

DIRIGENTE

N. 5 MAGGIO 2023

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

DIRIGENTI TERZIARIO

RINNOVATO IL CONTRATTO

INNOVAZIONE
Arriva Spaceverse

RETRIBUZIONI
Buste paga 2022:
lo stato dell'arte

100^a ASSEMBLEA

I manager per l'Italia.

Il nostro impegno e l'agire della politica



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)

FACTFULNESS

CRISIS
MANAGEMENT

LEADERSHIP
DEL FUTURO

FUTURE
OF WORK

CREATIVITÀ



**ANNA
ROSLING RÖNNLUND**

Esperta di trend globali e
coautrice di *Factfulness*

**NASSIM NICHOLAS
TALEB**

Filosofo e matematico,
autore de *Il Cigno Nero*

**INDRA
NOOYI**

Storica CEO PepsiCo
dal 2006 al 2018

**MO
GAWDAT**

Già Chief Business
Officer di Google X

**NICOLA
PIOVANI**

Premio Oscar per le
musiche di *La vita è bella*



LEADERSHIP FORUM

LEAD THE FUTURE

25 - 26 OTTOBRE 2023 MILANO Teatro degli Arcimboldi

MINDSET

LINGUAGGIO
DELLA LEADERSHIP

TEAM GLOBALI

SOSTENIBILITÀ

INCLUSION
& DIVERSITY

TALENTO



**CATHY
O'DOWD**

Prima donna a scalare
l'Everest da due versanti

**FEDERICO
BUFFA**

Giornalista
e storyteller

**JO
OWEN**

Esperto di management
internazionale

**NAVI
RADJOU**

Ideatore della
Frugal Innovation

**CRISTINA
SCOCCHIA**

Amministratore
Delegato di illycaffè

**LUCA
TOMMASSINI**

Coreografo e
direttore artistico

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

Cambiare il business oggi, per cambiare il futuro.

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

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

visita il sito
theleadershipforum.it



Main Sponsor



BOSCH
Tecnologia per la vita

Deloitte.

Sponsor

vianova

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Partner



havas | NTE | **AVANTAGE** 2023
FORMAZIONE UNICA. COME TE.



Official Lounge

Chateau d'Ax

Official Bag



Official Coffee

NESPRESSO

Official Merchandising

promofacile

100 ASSEMBLEE. E OLTRE

“ manager per l'Italia. Il nostro impegno e l'agire della politica”. È il titolo della nostra centesima Assemblea (Roma, 13 giugno 2023), che ne riassume il significato e gli obiettivi.

Parla del nostro impegno associativo, non recente, non estemporaneo, che negli ultimi anni ha visto Manageritalia emergere tra le parti sociali, alla costante ricerca di dialogo con le istituzioni centrali e territoriali, anche attraverso Cida e Prioritalia. Ma parla anche dell'impegno quotidiano, di singoli manager, di team aziendali, mirato a migliorare il nostro Paese, a colmare alcune delle sue carenze, a sviluppare leadership nel mondo, a collaborare con le altre componenti della società. Un ruolo di maggiore responsabilità, anche nei confronti del Paese e della politica, non quello di una categoria di “privilegiati”.

Ecco perché non abbiamo tradizione di rivendicazioni e richieste di aiuti alla politica, consapevoli di dover dare più di quanto possiamo ricevere. La nostra voce si alza tuttavia quando siamo vittime di ingiustizie, come nel caso delle pensioni, o vediamo squilibri eccessivi nella tassazione, anche a parità di entrate. Ma crediamo di essere più efficaci quando, come il 13 giugno a Roma, porteremo proposte. Politica, governo e parti sociali dovrebbero avere ruoli ben distinti; non vogliamo insegnare un “mestiere” agli altri, ma siamo disposti a collaborare dove e quando è utile, valorizzando le nostre competenze.

La nostra visione sociale è basata sulla sussidiarietà: una società organizzata, forte, democratica, che dia spazio alle persone, secondo le loro competenze, capacità, passioni e disponibilità, di lavorare per il bene comune, con lo Stato, nelle sue articolazioni, a dettare le regole del gioco e a farle rispettare. Troppo

spesso si rimane intrappolati nell'alternativa pubblico/privato (individuale): in una società sempre più complessa nessun individuo è in grado di giocare consapevolmente su tutti i tavoli, farlo insieme rafforza tutti.

Un modello concretamente tradotto nel contratto collettivo dei dirigenti del terziario (29mila dirigenti e 9mila aziende, oltre alle loro famiglie, ai pensionati, agli ex dirigenti), appena rinnovato. È la conclusione di un lungo percorso, interrotto dalle emergenze sanitarie, economiche, energetiche che ben conosciamo, con il risultato di un allargamento del nostro welfare – i due nuovi capitoli delle politiche attive e del welfare aziendale – e un parziale recupero dell'erosione di potere d'acquisto causata dall'inflazione. Il contratto è la base intorno alla quale si articola la nostra azione di rappresentanza e da cui si sviluppano, senza vincoli eccessivi e immotivati, la crescita individuale dei nostri manager e le politiche retributive delle aziende.

La 100ª Assemblea servirà a ricordare l'impegno di tanti colleghi che in tre quarti di secolo hanno messo intelligenza e passione in Fendac e poi Manageritalia, in ogni parte d'Italia in cui vi fosse un'impresa del terziario, ma sarà soprattutto orientata al futuro dei tanti settori che rappresentiamo, dal cui sviluppo discende anche la nostra prosperità.

Perciò dobbiamo essere tanti, riempire il più possibile il grande Auditorium in via della Conciliazione, per testimoniare un impegno costante e non di pochi, una volontà chiara di essere parte attiva nelle trasformazioni sociali ed economiche del nostro Paese.

Arrivederci a Roma!

Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia



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

#NONSOLODEV

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

Visita
www.techyon.it



61 Message for you(ng)!

DIRIGENTE

è online su **issuu**

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

Primo piano

- 8** Rinnovato il contratto dirigenti del terziario
- 12** Sostenibilità, società e governance
- 14** *Intervista Daniele Testolin* - Il rinnovo del contratto
- 16** Piattaforma Welfare dirigenti terziario
- 18** Integrativa Fasdac #SempreInSalute

Innovazione

- 20** Arriva Spaceverse

Trend retributivi

- 26** Buste paga 2022: lo stato dell'arte

Economia

- 36** La questione dei riscatti delle polizze vita sospesi
- 50** La prima newsletter sul terziario

Finanza

- 40** Finanza ed etica: è possibile la convivenza?

Intervista

- 43** *Ana Mazzeo* - WOBI, un mondo di idee di business
- 56** *Verónica Crego* - America Latina: opportunità per i manager

Management

- 46** Polycrisis: governare il caos

Formazione

- 52** Women on Board, al via l'edizione 2023!

Eventi

- 54** World Wide Manager by America Latina

Attualità

- 58** L'energia del XXI secolo

RUBRICHE

32 Osservatorio legislativo

62 Pillole di benessere

63 Arte

64 Libri

65 Letture per manager

66 Lettere

infoMANAGER

ASSOCIAZIONI • SERVIZI • CONTRATTO • SANITÀ • PREVIDENZA • FORMAZIONE

Manageritalia

XLabor

- 75** Manager & Workers Buyout

Fasdac

- 77** A che punto siamo con la medicina digitale? APPuntamento con la salute

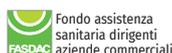
Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** La creatività al servizio della leadership



DIRIGENTE

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



I MANAGER PER L'ITALIA

Il nostro impegno e l'agire della politica



martedì 13 giugno 2023 - ore 11.00
ROMA - AUDITORIUM DELLA CONCILIAZIONE

Dialoghiamo con rappresentanti di governo, politica e istituzioni su aspetti chiave del nostro futuro.

I manager, infatti, hanno un compito determinante per dare forza e sostanza alle trasformazioni in atto, insieme a tutti i lavoratori e agli italiani.

Vogliamo ribadire il ruolo dei manager e la necessità del Paese di avvalersi delle migliori competenze in ogni campo per realizzare la trasformazione digitale e del lavoro, per costruire un futuro davvero sostenibile e inclusivo.

Nell'Anno europeo delle competenze accendiamo i riflettori sul ruolo strategico del management e sulla necessaria azione della politica.

Se sei associato puoi iscriverti attraverso l'invito che hai ricevuto via email o accedendo al menu dedicato I MANAGER PER L'ITALIA 13/6/2023 in **area riservata My Manageritalia**.

Se non sei associato, e vuoi partecipare, **inquadra il qr code** e segui le istruzioni per inviare la tua richiesta di partecipazione.

Non mancare, **registrati entro il 30 maggio**.



Per informazioni e comunicare particolari necessità scrivi a:
assemblea100@manageritalia.it



PROGRAMMA

APERTURA DEI LAVORI

Mario Mantovani, presidente Manageritalia

Tavola rotonda

I MANAGER PER L'ITALIA

modera

Mariangela Pira, SKY TG 24

partecipano

Francesco Baroni, country manager Italia GiGroup Holding,
presidente Assolavoro

Manuela Braiuca, cfo Auta Marocchi

Carla Masperi, ceo Sap Italia

Nel corso dell'incontro intervengono:

Marina Elvira Calderone*, ministro del Lavoro
e delle Politiche sociali

Raffaele Fitto*, ministro per gli Affari europei,
per le Politiche di coesione e per il Pnrr

Adolfo Urso, ministro delle Imprese e del made in Italy

Maurizio Leo, viceministro dell'Economia e delle Finanze

È stato invitato per la chiusura dei lavori il presidente
del Consiglio dei ministri, **Giorgia Meloni**

* in attesa di conferma

La vita della nostra comunità è fatta di tanti momenti: la rappresentanza istituzionale e contrattuale, i servizi che derivano dal contratto e quelli che vi affiancano e supportano nello sviluppo professionale e di carriera, l'assistenza e l'accoglienza nelle associazioni territoriali, i tanti eventi, nelle principali città, occasioni di arricchimento e scambio di idee.

Ci sono momenti in cui una comunità si riconosce con la partecipazione fisica, con una presenza e una voce più forte. Ritrovarci a Roma, in un martedì feriale, testimonia il nostro senso di appartenenza, un impegno che va oltre l'adesione contrattuale e che rende visibile al Paese il contributo del management e delle alte professionalità al suo sviluppo.

RINNOVATO IL CONTRATTO DIRIGENTI DEL TERZIARIO

In vigore dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2025, l'accordo di rinnovo riguarda oltre 27mila dirigenti e 9mila aziende del terziario. Aggiornata la parte economica, dopo le modifiche normative concordate nel 2021

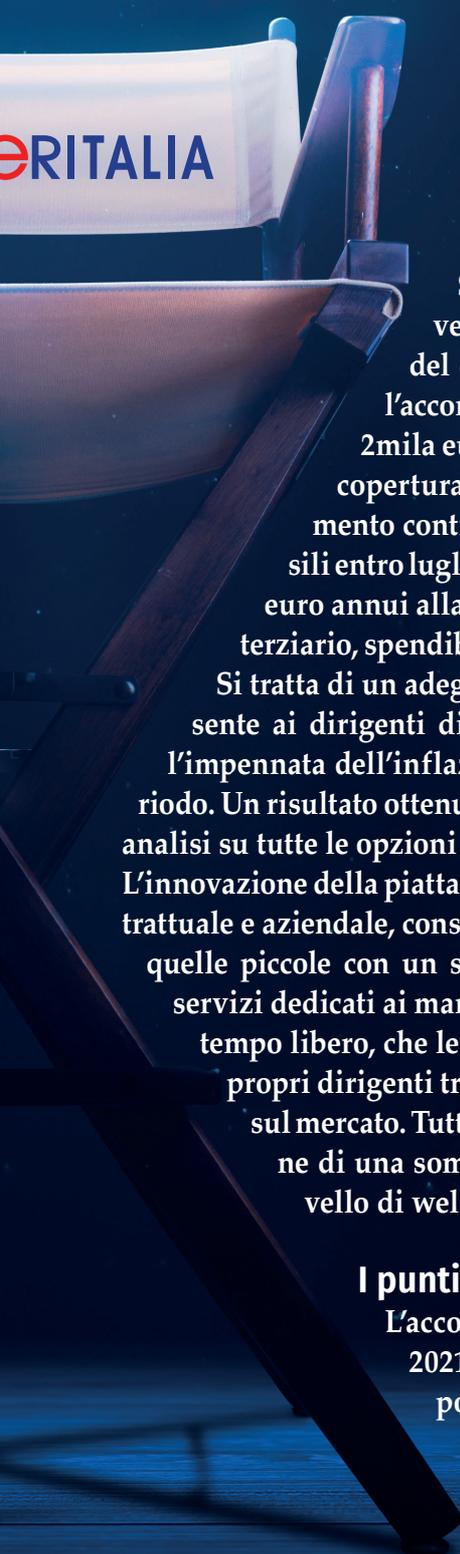
Firmato il 12 aprile scorso il rinnovo della parte economica del contratto nazionale di lavoro dei dirigenti del terziario. A sottoscrivere l'accordo, il presidente di Manageritalia Mario Mantovani, con il vicepresidente di Confcommercio-Imprese per l'Italia, Donatella Prampolini.

Il contratto riguarda oltre 27mila dirigenti e 9mila aziende del terziario di settori portanti dell'economia nazionale, come commercio, moderna distribuzione, servizi alle imprese, digitale, moda e lusso, automotive, fiere, turismo e non profit.

«Da sempre – commenta il presidente Mantovani – la nostra politica contrattuale vede noi e Confcommercio muoverci per primi su nuovi aspetti di tutela e servizio per dirigenti e imprese, valorizzando al massimo le risorse del contratto collettivo; ne sono un esempio la formazione introdotta nel 1992, la Long term care nel 2001, il welfare aziendale per tutti e le nuove politiche attive nel 2021. Oggi, dopo un periodo d'attesa condizionato dalle crisi pandemica ed energetica e dal conseguente clima d'incertezza, abbiamo messo mano anche alla parte economica. Era importante intervenire anche sulle retribuzioni dei dirigenti, tassate e svalutate dall'inflazione».

