro, una condizione di isolamento dei lavoratori o uno svuotamento di alcuni centri urbani. Il ministro si è soffermato sulla necessità di misure di semplificazione del regime delle comunicazioni obbligatorie relative all'invio dell'accordo individuale. Ha ricordato che l'attuale disciplina del lavoro agile emergenziale, prorogata fino al 30 giugno 2022, prevede già una modalità semplificata per le comunicazioni obbligatorie. Ora, però, è necessario procedere per rendere strutturale il meccanismo di semplificazione: per questo ha già avanzato al governo la proposta di introdurre una semplificazione a regime delle modalità di comunicazione del ricorso al lavoro agile.



## INCENTIVI PER PMI

A partire dal 18 maggio, le micro, piccole e medie imprese italiane potranno richiedere incentivi per realizzare investimenti innovativi legati a tecnologie 4.0, economia circolare e risparmio energetico. Obiettivo: favorire la trasformazione digitale e sostenibile di attività manifatturiere.

È quanto prevede il ministero dello Sviluppo economico con un decreto che stabilisce i termini per la presentazione delle domande relative alla misura agevolativa, che dispone di circa 678 milioni di euro di finanziamenti garantiti dal programma d'investimento europeo React-Eu e dai fondi di coesione.

I programmi di investimento delle mpmi devono:

- ▶ prevedere l'utilizzo delle tecnologie abilitanti afferenti al piano Transizione 4.0 e l'ammontare di tali spese deve risultare preponderante rispetto al totale dei costi ammissibili del programma;
- ▶ essere diretti all'ampliamento della capacità alla diversificazione della produzione, funzionale a ottenere prodotti mai fabbricati in precedenza o al cambiamento fondamentale del processo di produzione di un'unità produttiva esistente, ovvero alla realizzazione di una nuova unità produttiva;
- ▶ essere realizzati presso un'unità produttiva localizzata nel territorio nazionale;

## RISOLUZIONE - VERIFICA DELL'EFFICACIA DELLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Si è concluso in commissione Lavoro l'esame della risoluzione 7-00635 a prima firma dell'on. Viscomi (PD) in materia di politiche attive del lavoro. Approvato un nuovo testo, frutto della sintesi fra i vari gruppi, in cui si enfatizza l'utilizzo di indicatori di valore pubblico.

È evidente il necessario rafforzamento del sistema delle politiche attive del lavoro, non più soltanto come strumento idoneo al recupero lavorativo di chi, per varie ragioni, si trova a vivere all'esterno o ai margini del sistema produttivo; ora, infatti, è anche uno strumento funzionale a sostenere il processo continuo di ripianificazione organizzativa e produttiva, quindi di sostegno alle imprese e di rafforzamento della relativa capacità competitiva. Non è privo di significato lo stanziamento, fra risorse nazionali e fondi comunitari del Pnrr, di circa 7,2 miliardi di euro per le politiche attive del lavoro. È necessario che queste, con riferimento ai Livelli essenziali delle prestazioni (Lep), al programma Gol, al Fondo nuove competenze e al Pro-

gramma sistema duale, siano progettate e realizzate utilizzando indicatori di valore pubblico, introiettando così in modo proattivo modelli evolutivi dei settori economici per renderli un elemento chiave e determinante nella costruzione del benessere, dello sviluppo dei lavoratori e del sistema produttivo italiano.

In particolare, il nuovo testo della risoluzione, approvato all'unanimità, impegna il governo a identificare indicatori di misurazione del valore pubblico che consentano, tra le altre: di considerare le risorse investite e le politiche attuate, valutandone l'impatto in termini di riqualificazione delle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori; l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro che ne assicuri la qualità in linea con le competenze e le aspettative delle lavoratrici e dei lavoratori; il rapporto fra costi e benefici; gli impatti a livello macroeconomico e di benessere delle politiche attuate.

Gli indicatori di valore pubblico devono essere utilizzati anche per monitorare in tempo reale l'efficacia degli in-



terventi in modo da poter attivare tempestivamente eventuali correttivi. Questo con l'obiettivo di massimizzare i benefici che le risorse investite generano per il territorio; identificare best practice da mettere a sistema, ove possibile e per definire le competenze necessarie, l'organizzazione e la rete di collaborazioni del sistema delle politiche attive del lavoro, con particolare riferimento ad Anpal e ai Cpi.

**Per saperne di più:**

 <https://bit.ly/Testo-Risoluzione>

► rispettare le seguenti soglie di importo delle spese ammissibili:

- nel caso di programmi di investimento da realizzare in Molise, Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sicilia e Sardegna, spese ammissibili non inferiori complessivamente a 500mila euro e non superiori a 3 milioni di euro e, comunque, all'80% del fatturato dell'ultimo bilancio approvato e depositato;
- nel caso di programmi di investimento da realizzare in Abruzzo, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Toscana, Trentino Alto-Adige, Umbria, Valle d'Aosta e

Veneto, spese ammissibili non inferiori complessivamente a un milione di euro e non superiori a 3 milioni di euro e, comunque, all'80% del fatturato dell'ultimo bilancio approvato e depositato;

- essere avviati successivamente alla presentazione della domanda;
- prevedere un termine di ultimazione non successivo a dodici mesi dalla data del provvedimento di concessione delle agevolazioni.

**Per saperne di più:**

 <https://bit.ly/Invest-Sostenibili-4-0>

# VELOCITÀ, QUALITÀ E SICUREZZA NEL NUOVO CODICE DEGLI APPALTI



**Andrea Tardiola**, direttore generale Inail.

**Francesco Paravati**

responsabile relazioni esterne Manageritalia

La nuova riforma del codice degli appalti mira ad avviare velocemente i progetti del recovery plan e incontrare i requisiti richiesti dalla Ue.

Le maggiori novità riguardano la semplificazione delle gare e l'eliminazione del criterio del massimo ribasso anche sulla manodopera, per favorire le pmi e la sicurezza sul lavoro, e l'obbligo per le stazioni appaltanti di rivedere i prezzi in caso di eventi gravi e imprevedibili, per prevenire ricorsi che allungherebbero i tempi dei lavori ben al di là di quelli del Pnrr. Si tratta dell'ennesima rivisitazione del codice (l'ultima solo due anni fa). Ce n'era proprio bisogno? Lo abbiamo chiesto ad Andrea Tardiola, direttore generale dell'Inail.

**Quali sono gli obiettivi principali della nuova riforma del codice degli appalti?**

«Un primo obiettivo che il governo intende perseguire per semplificare il quadro normativo è l'eliminazione del cosiddetto "goldplating", ovvero quel surplus di strati di regolazione che l'Italia ha aggiunto a quella comune europea. Con questo approccio si vogliono ridurre gli oneri amministrativi, cioè costi e tempi, sia per le impre-

se sia per le stazioni appaltanti. Un secondo obiettivo è quello di generare maggiore valore pubblico attraverso gli acquisti o la realizzazione di lavori, perché la committenza pubblica è per sua natura trasversale a molte politiche: quella della sicurezza e della tutela del lavoro, delle politiche di genere e di generazione, della promozione delle filiere delle pmi anche nei grandi appalti, del sostegno all'economia circolare e all'innovazione».



ne di tecnologie e di prodotto per contribuire agli obiettivi di decarbonizzazione. Il terzo obiettivo è la qualificazione sia delle stazioni appaltanti sia delle imprese. Non è un caso che la riforma del codice sia una delle riforme previste dal Pnrr. Il piano di investimenti e le regole per metterli a terra, infatti, camminano insieme verso l'obiettivo di irrobustire sia gli operatori pubblici sia quelli economici».

#### **Si vogliono anche accelerare i tempi degli appalti?**

«Infatti, questo è il quarto tema: ridurre i tempi di realizzazione

delle opere. Lo cito per ultimo, ma ovviamente non lo è per importanza. Occorre tuttavia stare attenti a due aspetti: per le grandi opere i "tempi lunghi" di realizzazione sono determinati principalmente dalle procedure autorizzatorie. Ma questo non dipende dal codice degli appalti, bensì dal quadro di regole europee e nazionali che presidiano alcuni beni tutelati (ad esempio, la tutela ambientale) e dall'eventuale resistenza delle comunità locali verso interventi di trasformazione rilevante del territorio. Sono aspetti di complessità reale e, per questo, non si può pen-

sare di risolverli esclusivamente con norme in materia di appalti».

#### **C'era bisogno di una nuova riforma, visto che il codice degli appalti è stato già modificato centinaia di volte?**

«Se il termine "riforma" richiama l'intenzione di una cancellazione totale del codice attuale, la risposta è chiaramente no. Ma in questo caso si lavora a un intervento di snellimento e miglioramento di quell'impianto, che non si deve stravolgere. Anzi, alcuni elementi del codice cosiddetto "Delrio" sono proprio aspetti da difendere, come ad esempio il tema della qualità della progettazione».

#### **Come sarà garantita la semplificazione delle procedure per rispettare i tempi del Pnrr?**

«Domanda corretta. Specie alla luce di quanto abbiamo registrato con l'entrata in vigore del codice del 2016. I tempi di adattamento del sistema alle nuove regole fecero registrare un periodo di contrazione degli investimenti pubblici. È comprensibile che un settore di questa taglia e complessità richieda un periodo di assestamento. Però questo tempo aggiuntivo non possiamo concedercelo oggi che il Pnrr entra nella fase cruciale. È un aspetto che il governo e il consiglio di Stato stanno valutando nell'ipotesi di una decorrenza del nuovo codice che non cada proprio nel momento di massimo sforzo del sistema. La

riforma, quindi, potrebbe entrare in vigore appena conclusa la fase più intensa di “messa a terra” del recovery plan. In questo modo, nell’immediato, si manterrebbero le tempistiche che oggi sappiamo governare e, nel medio tempo, si lascerebbe in eredità al Paese un assetto normativo più avanzato».

**«La qualità della progettazione riduce il rischio di contenziosi. Uno studio completo dell’opera e del territorio nella quale si realizza evita sorprese in fase di esecuzione. Questo è un principio di carattere generale»**

**Non c’è il rischio che inseguendo efficienza e semplificazione si abbassi la guardia su possibili infiltrazioni criminali?**

«Dipende dal modo in cui si opera. Abbassare la guardia sui controlli certamente espone a questo rischio, basti vedere la crescente quota di frodi nei bonus immobiliari dotati di un sistema più lasco di verifiche o asseverazioni. Tuttavia, i controlli possono essere fatti in modo intelligente e rapido con soluzioni digitali: progettazioni digitali (tipo Bim) e piattaforme telematiche di gara consentono una

tracciatura di operatori e comportamenti penetranti. Si va in questa direzione».