Equilibrio tra esigenze dei dirigenti e sostenibilità delle aziende

«Dopo gli interventi sulla parte normativa di giugno 2021 – spiega Donatella Prampolini, vicepresidente Confcommercio con incarico



alla contrattazione e alla bilateralità – oggi si completa un rinnovo contrattuale che rappresenta un giusto punto di equilibrio tra le esigenze dei dirigenti e la sostenibilità delle aziende, che avranno certezze nei costi di gestione per il futuro a breve e medio termine. Un periodo che richiede il massimo sforzo per intercettare una ripresa ancora incerta, ma con uno strumento contrattuale pienamente operativo e con importanti innovazioni per la gestione delle figure apicali delle imprese».

Contrasto all'inflazione, senza gravare sulle imprese

Si tratta di un accordo di natura prettamente economica, visti gli interventi già attuati su normativa e welfare aziendale con l'accordo di proroga del ccnl, sottoscritto con Confcommercio il 16 giugno 2021. Nello specifico, l'accordo sottoscritto il 12 aprile scorso prevede: un importo "una tantum" di 2mila euro da corrispondere nel 2023 a copertura del triennio 2020/22; un aumento contrattuale di 450 euro lordi mensili entro luglio 2025; la destinazione di 1.000 euro annui alla piattaforma Welfare dirigenti terziario, spendibili in beni e servizi di welfare. Si tratta di un adeguamento contrattuale che consente ai dirigenti di recuperare, almeno in parte, l'impennata dell'inflazione avvenuta nell'ultimo periodo. Un risultato ottenuto grazie al profondo lavoro di analisi su tutte le opzioni normative disponibili. L'innovazione della piattaforma, che integra welfare contrattuale e aziendale, consente a tutte le imprese, anche a quelle piccole con un solo dirigente, di usufruire di servizi dedicati ai manager, oltre a quelli tipici per il tempo libero, che le imprese possono assicurare ai propri dirigenti tramite i vari provider reperibili sul mercato. Tutto si completa con la destinazione di una somma concretamente spendibile a partire dal 2024, per incrementare il livello di welfare in modo personalizzato.

Secondo le parti firmatarie, si tratta di "un accordo equilibrato che consentirà ai dirigenti di recuperare, almeno in parte, l'impennata dell'inflazione avvenuta nell'ultimo periodo senza gravare eccessivamente sulle imprese".

I punti salienti dell'accordo

L'accordo è la logica prosecuzione e completamento dell'intesa del giugno 2021 che, tra le altre cose, ha introdotto il welfare aziendale, i servizi di politiche attive ed è intervenuto sulla normativa dei Fondi ed enti contrattuali.

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



CCNL DIRIGENTI TERZIARIO

ACCORDO 16 GIUGNO 2021

Gli obiettivi prefissati e conseguiti

- Potenziamento del welfare e stabilità dell'intero sistema contrattuale.
- Predisposizione di una piattaforma welfare personalizzata, con la possibilità di integrare i servizi già offerti dai fondi contrattuali.
- Competitività del contratto attraverso la riduzione del cuneo fiscale.
- Finanziamento strutturale delle politiche attive.
- Invarianza dei costi per il 2021.

Valore complessivo attuale del welfare contrattuale € 19.804,
di cui € 2.045 a carico del dirigente.



Fondo di assistenza sanitaria dirigenti aziende commerciali

Valore € 4.566,
di cui € 859 a carico del dirigente.

Long term care

Dal **1° ottobre 2021** la gestione viene affidata al Fasdac per avere un unico punto di riferimento in caso di perdita dell'autosufficienza che eroghi:

- una rendita assicurativa;
- cure mediche e servizi di assistenza.



Fondo di previdenza Mario Negri

Valore € 9.647,
di cui € 592 a carico del dirigente.



Associazione Antonio Pastore

Valore € 5.171,
di cui € 464 a carico del dirigente.

Infortunati professionali ed extra professionali

A decorrere dal **1° gennaio 2022**, è definita una copertura assicurativa aggiuntiva rispetto a quella prevista nella Convenzione Pastore, calcolata convenzionalmente su una retribuzione di € 150.000, al costo di **€ 410 annui**. Dovrà essere stipulata dai datori di lavoro a favore dei dirigenti con una retribuzione di fatto più elevata del valore convenzionale.



CFMT Centro di formazione management del terziario

Valore € 420,
di cui € 130 a carico del dirigente.

Le 3 funzioni di Cfmt

- Aggiornamento e formazione professionale.
- Servizi di welfare, supporto e organizzazione piattaforma personalizzata Manageritalia.
- Politiche attive per la ricollocazione, tramite convenzioni con società di outplacement e collaborazione con XLabor.

Politiche attive

- Sistema bilaterale di politiche attive con percorsi di supporto alla transizione professionale.
- Dal **1° luglio 2021** è prevista l'erogazione a Cfmt di un importo pari a **€ 2.500** a carico del datore di lavoro, a seguito della risoluzione del rapporto di lavoro diversa dalle ipotesi di cessazione per giusta causa, licenziamento per ragioni disciplinari, dimissioni volontarie e risoluzione consensuale.

Piattaforma welfare aziendale

- Permette di integrare i servizi di welfare aziendale con quelli erogati dal welfare contrattuale, con la possibilità di intervenire personalmente, scegliendo come investire in servizi, in base alle proprie esigenze individuali e familiari.
- È destinata anche alle piccole imprese con un solo dirigente.
- È in fase di attivazione una copertura integrativa del Fasdac ed è già possibile devolvere il credito welfare al Fondo Mario Negri, fino a un massimo di **€ 5.000 annui**, non imponibili in fase di versamento e soggetti a una trattenuta del 2%.

ACCORDO 12 APRILE 2023



Accordo economico e decorrenze parte retributiva

- **Una tantum di € 2.000** con riferimento al periodo di vacanza contrattuale 2020-2022:
 - € 700 con la retribuzione di maggio 2023;
 - € 700 settembre 2023;
 - € 600 novembre 2023.
- **Aumento retributivo di € 450 mensili** a regime:
 - € 150 dal 1° dicembre 2023;
 - € 150 dal 1° luglio 2024;
 - € 150 dal 1° luglio 2025.

Gli aumenti retributivi confluiscono nel **minimo contrattuale mensile**, che da € 3.890 viene elevato a:

- € 4.040 dal 1° dicembre 2023;
- € 4.190 dal 1° luglio 2024;
- € 4.340 dal 1° luglio 2025.



Welfare

- **Credito welfare di € 1.000** annui per il 2024 e il 2025.
- **Incremento del contributo integrativo** aziendale Fondo Mario Negri (**+ € 23,69 annui**).
- **Contributo Cfmt** (per i soli anni 2024 e 2025): **+ € 50**, di cui € 25 a carico dell'azienda e € 25 trattenuti al dirigente).



Impegno a sottoscrivere entro l'anno il nuovo Testo unico contrattuale

Una tantum

A copertura del triennio 2020/22, nel corso del 2023 viene erogato, in tre tranches, un importo una tantum complessivamente pari a 2.000 euro, a titolo di arretrati retributivi e quindi assoggettato a contribuzione ordinaria e a tassazione separata.

Aumento retributivo

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

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

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

Per effetto degli aumenti retributivi sopra indicati, il minimo contrattuale mensile passa, dagli attuali 3.890 euro a 4.040 euro a decorrere dal 1° dicembre 2023, a 4.190 euro dal 1° luglio 2024 e a 4.340 euro dal 1° luglio 2025.

Welfare aziendale

I datori di lavoro destineranno inoltre alla piattaforma Welfare dirigenti terziario 1.000 euro annui, spendibili in beni e servizi di welfare, con decorrenza 1° gennaio 2024 e 1° gennaio 2025. Ciò in aggiunta a eventuali sistemi di flexible benefits già presenti in azienda e con la possibilità di integrare il valore minimo stabilito dal ccnl con versamenti aggiuntivi alla piattaforma, tramite la sottoscrizione di un regolamento aziendale.

Per la pratica realizzazione di una piattaforma di welfare contrattuale, solo per gli anni 2024 e 2025 il contributo annuo a Cfmt è incrementato di 50 euro, di cui 25 euro a carico del datore di lavoro e 25 euro a carico del dirigente. ■

Per saperne di più



<https://bit.ly/AccordoConfcommercio12-4-23>

SOSTENIBILITÀ, SOCIETÀ E GOVERNANCE

Il contratto di lavoro dei dirigenti del terziario è il fulcro di una comunità associativa che, a partire dal lavoro, condivide valori, servizi e momenti di socializzazione

Mario Mantovani, presidente Manageritalia

Abbiamo vissuto una stagione, mi auguro conclusa, in cui i contratti collettivi nazionali sono stati visti come l'emblema della rigidità del lavoro in Italia, chiuso in maglie così strette da potersi liberare soltanto con la "precarietà".

Abbiamo ripetuto fino alla noia che non è lo strumento in sé, ma il contenuto a generare effetti di rigidità ed esclusione. Con il ccnl dei dirigenti del terziario abbiamo sempre dimostrato che è possibile tutelare i lavoratori, consentire flessibilità in entrata e in uscita e, contemporaneamente, innovare, sviluppando un welfare complementare a quello pubblico e a quello individuale.

Ccnl: crescita della capacità innovativa

Con una punta di scetticismo ci hanno detto che era "facile" rinnovare il nostro contratto, non dovendo lottare sulla parte economica della remunerazione.

Mentre su altre sponde sindacali si punta sull'aiuto dello Stato, inseguendo la riduzione del cuneo fiscale, ormai ridotto a ben poca cosa per la fascia più bassa delle retribuzioni, e ci si pongono domande sul welfare contrattuale, temendo che sottragga risorse a quello pubblico, Manage-

ritalia ha creduto e crede senza dubbi sulla capacità innovativa del ccnl.

Lo abbiamo dimostrato inseguendo con pazienza, tenacia e chiarezza di obiettivi il rinnovo più lungo della nostra storia, durato tre anni, in un contesto mai così complicato da eventi esterni, che hanno terremotato il mondo. A noi è chiaro che il modello di sussidiarietà centrato sul welfare contrattuale coniuga i principi di solidarietà con quelli di efficienza e di flessibilità. Abbiamo perciò deciso di partire da un allargamento del suo perimetro, includendo le politiche attive del lavoro e il welfare aziendale e, nello stesso tempo, riequilibrando le risorse tra i diversi ambiti già coperti. Una scelta che invita lo Stato a riconoscere i limiti di un'universalità ormai declinata solo a parole, con un sistema pensionistico fortemente assistenziale e un sistema sanitario regionalizzato, con forti disparità, con tempi di cura e colli di bottiglia spesso inaccettabili. Per non dire delle politiche attive del lavoro, ancora alla ricerca di un modello, di un centro di gravità su cui costruire. Confcommercio condivide con noi questa visione e la realizza coerentemente nei ccnl di cui è firmataria; insieme abbiamo intrapreso nuove strade, con la consapevolezza





delle difficoltà, ma con la forza di una storia di successo. L'ultimo passaggio, il recupero del potere d'acquisto, eroso da un'inflazione i cui effetti avevamo da qualche decennio dimenticato, non è stato semplice. Oltre agli aumenti, con attenzione alla non assorbibilità, e all'una tantum, con tassazione separata, abbiamo potuto utilizzare la leva del welfare aziendale, fiscalmente agevolato e utilizzabile in modo flessibile, secondo le priorità di ciascuno.

Un recupero parziale, maturato in un contesto difficile anche per le aziende, caratterizzato da un intenso dibattito sull'inflazione, sui prezzi delle energie, sull'aumento delle materie prime, sul ridisegno delle filiere internazionali.

Obiettivi raggiunti

Abbiamo raccolto la sfida di questi tempi difficili e raggiunto i nostri obiettivi. Ora dobbiamo continuare a promuovere il lavoro di qualità, quello dei manager e anche di tante categorie di lavoratori che meritano di aspirare concretamente a un percorso di crescita: delle competenze, della conciliazione con la famiglia e con le proprie passioni, della sicurezza e del welfare, anche della retribuzione monetaria.

Perché sia sostenibile, la crescita retributiva deve corrispondere a quella delle aziende, in particolare della produttività. I nostri manager sono in prima linea per questo obiettivo: dove possono operare su mercati adeguatamente concorrenziali, non soltanto sul prezzo, dove possono crescere in un contesto normativo non penalizzante, danno prova di essere capaci e determinati.

Una porta sempre aperta

Anche se le prospettive demografiche vedono aumentare squilibri, abbiamo ancora una grande riserva di competenze, esistenti e potenziali, da mettere in campo: tante donne, penalizzate nella carriera o addirittura estranee al mercato del lavoro; tanti giovani, poco valorizzati nel percorso scolastico e nelle aspettative di crescita; manager esperti, alla ricerca di nuove opportunità.

Intorno ai nostri manager e al loro contratto c'è una comunità associativa, che comprende anche i figli, le famiglie, i senior che hanno lasciato il lavoro, coloro che si dedicano a iniziative non profit.

È la comunità di Manageritalia, la cui porta è sempre aperta per chi desidera costruire il futuro, insieme. ■

IL RINNOVO DEL CONTRATTO

Facciamo il punto sui cardini del recente rinnovo con il responsabile delle relazioni sindacali di Manageritalia, Daniele Testolin.

Daniele Testolin,
responsabile
relazioni sindacali
Manageritalia



Come valuta il recente rinnovo?

«Il rinnovo del contratto dei dirigenti del terziario del 12 aprile scorso si inserisce in un contesto complicato per le relazioni sindacali, come si evince dal sostanziale blocco delle principali trattative sui rinnovi pubblici e privati. Se all'inizio del 2022 le previsioni dell'economia italiana erano moderatamente positive, nel segno di un pieno recupero dopo le pesanti difficoltà vissute nei due anni precedenti a causa dello shock economico generato dalla pandemia, lo scoppio della guerra in Ucraina ha agito come detonatore di una nuova crisi mondiale che ha fatto alzare l'inflazione e i costi per l'energia».

Cosa ha portato tutto questo?

«Giustamente sono aumentate le richieste di protezione da parte dei nostri rappresentati e si sono consolidate le incertezze delle aziende che avevano e hanno la preoccupazione di assumersi costi fissi. Alla luce di questo contesto, dobbiamo valutare il rinnovo, di natura prettamente economica, che va letto unitamente all'accordo di proroga sottoscritto il 16 giugno 2021. Il combinato disposto di questi accordi ha consentito di creare uno strutturato sistema di politiche attive che, unito all'ampia e qualificata offerta formativa di Cfmt - Centro di formazione management del terziario, non ha eguali nel panorama contrattualistico italiano e ha posto le basi per far utilizzare a tutti i dirigenti del nostro contratto il welfare aziendale, ovvero l'insieme di tutte le iniziative, benefit e piani messi in atto dal datore di lavoro per migliorare la qualità lavorativa e di vita del dirigente, completando così il già apprezzato welfare di categoria».

Qual è il valore del credito welfare?

«Con l'inserimento nel rinnovo di un credito welfare spendibile tramite la piattaforma Welfare dirigenti terziario, che dovrà essere attivata in ogni azienda, permetteremo anche di integrare in modo personalizzato la nostra assistenza sanitaria, il nostro Fondo Mario Negri, la formazione con prodotti e servizi innovativi acquistabili, con formule totalmente defiscalizzate e per tutta la famiglia, eventualmente integrando somme già previste in azienda per piani di welfare offerti da un mercato sempre più ricco. Crediamo che il welfare aziendale sia davvero una grande innovazione che scopriremo tutti nel tempo. Questa, unitamente a una parziale assorbibilità degli aumenti e comunque a un complessivo incremento salariale rispettoso delle esigenze dei nostri colleghi e delle aziende, dovrebbe far valutare il rinnovo positivamente».

Ci saranno futuri sviluppi?

«Naturalmente, non possiamo fermarci qui. L'intero sistema di welfare contrattuale è ora chiamato ad ampliare ulteriormente l'offerta di servizi integrativi creati ad hoc e offerti per i dirigenti e per le loro famiglie, in modo da rendere ancora più vantaggiose le novità inserite in questo rinnovo e rendere più attrattivo e vantaggioso il contratto, sia per i dirigenti che per le aziende. Si entra ora nella fase di coordinamento e collaborazione tra Manageritalia, Confcommercio e tutti gli enti bilaterali per un'articolata e capillare comunicazione, informazione e ascolto del territorio finalizzata a un'ottimizzazione dei servizi offerti e a massimizzare l'utilizzo delle nuove opportunità».

15 e 16
NOV 2023
Allianz MiCo
Milano Congressi



World Business Forum | MILANO

20°

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

9 speaker internazionali



+2.500 partecipanti

Francis Ford Coppola
CREATIVITÀ

Michael Phelps
HIGH PERFORMANCE

Muhammad Yunus
SOSTENIBILITÀ

Jean Oelwang
RELATIONSHIP MANAGEMENT

Greg Hoffman
IL CASO NIKE

Beatrice "Bebe" Vio
DIVERSITY & INCLUSION

Jon McNeill
IL CASO TESLA

Francesca Gino
LEADERSHIP

Felipe Gómez
SELF-MANAGEMENT

Trova il tuo Purpose, sviluppa il tuo Business!



Scopri di più o chiamaci al: 800 93 94 36

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

WOBI
Inspiring Ideas



PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

Le novità introdotte con il contributo welfare obbligatorio di 1.000 euro annui per il 2024 e 2025 determinano importanti vantaggi per il dirigente

Il rinnovo contrattuale del 12 aprile scorso stabilisce, oltre a 2mila euro di una tantum per l'anno in corso e aumenti della retribuzione lorda mensile, che arriveranno a luglio 2025 a un totale di 450 euro mensili, un contributo obbligatorio di 1.000 euro annui (per gli anni 2024 e 2025) da destinare alla piattaforma Welfare dirigenti del terziario e, quindi, spendibili nell'incremento delle prestazioni dei Fondi contrattuali e/o nei normali servizi di welfare aziendale per il dirigente e i familiari (vedi pagina 8).

Dopo l'avvio della funzionalità della piattaforma nel 2022 con un credito facoltativo e accordi con alcuni principali operatori specializzati, a ottobre, in vista del primo credito obbligatorio welfare di gennaio 2024, forniremo indicazioni più precise e possibilità di fruizione ancor più ampie e personalizzabili.

Nel frattempo, abbiamo ampliato lo spettro di servizi e prestazioni fruibili con il credito welfare aziendale, attraverso la piattaforma Welfare dirigenti terziario, con una copertura sanitaria integrativa al Fasdac a cura della Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis che, per il solo dirigente o per l'intero nucleo familiare, integra la liquidazione del Fasdac fino al massimo dell'intero importo di spesa medica sostenuta (vedi articolo che segue).

Questo si aggiunge a quanto già attivo, destinando il credito welfare alla previdenza integrativa del Fondo

Mario Negri, a coperture sanitarie per i familiari con il Fasdac, a servizi assicurativi con l'Associazione Antonio Pastore e alla formazione per i familiari con il Cfmt.



I vantaggi della piattaforma

L'utilizzo del credito welfare in piattaforma garantisce **importanti vantaggi fiscali per i dirigenti** (50%) e **un abbattimento del costo del lavoro per le imprese** dal 30 al 40% rispetto agli importi lordi erogati ai lavoratori in altra forma. Attraverso la piattaforma è possibile:



Previdenza complementare

Destinare fino a un massimo di 5.000 euro al Fondo Mario Negri, con piena deducibilità dell'importo.



Servizi assicurativi su misura

Usufruire di servizi assicurativi costruiti su misura dall'Associazione Antonio Pastore.



Per informazioni e per attivare la piattaforma Welfare dirigenti terziario scrivi a welfare@cfmt.it, sapendo che sino a ottobre prossimo la copertura integrativa Fasdac

è attiva solo con l'operatore Edenred, mentre tutti gli altri servizi e prestazioni lo sono anche con Jointly, Welfare 4You e AON. ■

Welfare dirigenti terziario

Copertura sanitaria integrativa

Usufruire di una copertura aggiuntiva al Fasdac, che integra la liquidazione della spesa medica sostenuta fino al massimo dell'intero importo. La copertura, per il solo dirigente o per l'intero nucleo familiare, è disponibile a pagamento grazie alla Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis.



Pacchetti prevenzione sanitaria

Usufruire di specifici pacchetti di prevenzione studiati dal Fondo di assistenza sanitaria integrativa Fasdac, anche riferiti al più esteso nucleo familiare oggi non coperto dal Fondo (fino ai genitori del coniuge).



Spese scolastiche e mutui

Sostenere spese scolastiche dei figli (comprese quelle universitarie) e ottenere agevolazioni per i mutui.



Attività fisica e benessere

Ottenere corsi sportivi e attività per il benessere fisico, oltre ad abbonamenti a piscine e palestre.



Piani formativi aggiuntivi

Partecipare a piani formativi aggiuntivi costruiti da Cfmt sulle esigenze dei manager.



Viaggi e tempo libero

Acquistare viaggi e attività per il tempo libero, biglietti per cinema, teatro, musei e molto altro.

INTEGRATIVA FASDAC #SEMPREINSALUTE

L'offerta di welfare contrattuale per i dirigenti del terziario si amplia con la copertura sanitaria integrativa Fasdac, estendibile ai familiari e realizzata dalla Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis. Un chiaro vantaggio anche fiscale

Pierfilippo Maggioni - Csr specialist Manageritalia

Un nuovo servizio entra a far parte del sistema di welfare contrattuale dedicato ai dirigenti e loro familiari, nato dall'accordo di proroga del cnl siglato il 16 giugno 2021 da Confcommercio e Manageritalia. L'accordo prevede l'ottimizzazione e il potenziamento del welfare tramite la piattaforma Welfare dirigenti terziario.

Si tratta di "#SempreinSalute - Integrativa Fasdac - da piattaforma contrattuale": un piano sanitario dedicato ai dirigenti del terziario che garantisce rimborsi di spese mediche integrativi a quelli del Fasdac, con un ottimo rapporto tra qualità, livello delle prestazioni e costi, con possibilità di includere, in blocco, tutti i familiari (coniuge-convivente more uxorio e figli fiscalmente a carico).

Per poter accedere alla copertura, non è prevista alcuna visita preventiva o la compilazione di un questionario anamnestico. Inoltre, essendo la polizza all'interno della piattaforma Welfare dirigenti terziario, per acquistarla si utilizza il proprio credito defiscalizzato (non sottoposto a tassazione Irpef), portando così a un ulteriore vantaggio economico rispetto ai prodotti acquistabili nel libero mercato.

Due forme di assistenza

#SempreinSalute - Integrativa Fasdac - da piattaforma contrattuale offre la possibilità di ottenere rimborsi integrativi a quanto erogato dal Fasdac, secondo due diverse modalità: per il solo titolare o per il nucleo familiare assistito, integrando il rimborso effettuato dal Fasdac di un importo pari al 50% del valore del tariffario del Fondo relativo alla specifica prestazione sanitaria effettuata.

Dirigente

Se l'adesione avviene per il solo dirigente, il piano prevede l'integrazione di rimborso delle spese sostenute per visite mediche, accertamenti diagnostici e prestazioni medico-specialistiche ambulatoriali, terapie fisiche e riabilitative ambulatoriali, lenti correttive della vista, apparecchi acustici e altri dispositivi medici.

Familiari

Se l'adesione viene estesa al nucleo familiare del dirigente, è prevista l'integrazione di rimborso delle spese mediche sostenute per accertamenti diagnostici e prestazioni medi-



co-specialistiche ambulatoriali, terapie fisiche e riabilitative ambulatoriali, apparecchi acustici e altri dispositivi medici.

Importo della copertura

L'importo della copertura, sia per l'adesione del solo dirigente che per l'intero nucleo familiare, è pari a 430 euro, se sottoscritta nel primo semestre dell'anno, e 258 euro se la decorrenza prende avvio nel secondo semestre. Questo perché la copertura scade il 31 dicembre.

Piattaforma Welfare contrattuale

Come detto, questo piano è acquistabile esclusivamente tramite la piattaforma Welfare prevista dal ccnl dei

dirigenti del terziario:

- se tramite accordo con l'azienda è già attiva la piattaforma di Welfare contrattuale Edenred, è sufficiente accedere alla propria area welfare, cliccare sul pulsante "Ulteriori prestazioni e servizi di welfare contrattuali > Copertura sanitaria integrativa Fasdac";
- se non è stato ancora sottoscritto il regolamento di welfare aziendale contrattuale con l'azienda, è possibile reperire tutte le informazioni sulla piattaforma Welfare dirigenti terziario e i suoi servizi, tra cui #SempreinSalute - Integrativa Fasdac - da piattaforma contrattuale, alla pagina dedicata di Cfmt:

 <https://welfare.cfmt.it>

Arriva Spaceverse

Il futuro conquista nuovi spazi

Thomas Bialas

futurist, responsabile Future
Management Tools Cfmt





Ma quale Metaverso? Il vero spazio del futuro è altrove

Pandemie, guerre, terremoti, disastri climatici, crisi economiche, macchine che sottraggono lavoro e intelligenza artificiale sempre più invadente. E poi la “guerra verde”: basta aerei sopra i cieli di Londra (entro il 2030 aeroporti inglesi chiusi, ad eccezione di Heathrow, Belfast e Glasgow), basta auto a benzina o diesel per le strade di Berlino (entro il 2035 in tutta Europa scatta il divieto), basta case mangia-energia nei centri storici (entro il 2033 tutte dovranno avere almeno la classe energetica D). E, dunque, restrizioni, sanzioni, riduzioni e asfissianti limitazioni (per esempio, le onnipresenti regole e normative dell’Unione europea, sempre più stringenti) che di fatto rimpiccioliscono il campo di gioco e le giocate concesse, soprattutto per le piccole e medie imprese.

La Belle Époque, dove tutto era possibile, diventa la Mauvaise Époque, dove nulla è più possibile. Abituati, come eravamo, agli spazi sconfinati del boom economico e della crescita infinita, non ci siamo accorti che “tesoro, mi si sono ristretti i business” e i relativi spazi di manovra. Il mondo è diventato sempre più piccolo e sì, vien da dire: il presente mi sta stretto. C’è bisogno di nuovo spazio. Spazio per nuovi sogni. Spazio per nuove avventure. Spazio per nuove frontiere. Spazio per nuovi pionieri. Lo spazio come nuovo luogo dove tutto è, ancora una volta, possibile. Certo, si po-

trebbe fuggire nel Metaverso, la nuova terra promessa con ampie praterie da conquistare. Lì siamo liberi di fare tutto. Ma cosa, poi? Diciamolo: nell’aria c’è un po’ di stanchezza per le nuvole virtuali e forse è vero che il Metaverso sta arrivando, ma in modo diverso da quanto profetizzato. Ad oggi appare una “semplice” e industriale modellizzazione utile a costruire un gemello digitale di ogni prodotto o infrastruttura complessa. Insomma, roba per programmatori e ingegneri. No, i mondi paralleli digitali non sono

**C’è bisogno di nuovo spazio.
Spazio per nuovi sogni.
Spazio per nuove avventure.
Spazio per nuove frontiere.
Spazio per nuovi pionieri.
Lo spazio come nuovo luogo
dove tutto è, ancora una
volta, possibile**

il vero ossigeno per tutti i polmoni a corto di aria. Bisogna andare verso altri spazi e gli spazi sono tanti, quanti i termini da abbinarci. Infinite declinazioni, applicazioni e opportunità (sono un futuro space retailer che inventa nuovi spazi), ma qui ci accontentiamo di soli tre esempi, punti di partenza per iniziare un viaggio esplorativo e ideativo verso nuovi mondi da conquistare. O, meglio, un nuovo mindset che trasforma lo