**L’obbligo di revisione dei prezzi per le stazioni appaltanti in caso di mutate condizioni porterà a meno contenziosi?**

«Anche qui facciamo una distinzione: è la qualità della progettazione che riduce il rischio di contenziosi. Uno studio completo dell’opera e del territorio nella quale si realizza, come prevedono le linee guida sul Pfte (Progetto di fattibilità tecnica economica), evita sorprese in fase di esecuzione. Questo è un principio di carattere generale. Tuttavia, in questo momento il rincaro dell’energia mette in crisi i computi economici sviluppati 24 o 36 mesi or sono. Se la fiammata del mercato dell’energia non dovesse riassorbirsi, tenuto conto anche della durata della guerra, si renderanno necessari interventi straordinari».

**Il divieto di abbassare i costi della manodopera per gareggiare tutela i lavoratori. Si rischia di concentrare gli appalti su pochi soggetti strutturati?**

«No, perché la sfida è nella qualità e non nella riduzione dei costi. Un’opera di livello si realizza con manodopera qualificata, che deve essere pagata adeguatamente. Il recente rinnovo del ccnl dell’edilizia va in questa direzione grazie a un intelligente lavoro delle parti

datoriali e sindacali. D’altra parte, il Pnrr non deve lasciarci solo più km di ferrovie o più banchine nei porti o asili nido, ma anche un tessuto imprenditoriale e un mercato di lavoratori maggiormente competenti. Dev’essere riconosciuto il giusto valore economico di ciascuno di questi fattori. Per non parlare della sicurezza delle opere e di chi ci lavora, chiaramente a rischio se prevalesse una logica di razionamento delle risorse. Solo in questo modo potrà proseguire una solida stagione di investimenti anche dopo la conclusione del Pnrr».

**Quanto è importante che le aziende che si aggiudicano gli appalti siano dotate di una struttura manageriale?**

Importantissimo. È l’altra medaglia del tema della qualificazione. Non si può parlare di buona progettazione, di certezza di tempi, di sicurezza del lavoro e delle opere realizzate senza un tessuto manageriale all’altezza. Da questo punto di vista conta molto la “taglia” delle imprese e, senza dubbio, la struttura pulviscolare di tante aziende italiane non aiuta. Ma il Pnrr serve anche a questo: promuovere un processo di aggregazione e crescita dimensionale del sistema produttivo che generi di pari passo un rafforzamento della dotazione manageriale del Paese. Perché anche la preparazione dei manager è un’infrastruttura su cui poggia la capacità di ripresa e di resilienza dell’Italia». ■

# Vacanze di golf in Marocco

26° MANAGERITALIA GOLF TROPHY

5-12 novembre 2022

Marrakech La Palmeraie

**D**i tutte le città imperiali marocchine, Marrakech è senza dubbio quella che evoca di più l'atmosfera esotica e suggestiva delle città arabe. Situati nella cosiddetta Perla del Sud, i palazzi, le moschee, le sue possenti mura color ocra, sullo sfondo mozzafiato della catena montuosa dell'Atlante, testimoniano la ricchezza del passato di questa città. Già nota per i suoi colori, profumi, il suo clima ideale e i suoi green, Marrakech è una meta ideale per una va-

canza in famiglia, ma anche per gli appassionati di golf. Per questo Manageritalia l'ha scelta come destinazione del suo prossimo Golf Trophy, il 26esimo, abbinato a una settimana di vacanza presso il resort Club Med La Palmeraie, situato nella più antica oasi del Marocco a pochi minuti dal centro della città. Un soggiorno esclusivo "all inclusive" che abbina la calma e l'eleganza del resort alle molteplici attività che la destinazione offre.

# INIZIATIVE MANAGERITALIA

QUOTA DI PARTECIPAZIONE & INFORMAZIONI UTILI

## SOLO SOGGIORNO

L'organizzazione del viaggio è a cura dei partecipanti.

Camera doppia € **1.050**

Camera doppia uso singola € **1.280**

## PACCHETTO GOLFISTA 3 GIORNI

Ancora da definire. Non incluso nella quota di soggiorno.

## LA QUOTA COMPRENDE

- Drink di benvenuto.
- Forfait Premium All Inclusive: pensione completa con vino e bevande a volontà ai pasti secondo la selezione Club Med in tutti i ristoranti, bar & snack, utilizzo delle strutture a disposizione del villaggio, tra cui attività sportive, animazione diurna e serale, spettacoli e serate a tema secondo la programmazione del villaggio.
- Assistenza Club Med in villaggio.

L'arrivo al villaggio è possibile dalle 15 alle 20 (primo pasto incluso: cena). L'ultimo giorno le camere dovranno essere liberate entro le ore 10 (ultimo pasto incluso: pranzo).

## PENALI PER ANNULLAMENTI

- da 90 a 60 giorni prima della partenza, € 50 a persona;
- da 59 a 30 giorni prima della partenza, 30%;
- da 29 a 15 giorni prima della partenza, 50%;
- al di sotto dei 15 giorni prima della partenza, 100%.

**Nessun rimborso è previsto all'ospite che decida di interrompere la vacanza.**

## MODALITÀ DI ISCRIZIONE

Possono partecipare gli associati a Manageritalia, i loro familiari e ospiti.

**La prenotazione deve essere effettuata entro e non oltre il 15 luglio** (fino a esaurimento camere) inviando la scheda che trovate alla pagina a fianco (scaricabile anche da qui: <https://bit.ly/MGT2022scheda>) per email a: [circuitogolf@manageritalia.it](mailto:circuitogolf@manageritalia.it)

## MODALITÀ DI PAGAMENTO

Manageritalia Servizi, ricevuta la scheda, confermerà la prenotazione o avvertirà dell'inserimento del nominativo nella lista d'attesa nel caso fossero già esaurite le camere.

**Entro 5 giorni dalla conferma** si dovrà predisporre il pagamento in un'unica soluzione. Copia del bonifico completa di cro timbrata dalla banca dovrà essere inviata per email a [circuitogolf@manageritalia.it](mailto:circuitogolf@manageritalia.it)

## DATI BANCARI

Club Med sas - BNL GRUPPO BNP PARIBAS, piazza San Fedele 3, Milano;  
iban IT81E010050160000000013181

Indicare causale: nome e cognome – pagamento per X persone (il numero di persone) – gruppo Manageritalia – Marrakech – 5/12 novembre 2022.





**QUOTE A PERSONA SOLO SOGGIORNO (l'organizzazione del viaggio è a cura dei partecipanti)**

**Settimana 5-12 novembre 2022**

Per ulteriori informazioni rivolgersi allo **0220203303** - Luana Tassini

Il sottoscritto .....  Associazione .....  Amico  
 via ..... cap ..... città .....  
 tel./cell. .... email .....  
 codice fiscale (obbligatorio) .....  desidero fattura  
 Circolo golfista ..... HCP .....  Non golfista

La prenotazione è da intendersi confermata per il sottoscritto e per i familiari/ospiti sottoelencati:

	CODICE FISCALE	CIRCOLO GOLFISTA	HCP	non golfista
1. ....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**TOTALE CAMERE**  camera doppia  camera singola **NUMERO PACCHETTO GOLF**

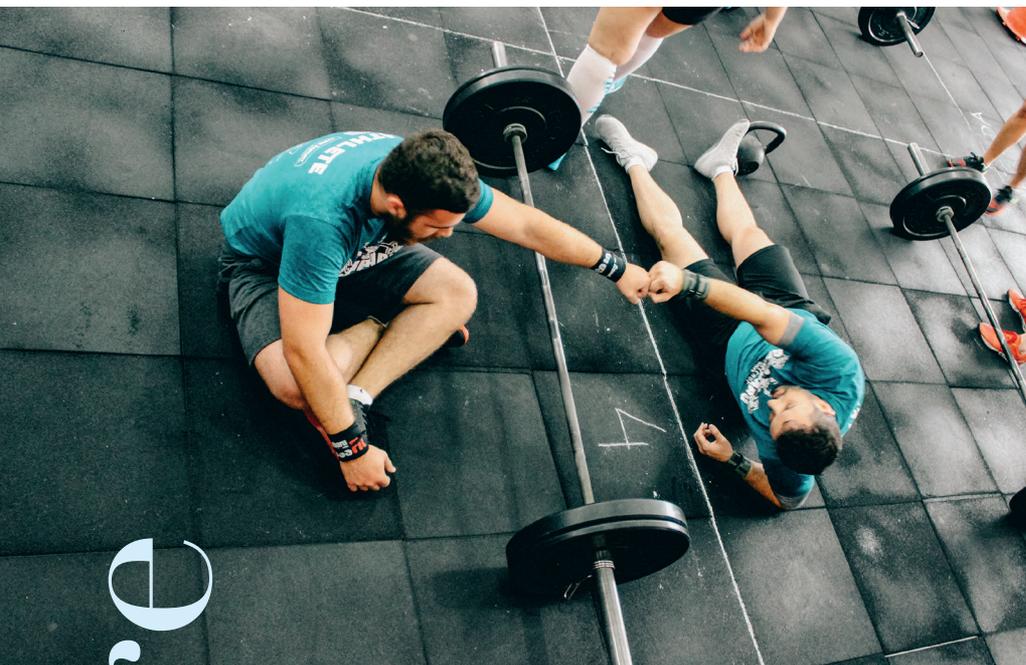
Mi impegno a pagare la quota con bonifico bancario in unica soluzione appena avuta conferma della mia prenotazione da parte di Manageritalia Servizi

I dati personali raccolti con la presente scheda verranno utilizzati da Manageritalia e Manageritalia Servizi esclusivamente ai fini della gestione del 26° Manageritalia Golf Trophy 2022". In occasione di tale evento, al fine di gestirne l'organizzazione, i dati saranno trasmessi a soggetti terzi coinvolti nell'organizzazione stessa e solo per tale finalità quali l'hotel e la compagnia assicuratrice. La base giuridica di questo trattamento è il legittimo interesse alla corretta organizzazione dell'evento e alla tutela dei partecipanti. I dati saranno conservati per cinque anni.  
 Ho preso visione dell'informazione sul trattamento dei dati personali  
 Durante l'intera settimana verranno effettuati foto e video per fini divulgativi sulle attività di Manageritalia. Base giuridica del trattamento il legittimo interesse alla documentazione delle attività dell'associazione e alla condivisione con gli iscritti.

Organizzato da  **MANAGERITALIA**  
 20129 Milano - Via Stoppani, 6 - Tel. 0229516028 - Fax 0229516093

Firma.....  
 (senza firma la prenotazione non sarà ritenuta valida)

Alessandro Trovato personal trainer, atleta e coach



## 7 CONSIGLI PER SCEGLIERE IL PERSONAL TRAINER GIUSTO

L'agognato desiderio di conseguire una certa forma fisica, insieme alla consapevolezza di non essere in possesso degli adeguati strumenti di conoscenza utili al conseguimento dell'obiettivo, inducono a iscriversi in palestra e, dunque, ad affidarsi ai consigli dell'istruttore di sala. L'istruttore, tuttavia, è tenuto inevitabilmente a prestare attenzione e seguire più persone contemporaneamente, non potendosi concentrare in maniera piena ed esclusiva su un singolo soggetto. Le implicazioni negative sono sia sul piano della personalizzazione dell'allenamento e della relativa scheda (che finisce per ridursi a un mero "copia e incolla" senza tener conto delle specifiche esigenze fisiche del cliente) sia della valutazione

periodica della forma fisica. Pertanto, la scelta degli esercizi sarà legata alla sola o prevalente necessità di rinnovare la scheda per evitare la noiosa ripetizione del lavoro. Ciò comporterà l'inefficacia dell'allenamento eseguito, con conseguente mancato o tardivo raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Che fare dunque? Una soluzione può essere quella di affidarsi a un professionista che abbia un'adeguata conoscenza tecnico-scientifica delle varie modalità e tipologia di allenamento e che sappia elaborare un piano di training cucito sartorialmente in relazione alle specifiche esigenze del cliente, dalla valutazione periodica e puntuale dello stato di forma alla conoscenza di linee guida alimentari.

Ecco 7 consigli per scegliere il professionista migliore per noi:

**1** il personal trainer deve essere un professionista con, preferibilmente: un titolo accademico in ambito sanitario e/o motorio o un diploma tecnico inerente alla professione riconosciuto dal Coni; ottima conoscenza delle tecniche allenanti del corpo e della sua anatomia e fisiologia; anni di esperienza pratica e (non solo) teorica;

**2** nel corso dell'allenamento deve dedicarsi al cliente con massima disponibilità, concedendo eventualmente anche del tempo ulteriore, ove occorresse e/o richiesto dal cliente, qualora fosse necessario per analizzare insieme obiettivi e progressi e/o risolvere eventuali dubbi;

**3** deve essere un "mental coach" che sappia coniugare le capacità e i desideri del cliente con la necessità di andare oltre la "comfort zone", creando un allenamento che lo sporni verso il conseguimento di sempre nuovi e migliori obiettivi;

**4** deve conoscere i principi della nutrizione per poter indirizzare il cliente verso uno stile di vita salutare ed equilibrato;

**5** deve avere a cuore il proprio cliente, considerandolo non in modo asettico e distaccato, ma come una persona che si affida a lui/lei per lavorare sul proprio corpo modellandolo ed è, per questo, fondamentale che sia capace di instaurare un rapporto di fiducia reciproca;

**6** deve essere appassionato del proprio lavoro, con il desiderio di affrontare nuove sfide sempre più stimolanti e, al contempo, aggiornato sulle ultime e più recenti novità in materia;

**7** deve avere un approccio olistico, ossia la voglia di prendersi cura del benessere del cliente nella sua interezza.



Caspar David Friedrich, *Città al sorgere della luna*, olio su tela, 1817. Kunst Museum Wintertur, Fondazione Oskar Reinhart.

## STORIE DI LUNE, DI PENSIERI, DI MAGIA

arte

### DOVE

Dai Romantici a Segantini, storie di lune e poi di sguardi e montagne. Padova, Centro San Gaetano, fino al 5 giugno

Eccola, inviolata e maestosa dentro il groviglio e la matassa di nuvole; apparizione improvvisa, eppure così naturale da chiedersi se non fosse già sorta nella profondità dell'anima prima ancora che nei nostri occhi. E tutto sembra immobile al cospetto del magico spettacolo: le reti, l'ancora e l'elegante città con i suoi campanili a fare da cornice ideale. Così oggi, e così nel 1817, quando il pittore tedesco Caspar David Friedrich, paladino della pittura romantica, nel dipingere il capolavoro "Città al sorgere della luna", sosteneva che se gli uomini dopo la morte venivano trasportati in un altro mondo, lui lo sarebbe stato sulla luna, il vero e unico ponte luminoso tra la terra e l'universo.

È la luna, dunque, quella voce interiore che chiama e invita a un viaggio con lo spirito e la fantasia. Non il sole, che nel suo splendore è stabile e segue un percorso prevedibile, ma la luna, con quei meccanismi tutti suoi, secondo un calendario quantomeno eccentrico: a volte è piena, altre nera, cresce nelle dimensioni o sparisce del tutto, appare all'improvviso da direzioni sempre diverse e sembra dotata di un'anima propria.

Che sia questo a spingere da sempre artisti, letterati, filosofi, scienziati e musicisti a corteggiarla? Di sicuro è un amore di lunga, lunghissima data, se pensiamo che lo scrittore satirico Lucia-

no di Samosata nel II secolo d.C. nella sua *Storia vera* descrisse un viaggio sulla luna al di là delle Colonne d'Ercole: dopo 7 giorni e 7 notti di viaggio dal mare al cielo su un vascello sospinto dai venti, l'equipaggio trovò un paesaggio del tutto simile a quello terrestre, fatto di verdi pascoli e città e abitato da strane creature, gli Ippogrifi.

C'è poi l'*Orlando Furioso* con il fedele Astolfo, spedito nientemeno che da Dio sulla luna, il luogo in cui si raccolgono tutte le cose che si perdono sulla Terra, alla ricerca del senno perduto da Orlando, impazzito per amore.

È il grande occhio protettivo che con una cascata di stelle illumina la "Fuga in Egitto" di Adam Elsheimer; è la creatura distante e un po' annoiata che osserva i giochi pirotecnici sulla laguna veneziana del Canaletto; è la lanterna avvolgente e rassicurante dei notturni di Manet; è la luna tormentata dei cieli spiraliformi di Van Gogh; è, infine, l'immensità romantica di Friedrich e dei suoi notturni, di fronte a cui l'uomo nulla può.

Un po' più vicina a noi dopo l'estate del 1969, ma non per questo meno attraente, anzi! Giulio Turcato, Andy Warhol, Anish Kapoor e tanti altri hanno proseguito nel racconto con una spinta in più e la consapevolezza che tanta strada sia ancora da fare prima di poter capire davvero chi sia la Luna!

### CURIOSITÀ

La consapevolezza di quanto l'uomo fosse insignificante al cospetto della natura derivava a Friedrich da un terribile episodio biografico: pattinando su un lago ghiacciato all'età di 13 anni, aveva rischiato di annegare per la rottura di una lastra. Si era salvato solo grazie all'intervento del fratello maggiore che, però, in quell'occasione perse la vita.

Davide Mura



## L'amico (e poi traditore) del Führer

In un report presentato al presidente Franklin D. Roosevelt dettagliò per iscritto la vita privata di Adolf Hitler, dalla sua passione per gli spettacoli circensi pericolosi alla sua paranoia di essere visto nudo. L'autore si chiamava Ernst

Hanfstaengl, era l'ex pianista personale e confidente di Hitler e probabilmente l'unica persona al di fuori della Germania in grado di sondare le motivazioni profonde del Führer. Da amico a "traditore della patria": Thomas Snégaroff firma un libro a metà strada tra biografia e inchiesta sulla parabola di una figura enigmatica.

**Il pianista di Hitler**, Thomas Snégaroff, Feltrinelli, pagg. 304, € 19.



## Una biografia del nostro pianeta

Dal primo atomo ai minerali, dal magma al paesaggio vivente, la Terra si trasforma senza sosta. Hazen compone una storia affascinante del nostro pianeta nei suoi primi 4,5 miliardi di anni: l'origine degli elementi,

nati dalla polvere cosmica; le prime ere geologiche; la "gioinezza" del globo; la comparsa della vita e il Grande evento ossidativo che dipinse le terre di rosso, fino al vulcanismo, che ha alterato ogni cosa ed è forse la vera causa dell'estinzione dei dinosauri. E, per finire, la storia degli esseri umani, che hanno contribuito a scrivere la biografia della Terra.

**Breve storia della Terra**, Robert M. Hazen, Il Saggiatore, pagg. 430, € 15.



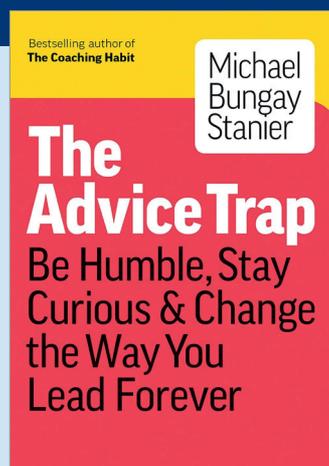
dall'ESTERO

## Come (non) orientare

Nelle sessioni di mentoring, coaching o tutoring, seppure con le differenze di questi tre approcci ben distinti, subentra inevitabilmente la componente del consiglio/orientamento. Leader e professionisti offrono consigli per agevolare il confronto con le sfide professionali e personali. L'obiettivo? Permettere di cogliere nuove opportunità. Eppure, ci mette in guardia Michael Bungay Stanier, molto spesso i consigli che offriamo non sono richiesti e disorientano chi li riceve. Il problema – decisamente serio – è che chi ricopre un ruolo che prevede la guida non ascolta abbastanza per cogliere le necessarie informazioni. Si fanno ipotesi cadendo nella trappola del voler offrire soluzioni immediate e passe-partout, anziché trovare insieme e selezionare attentamente quelle possibili e coerenti rispetto alle problematiche emerse. L'errore di fondo è che si sottostima il nostro interlocutore e, così facendo, si uccide l'innovazione, che dovrebbe

emergere in seguito a un processo creativo stimolato, non calato dall'alto sulla base di presupposti spesso fallaci. Chi ricopre ruoli di leadership o di orientamento è spesso vittima di un vero e proprio "mostro" da tenere a bada, spiega Bungay Stanier. La motivazione interna non di rado induce alla presunzione di avere sempre la ricetta giusta e immediata per il nostro interlocutore, ma anziché "vendere" soluzioni dovremmo imparare a porre più domande di qualità. Domande aperte, che consentano di avere un quadro il più completo possibile della questione da affrontare. Anche il follow-up risulta determinante e in ogni fase dovremmo saper far emergere le sfide principali: che cosa si vuole realmente realizzare? quanto siamo disposti a metterci in gioco? quali assi nella manica possediamo? Il libro offre utili spunti per costruire il giusto mindset di chi guida e orienta, invitando a mettersi in discussione e a continuare a imparare prima di prendere per mano gli altri.

**The advice trap**, Michael Bungay Stanier, Page Two, pagg. 224, \$16,95 CAD.



## LAVORO IBRIDO: C'È BISOGNO DI RITMO

Il libro di David Bevilacqua, **Ibridomania. Dagli eccessi del lavoro ibrido all'importanza del ritmo** (Guerini Next editore, 176 pagine), riflette sul futuro del lavoro post-pandemia. L'autore pone il dubbio se il lavoro ibrido, dove spazi e tempi si confondono diluendo i confini tra vita professionale e privata, sia davvero la soluzione.