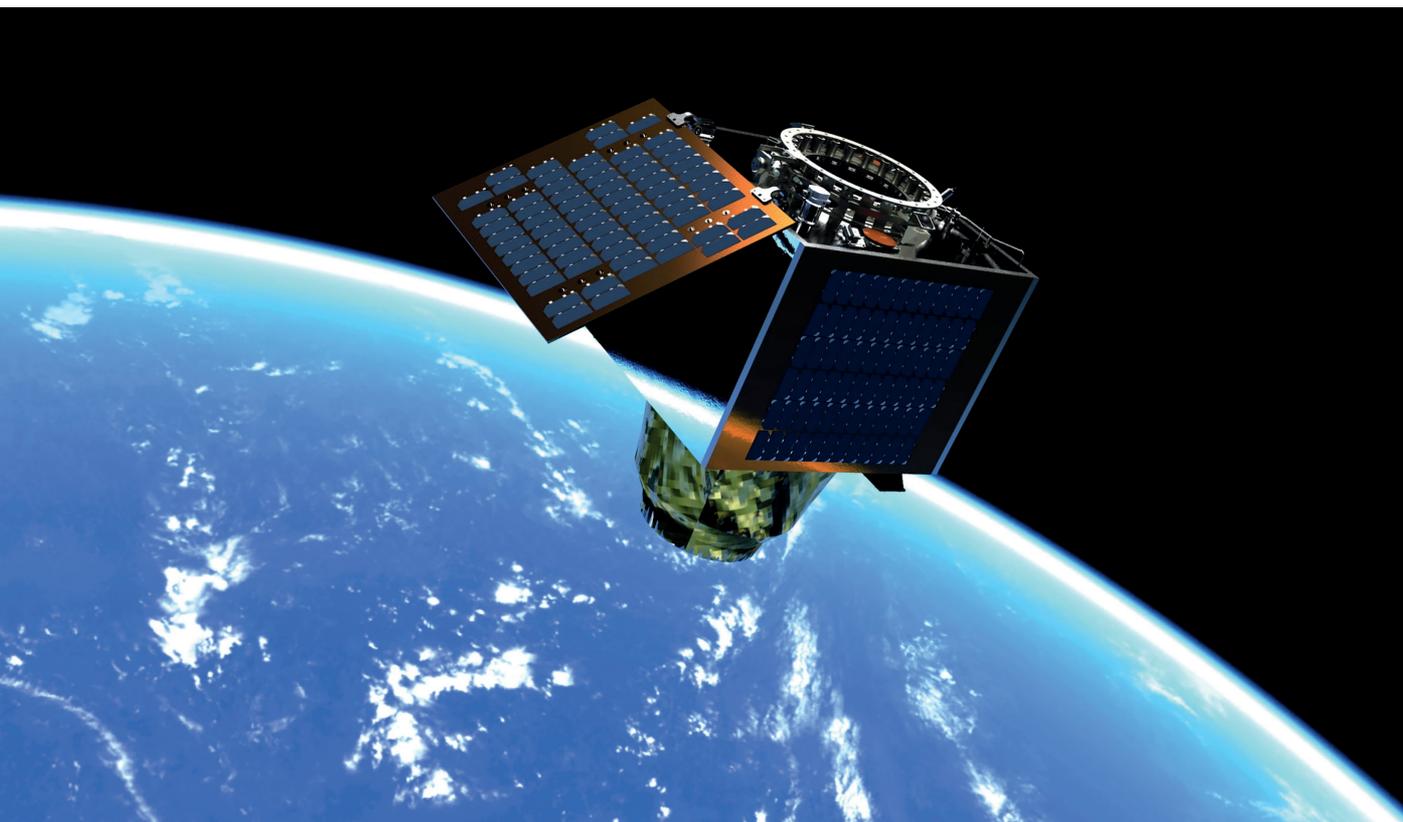
La nuova era spaziale apre nuovi spazi di business per tutte le imprese, forse anche per le più piccole. Attualmente, il pianeta vive una nuova era spaziale che va ben oltre la corsa geopolitica e militare. Le tecnologie legate allo spazio sono sempre più legate alla nostra vita quotidiana, all'economia di internet, ai trasporti, alla tutela dell'ambiente e, sì, anche allo spionaggio industriale alla portata di tutti

spazio nella vera leva, anche essenziale, dell'innovazione e visione.

Space economy. Più spazio all'economia

Non si poteva, anche metaforicamente, che partire da qui. Negli ultimi tempi sono usciti parecchi libri sull'argomento, per esempio *Space economy. La nuova frontiera dello sviluppo*, a cura di Simonetta Di Pippo, e *I cancelli del cielo. Economia e politica della grande corsa allo spazio 1950-2050*, a cura di Alessandro Aresu e Raffaele Mauro. Non è un caso. Infatti, la nuova era spaziale apre nuovi spazi di business per tutte le imprese, forse anche per le più piccole. Attualmente, il pianeta vive una nuova

era spaziale che va ben oltre la corsa geopolitica e militare. Le tecnologie legate allo spazio sono sempre più legate alla nostra vita quotidiana, all'economia di internet, ai trasporti, alla tutela dell'ambiente e, sì, anche allo spionaggio industriale alla portata di tutti. Ma quanto vale e dove ci porterà quella che molti considerano l'economia del futuro, e non solo per i soliti Elon Musk e Jeff Bezos, avidi di nuovi spazi? Per ora è boom dell'industria spaziale privata. Aziende come Blue Origin, Sierra Space e SpaceX hanno ridotto il costo del lancio di un satellite del 92% dall'inizio del millennio. L'ulteriore sviluppo dello spazio creerà nuove opportunità per quasi tutte le aziende nei prossimi



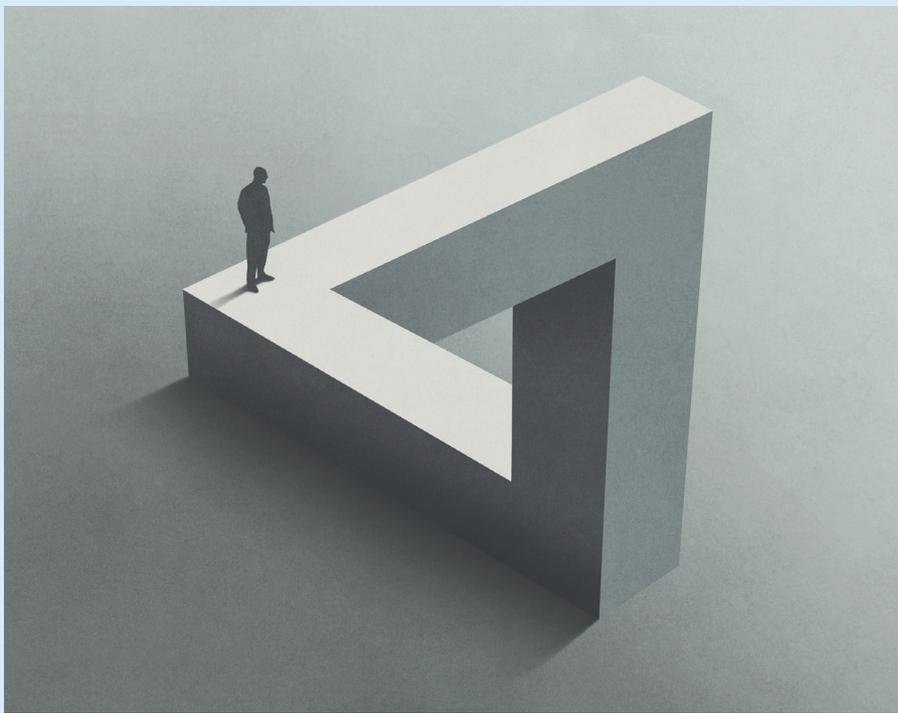
anni. La space economy vale oggi, a livello globale, circa 469 miliardi di dollari, con un tasso medio annuo di crescita del 6,84% tra il 2022 e il 2026, ma per il direttore di Space Economy Evolution Lab (See Lab) il valore è ampiamente sottostimato.

Già oggi gli "space data" consentono di tracciare, senza soluzione di continuità, i trasporti, ma anche di prendere decisioni "dall'alto", per esempio esplorando dallo spazio i luoghi migliori per l'installazione di impianti fotovoltaici (vedi Solargis). Informazioni, dunque, e in prospettiva offshoring nello spazio con vere e proprie fabbriche, come Maana Electric, che vuole tentare di produrre celle solari sulla luna o estrarre materie prime sugli asteroidi: questa almeno l'idea di AstroMining. Vaneggiamenti? Forse, ma intanto il fondatore di Amazon afferma che in futuro tutta l'industria pesante sarà dislocata al di fuori della Terra.

Space intelligence. Più spazio all'intelligenza

Certo, potremmo parlare di dare più spazio all'intelligenza umana, ma è in caduta libera e pochi ancora credono nella sua supremazia. Certo, potremmo parlare di dare più spazio all'intelligenza planetaria di cui parla, per esempio, il libro *Ways of being, animals, plants, machines: the search for a planetary intelligence*, ma è a livello ancora troppo speculativo. Certo, potremmo parlare di dare

SPACE THINKERS, PENSO DUNQUE SONO, SPAZIO



“Lo spazio è un dubbio: devo continuamente individuarlo, designarlo. Non è mai mio, mai mi viene dato, devo conquistarlo. I miei spazi sono fragili: il tempo li consumerà, li distruggerà. Niente somiglierà più a quel che era” scrive nel 1974 quel genio parigino di nome Georges Perec nello splendido libro *Specie di spazi* (da leggere assolutamente). Eh sì, che strazio rimanere senza spazio. Lo sanno bene coloro che cercano parcheggio, ma anche nuovi mercati da conquistare o non perdere. Vivere è da sempre un passare da uno spazio all'altro, cercando di non farsi troppo male. Vale anche per la vita aziendale. Il Giappone antico non conosceva il sistema seriale occidentale di tempo e spazio. Lo spazio era concepito come un vuoto (lo si vede bene nelle discipline Zen). Certo, per un manager che cerca nuovi spazi da esplorare e innovare suona un pochino astratto, ma in verità uno space thinker aziendale dovrebbe fare proprio questo. Partire dal vuoto, trovare spazio e lasciare spazio a collaboratori e partner, magari con luoghi per immaginare spazi e opportunità future. Scrisi tempo addietro nel libro di Cfmt *Come fare futuro* (edito da Franco Angeli) che per dormire bene ci vuole una stanza da letto e per prevedere bene ci vuole una stanza da futuro e scrisi anche che se riservate al futuro un piccolo sgabuzzino o una stanza avanzata, nessuno crederà che fate sul serio. Più grandi sono gli spazi, più grandi sono le visioni. Immaginatevi in futuro come space manager. E quello che i collaboratori cercano: un capo che sa essere aperto a nuove sfide, nuove competenze, nuove intuizioni, nuove mansioni e nuove forme di collaborazione. È semplice: spàzio, dal latino spatium, ovvero “essere aperto”.



CFMT GUARDA OLTRE IL FUTURO

Il manager diventa altro oltre il futuro. L'impresa diventa altro oltre il futuro. Il marketing diventa altro oltre il futuro. Il trend diventa altro oltre il futuro. Dopo 30 edizioni degli eventi del ciclo Future Management Tools, il format di Cfmt dedicato al "come fare futuro in azienda", FMT si rinnova e diventa altro oltre il futuro. Nasce **FMT NEXT**, un luogo dove le anticipazioni e gli scenari prendono vita. Una nuova piattaforma per dare a imprese e manager strumenti originali per dirigere il futuro che li attende. Il 21 giugno a Milano, Cfmt svelerà le novità durante l'evento "Spaceverse: più spazio al tuo futuro". Da non perdere.

più spazio all'intelligenza spaziale vera e propria, ma è un concetto che deriva dalla teoria delle intelligenze multiple proposta

La nuova intelligenza artificiale generativa apre (promette di aprire) nuovi spazi di collaborazione tra essere umano e macchina. Il grande salto quantico è: "ora la macchina crea qualcosa di nuovo e lavorare con essa è come avere un assistente umano seduto accanto a voi, solo che questo assistente ha assorbito tutta la conoscenza e quindi è un genio"

dallo psicologo Howard Gardner, che non tutti condividono. Certo, certo, ma qui tutti parlano solo dell'intelligenza artificiale, ora generativa, e di *How artificial intelligence can support the development of new ideas*, un paper del Gottlieb Duttweiler Institut. Per cui non resta che prendere atto che la nuova intelligenza artificiale generativa apre (promette di aprire) nuovi spazi di collaborazione tra essere umano e macchina. Il grande salto quantico per venditori di IA è ovviamente il fatto che "ora la macchina crea qualcosa di nuovo e lavorare con essa è come avere un assistente umano seduto accanto a voi, solo che questo assistente ha assorbito tutta la conoscenza e quindi è un genio". Non è così, ma che importa. Tutti ci credono perché, diamine, quante cose che può fare sen-

za farmi lavorare (dal marketing online al contratto d'affari, fino alle strategie a lungo termine). Ma, attenzione, ChatGPT e prodotti analoghi sono a tutti gli effetti delle droghe che creano dipendenza: "Non riesco a farne a meno per scrivere qualcosa". Disintossicarsi e "rintegrarsi nel libero pensiero" richiede una lunga riabilitazione e, ovvio, spazi dedicati.

Space market. Più spazio ai mercati

Dicono le imprese italiane dell'automotive: con le auto elettriche molti mercati si chiudono. Dice l'impresa italiana per l'automotive Loccioni: con le auto elettriche molti mercati si aprono. «Certo», come sottolinea il direttore generale Renzo Libenzi «se sai cogliere la sfida». Per ogni

spazio che si chiude un altro si apre. È una “regola aurea” che vale anche per i mercati. Un grande mercato del futuro è combattere attivamente il cambiamento climatico con grandi estrattori di CO₂, come l’impianto sperimentale “Mammut” in Islanda, grandi soluzioni di agricoltura di precisione o anche piccoli prodotti e servizi per i climi più estremi. Qui alcuni pionieri trovano nuovi spazi di business. È il caso di Torch Sensor, un allarme antincendio ad energia solare per esterni e boschi; di Rainstickshower, un sistema doccia che ricicla l’acqua con risparmi dell’80%; della bresciana H1, che ha ideato una tecnologia per abbattere le emissioni dei diesel o di Elite Business Strategies, specializzata nella preparazione e nelle gestioni delle catastrofi per le piccole imprese. Per non parlare poi dell’automazione della costruzione ed edilizia in generale. In Messico il robot Hadrian viene già ampiamente utilizzato per costruire case. Più in generale, visti i nuovi regolamenti sul clima, l’automazione dei lavori di ristrutturazione risulta promettente, basta vedere il progetto europeo www.hephaestus-project.eu. Da futurologo navigato che ama le metamorfosi, vedo ora questo fenomeno all’orizzonte. Da “i mercati sono conversazioni” a “i mercati sono conversioni”. Trasformazione e mutamento. Vale per tutti i mercati e, ovviamente, spazi da aprire. ■



fmt—next
summit



SPACEVERSE

PIÙ SPAZIO AL TUO FUTURO

Mai sentito parlare di space economists, space thinkers, space changers, space workers, space retailers, space designers, space innovators e space managers? Se il presente ti sta stretto dai più spazio al tuo futuro. Spaceverse: un luogo dove tutto è ancora possibile.