Bevilacqua è amministratore delegato di Ammagamma, società di data science e AI. Ha lavorato in Cisco per vent'anni ricoprendo ruoli apicali, in Italia e all'estero. In questo suo libro parte da lontano, dal 1986, e dalla storia della nascita di internet in Italia. Non è un libro amarcord sui bei tempi passati della new economy, ma un'analisi degli errori fatti, delle occasioni perse, ma anche delle opportunità. Perché oltre alle promesse mancate, la trasformazione digitale offre benefici inoppugnabili, come ad esempio quello della riduzione drastica dei tempi di esecuzione di un lavoro, restituendo così tempo libero alle persone. Meno turni massacranti, più giorni liberi, più tempo di qualità da spendere e investire in ciò che per ciascuno ha più valore. La pandemia ha accelerato in modo esponenziale la trasformazione digitale del modo di lavorare. Secondo stime citate dall'autore, nell'Italia pre-pandemia praticavano lo smart working circa 500.000 lavoratori, che con il lockdown sono diventati oltre 8 milioni. Lavorare da

casa offre dei vantaggi: permette di non gettare via ore in auto per andare e tornare dall'ufficio, evita rischi inutili nel traffico e permette di ridurre gli elementi di stress nella gestione della quotidianità. In sintesi, meno tempo per il tragitto casa-lavoro, meno costi associati ai trasporti, più tempo libero a disposizione. È però tutto oro quello che luccica? L'autore si

pone il dubbio se il lavoro da casa restituisca realmen-

te tempo al nostro privato o, semplicemente, non sia che un'estensione del tempo di lavoro.

Questo cambiamento epocale spinge alla riflessione su come debbano essere vissuti il tempo e lo spazio dello smart working. Come può il lavoratore ripensare un rapporto armonioso con il proprio tempo e il proprio spazio in una modalità di lavoro rinnovata? Per l'autore rimane comunque centrale il ruolo dell'ufficio come spazio sociale, dove si rinnova il senso di appartenenza all'azienda. Per questo il concetto di ufficio deve essere riprogettato per essere aderente alle nuove esigenze e necessità dei lavoratori e delle aziende. Un ufficio come un modello "sartoriale", cucito su misura con open space, ma anche con spazi dove poter lavorare indisturbati e trovare la concentrazione che

molti in casa perdono facilmente.

È necessario quindi fare un update, un aggiornamento del sistema, come si direbbe in ambito informatico, chiedendosi sempre, come disse Amory B. Lovins: «La tecnologia è la risposta, ma qual era la domanda?».



### MESSAGGI CHIAVE

- La trasformazione digitale ci offre la possibilità di essere più produttivi a parità di ore di lavoro.
- Al lavoro ibrido viene contrapposto il concetto di ritmo: più che mischiare e ibridare lavoro e vita privata è necessario tenere separati i vari ambiti per ricomporli in modo sostenibile.
- Riprendersi il tempo vuol dire anche organizzare riunioni con agende chiare, un numero ristretto di partecipanti, argomenti da discutere e decisioni da prendere ben definite.
- L'ufficio, secondo l'autore, rimane centrale nell'ecosistema di un'azienda intesa come comunità di interesse, di condivisione di uno scopo e di un sistema di valori.

## I BENEFICIARI DELLA PENSIONE DI REVERSIBILITÀ

Vorrei sapere se un coniuge separato, senza diritto a percepire gli alimenti, può ottenere dall'Inps la pensione di reversibilità a seguito del decesso dell'altro coniuge.

*D.S. - Milano*

L'art. 22 della legge 21 luglio 1965, n. 903, riconosce il diritto alla pensione ai coniugi superstiti.

Tale disposizione normativa non richiede, quale requisito per ottenere la pensione di reversibilità o indiretta in favore del superstite, di aver vissuto insieme al coniuge al momento della sua morte, ma unicamente l'esistenza del rapporto coniugale con il defunto pensionato o assicurato.

La separazione non risolve il vincolo matrimoniale, ma produce solo un allentamento dei reciproci obblighi.

Ciò nonostante, l'Inps, nel caso di addebito della separazione, riconosceva il diritto al trattamento in argomento solo a chi risultava titolare di assegno alimentare.

Tale risoluzione ha determinato un note-

vole contenzioso, a cui è seguito un orientamento giurisprudenziale consolidato che ha visto l'Istituto soccombente.

Conseguentemente, l'Inps, con circolare n. 19 del 1° febbraio 2022, ha sancito che il coniuge separato, anche se con addebito o per colpa senza diritto agli alimenti, è equiparato sotto ogni profilo al coniuge superstite e pertanto ha diritto alla pensione ai superstiti.

Con la stessa circolare l'Istituto fornisce istruzioni per la gestione delle domande già presentate o respinte, nonché in merito alla ricostituzione o alla revoca delle pensioni già liquidate ad altre categorie di superstiti, sempreché non sia intervenuta sentenza passata in giudicato.

Nelle ipotesi di giudizi in corso, in primo grado o in appello, le strutture territoriali dovranno accogliere e liquidare le relative istanze di parte nei limiti della prescrizione quinquennale, da calcolarsi a ritroso dalla data della domanda iniziale.

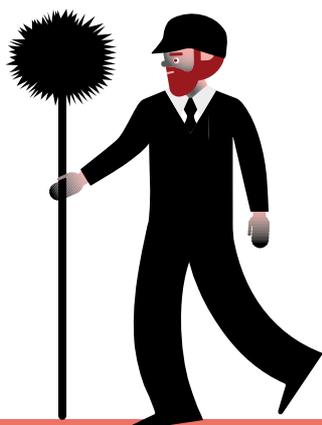
La situazione è diversa per i divorziati, che conservano il diritto alla reversibilità solo se sono titolari di un assegno divorzile e non sono convolati a nuove nozze.

**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.**

## Numero Speciale / Green future

# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #83



02/ GREEN ECONOMY

04/ GREEN TECH

06/ GREEN CITY

SAVE THE DATE:  
**POTERE E ACCOGLIENZA**  
MILANO, 21 GIU 2022

→ [https://bit.ly/cfmt\\_potereaccoglienza](https://bit.ly/cfmt_potereaccoglienza)

## Black is the new green

### Il carbone del vicino è sempre più verde

Il mondo vede nero per il proprio futuro. E fa bene. In guerra tutto diventa velocemente nero: macchine, edifici, fabbriche: tutto carbonizzato. E poi i raccolti e i risparmi che rischiano di andare in fumo, e chiaramente tutti a vivere nella miseria più nera. Ora tutti quanti cantano a squarciagola “dammi il nero che consola”.

*Dammi tutto il carbone che hai e fammi perforare tutto come non mai, perché sai: il petrolio nero è oro vero.* Basta così poco per fare tanti bei passi indietro. Il buco nero inghiotte la stella verde? Prendiamo i tanto glorificati fondi di investimento Esg, che dicono di indirizzare le proprie attività

verso aziende che dimostrano particolare attenzione per il rispetto dell'ambiente (environment), dei diritti umani (social) ed evidenziano scelte gestionali eque e trasparenti (governance), pur puntando alla massimizzazione dei profitti. Suona promettente, ma è veramente così? Dietro i presunti investimenti sostenibili e il clamore e stupore Esg c'è, come al solito, molto marketing e altrettante truffe. Secondo uno studio dell'*Economist* (dico, mica Greenpeace), 17 dei più grandi fondi Esg del mondo investono allegramente e spensieratamente in aziende che producono combustibili fossili. Ma non temete, il green reset verrà prima o poi imposto

con la forza. L'obiettivo finale della green economy è infatti una verde oligarchia che tutto assorbe. Temo il denaro, ovviamente, mica la Co<sub>2</sub>. A quella, dovranno pensarci i poveracci con i loro sacrifici. Economia nera, verde o blu. Forse il problema dei colori è mal posto. Il mondo vuole (vorrebbe?) vedere verità: il colore dell'innocenza e della trasparenza. Se green deve essere, che lo sia sul serio. Ci troviamo di fronte al solito morto che non vuole farsi seppellire. Nel ruolo del morto c'è la civiltà dei consumi e del profitto a oltranza. Non pensateci troppo su! Semplicemente ripensatevi.

# —Green economy

## Diventa verde. Potete circolare

***Hai voglia a metterti in moto!  
Solo il 9% dell'economia globale  
è circolare. Peccato. Però qualcosa  
si muove. Piccoli segnali che vanno,  
non dico nella giusta ma, in qualche  
direzione. Basterà?***

### —Verde estremo

#### Diventare carbon negative

Windcloud: il primo data center della Germania che assorbe più  $\text{CO}_2$  di quella che genera ci dice una cosa importante. L'impatto zero è roba di ieri. Oggi, ma soprattutto domani, l'obiettivo è una rimozione permanente di  $\text{CO}_2$  dall'ecosistema. Carbon negative. Il produttore britannico Sheep offre felpe con un'impronta di  $\text{CO}_2$  negativa. Ciò significa che la produzione degli indumenti rimuove effettivamente una quantità netta di gas serra dall'atmosfera. Sheep usa lana proveniente da allevamenti di pecore biologiche in Nuova Zelanda e la fa lavorare in una tessitura in Portogallo che funziona con energia solare. Chiaro: tanta protezione climatica ha il suo prezzo: una felpe con cappuccio in lana merino costa 158 dollari, ma il produttore dà una garanzia a vita sul prodotto. Certo, è roba di nicchia per gente che guida una Tesla.

### —Il trionfo artificiale

#### Un mondo senza materie prime

Il mondo delle macchine impone una vita da macchine. Tutto deve essere artificiale, ma mica solo l'intelligenza. Bistecche, latte, diamanti, sangue, organi: tutto rigorosamente sintetico e creato in laboratorio. Se diamo uno sguardo al lontano 2050 lo scenario potrebbe essere il seguente: chiunque guidi attraverso il paese non vedrà più mucche al pascolo. Questo perché gran parte degli allevamenti ormai è scomparso in quanto consuma troppo spazio e risorse. Nel 2050, la quota sarà meno del cinque per cento. Ciononostante, la gente continua a bere latte e a mangiare bistecche, prodotte nei bioreattori. Stesso discorso per gli organi umani e il sangue, che renderanno superflui i donatori umani. Stesso discorso per le materie prime, che non verranno più estratte ma prodotte artificialmente. La società americana Vrai ha già iniziato la produzione di massa di diamanti artificiali a impatto climatico zero, mentre alcuni ricercatori del MIT sono riusciti a sviluppare una tecnologia per coltivare legno in capsule di Petri.



## —Economia circolare

### Hype oppure trend?

Molte previsioni e promesse sull'economia circolare sono attualmente esagerate e non confortate da dati solidi, ma in generale la strategia di "un prodotto, molte vite" offre comunque delle opportunità.