21 GIUGNO 2023
14.30 / 19.30

STEP | FUTURABILITY DISTRICT
MILANO

EVENTO IN PRESENZA E IN STREAMING



Per partecipare:
<https://bit.ly/spaceverse>
https://bit.ly/spaceverse_online

Prendi parte al primo
Fmt Next Summit:
www.cfmt.it
Per un contatto diretto:
Giulia Songini
giulia.songini@cfmt.it
t. 02.5406311

cfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

Buste paga 2022: lo stato dell'arte

Variazioni, settori e trend in un mercato che ha visto cambiamenti rispetto agli anni scorsi

Matteo Gallina

data manager, senior consultant e responsabile Osservatorio JobPricing

Parlare di stipendi in questo periodo non è cosa semplice. Nel 2022, in particolare, sono due le chiavi di lettura fondamentali per valutare lo stato dell'arte delle retribuzioni italiane: l'inflazione schizzata verso l'alto, come non si vedeva dagli anni 80 e, forse prima di tutto, una fase di profonda trasformazione del mercato del lavoro, dovuta non solo alla forte crescita post pandemia, ma anche al fatto che questa ha portato persone e aziende a ripensare profondamente il proprio approccio rispetto al lavoro. La crescente insoddisfazione dei lavoratori verso i modelli di lavoro tradizionali e la difficoltà da parte delle aziende a reperire risorse sul mercato, non più solo ad alto contenuto specialistico ma anche a quelle più standard, rendono il mercato di oggi estremamente complesso e tutto da interpretare.

La dinamica retributiva del 2022: trend positivo

In questo contesto di mercato, la dinamica retributiva del 2022, secondo lo studio condotto dall'Osservatorio JobPricing per Manageritalia, si differenzia da quella

degli anni precedenti, caratterizzati da una diffusa stagnazione. Nell'ultimo anno le retribuzioni medie sono infatti tornate a crescere con tassi tangibili (+3,4%) e ciò è avvenuto anche per le fasce di popolazione lavorativa manageriale.

Le categorie impiegatizie e operaie sono le principali beneficiarie di questo andamento (rispettivamente +4,3% e +3%), in conseguenza di vari aspetti che hanno caratterizzato il mercato, in particolare nel secondo semestre del 2022: tra di essi, i principali sono una dinamica di mercato significativa in termini di flussi di domanda e offerta, dei minimi tabellari della quasi totalità dei principali contratti collettivi e inflazione molto elevata.

Il trend di dirigenti e quadri è invece meno consistente, seppur positivo, rispetto a quello rilevato per impiegati e operai: +1,7% e +2%. Tuttavia, come anticipato, per i dirigenti in particolare questa crescita rappresenta un punto di rottura rispetto agli anni precedenti: nel periodo 2015-2022, il trend complessivo dei dirigenti è stato infatti negativo, pari a -0,8%. Questa dinamica potrebbe essere



legata a un cambiamento occupazionale tra la popolazione dei dirigenti: i dati degli ultimi anni mostrano un progressivo ringiovanimento della categoria, con numerosi ingressi a retribuzioni inferiori rispetto a quelle applicate ai predecessori.

Le retribuzioni dei quadri stanno invece sperimentando una tendenza positiva, costante e continua dal 2015 ad oggi. Le ragioni potrebbero essere da una parte la presenza sempre maggiore di lavoratori ad alta qualifica tecnica che, non gestendo persone (o gestendone poche), non diventano dirigenti, ma essendo dei profili elevati e potenzialmente difficili da sostituire vedono le loro retribuzioni crescere più velocemente; dall'altra, l'effetto di cambia-

menti strutturali nell'atteggiamento delle aziende che tendono ad affidare più responsabilità ai quadri, pagandoli anche di più rispetto al passato. In ultimo, una concausa potrebbe essere la ricollocazione dei dirigenti usciti negli ultimi anni dalle aziende, che spesso sono costretti ad accettare un inquadramento più basso, ma grazie alla loro esperienza riescono a spuntare una retribuzione sopra la media.

La componente variabile

La retribuzione media di un dirigente nel 2022 è pari a 103.418 euro lordi annui, quella di un quadro è pari a 55.632 euro. La componente variabile dei manager, a integrazione della retribuzione fissa, è pari a 17.052 euro per i dirigenti,

che nel 2022 hanno percepito una quota variabile (quasi due su tre), mentre la quota media percepita dai quadri è di 4.406 euro (spettante a oltre il 53%).

Il 2022 ha rappresentato un punto di svolta rispetto agli anni precedenti anche sul lato della retribuzione variabile: la quota di percettori è tornata a crescere dopo gli anni di pandemia, seppur lievemente. Di contro, la quota media percepita da coloro che hanno beneficiato di una quota variabile è calata rispetto al 2021, sia per i dirigenti sia per i quadri (tabelle 1, 2 e 3).

Benefit e quota welfare

Prendendo in considerazione i benefit, ormai ampiamente diffusi nel mercato (l'80% dei dirigenti

Tabella 1 - Ral media e trend 2015-2021

QUALIFICA	RAL MEDIA 2015 (€)	RAL MEDIA 2021 (€)	RAL MEDIA 2022 (€)	TREND 2021-2022 (%)	TREND 2015-2022 (%)
DIRIGENTI	104.266	101.649	103.418	1,7	-0,8
QUADRI	53.217	54.519	55.632	2,0	4,5
IMPIEGATI	30.624	30.836	32.174	4,3	5,1
OPERAI	23.937	24.787	25.522	3,0	6,6
TOTALE	28.693	29.301	30.284	3,4	5,5

Tabella 2 - Trend 2021-2022 retribuzione variabile media (relativi ai soli percettori)

QUALIFICA	2021 (€)	2022 (€)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	18.081	17.052	-5,7
QUADRI	4.729	4.406	-6,8

Tabella 3 - Trend 2020-2021 percettori variabile

QUALIFICA	2021 (%)	2022 (%)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	62,3	64,6	2,4
QUADRI	52,1	53,4	1,3

ti e il 72% dei quadri oggi ne possiede almeno uno), al di là delle logiche che governano i piani welfare, per i quali il panel di servizi offerti è diventato nel tempo estremamente ampio e diversificato, è cresciuta notevol-

mente, anche per i manager, la diffusione di benefit legati alla dimensione sanitaria, assistenziale, medica e assicurativa, on top rispetto alle opportunità offerte dai diversi ccnl.

Non ultima, oggi la quota di welfare a beneficio di un manager inizia ad assumere un peso significativo nel compensation mix, in termini di accesso ai piani (oltre la metà dei quadri ne beneficia, per i dirigenti la percentuale si ferma al 33%), ma anche di quota media percepita (tabella 4).

Tabella 4 - Welfare medio 2022 e quota di percettori

QUALIFICA	2022 (€)	PERCETTORI (%)
DIRIGENTI	5.103	33
QUADRI	1.579	53

Dimmi dove lavori e ti dirò il tuo stipendio giusto

Nel mercato sono i servizi finanziari il settore che “paga meglio” i manager, sia tra i dirigenti sia tra i quadri.

L’agricoltura, invece, rimane il settore con la retribuzione media manageriale più contenuta. Negli ultimi sette anni fra i dirigenti i settori industriali hanno tenuto meglio rispetto a quelli del commercio e dei servizi, i cui livelli retributivi non sono cresciuti (in particolare nel commercio). Fra i quadri, invece, i segmenti del commerciale e dei servizi finanziari sono quelli con la crescita retributiva più elevata (tabella 5).

Oltre al settore, il fattore che “pesa” maggiormente in termini di differenza di stipendio medio è la dimensione dell’azienda: il delta fra una microimpresa e una grande è di oltre circa 12.000 euro lordi nel caso dei dirigenti e di circa 7.000 euro lordi nel caso dei quadri. Tuttavia, osserviamo come l’ultimo anno sia stato maggior-

Tabella 5 - Ral media 2022 per settore e qualifica e trend 2015-2022

SETTORE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2022 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2022 (%)
AGRICOLTURA	98.317	3,9	50.317	1,8
INDUSTRIA DI PROCESSO	108.458	3,1	58.777	2,1
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	105.876	2,2	56.659	1,3
EDILIZIA	100.955	4,4	54.336	2,3
UTILITIES	107.359	2,6	58.061	3,0
COMMERCIO	99.156	-0,4	54.377	3,1
SERVIZI	98.269	-1,8	53.480	2,5
SERVIZI FINANZIARI	112.904	-0,1	60.325	4,1

Tabella 6 - Ral media 2022 per dimensione aziendale e qualifica e trend 2015-2022

DIMENSIONE AZIENDALE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2022 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2022 (%)
MICRO (FINO A 10 DIPENDENTI)	98.946	3,0	50.215	1,8
PICCOLA (DA 11 A 50 DIPENDENTI)	97.479	3,0	53.821	2,6
MEDIA (DA 51 A 250 DIPENDENTI)	103.723	-3,6	56.711	3,3
MEDIO-GRANDE (DA 251 A 1.000 DIPENDENTI)	105.358	-1,7	58.043	5,9
GRANDE (OLTRE 1.000 DIPENDENTI)	110.354	-4,9	57.226	5,3
GAP MICRO-GRANDE AZIENDA	11,5%		14,0%	

mente benevolo per i manager delle piccole realtà, i cui stipendi sono cresciuti maggiormente rispetto ai manager di medie e grandi aziende. Questo trend è confermato anche nel lungo periodo tra i dirigenti, mentre tra i quadri l'appartenenza ad aziende più grandi non solo è più redditizio, ma anche i trend sono stati più consistenti.

La retribuzione dei manager, quindi, aumenta al crescere della

dimensione dell'azienda, dinamica rilevata storicamente nel 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 (in-

torno ai 98mila euro), medie (tra 103 e 105mila euro) e grandi imprese (circa 110mila euro lordi annui, tabella 6).

Posizioni manageriali

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), le funzioni del marketing e delle vendite sono

Tabella 7 - **Ral media e retribuzione variabile 2022**
(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	101.783	17,3	55.413	9,4
AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	101.464	17,8	56.192	9,2
AREA TECNICA & RICERCA E SVILUPPO	98.916	15,5	55.298	8,6
CUSTOMER SERVICE E POST VENDITA	97.255	15,3	54.506	10,5
IT/TECHNOLOGY/SISTEMI INFORMATIVI	95.608	17,6	54.458	8,4
MARKETING E COMUNICAZIONE	102.260	17,9	55.766	10,3
PRODUZIONE	101.706	16,1	56.218	9,2
QUALITÀ	99.418	14,7	53.460	8,7
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	101.096	18,0	55.392	9,9
VENDITE	102.037	21,4	59.218	16,1

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 2.100 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 posizione 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).**



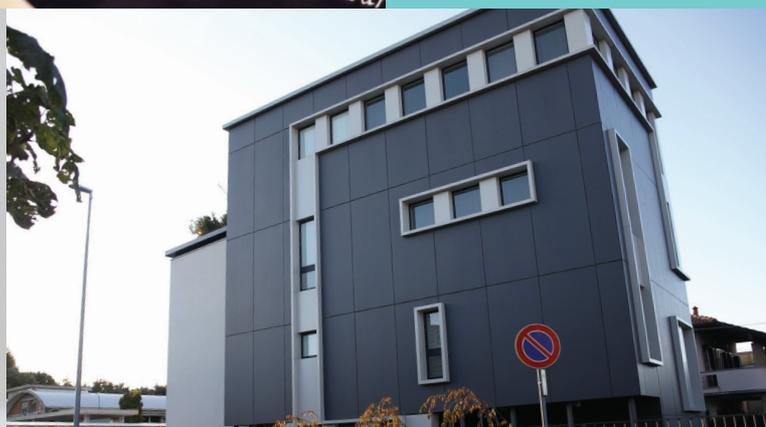
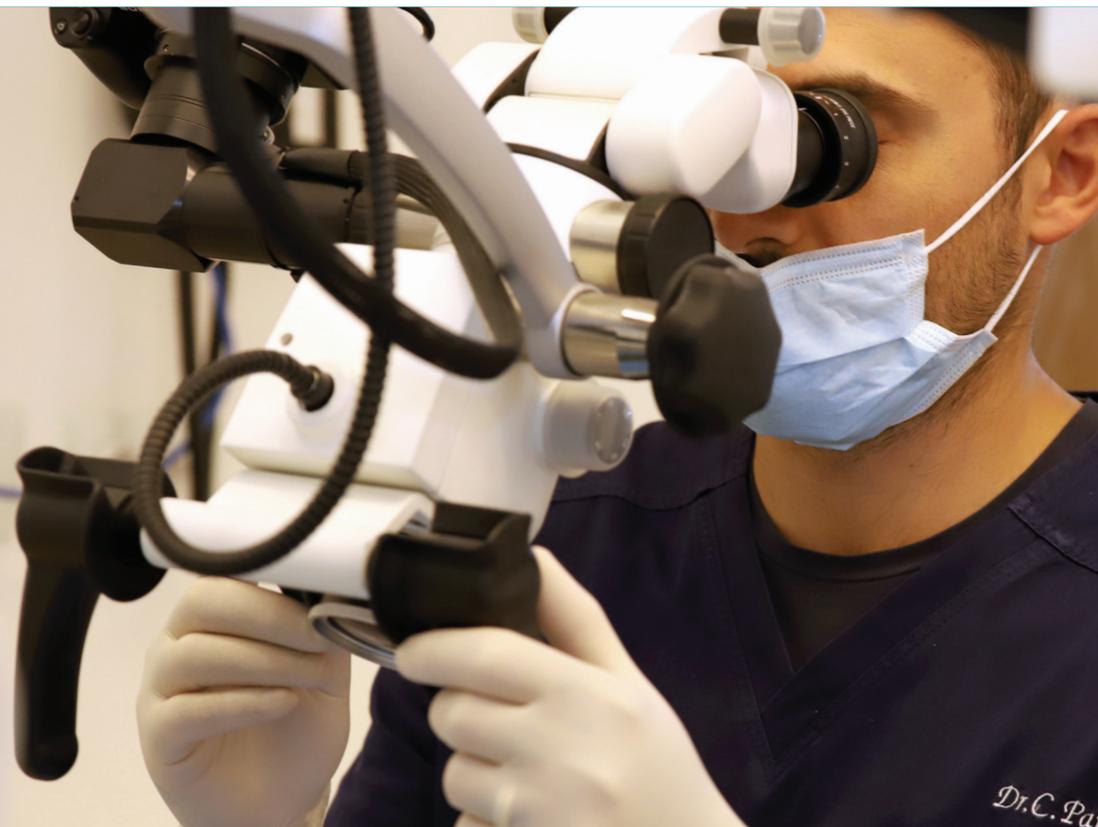
Richiedi gratuitamente il checkup della tua retribuzione. Accedi all'area riservata My Manageritalia > Servizi professionali > Checkup retributivo.

quelle in cui i dirigenti sono in media meglio retribuiti, intorno ai 102mila euro lordi annui, con le funzioni legate alle operations che presentano livelli complessivamente più bassi rispetto alle funzioni di sales e staff. Le retribuzioni, tuttavia, sono in media più livellate rispetto al recente passato.