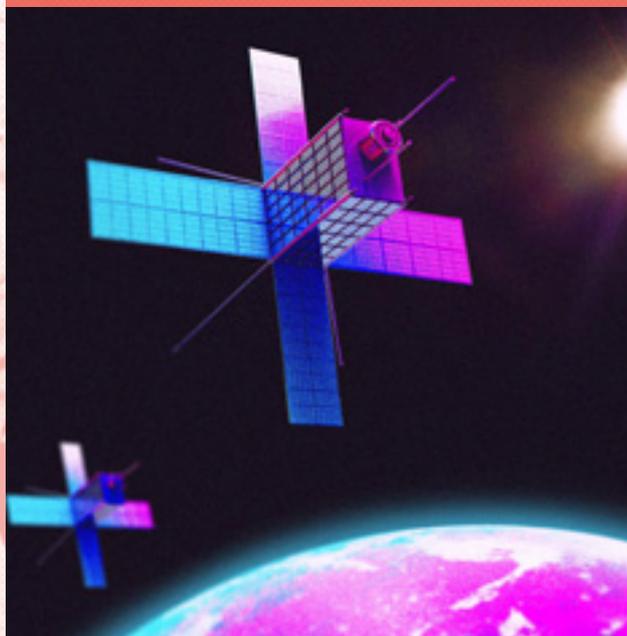
Coloro che offrono prodotti e servizi che sposano questa filosofia e questo processo produttivo non solo aiutano verosimilmente l'ambiente, ma possono anche aumentare i profitti. Fondamentalmente, avete tre opzioni. Offrire un prodotto:

- 1) che può essere completamente rigenerato e rivenduto alla fine del suo ciclo di vita;
- 2) che può essere facilmente smaltito grazie a un design intelligente (per esempio, usando parti biodegradabili);
- 3) che può essere completamente riciclato, come dimostra il caso dello smartphone Fairphone. A volte basta un design modulare (facile da riparare e riciclare) per far circolare il brand in modo positivo.

## —Made in space

### Fabbriche nello spazio

Risparmia il pianeta, inquina nello spazio. Detta così suona un po' sarcastico, ma le fabbriche volanti nello spazio potrebbero ben presto diventare realtà. "La prossima rivoluzione industriale non avrà luogo sulla terra", sostiene la società inglese Space Forge sul proprio sito web. I vantaggi sulla carta ci sono: totale automazione della produzione, celle solari che forniscono energia in quantità illimitata, raffreddamento delle macchine in funzione. Ma che la visione della fabbrica satellitare possa diventare realtà dipende dai costi della logistica. Le materie prime devono essere portate in orbita dai razzi, i microchip finiti e le parti metalliche devono essere riportate sulla terra dalle navette spaziali. Questo richiede un sacco di tecnologia complessa e costosa.



<https://tinyurl.com/4mhyspar>  
<https://perfectdayfoods.com>  
<https://www.aleph-farms.com>  
<https://www.riosugimura.com>  
<https://www.fairphone.com/it/>  
<https://www.spaceforge.co.uk>

## —Green tech

### Il futuro cala 6 jolly

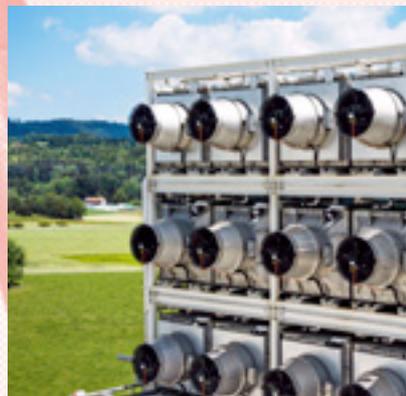


<https://www.nexteraenergy.com>  
<https://www.hybritdevelopment.se>  
<https://www.man-es.com>  
<https://biomason.com>  
<https://climeworks.com>  
<https://www.impacttechgroup.com>  
<https://www.quantafuel.com>  
<https://www.catl.com/en/>

***Molti scenari sull'inquinamento e cambiamento climatico contengono la clausola "visto lo stato attuale della tecnologia". Infatti, problemi che appaiono insormontabili oggi possono essere risolti domani con nuove tecnologie. In queste pagine presentiamo alcune innovazioni-sperimentazioni o, meglio, jolly che potrebbero, forse, cambiare le carte in tavola.***

### —Rivoluzione plastica

Forse della plastica non ci libereremo mai, ma almeno potremmo provare a trasformare i rifiuti in carburante. È quello che stanno provando a fare alcuni ricercatori statunitensi che segnalano una svolta nel riciclaggio: sono riusciti a trasformare i rifiuti di plastica in benzina Avio in solo un'ora. Il processo ha avuto luogo a 220 gradi: fino ad ora erano necessarie temperature due volte più alte per scomporre la plastica nei suoi componenti.



### —Rivoluzione Co<sub>2</sub>

Teoricamente, il cambiamento climatico può già essere, per certi versi, invertito con la cattura della Co<sub>2</sub>. Tra le imprese che stanno esplorando questa tecnica c'è Climeworks, una realtà svizzera che ha sviluppato macchine per filtrare l'aria e stoccare l'anidride carbonica iniettandola nel sottosuolo. L'unica pecca: tecnica complessa e costi elevati (1.000 dollari per tonnellata). Ora, la startup tedesco-israeliana High Hopes vuole portare il prezzo a 10 dollari con l'aiuto di palloncini che catturano anidride carbonica in altitudine.



## —Rivoluzione verticale

Come molti sanno, l'energia eolica ha molti problemi irrisolti. Una soluzione potrebbero essere le nuove turbine eoliche verticali. Le turbine eoliche in cui i rotori ruotano intorno a un albero verticale sono più silenziose dei modelli a elica convenzionali, possono essere collocate più vicine tra loro senza ridurre la loro potenza e dovrebbero anche far scendere il prezzo dell'elettricità. Finora, le turbine eoliche verticali sono state considerate inefficaci e soggette a usura, ma nuovi materiali compositi e programmi di controllo stanno eliminando gli svantaggi.

## —Rivoluzione elettrica

Finora, le batterie delle auto elettriche avevano una durata stimata di circa otto anni, o 200.000 km. Non proprio il massimo per il valore del mezzo. Ora, la società cinese Contemporary Amperex Technology ha presentato una batteria che può durare fino a 2 milioni di chilometri. Anche Tesla, secondo alcune voci, sta per lanciare una tecnologia simile. Naturalmente queste cifre sulla durata sono teoriche (dipende dallo stile di guida, clima, velocità di ricarica ecc). Tuttavia, se fosse possibile aumentare la durata di vita delle batterie in modo così drastico, questo avrebbe delle conseguenze importanti.

## —Rivoluzione batterica

Allersi con la natura e usare i batteri per produrre rame e cemento. In tutto il mondo, sono in corso diversi esperimenti di estrazione con l'aiuto di batteri, il cosiddetto biomining. La startup BioMason fa crescere mattoni di cemento con l'aiuto di batteri. Le materie prime sono minerali naturali e non viene prodotta  $\text{CO}_2$  durante la lavorazione. Per conto della US Air Force, BioMason sta studiando come si possono creare piste d'atterraggio. Se la tecnologia dovesse funzionare, il beneficio per il clima sarebbe enorme.

## —Rivoluzione idrogeno

La rivoluzione dell'idrogeno sta arrivando, perché deve arrivare se vogliamo diventare climate neutral, anche se la macchina a idrogeno è (e sarà) flop. Questo però è un aspetto marginale rispetto al potenziale dell'idrogeno verde, che può aprire una nuova era energetica. Alcune pillole:

- 1) a partire dal 2025, tutte le aziende industriali investiranno massicciamente nella tecnologia dell'idrogeno;
- 2) nuovi impianti, come quello di NextEra in Florida, consentono nuove forme di produzione, stoccaggio ed erogazione energetica tramite idrogeno;
- 3) l'idrogeno alimenterà in futuro anche l'industria pesante, grazie a pionieri come la svedese Hybrit, che con l'aiuto di idrogeno ha prodotto per la prima volta acciaio senza coke;
- 4) l'economia dell'ammoniaca sta arrivando. L'idrogeno deve essere raffreddato troppo per il trasporto, quindi nel 2050 l'ammoniaca sarà usata come vettore di  $\text{H}_2$  (vedi soluzioni di Man Energy Solutions).



## —Green city

### La città promessa



<https://www.oppidumbunkers.com>  
<https://tinyurl.com/yckpebvc>  
<https://www.ionhouston.com>  
<https://tinyurl.com/44fhss9j>  
<https://behnisch.com>  
<https://tinyurl.com/mr3n9vth>

***È lunga la strada per arrivare alla sostenibilità, anche perché è stato appena scoperto che il manto stradale riscaldato dal sole emette vapori tossici che sono quasi peggio del gas di scarico delle auto. Insomma, la città promessa è ben lontana. Ma per arrivare bisogna pur partire. Oppure no?***

### —Subtractive Building

#### Vivere sottoterra è green?

Cambia casa e vivi sottoterra. Non in una bara, non ancora almeno, ma in comodi bunker ecologici, magari con vista simulata, come quelli di Oppidum Bunkers (vedi foto). Per proteggere il clima si dovrebbe costruire di più sottoterra poiché il terreno funge in gran parte da muro, isola e scalda e quello scavato si può utilizzare per altre costruzioni. Il cosiddetto subtractive building potrebbe vivere un boom nel

prossimo futuro perché utilizza meno materiali di costruzioni e crea una “saggia” forma di connessione con la terra. Certo, bisogna abituarsi a vivere in metropolitana. Per saperne di più, consiglio l’enorme opera (1.400 pagine di storia e cultura) *Dig it building bound to the ground* dell’architetta Bjarne Mastenbroek, appena pubblicato da *Taschen*.





## —L'edificio del futuro

### Tre volte sostenibile

È l'obiettivo a cui tutti ambiscono. Triple zero, perché zero sono le energie richieste, zero le emissioni generate e zero gli sprechi prodotti. Un edificio che soddisfa questo standard non ha bisogno di elettricità dall'esterno perché copre le proprie necessità energetiche. Inoltre, non produce rifiuti perché tutto viene riciclato o compostato e se la cava senza una connessione idrica grazie al riciclaggio dell'acqua di servizio. Ad Albany, nello Stato di New York, sta per essere costruito un edificio che soddisfa in pieno questi requisiti estremi. Il progetto, chiamato Seventy-Six, comprende 69 appartamenti e 11 edifici commerciali. Pannelli solari e turbine eoliche sul tetto forniranno elettricità e il riscaldamento sarà fornito da pompe di calore. L'acqua piovana sarà raccolta e una fattoria urbana sarà gestita all'interno del complesso.



## —Adaptive reuse

### Basta costruire case

La rivista *Fast Company* fa una domanda provocatoria ed estrema: cosa accadrebbe se non si costruissero nuove case a partire dal 2022? Già, cosa? Che bisognerebbe puntare tutto sul cosiddetto adaptive reuse, ovvero, adattare una proprietà esistente per un uso diverso. Saggio, per certi versi, poiché quasi nessuna attività umana genera tanto gas serra quanto la costruzione di nuovi edifici. Non che sia poi così facile e privo di costi, ma come dimostrano i casi della nuova stazione ferroviaria interurbana e per pendolari di New York City (ricavata dall'ex edificio e ufficio postale principale della città, o del centro di innovazione per startup Ionhouston, ricavato da un vecchio centro commerciale della catena Sears) si può provare a recuperare con nuove destinazioni d'uso.

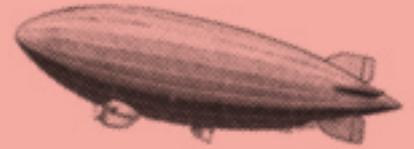
## —Studiare soluzioni

### Harvard University si tinge di verde

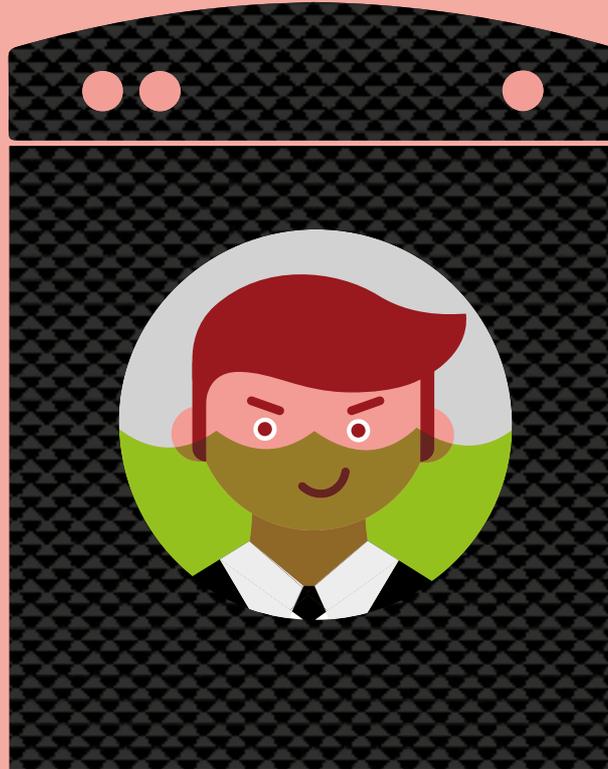
Il nuovo complesso di scienze ingegneristiche dell'università di Harvard produce durante il suo funzionamento il 42% in meno di gas a effetto serra rispetto a un edificio convenzionale di queste dimensioni. Ciò è reso possibile grazie a un'ingegnosa soluzione fatta di 14.000 lastre di metallo sulla facciata. In estate bloccano la luce del sole, mentre in inverno la dirigono specificamente nelle stanze interne. In questo modo si risparmia elettricità per il riscaldamento e l'aria condizionata. Il complesso di Harvard è costato 1 miliardo di dollari ed è stato progettato dallo studio di architettura tedesco-americano Behnisch.

# GREENWASHING

## BASTA LAVARE PANNI SPORCHI IN AZIENDA!



Il mondo vede verde. Forse fin troppo. L'insostenibile leggerezza dell'essere sostenibile in salsa verde contamina ogni gesto e ogni cesto di biancheria da lavare green. Energia, auto, prodotti, servizi, fondi, negozi, packaging, marketing, commesse, consumatori. Tutto, ma proprio tutto, sta per diventare verde, almeno sulla carta e sui nuovi bollini e certificazioni che dichiarano che tutto è green. Compreso l'inquinamento (green pollution?) e il bombardamento (green bomb?), ora sostenibile grazie a nuovi composti alternativi al tritolo che uccidono, ma non inquinano, con sostanze tossiche.



Il greenwashing, o lavaggio verde, ha alquanto inquinato le acque. È ovvio: bisogna cambiare lavatrice e detersivi e creare un processo con metriche di valutazione chiare, omogenee e verificabili su cosa diamine è sostenibile.

Attualmente, ci sono 600 standard (spesso divergenti) per misurare la sostenibilità di un'azienda. Questo spaventa anche gli investitori. Tuttavia, ci sono segni di un'inversione di tendenza per creare una maggiore uniformità.

La recente istituzione da parte dell'International financial reporting standards (Ifrs) di una nuova commissione, l'International sustainability standards board (Issb), che svilupperà un sistema di Sustainability disclosure standards, dovrebbe fare un pochino di ordine nelle pratiche Esg e nella valutazione di ciò che è veramente verde. Almeno fino al prossimo, inevitabile, scandalo.

## FASDAC

### RIMBORSO DEI FARMACI, IN PILLOLE

*Come presentare alla propria associazione territoriale questa tipologia di spesa*

**D**a un'analisi eseguita sul tema della corretta presentazione delle pratiche di rimborso, è emerso che in quelle contenenti spese per farmaci si riscontrano maggiori criticità. Oltre alle indicazioni reperibili sul sito Fasdac ([www.fasdac.it](http://www.fasdac.it)), con questo articolo cercheremo di chiarire ulteriormente le corrette modalità di presentazione di questa tipologia di spesa.

#### Quali farmaci sono rimborsabili?

Come da disposizioni del Nomenclatore tariffario, bisogna tener presente che i farmaci rimborsabili dal Fondo sono esclusivamente quelli appartenenti alle seguenti categorie:

- **classe C:** farmaci non rimborsati dal Servizio sanitario nazionale;
- **classe A con nota:** farmaci rimborsabili dal Fasdac solo in presenza di una diagnosi e una documentazione aggiornata che ne escluda la con-

- cessione da parte del Ssn;
- **classe H:** farmaci dispensabili in farmacia a totale carico del paziente;
- **omeopatici;**
- **prodotti contenenti acido ialuronico:** utilizzati solo per le infiltrazioni articolari (farmaci in classe C e parafarmaci);
- **vaccini.**

#### Quali invece non sono rimborsabili?

Non sono ammessi a rimborso i seguenti prodotti acquistati in Italia o all'estero:

- le specialità medicinali e i farmaci generici rimborsabili dal Ssn (identificati con la classe A);
- i ticket, per meglio dire le quote dei farmaci erogati dal Ssn poste a carico degli assistiti;
- i parafarmaci;
- i dispositivi medici;
- le preparazioni galeniche magistrali;
- gli integratori e i prodotti dietetici.

## In che misura sono rimborsabili?

Per tutte le pratiche è prevista una **soglia di ingresso** di 51,65 euro. Sotto tale soglia non è possibile presentare una richiesta di rimborso.

Il rimborso dei farmaci è calcolato al 70% della spesa totale ammissibile (determinata dai soli farmaci sopra elencati come rimborsabili) e una successiva applicazione della detrazione fissa pari a 51,65 euro. Ad esempio, se si presentano spese per farmaci ammissibili pari a 300 euro, al rimborso del 70%, pari a 210 euro, si andrà ad applicare la detrazione fissa, ottenendo un importo liquidato pari a 158,35 euro.

Le spese effettuate per l'acquisto di farmaci per vaccini non sono soggette a detrazione fissa.

## Come presentare le spese?

Le spese per farmaci possono es-

sere presentate con due modalità distinte:

- all'interno di una pratica ordinaria unitamente ad altre spese relative alla medesima patologia e dello stesso assistito;
- presentando una pratica di sole specialità medicinali, sempre relative al singolo assistito, anche se riferite a più patologie.

## Quale modalità conviene scegliere?

Il primo caso è utile quando il costo del farmaco da solo non supera la soglia di ingresso ma può essere abbinato ad altre spese, ad esempio per visite specialistiche o accertamenti diagnostici che abbiano comunque una diagnosi coerente tra tutte le spese presentate.

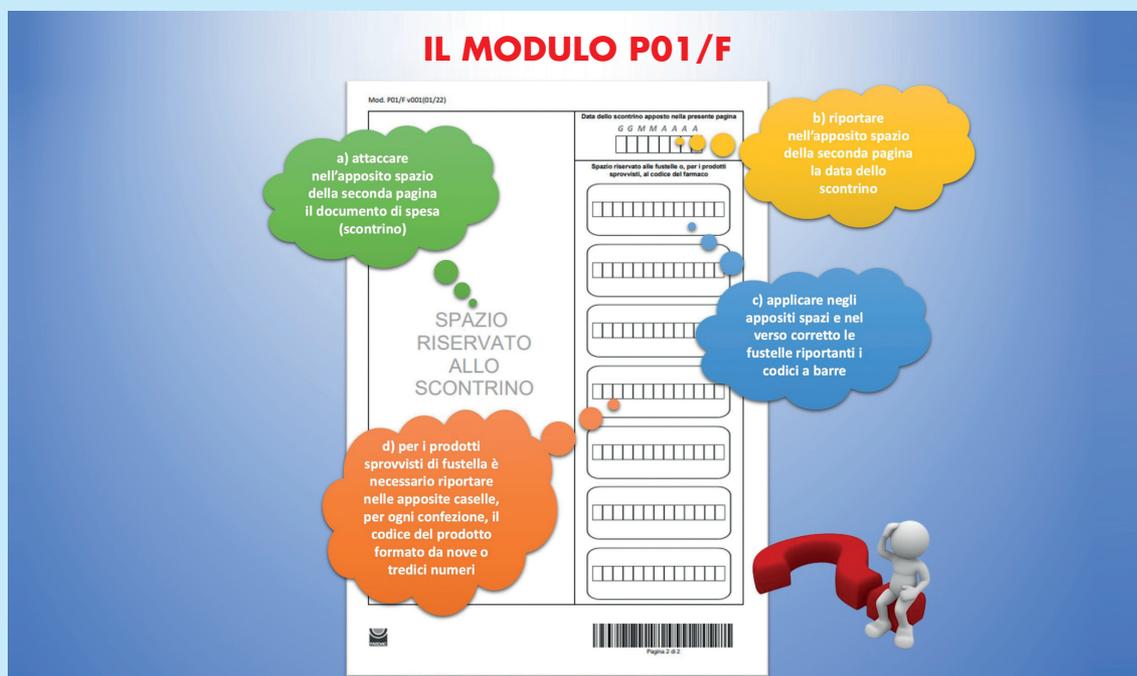
Il secondo caso è indicato quando si vogliono raggruppare le spese sostenute per farmaci durante l'arco temporale di sei me-

si e presentarle in un'unica pratica, anche quando le diagnosi relative ai farmaci sono differenti tra loro.

In entrambi i casi, la pratica di rimborso per specialità medicinali è sempre caratterizzata dai seguenti elementi:

- ogni richiesta di rimborso deve riferirsi a un singolo assistito (iscritto o familiare);
- prescrizione medica relativa ai farmaci per i quali si richiede il rimborso, intestata all'assistito e completa di diagnosi;
- la richiesta deve essere sempre accompagnata dal modulo P01/F "richiesta di rimborso dei farmaci", che va utilizzato solo per quelli acquistati in farmacia;
- la richiesta deve essere sempre accompagnata dal modulo P01/M per le pratiche mediche (compilabile anche direttamente sul sito Fasdac).

### IL MODULO P01/F



**a)** attaccare nell'apposito spazio della seconda pagina il documento di spesa (scontrino)

**b)** riportare nell'apposito spazio della seconda pagina la data dello scontrino

**c)** applicare negli appositi spazi e nel verso corretto le fustelle riportanti i codici a barre

**d)** per i prodotti sprovvisti di fustella è necessario riportare nelle apposite caselle, per ogni confezione, il codice del prodotto formato da nove o tredici numeri

SPAZIO RISERVATO ALLO SCONTRINO

Mod. P01/F v001(01/22)

Data dello scontrino apposto nella presente pagina  
G G M M A A A A

Spazio riservato alle fustelle o, per i prodotti sprovvisti, al codice del farmaco

Pagina 2 di 2

## VERIFICARE SE UN FARMACO È AMMISSIBILE A RIMBORSO

Nella Home Page cliccare sul bottone «farmaci» per aprire il motore di ricerca



### Come si compila il modulo P01/F?

È richiesta la compilazione del modulo in ogni sua parte riportando i seguenti dati.