Un livellamento è visibile anche tra i quadri, con valori in media tra 53mila e 56mila euro, dal quale si distingue solamente la funzione vendite, quella meglio remunerata nel mercato (oltre 59mila euro lordi annui).

I ruoli manageriali legati all'area vendite si distanziano in positivo dalle altre funzioni anche per la quota di retribuzione variabile percepita, sia che si tratti di dirigenti sia di quadri (tabella 7). ■

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



DECRETO LAVORO: CIDA A PALAZZO CHIGI

Domenica 30 aprile, all'incontro a palazzo Chigi con i sindacati era presente anche Cida, rappresentata dalla direttrice **Teresa Lavanga** e da **Massimo Fiaschi**, segretario generale di Manageritalia, il quale, nel corso del suo intervento, ha anzitutto chiesto il ritorno a una concertazione responsabile per la quale la Confederazione si candida come interlocutrice seria per discutere le importanti sfide che attendono il Paese.

Cida ha lamentato una disatten-

zione nei confronti delle categorie rappresentate, a cui non servono certamente misure di sostegno emergenziali, bensì azioni per una formazione adeguata volta ad aumentare le competenze dei manager per guidare le transizioni digitali, economiche e organizzative, oltre a risposte concrete per contrastare un'eccessiva fiscalità.

È stato chiesto di uscire da schemi di mera emergenza e di ragionare, anche con i manager, del vero rilancio economico che merita il Paese.

Il decreto legge lavoro sotto i riflettori

Entrando nel dettaglio del decreto legge lavoro al centro dell'incontro, rispetto alla Garanzia per l'inclusione, Cida ha sostenuto la proposta di separare i percorsi dedicati alle persone in grado di lavorare da quelle fragili e bisognose di assistenza. Ha poi plaudito sia alla predisposizione di un Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa (un primo passo verso quell'anagrafe dell'assistenza che Cida chiede da tempo), sia alla volontà di creare un Osservatorio sulla povertà volto al controllo nell'assegnazione di prestazioni assistenziali, per scongiurare gli indebiti.

Nel contempo, la Confederazione ha espresso perplessità rispetto all'utilizzo dell'Isee che, lungi dal far emergere i redditi, incentiva a dichiarare meno possibile per beneficiare di agevolazioni.

Inclusione lavorativa dei disoccupati

Circa l'inclusione lavorativa dei disoccupati, Cida ha sottolineato il fatto che per la categoria dei dirigenti le politiche attive devono prevedere misure specifiche e dedicate: ha chiesto quindi che venga utilizzato quanto già esiste a livello contrattuale, cioè quello che i sistemi bilaterali hanno già stabilito per la categoria in ogni settore.

Per ciò che attiene invece ai lavoratori in costanza di rapporto, la Confederazione approva la previsione di un potenziamento



del Fondo nuove competenze, che si applica anche ai dirigenti, anche se sarebbe utile renderlo strutturale, dando così la possibilità a molte più imprese di accedere a uno strumento che alleggerisce il costo del lavoro di professionisti in formazione.

Interventi per riformare il mercato del lavoro

Nel quadro degli interventi complessivi richiesti per riformare in modo efficiente il mercato del lavoro, secondo Cida occorre rilanciare la formazione come vero strumento di politica attiva per l'occupazione, con un ruolo centrale affidato ai fondi interprofessionali. Per questo ha chiesto che anche la dirigenza venga inclusa nella restituzione del cosiddetto prelievo forzoso riconosciuto ai fondi interprofessionali per la formazione continua.

Infine, in merito all'occupazione

giovanile, Cida ha sottolineato l'esigenza di una formazione qualificata, allineata alle caratteristiche mutevoli del mondo del lavoro: vanno rafforzate le opportunità di formazione in contesto lavorativo, come stage e tirocini professionalizzanti e percorsi di apprendistato.

Cida auspica poi a un dialogo costruttivo e costante fra il mondo del lavoro e quello della scuola, non solo con riferimento all'istruzione di tipo secondario, ma anche per quella universitaria e post-universitaria: la ricetta risiede in una co-progettazione che coinvolga tutti gli attori (scuola, impresa e giovani) in cui il ruolo chiave viene svolto dalla figura del tutor-manager.

Attenzione e sostegno da parte del presidente del Consiglio Giorgia Meloni

Il presidente del Consiglio ha rin-

graziato la Confederazione per gli utili suggerimenti e ha assicurato un maggiore coinvolgimento su tutti i tavoli ministeriali.

La ministra Calderone, a margine dell'incontro, ha comunicato che a breve verrà emanato un decreto che stabilisce l'avvio di un nucleo di valutazione che lavorerà sulla separazione della previdenza dall'assistenza e ha ipotizzato l'apertura di un tavolo ad hoc relativo alle problematiche della dirigenza.

Approvazione del decreto

Il decreto lavoro "Misure urgenti per l'inclusione sociale e l'accesso al mondo del lavoro" (decreto legge 48/2023), approvato dal consiglio dei ministri il 1° maggio, è stato poi pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* del 4 maggio ed è in vigore dal 5 maggio.

 <https://bit.ly/DL48-4-5-23>

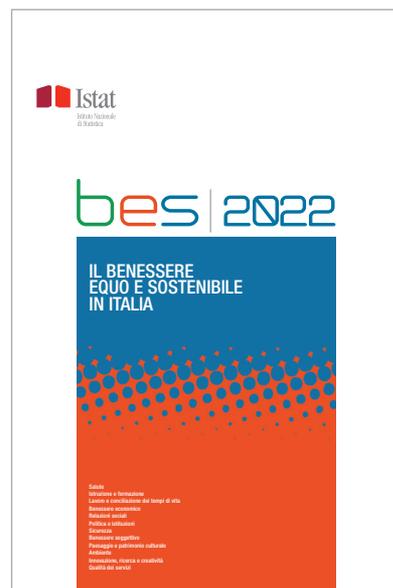
ISTAT: RAPPORTO BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE 2022

Il Rapporto Bes 2022, curato ed edito da Istat, fornisce un quadro complessivo del benessere, analizzando la sua evoluzione recente nelle diverse dimensioni di cui è composto, così come le differenze tra gruppi di popolazione e tra territori. L'analisi dei domini in cui è articolato il benessere (Salute; Istruzione e formazione; Lavoro e conciliazione dei tempi di vita; Benessere economico; Relazioni sociali; Politica e istituzioni; Sicurezza; Benessere soggettivo; Paesaggio e patrimonio culturale; Ambiente; Innovazione, ricerca e creatività; Qualità dei servizi) viene presentata in 12 capitoli e consente una lettura degli andamenti più recenti degli indicatori e il confronto con il periodo pre-pandemico. Oltre la metà dei 152 indicatori Bes è aggiornata al 2022 con dati definitivi.

Le trasformazioni in atto

Il Rapporto 2022, orientato a mettere in luce le trasformazioni avvenute nel Paese rispetto al 2019, propone anche un'analisi dell'evoluzione recente del benessere: i divari territoriali, molti dei quali di lungo periodo, sono aumentati e, a mano a mano che ci si sposta dal Nord verso il Sud e le Isole, prevalgono indicatori con segno negativo rispetto al periodo precedente.

A essere penalizzati sono soprattutto i giovani e, in termini diversi, le donne. →



Nonostante i tanti segnali positivi, il Rapporto documenta come il Paese sia ancora in forte sofferenza per l'impatto della pandemia, della crisi energetica e della guerra in Ucraina.

Le aree critiche

Rispetto al 2019, l'andamento più critico riguarda i domini Relazioni sociali, Benessere soggettivo, Istruzione e formazione e Benessere economico. I progressi si registrano invece nei settori Sicurezza, Lavoro e conciliazione dei tempi di vita e Qualità dei servizi.

Il progetto Bes nasce nel 2010 per misurare il Benes-

sere equo e sostenibile, con l'obiettivo di valutare il progresso della società non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale. A tal fine, i tradizionali indicatori economici, primo fra tutti il Pil, sono stati integrati con misure sulla qualità della vita delle persone e sull'ambiente.

A partire dal 2016, agli indicatori e alle analisi sul benessere si affiancano gli indicatori per il monitoraggio degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, i Sustainable development goals (SDGs) dell'Onu.

 <https://bit.ly/Bes2022>

POLITICHE PASSIVE VERSUS POLITICHE ATTIVE

Nel mese di marzo è stata pubblicata l'analisi delle spese per missioni e programmi del Bilancio dello Stato 2023-2025 dal Servizio del bilancio del Senato.

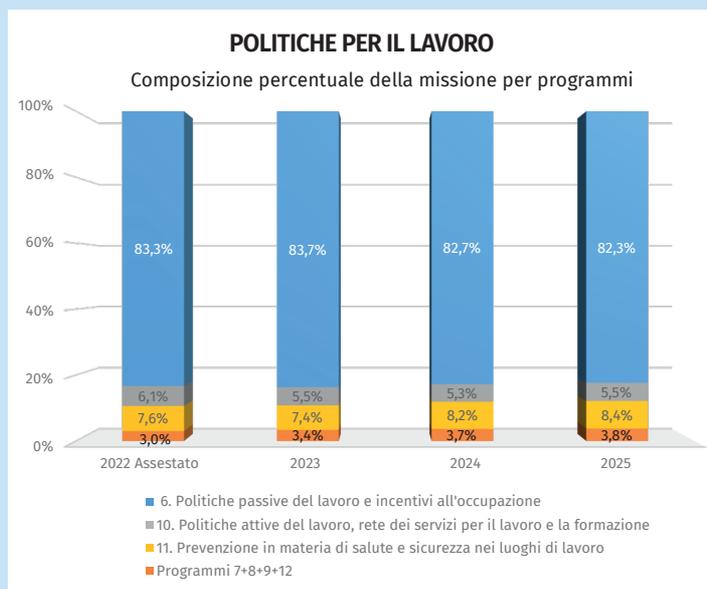
Riguardo alla missione n. 26 "Politiche per il lavoro", viene indicata la composizione percentuale della missione per programmi, ovvero le politiche

passive e attive, il contrasto al lavoro nero, la prevenzione della salute e sicurezza sul lavoro ecc. Complessivamente, tale missione delle politiche per il lavoro ammonta a 17.658 milioni di euro.

Dal grafico sottostante si può evincere quanto pesino ancora sul bilancio dello Stato nel 2023 le politiche passive, pari

all'83,7%, a fronte delle politiche attive, pari al 5,5%. In valori assoluti, parliamo di 14.710 milioni di euro versus 1.069 milioni di euro. Nei prossimi anni non andrà molto meglio.

Manageritalia, dissentendo da tale tipo di impostazione, ha sempre chiesto per i dirigenti non forme di sostegno al reddito, ma misure che assicurassero la formazione, la riqualificazione e l'outplacement dei manager, convinta che il reimpiego immediato sia la soluzione migliore nel caso di perdita del lavoro involontaria: è in questa direzione che stiamo lavorando a livello territoriale, iniziando dalla Regione Lombardia. Auspichiamo che ci sia anche da parte del governo un cambio di passo in questo senso.



Bilancio dello Stato per missioni e programmi:

 <https://bit.ly/Bil-Stato23-25>



SPACEVERSE

**PIÙ SPAZIO
AL TUO
FUTURO**

SPACE SPEAKERS:

ALESSANDRO ARESU

IVANA BARTOLETTI

THOMAS BIALAS

LUCA DE BIASE

e con la partecipazione di:

LUCIANO FLORIDI

Mai sentito parlare di space economists, space thinkers, space changers, space workers, space retailers, space designers, space innovators e space managers? Se il presente ti sta stretto dai più spazio al tuo futuro. Spaceverse: un luogo dove tutto è ancora possibile.

21 GIUGNO 2023

14.30 / 19.30

**STEP | FUTURABILITY DISTRICT
MILANO**

EVENTO IN PRESENZA E IN STREAMING



Per partecipare:
<https://bit.ly/spaceverse>
https://bit.ly/spaceverse_online

Prendi parte
al primo Fmt Next Summit:
www.cfmt.it
Per un contatto diretto:
Giulia Songini
giulia.songini@cfmt.it
t. 02.5406311

La questione dei riscatti delle polizze vita sospesi

Cenni di riflessione per fare chiarezza

Sergio Sorgi

Progetica per Assidir

In queste settimane non c'è organo di stampa che non si esprima, con toni preoccupati, sulla questione del congelamento dei riscatti delle polizze vita di una compagnia assicurativa che, malgrado i richiami della vigilanza, non ha adottato i necessari provvedimenti di rafforzamento patrimoniale e versa in gravi difficoltà finanziarie. Ne deriva che circa 350.000 risparmiatori non potranno riscattare anticipatamente le loro polizze vita almeno fino al 30 giugno e questo, naturalmente, non è per nulla banale né piacevole.