#### Prima pagina:

- cognome e nome dell'assistito a cui si riferiscono le spese;
- data dello scontrino più vecchio fra quelli presenti nelle seconde pagine;
- importo totale delle spese (sommare solo l'importo dei farmaci di cui è presente la fustella o il codice).

**Seconda pagina** (da utilizzare per ogni scontrino):

- attaccare lo scontrino;
- riportare la data dello scontrino;
- applicare nel verso corretto le fustelle riportanti i codici a barre;
- per i prodotti sprovvisti di fustella (ad esempio, alcuni farmaci

omeopatici e prodotti contenenti acido ialuronico) è necessario riportare nelle apposite caselle, per ogni confezione, il codice del prodotto formato da nove o tredici numeri (escludere le lettere) riportato sulla confezione stessa.

### Quando non deve essere compilato il modulo P01/F?

- Per i farmaci acquistati all'estero (con esclusione di parafarmaci, integratori e prodotti dietetici, preparazioni galeniche magistrali);
- per i cosiddetti vaccini anti-allergici (farmaci per la terapia iposensibilizzante specifica);
- per i prodotti contenenti acido ialuronico utilizzati solo per infiltrazioni articolari (farmaci in classe C e parafarmaci).

Per il rimborso di queste tre categorie di farmaci, acquistati in una parafarmacia o una sanatoria o fatturati dalla struttura sanitaria o dalla ditta fornitrice basterà presentare la sola fattura di spesa.

### Dove verificare se un farmaco è ammissibile a rimborso?

Per un elenco esaustivo dei prodotti farmaceutici rimborsabili è possibile utilizzare l'apposito motore di ricerca presente nella home page del sito Fasdac. Con questa funzione è possibile cercare i prodotti farmaceutici per codice o nome.

La ricerca restituisce solo i prodotti attualmente in commercio acquistabili nelle farmacie sul territorio nazionale.



## È TEMPO DI ASSEMBLEE

*Importanti momenti per fare il punto sull'attività svolta e su quella futura*

Come ogni anno, maggio e giugno sono l'appuntamento per le assemblee consuntive delle associazioni territoriali, di quelle degli executive professional e della Federazione.

Arriviamo a questo appuntamento dopo due anni di profondi sconvolgimenti del vivere economico e sociale e ancora immersi nella pandemia e nell'assurda guerra in Ucraina.

Nonostante tutto, ci arriviamo, come Organizzazione dei manager del terziario, in buona salute. Negli ultimi due anni siamo cresciuti del 4,2% come associati e del 7% come dirigenti in servizio con uno dei nostri contratti. Abbiamo sviluppato un accordo all'interno del ccnl dirigenti del terziario che ha raf-

forzato il welfare puntando anche su quello aziendale, con una sempre maggiore possibilità di personalizzare il benessere del dirigente e della sua famiglia.

Ad ogni livello nazionale e territoriale continua la nostra attività di valorizzazione dei manager e di collaborazione con tutti gli stakeholder per far ripartire il nostro Paese. Lo facciamo puntando su giovani, donne, competenze e managerialità.

Anche le prossime assemblee, oltre a fare il punto sull'attività svolta, sui fondi contrattuali e su altri aspetti core, interloquendo con politica, istituzione, business community e società, svilupperanno temi portanti per la crescita e per gestire al meglio la profonda trasformazione del lavoro in atto.

A vederci in assemblea e buone assemblee a tutti.

Vai su  <https://bit.ly/Associazioni-Manageritalia> per i dettagli su location e modalità di partecipazione.

  
**MANAGERITALIA**  
FEDERAZIONE  
**Venerdì e sabato**  
**17 e 18 giugno**  
Hotel Enterprise  
Corso Sempione 91 - Milano

  
**MANAGERITALIA**  
EXECUTIVE PROFESSIONAL  
**Sabato 7 maggio,**  
**ore 10:30**  
C&G Palazzo Falletti  
Via Panisperna, 207 - Roma

  
**MANAGERITALIA**  
TRENTINO-ALTO ADIGE  
**Sabato 14 maggio, ore 10**  
Grand Hotel Trento  
Piazza Dante, 20  
Trento

  
**MANAGERITALIA**  
CAMPANIA



**Lunedì 6 giugno, ore 18**  
Hotel Royal Continental  
Via Partenope, 38  
Napoli

  
**MANAGERITALIA**  
LOMBARDIA

**Lunedì 23 maggio, ore 18**  
Base  
Via Bergognone, 34  
Milano

  
**MANAGERITALIA**  
LAZIO, ABRUZZO, MOLISE,  
SARDEGNA E UMBRIA  
**Giovedì 19 maggio, ore 17:30**  
Casa Del Cinema,  
Largo Marcello Mastroianni, 1  
Villa Borghese - Roma

  
**MANAGERITALIA**  
 EMILIA ROMAGNA



**Sabato 28 maggio, ore 10**  
 Sede dell'associazione  
 Viale Aldo Moro, 64 - Bologna

  
**MANAGERITALIA**  
 FRIULI VENEZIA GIULIA



**Venerdi 27 maggio, ore 15**  
 Porto Piccolo - Sistiana  
 (Duino Aurisina - TS)

  
**MANAGERITALIA**  
 LIGURIA



**Mercoledì 8 giugno, ore 18**  
 Blue District  
 Via del Molo, 65 - Genova

  
**MANAGERITALIA**  
 MARCHE



**Sabato 21 maggio, ore 9**  
 SeePort Hotel  
 Rupi di via XXIX Settembre, 12  
 Ancona

  
**MANAGERITALIA**  
 PIEMONTE E VALLE D'AOSTA



**Domenica 22 maggio, ore 10**  
 Starhotels Majestic  
 Corso Vittorio Emanuele II, 54  
 Torino

  
**MANAGERITALIA**  
 PUGLIA, CALABRIA  
 E BASILICATA



**Sabato 28 maggio, ore 9:30**  
 Villa De Grecis  
 Via delle Murge, 63 - Bari

  
**MANAGERITALIA**  
 TOSCANA



**Mercoledì 25 maggio, ore 17:30**  
 Granaio dell'Abbondanza  
 Piazza del Cestello, 10  
 Firenze

  
**MANAGERITALIA**  
 VENETO



**Giovedì 26 maggio, ore 17**  
 Villa Cordellina Lombardi  
 Via Lovara, 36  
 Montebelluna - Vicenza

  
**MANAGERITALIA**  
 SICILIA



**Sabato 4 giugno, ore 10**  
 Hotel Excelsior  
 Viale Pietro Toselli, 8  
 Taormina



## DUAL CYBER: LA POLIZZA CONTRO I RISCHI INFORMATICI

*Un'indispensabile precauzione per proteggere le aziende da un fenomeno in rapida crescita*

**A**ssidir, nel suo programma di assistenza per gli associati Manageritalia e le aziende in cui operano, offre, in collaborazione con Dual Italia, la polizza DUAL Cyber contro i rischi informatici. Una polizza destinata sia a tutte le società che operano in ambito produttivo, commerciale o dei servizi, sia ai professionisti associati.

### **Un fenomeno sempre più diffuso**

L'utilizzo dei sistemi informatici collegati in rete ha subito negli

ultimi anni, in coincidenza con il periodo emergenziale da Covid-19, una fortissima accelerazione. Questa è stata provocata dal ricorso allo smart working e dall'utilizzo sempre più elevato dei dispositivi personali per svolgere sia operazioni "di valore", come le transazioni bancarie o l'acquisto di una polizza assicurativa, sia operazioni comuni, come un ordine di generi alimentari a una catena di supermercati.

A un aumento dell'utilizzo della telematica è seguito anche un incremento dei rischi, denominati

cyber risk, legati a possibili violazioni, furti e cancellazioni delle informazioni per eventi accidentali ma, soprattutto, per le azioni dolose di hacker e malviventi.

La dimensione del fenomeno è tale che, già da alcuni anni, sono disponibili delle contromisure per bloccare l'accesso e la violazione dei sistemi informatici da parte di estranei malintenzionati.

Tra tutti i mezzi utilizzati vanno ricordati in particolare i software di protezione antivirus realizzati da aziende specializzate ma, proprio in questi ultimi mesi, si è avuto un ulteriore allarme legato alla guerra in Ucraina.

Infatti, dopo lo scoppio del conflitto, proprio la pubblica amministrazione del nostro Paese ha preso le distanze dall'antivirus Kaspersky prodotto in Russia e, come definito dal decreto legge approvato il 22 marzo in consiglio dei ministri, il dipartimento per gli Affari interni e territoriali ha comunicato l'avvenuta ultimazione della disinstallazione dei prodotti Kaspersky da tutti i sistemi server e client dipartimentali e la sostituzione con software di diversa provenienza.

### **Una precauzione necessaria o indispensabile?**

Non sta a noi giudicarlo, ma il fatto dimostra l'importanza stra-



## I CYBER RISK PIÙ DIFFUSI

Violazioni dei dispositivi di sicurezza informatica e privacy	
Principali conseguenze	Come interviene la polizza
Responsabilità verso terzi	Risarcimento verso terzi
Spese per: investigare, informare, monitorare le posizioni di credito, interventi legali	Rimborso spese conseguenti alla violazione anche in forma specifica
Spese per: gestione emergenza, recupero dei dati elettronici, decontaminazione del sistema informatico, ripristino dei dati in caso di attacco informatico senza richiesta di riscatto	Indennizzo delle spese sostenute anche in forma specifica
Perdite che derivano da: interruzione dell'attività (totale o parziale)	Indennizzo delle perdite sotto forma di diaria (massimo 180 giorni)
Costi sostenuti per: tutela di immagine e reputazione	Indennizzo dei costi in forma specifica
Costi sostenuti per: ■ responsabilità derivanti da attività multimediale in caso di diffamazione ■ violazione della proprietà intellettuale e violazione del diritto alla privacy	Risarcimento verso terzi
Importi illegalmente sottratti da terzi tramite trasferimento elettronico (cyber crime): ■ accesso o utilizzo non autorizzato a conti bancari ■ alterazione dei dati elettronici nel sistema informatico	Indennizzo di importi illegalmente sottratti
Violazione dei sistemi Payment Card Industry- Data Security standard	Indennizzo dei costi conseguenti alla violazione anche in forma specifica

tecnica per le aziende di proteggere il proprio patrimonio di informazioni archiviate nelle "memorie" dei computer installati nella propria sede o presso le cosiddette "server farm", centrali informatiche ad alta sicurezza comuni a più aziende.