Per evitare fraintendimenti che amplificano gli allarmismi, analizziamo nel dettaglio la questione. Un conto, infatti, è congelare un rimborso per evitare che i titoli in portafoglio della gestione assicurativa vengano svenduti, con conseguenze negative per tutti; un altro è scrivere o pensare che i soldi degli assicurati siano a rischio di rimborso, il che è concretamente immotivato.

I fatti

Vediamo però di ricostruire i fatti, leggere la realtà e trarne alcune conseguenze. La vicenda riguarda, come accennato, una compa-

gnia assicurativa che, non riuscendo a rispettare i margini di solvibilità (indicatori di patrimonializzazione verso i capitali a rischio) stabiliti per legge, è stata tempestivamente invitata a ricapitalizzare. Non avendolo fatto, la compagnia è stata commissariata prima e ora si sta valutando la sua cessione (in tutto o in parte) ad altre compagnie solide, per mitigare gli effetti di una gestione non prudente.

Quello che tuttavia non bisogna confondere è la stabilità di una compagnia in sé con la solidità delle gestioni separate, ossia delle riserve accantonate a favore degli assicurati delle polizze vita, che sono per statuto e sostanza del tutto separate dal patrimonio della compagnia. Le somme versate e maturate dagli assicurati nelle polizze vita non possono infatti essere intaccate o utilizzate per altri scopi, in nessun caso.

Ma, allora, da dove deriva l'allarmismo e la preoccupazione degli assicurati? Per comprenderlo dobbiamo fare un breve cenno al funzionamento delle gestioni assicurative nelle quali confluiscono i versamenti dei clienti-assicurati che investono i propri risparmi a fini di accumulazione nel tempo, per ottenere un capitale o



una rendita al termine del periodo stabilito.

Polizze unit linked e gestioni separate

Sinteticamente, le polizze vita fanno parte di due grandi famiglie: le unit linked e le polizze del cosiddetto ramo primo, che sono investite in gestioni separate. Le unit linked hanno un funzionamento semplice, perché il valore è legato, giorno per giorno, al valore dei titoli nei quali si è investito. In questo senso, sono del tutto assimilabili ai fondi comuni di investimento: se i mercati performano, il valore della quota sale, se perdono, il valore scende. Il meccanismo è trasparente, controllabile quotidianamente. Ma senza protezioni.

Diverso è il funzionamento delle gestioni separate, ossia quelle, anch'esse contabilmente separate dalle altre, che investono prevalentemente in titoli di Stato e ob-

bligazioni e che non rendicontano il prezzo quotidianamente, perché ipotizzano che i titoli vengano tenuti in portafoglio fino alla scadenza e quindi rendicontano ogni anno un rendimento che deriva dalla differenza tra prezzo di acquisto e prezzo di rimborso finale. Questo offre al risparmiatore l'assenza di oscillazioni e la possibilità di garanzie anticipate di rendimento minimo a scadenza (o di mancanza di perdite in conto capitale) purché la polizza rimanga attiva fino alla fine del periodo e a patto che la compagnia non fallisca. In quest'ultimo caso (estremo e mai avvenuto finora in Italia per una compagnia Vita), il patrimonio delle gestioni separate verrebbe comunque liquidato ai prezzi correnti e potrebbe restituire un capitale parzialmente svalutato, ma questa minusvalenza non va mai confusa con il rischio di mancata restituzione del capitale.

Come valorizzano le gestioni separate

Per comprendere i motivi di tale comportamento, dobbiamo far cenno al meccanismo di valorizzazione delle gestioni separate. Semplificando molto, se io (compagnia) con i denari degli assicurati investiti in gestione separata compro un titolo che, tra due anni, mi garantirà 100 euro di rimborso e lo pago 96 euro, posso essere certo che quel titolo tra due anni mi rimborserà 100 euro e quindi posso valorizzare che il mio investimento quest'anno valga 96 euro, l'anno prossimo 98 euro e tra due anni 100 euro. Punto. Quel che accade in mezzo non pare rilevante. Il meccanismo si inceppa a una sola condizione, cioè se nasce la necessità di vendere anticipatamente il titolo. In questo caso, se nel frattempo i tassi di interesse sono saliti e ci sono titoli in circolazione che garantiscono una rivalutazione più elevata di quella del

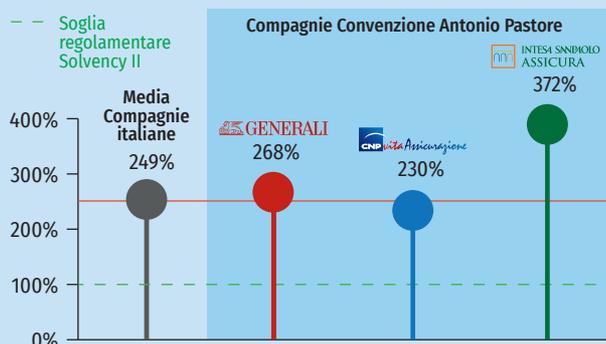
INDICE DI SOLVIBILITÀ

L'indice di solvibilità è l'aliquota del patrimonio della società che eccede i mezzi necessari per far fronte agli impegni assunti, di misura obbligatoriamente tale da garantire un rapporto minimo tra attivo e mezzi propri dell'impresa.

A CHE COSA SERVE?

È finalizzato a garantire non solo l'adempiimento delle obbligazioni scaturenti dai contratti già stipulati, ma anche quelle scaturenti dai contratti che l'impresa stipulerà in futuro.

Dato al 31/12/2022 - Fonte Ivass/Bankitalia)



mio titolo, io (compagnia assicurativa) sarò costretto a svenderlo, non potendo garantire quella protezione dalle perdite che era garantita solo dal mantenimento dei titoli a scadenza. In pratica, i riscatti implicano la vendita di titoli nell'attivo delle gestioni separate per versare liquidità ai clienti riscattanti; se nel frattempo il valore dei titoli di Stato è diminuito decisamente a causa dell'aumento dei tassi di interesse, la perdita si materializza proprio perché sorge la necessità di (s)vendere titoli anticipatamente per far fronte ai riscatti.

Il provvedimento dell'Istituto di Vigilanza

Per evitare che la preoccupazione di molti clienti porti a ondate di riscatti anticipati che genererebbero perdite per tutti, l'Istituto di Vigilanza può disporre il congelamento temporaneo dei riscatti, favorendo nel frattempo il salvataggio della compagnia. Quello che sta accadendo è proprio questo: un

provvedimento temporaneo sta cercando di evitare una comprensibile ma poco motivata corsa ai riscatti che creerebbe la necessità per la compagnia di vendere titoli in minusvalenza e potrebbe generare conseguenze molto serie, impattando sui valori di restituzione del capitale ai sottoscrittori di polizze. Questo a livello "macro".

Come comportarsi a livello personale?

In primo luogo, evitando di confondere tra eventuali minusvalenze (certo, sgradite e inattese) e capitali a rischio. Se si comprano attività a lungo termine e poi si fruiscono a breve, qualche conseguenza può essere messa in conto e, da sempre, riscattare anticipatamente una polizza è un'operazione finanziariamente da evitare.

In secondo luogo, al di là delle norme e dei sistemi formali di tutela, è bene ricordare che in più di 40 anni di vita non si ha traccia di una gestione separata che non abbia

rispettato i propri impegni verso gli assicurati, anche grazie a un impianto di vigilanza e a un mercato magari non sempre innovativo, ma sicuramente tutelante per i propri assicurati.

In terzo luogo, è sempre utile privilegiare distributori che hanno nel margine di solvibilità e nella solidità delle compagnie un criterio di selezione assoluto.

Infine, come sempre, bisogna riflettere sull'esito dei propri comportamenti istintivi. Al di fuori delle ricorrenti crisi di fiducia temporanee, dovremmo ricordarci che una pianificazione economico-finanziaria ben strutturata non dovrebbe far sorgere la necessità di ritirare denaro prima del tempo. La paura, come diceva un vecchio film, mangia l'anima. Questo non significa essere ingenui o incoscienti, ma nemmeno farci guidare da un'impulsività che, nella vita come nella finanza personale, non è portatrice di evidenze empiriche positive.

EDIZIONE SPECIALE FINO AL 30/6/2023

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



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



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



Chiama ASSIDIR al numero verde **800401345**
o consulta il sito **www.assidir.it**



Finanza ed etica: è possibile la convivenza?

Gianluigi De Marchi
consulente finanziario
indipendente

È possibile, ma bisogna cercare di armonizzare i due concetti, riscoprendo il senso e il valore del bene comune in contrapposizione alla ricerca del bene del singolo. Alcune riflessioni per realizzare un'economia che deve cambiare visione

Etica: non solo filosofia

“Etica: nel linguaggio filosofico, ogni dottrina o riflessione speculativa intorno al comportamento pratico dell'uomo, soprattutto perché intenda indicare quale sia il vero bene e quali i mezzi atti a conseguirlo, quali siano i doveri morali verso sé stessi e verso gli altri e quali i criteri per giudicare sulla moralità delle azioni umane... (omissis). In senso più ampio, complesso di norme morali e di costume che identificano un preciso comportamento nella vita di relazione con riferimento a particolari situazioni storiche”.

Il dizionario enciclopedico Treccani definisce così uno dei principi fondanti della filosofia, sul quale si sono cimentati i grandi pensatori Socrate, Platone, Aristotele, Descartes, Hobbes, Kant, Hegel.

I principi etici non sono però una questione meramente filosofica, ma hanno una concreta applica-

zione in svariati campi dell'umanità.

Oggi, infatti, si parla di etica della scienza e della medicina (bioetica), etica ambientale, del lavoro, della finanza.

Etica e finanza: un rapporto difficile

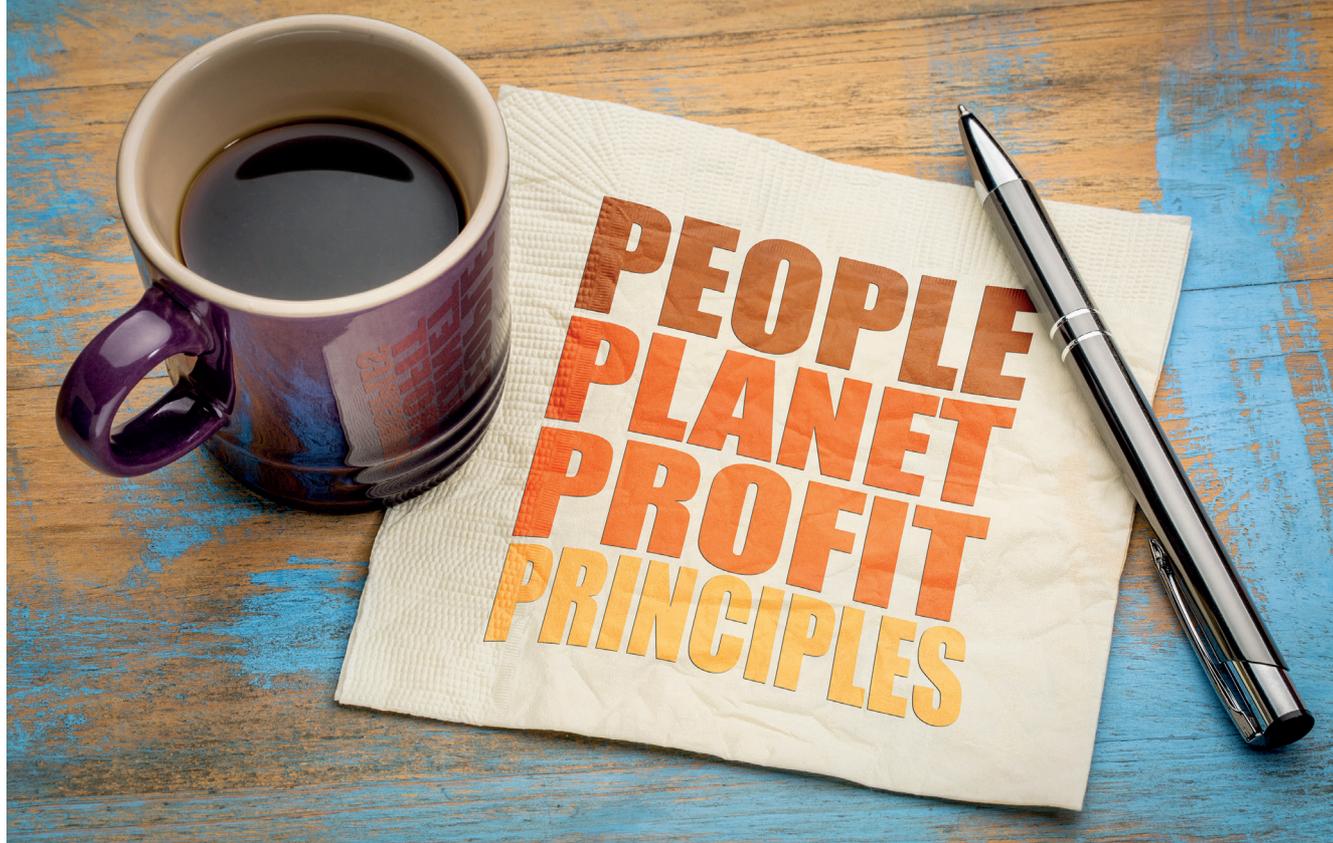
Purtroppo, molti dimenticano i principi che sono innati o che hanno imparato negli anni della formazione scolastica e si comportano in maniera difforme, mossi dal demone dell'avidità. E ciò avviene frequentemente nel campo della finanza, in cui la bussola che guida i comportamenti degli “addetti ai lavori” è il profitto smodato, la realizzazione di budget sempre più ambiziosi, il disinteresse per le esigenze della clientela.

Si pensi, per fare riferimento a fenomeni recenti, alla “deregulation” applicata dagli Stati Uniti nel 1998, che ha abolito regole,

controlli, verifiche sul mondo della finanza, nell'illusione che il “mercato” avrebbe automaticamente corretto gli errori. Si è invece spianata la strada ad avventurieri, sciacalli e speculatori.

Si pensi all'ubriacatura derivante dalla “liquidità facile”, cioè l'inondazione dei mercati con moneta (fisica e bancaria, attraverso ad esempio i famosi “mutui subprime”), che si è tradotta in un'errata percezione di assenza di rischi, aprendo la strada a operazioni speculative, nell'illusione che il denaro non sarebbe mai mancato per coprire eventuali perdite.