Ai cyber risk vengono infatti dedicati regolarmente incontri, convegni e corsi di formazione frequentati quasi esclusivamente da esperti che operano all'interno delle grandi organizzazioni. La situazione è diversa, invece, per i tecnici informatici delle piccole e medie imprese. Di queste ultime, infatti, solo il

22% ha previsto investimenti riguardo la sicurezza informatica nel 2021 e il 20% li aveva previsti ma ha dovuto rivedere i propri piani a causa dell'emergenza Covid. Inoltre, a conferma dell'attuale situazione, un terzo delle stesse pmi risulta non avere risorse finanziarie per la cyber sicurezza e oltre un quarto non dichiara un serio interesse per l'argomento (fonte: cybersecurity360.it).

Nel box a pagina 78 sono esposti alcuni dati tratti dal rapporto Clusit 2022 sulla sicurezza informatica che possono dare un'idea della dimensione del fenomeno.

### Come ridurre i rischi

Oltre a dotarsi di specifici strumenti informatici e mettere in atto delle policy su trattamento e protezione delle informazioni, le aziende possono sottoscrivere delle apposite polizze che le compagnie assicuratrici hanno messo a loro disposizione.

Infatti, se le assicurazioni contro i cyber risk non possono evitare che vengano compiuti attacchi informatici, è invece certo che possono aiutare le aziende che hanno subito incidenti di questo tipo a sopportare i danni sopravvenuti.

In altri termini, sono previsti in-



## I NUMERI DEI CYBER RISK

### *Dal Rapporto Clusit, edizione marzo 2022, dell'Associazione italiana per la sicurezza informatica*

Clusit, nato nel 2000 presso il dipartimento di Informatica dell'Università degli Studi di Milano, è una tra le fonti più autorevoli nel campo della sicurezza informatica e oggi rappresenta oltre 600 organizzazioni appartenenti a tutti i settori del sistema Paese.

Di seguito alcuni valori particolarmente significativi del rapporto del marzo scorso, accessibile a chiunque via internet.

**Nel 2021 gli attacchi nel mondo sono aumentati del 10% rispetto all'anno precedente**, sono sempre più gravi e crescono in quantità e in qualità.

**Gli attacchi verso l'Europa superano un quinto del totale mondiale e mostrano un incremento rispetto all'anno precedente** (21% nel 2021, contro il 16% dell'anno precedente).

Nel 2021, **il 79% degli attacchi rilevati ha avuto un impatto "elevato" contro il 50% dell'anno precedente**, in quanto il 32% è stato caratterizzato da una gravità "critica" e il 47% da una "alta".

**La principale motivazione dei cyber attacchi resta il cosiddetto "cybercrime"**, che sale all'86% rispetto all'81% del 2020.

I ricercatori di Clusit hanno rilevato che i **cyber criminali** non colpiscono più in maniera indifferenziata obiettivi molteplici, ma **mirano soprattutto a bersagli ben precisi, come il mondo governativo/militare** (15% degli attacchi totali), **il settore informatico** (14%), **gli obiettivi multipli** (13%) e **la sanità** (13%).

Il Security Operations Center (SOC) di Fastweb ha registrato nel 2021 **oltre 42 milioni di eventi di sicurezza, con un aumento del 16% rispetto a quelli rilevati l'anno precedente**.

**La penetrazione delle infezioni inizia ad essere rilevante anche nel mobile**, con presenza nelle prime posizioni di un malware per dispositivi Android (distribuito attraverso link di phishing condivisi grazie a sms o app di messaggistica).

**In Italia i settori più colpiti si confermano il finance/insurance e la pubblica amministrazione**: insieme costituiscono circa il 50% dei casi; **a questi si aggiunge quello dell'industria, che ha presentato l'aumento più significativo**: dal 7% del 2020 al 18% del 2021.

terventi per ridurre i costi connessi con i danni causati a terze parti per le quali l'azienda è civilmente responsabile: ad esempio, i costi per il ripristino delle situazioni antecedenti l'attacco e per la fornitura di conseguenti servizi addizionali, i costi legali, i costi per una corretta informazione e notifica alla clientela dei problemi avuti o per le attività per ricostruire la reputazione aziendale, come campagne informative e pubblicitarie.

### La polizza DUAL Cyber

La polizza DUAL Cyber prevede sia il risarcimento verso terzi (per responsabilità derivanti da violazioni della normativa in materia di protezione dei dati personali o violazioni della sicurezza informatica), sia l'indennizzo dell'assicurato, oltre a includere un servizio di assistenza fornito in lingua italiana 24 ore su 24, 7 giorni su 7, per una gestione tempestiva e specialistica dell'emergenza.

#### Vuoi saperne di più?

Scrivi a [info@assidir.it](mailto:info@assidir.it)  
o chiama il **numero verde**  
**800401345**

per fissare un appuntamento  
con un nostro consulente.

Le garanzie assicurative della polizza DUAL Cyber sono fornite da Great Lakes Insurance SE. Assidir distribuisce questa polizza in forza di un accordo di collaborazione orizzontale con Dual Italia. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile su [www.assidir.it](http://www.assidir.it) e presso la sede di Dual Italia.

Per non restare  
impigliati  
in una rete  
di insidie.



Cyber Risk

I rischi informatici sono sempre più alti per le aziende. La perdita accidentale di dati o il furto degli stessi, così come i danni economici diretti o indiretti, possono mettere a rischio la sopravvivenza stessa dell'azienda.

**Per questo Assidir offre "DUAL Cyber", la polizza che assicura contro i rischi cyber.**

**Informati subito:**

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

 **ASSIDIR**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA



## CORSI DI FORMAZIONE

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

### Team Empowerment

**Fare innovazione attraverso la sostenibilità umana**  
*La Listening and promoting organization*

 ONLINE 1 e 15 luglio

**Il ruolo del mentor in azienda**  
*Essere mentor. Tra il dire e il fare*

 ONLINE 6 luglio

**Leadership del cambiamento**  
*Promuovere e facilitare il cambiamento in azienda*

 ONLINE 19 luglio

### Personal Improvement

**Ideare presentazioni efficaci**  
*Aumentare l'efficacia comunicativa di una presentazione*

 ONLINE 7 luglio

**A tu per tu con due head hunter**  
*Dialogo interattivo per condividere consigli di carriera e svelare i "dietro le quinte" del mestiere*

 ONLINE 12 luglio

**Relazioni efficaci**  
*Sviluppa il tuo stile comunicativo e relazionale con il modello brainbow*

 ONLINE 11 e 14 luglio

### Organizational Performance

**Management by projects**  
*Gestire con successo la dimensione organizzativa del project management*

 ONLINE 4 e 12 luglio

**Le fasi dell'experience: tecnologia e fattore umano**  
*Conversational experience: come bilanciare interazione digitale e umana*

 ONLINE 14 luglio

**Analisi della sostenibilità economica e finanziaria dei progetti**  
*Valutazione d'azienda e analisi degli investimenti*

 Cfmt Milano 6 luglio

### Business Development

**Realtà aumentata, virtuale e metaverso**  
*Le nuove frontiere digitali al servizio del business*

 ONLINE 30 giugno

**Win the deal: advanced sales negotiations**  
*Strategie e tecniche di negoziazione per creare valore nella vendita di soluzioni*

 ONLINE 6 e 13 luglio

**Futuri del lavoro/Lavori del futuro**  
*Megatrend: riconoscerli, interpretarli e valutarne gli impatti*

 ONLINE 12 luglio



# SPIRITO IN MOVIMENTO INCONTRO CON FEDERICO MORLACCHI

*“Dove non arriva il corpo, arriva la mente.  
Dove non arriva la mente, arriva lo spirito”*



**S**pirit in motion vuole esprimere l'idea del movimento paralimpico e, al contempo, delle prestazioni di alto livello di atleti e atlete paralimpici.

Per la prima volta l'Accademia Sport & Management di Cfmt - nella sua lunga storia di inspirational training rivolta al management - ha incontrato lo sport paralimpico ai suoi massimi livelli. La vision del movimento paralimpico è "permettere agli atleti disabili di raggiungere l'eccellenza sportiva ispirando e smuovendo il mondo". Una vision che abbiamo raccolto come nuova sfida e ispirazione dell'Accademia.

Con questo spirito è nato l'evento di Accademia Sport & Management con Federico Morlacchi, un atleta simbolo e un esempio per lo sport italiano che abbiamo incontrato in occasione dell'evento "Spirito in movimento" tenutosi il 17 marzo scorso al Museo Ferruccio Lamborghini di Bologna.

*“Lo sport non ti insegna quasi mai a vincere, un po' come la vita, ma se lo fai sapendo di aver fatto il massimo fa un po' meno male. Dalle ceneri si può sempre risorgere.”*

Federico Morlacchi, portabandiera dell'Italia alla spedizione Paralimpica a Tokyo 2020, è affetto da ipopla-

sia congenita al femore sinistro. Si avvicina al nuoto fin da bambino e arriva a vincere sette medaglie paralimpiche di cui una d'oro (200 metri misti, Rio 2016), è sei volte campione mondiale (più 9 argenti e 3 bronzi) e quattordici volte campione europeo (oltre a 2 argenti e 5 bronzi). Nel 2013 è stato nominato Cavaliere dell'Ordine al Merito della Repubblica italiana per i successi sportivi ottenuti. Rimane nella storia dello sport la sua vittoria ex aequo con Simone Barlaam ai mondiali di Londra 2019 nella finale dei 100 metri farfalla S9.

A partire dalla sua storia di vita personale e sportiva, abbiamo parlato del mondo paralimpico nelle sue innumerevoli e complesse vicende umane e sportive, oltre che cercato di comprendere le ragioni e le prospettive della grande crescita del movimento nel mondo e in Italia, che ha come premessa anche logiche manageriali inaspettate e di enorme significato.

Insieme a lui abbiamo capito anche perché, a partire dalla svolta di Rio 2016, le Paralimpiadi acquisiranno sempre maggior rilievo sportivo,

mediatico e di business, fino ad assumere la stessa rilevanza, entro poche edizioni, delle Olimpiadi "tradizionali" e, forse, ad essere celebrate insieme.

## Incontro con Federico Morlacchi



Un viaggio che, attraverso lo sport, questa volta mette al centro la cultura della persona, più che quella dell'atleta.

Una prospettiva differente che, ancora una volta, lo sport è in grado di offrirci attraverso storie di grande impatto valoriale e visionario: come sempre lo sport anticipa quello che accadrà.



**Vuoi rivedere sul sito di Cfmt l'intervista di Carlo Romaneli, fondatore e presidente di NetWorking, al campione paralimpico Federico Morlacchi?**

Vai al link [bit.ly/cfmt\\_morlacchi](https://bit.ly/cfmt_morlacchi) oppure scansiona il codice QR







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

La sede Odontobi



## ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott. Stefano Ottobrelli

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

## I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



**ODONTOBI S.r.l.**

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

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

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



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

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

### I vantaggi di Top Physio Digital Rehab

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

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



83% di clienti soddisfatti



+32K sessioni remote realizzate



85% di aderenza al trattamento



+30% di miglioramento clinico rispetto alla riabilitazione tradizionale

### Vuoi monitorare con precisione i tuoi progressi?

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



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

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