Si pensi inoltre alla “finanza creativa” che, con l'obiettivo di moltiplicare i profitti grazie all'innovazione, ha creato strumenti a fortissimo contenuto speculativo, sfuggiti al controllo degli stessi creatori e creando nicchie al di fuori del campo d'azione delle autorità di sorveglianza dei mercati.



Si pensi, per finire, all'incontrollato sviluppo delle cosiddette criptovalute, che stanno inondando il mondo con la promessa di creare "milionari senza sforzi" grazie a fantomatici algoritmi di gestione automatica del denaro che promettono la moltiplicazione non dei pani e dei pesci ma dei soldi indirizzati verso bitcoin, ethereum, polkadot o una delle ormai quasi diecimila valute digitali... Cambiare modus operandi è diventato urgente e il cambiamento dovrebbe passare attraverso l'adozione di criteri etici nella finanza.

Investimenti etici: seguire l'insegnamento di Olivetti

Nel panorama mondiale degli ultimi anni si sono diffusi, per fortuna, esempi positivi di imprenditori che hanno seguito un diverso modello di sviluppo; antesignano è stato sicuramente Adriano Olivetti,

che ha profondamente marcato la storia imprenditoriale italiana.

Per Olivetti la fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti, deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia: «Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica».

Si è andata affermando la necessità di realizzare "investimenti etici", realizzati con rispetto dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile, dei servizi sociali, della cultura e della cooperazione internazionale. Gli americani sintetizzano tutto questo con la dizione Triple P approach: People, Planet, Profit (persona, pianeta – nel senso di ambiente – profitto).

Come si vede, nulla a che vedere con beneficenza o elemosina: fra le tre P figura infatti anche il profitto. Ma la differenza tra una filosofia operativa puramente economico-finanziaria e una filosofia etica consiste sia nella quantità di pro-

fitto che ci si pone come obiettivo, sia nella qualità del profitto (inteso nel senso di "come" questo utile è generato), sia, infine, nella destinazione dell'utile.

Qualche riflessione

Proviamo a proporre alcuni concetti chiave per cercare di armonizzare etica e finanza.

Etica e profitto non sono conflittuali

Contrapporre etica e profitto, apertura sociale e utili aziendali è errato, perché si parte dal presupposto che l'uomo sia capace di perseguire un solo fine e non una serie di obiettivi diversi ma armonizzabili. La ricchezza "egoistica" e l'accumulazione di patrimoni personali smisurati aumentano le disuguaglianze; sono una malattia subdola, che giorno dopo giorno mina alle fondamenta il patto sociale.

L'economia deve cambiare visione

Occorre realizzare un cambiamento che metta in moto un processo in vista di un'economia diversa da quella che fa semplicemente sopravvivere (lavorare per guadagnare i soldi per vivere); un'economia che include e non esclude, umanizza e non disumanizza, si prende cura del pianeta e non lo depreda. E occorre realizzare processi produttivi, progetti qualificati e una progettualità solidale in grado di garantire equità e giustizia per tutti.

Dal profitto massimo al profitto ottimale

Il mondo della finanza è diventato un mostruoso "profittificio", una fabbrica di profitti a tutti i costi, in cui chi ci lavora è disposto a qualunque sacrificio personale e a barattare tutti i valori etici che gli sono stati insegnati, pur di arraffare il successo e intascare per sé la parte più alta possibile di premi, bonus, incentivi.

Ciò ha provocato crisi di portata mondiale, che hanno fatto tremare l'intero sistema economico: si pensi solo alle conseguenze del tracollo derivante dall'esplosione della "bolla internet", nel 2000, o di quello seguito al fallimento della Lehman Brothers... È ora di trasformare l'imperativo "l'imprenditore deve massimizzare il profitto" in un più umano "l'imprenditore deve conseguire il profitto ottimale": un concetto non solo di quantità, ma anche di qualità.

Accettare il bene comune

Dobbiamo riscoprire il senso e il valore del bene comune in contrapposizione alla ricerca del bene del singolo. Che cos'è il bene comune? Pensiamo agli allevatori che d'estate portano sull'alpeggio le proprie mandrie affinché trovino erba fresca per il pascolo. Se l'interesse del singolo fosse superiore al bene comune ogni pastore avrebbe interesse a portare una mucca in più al pascolo per massimizzare i profitti, ma

ciò porterebbe all'esaurimento e alla desertificazione del pascolo. Invece, i pastori sanno che devono preservare il pascolo affinché non si desertifichi e possa negli anni continuare a svolgere la propria funzione per tutta la collettività; anche noi oggi dobbiamo riscoprire il valore del bene comune,

sentirlo nostro e preservarlo per le generazioni future.

Accettare un'economia civile

Occorre superare la teoria dell'economia politica nata dalle teorie del filosofo inglese Thomas Hobbes (basate sull'assunto "homo homini lupus"), in base alle quali, poiché ogni uomo è un potenziale nemico degli altri, dobbiamo chiuderci in noi stessi per aumentare le nostre capacità di difesa. Contrapponiamo l'assunto dell'economia civile, cioè "homo homini amicus", che vuol dire che ognuno è per natura amico degli altri. In questa visione, l'imprenditore è un agente di trasformazione della realtà circostante: l'imprenditore non può generare profitti senza guardare cosa succede intorno a sé, pensando che il suo compito sia quello di produrre ricchezza, delegando allo Stato il compito di redistribuirla.

Conclusioni

Pura utopia? No, impegno per realizzare un modello di finanza e d'impresa che parta dai principi etici per stilare un elenco di "cose da fare".

I valori da cui si dovrebbe partire sono: una finanza non creativa ma umana; una finanza non solo per il profitto ma per lo sviluppo; la persona prima del capitale; il progetto prima del patrimonio; l'equa remunerazione prima della speculazione. È giunto il momento di coniugare Platone e Schumpeter, per tendere a un equilibrio di principi nell'interesse di tutti. ■

FINANZA ED ETICA: DIAVOLO ED ACQUASANTA?

WALL ST

Riflessioni e proposte per un nuovo modello d'impresa

GIANLUIGI DE MARCHI
MARCO PICCOLO

È possibile coniugare finanza ed etica? Un'utopia, forse, ma i tempi sono maturi per una riflessione profonda su nuovi modelli di gestione della micro e della macroeconomia. È sull'analisi di queste prospettive, sempre più attuali, che è centrato il libro di Gianluigi De Marchi e Marco Piccolo: *Finanza ed etica: diavolo ed acquasanta? Riflessioni e proposte per un nuovo modello d'impresa*, Amazon libri, 2022.

WOBI, un mondo di idee di business

WOBI Inspiring Ideas è leader nello sviluppo della conoscenza e nel creare esperienze per trasformare e ispirare le persone e le organizzazioni. In vista della tappa italiana del World Business Forum del 15/16 novembre a Milano, di cui siamo partner, abbiamo intervistato Ana Mazzeo, country manager Italia di WOBI.

Quest'anno WOBI compie 35 anni e World Business Forum 20: com'è cambiato il mondo del management a livello globale in questi anni?

«Dalla nostra primissima edizione nel 2004 il mondo del business ha subito un'evoluzione fenomenale. Sono cambiati gli stili di leadership, il management è sempre più orientato alle persone piuttosto che ai numeri, la business strategy tiene conto non solo della crescita professionale ma anche dell'equilibrio tra vita personale e lavorativa. Il punto di svolta più importante è stato quello della pandemia, che ha stravolto il nostro concetto di

workspace. Ci siamo resi conto che non è sempre necessario viaggiare ed essere presenti fisicamente a un meeting, ora è tutto più flessibile e snello».

E come è cambiato il vostro business, la vostra offerta, per sviluppare conoscenza e ispirare persone e organizzazioni?

«Parlando del WBF, può sembrare strano, ma durante questi vent'anni non abbiamo cambiato il modo di ispirare e formare le persone: il format e la qualità dei contenuti sono per noi degli asset essenziali che caratterizzano la nostra offerta. Sono tanti però i



Ana Mazzeo, country manager Italia di WOBI.



fattori chiave nascosti che ci contraddistinguono nella realizzazione di un evento di questa portata: il team, il duro lavoro, l'esperienza ventennale in questo business e l'internazionalità, che ci permette di avere uno sguardo globale sui trend. Come direbbe Simon Sinek, nostro speaker peraltro, il nostro segreto non è il "come" lo facciamo, ma il "perché". Dalla pandemia abbiamo anche sviluppato dei prodotti digitali (WOBI Masterclasses e WOBI Pass) con i quali abbiamo appena chiuso un accordo mondiale con Edx, una piattaforma internazionale con più di 45 mi-

lioni di utenti a livello mondiale, e questo è solo l'inizio».

Oggi quali sono i temi più caldi nel mondo del management e come li affrontate?

«Uno dei più caldi è sicuramente Diversity & Inclusion. Al WBF di quest'anno lo affronteremo con Bebe Vio, ambasciatrice di questo tema, che non solo lo racconta, ma lo vive ogni giorno, rappresentando ormai un grandissimo esempio per tutti. Un tema di grande attualità è poi quello della sostenibilità: sul palco del World Business Forum sarà trattato da Muhammad Yunus, Premio Nobel della Pace,

che approfondirà i temi dell'evoluzione dello sviluppo sostenibile, dalla Csr all'Esg e molto altro. People, well being, leadership sono tutti temi che tratteranno i nostri speaker da punti di vista differenti in base alle loro esperienze, mantenendo però sempre uno sguardo focalizzato sul futuro delle organizzazioni».

A novembre, a Milano, cosa dobbiamo aspettarci?

«Semplicemente l'evento più bello di sempre! Quest'anno è il nostro ventesimo anniversario e ci saranno delle sorprese che non è ancora il momento di svelare. Ma

la grandezza dell'evento è già perfettamente incarnata dalla nostra line-up di speaker, tra cui Francis Ford Coppola, uno dei più grandi registi e cineasti di tutti i tempi, Michael Phelps, l'olimpionico più premiato della storia dello sport, Greg Hoffman, per trent'anni direttore marketing globale di Nike, e tanti altri leader di pensiero di fama mondiale. Potete sicuramente aspettarvi qualità, ispirazione e novità!».

La business community italiana come si sta muovendo in questi anni difficili e come la vede rispetto al resto del mondo?

«Stiamo tornando piano piano alla normalità. Sono stati anni difficili per una community che ama vedersi dal vivo, organizzare eventi, uscire a pranzo o fare un aperitivo di lavoro. La community italiana è attiva, le piace il confronto, la stretta di mano e i momenti conviviali. Per la prima volta in tre anni sto ricominciando a percepire, in Italia come in Spagna, quella voglia di uscire, vedersi, conoscersi, stringere contatti che tanto era mancata durante la pandemia. Parlare del resto del mondo sarebbe una generalizzazione. Posso dirvi che negli Stati Uniti c'è ancora una grande propensione alle call piuttosto che all'incontro fisico. È un paese in cui le distanze sono decisamente più grandi e dopo la pandemia si è capito che si può fare una call invece di prendere due aerei».

Lei, donna e giovane, è a capo dell'Italia per WOBI. Quindi le idee non solo le ispirate, ma le mettete anche in pratica?

«Penso che sia fondamentale essere coerenti. Sono in azienda da tanti anni e ho ricoperto ruoli internazionali per WOBI, fino a diventare direttrice generale per l'Italia, paese che mi ha accolto vent'anni fa quando ero molto giovane e non parlavo la lingua. Abbiamo qui una community fortissima, un network sviluppato dopo tanti anni di lavoro, che ogni anno ci supporta e ci dà grandi soddisfazioni. Questo sarà per noi un anno di svolta su più fronti: oltre alla grande portata dell'evento del ventennale del World Business Forum a Milano, posso dire che stiamo sviluppando dei progetti bellissimi in ambito sostenibilità e che avremo il 40% di speaker donne. A maggio festeggerò il primo anno in questo ruolo, ho tante cose ancora da imparare, ma sono molto felice di avere questa possibilità. Farò del mio meglio con e per il team e mi auguro che tutto ciò si rifletta nei risultati».

Cosa ha cambiato e sta cambiando l'online nel mondo della conoscenza e della formazione?

«L'online ha cambiato le carte in tavola. Oggi possiamo accedere a qualsiasi contenuto con un investimento ridotto, farci ispirare e apprendere dai migliori speaker e business guru al mondo, dove e

quando ne abbiamo l'esigenza. In WOBI abbiamo sviluppato prodotti online, come le WOBI Masterclasses o il WOBI Pass, che dà accesso a tutto il contenuto WOBI online e di cui già migliaia di cfo di tutto il mondo sono abbonati affezionati. Devo dire che il mondo

«L'online ha cambiato le carte in tavola. Oggi possiamo accedere a qualsiasi contenuto con un investimento ridotto, farci ispirare e apprendere dai migliori speaker e business guru al mondo, dove e quando ne abbiamo l'esigenza»

online non ha cannibalizzato i nostri eventi live, anzi, ha potenziato la presenza fisica e aiutato le aziende a creare un percorso, mettendo insieme l'online e il live event».

Trova il tuo Purpose, sviluppa il tuo Business

Il 15 e 16 novembre partecipa anche tu al **World Business Forum** c/o Allianz MiCo - Milano Congressi.

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

Polycrisis: governare il caos

Una crisi si definisce tale quando è in grado di mettere a repentaglio la business continuity di un'impresa. Nella polycrisis gli shock sono disparati, ma interagiscono in modo che il tutto sia ancora più schiacciante della somma delle parti. E noi, per uscirne indenni, dobbiamo adeguare il nostro approccio manageriale

Francesca Concina
pr professional digital strategist

È la parola del momento, protagonista anche del Global risks report 2023 del World Economic Forum, che allarma i paesi sul rischio di polycrisis, a causa del cambiamento climatico, del Covid-19 e della guerra in Ucraina.

Il termine è stato usato per la prima volta dal teorico della complessità Edgar Morin negli anni 90 e ripreso dall'ex presidente della Commissione europea Jean-Claude Juncker nel 2016.

È poi tornato popolare alla fine dello scorso ottobre grazie ad Adam Tooze, professore di storia alla Columbia University di New York, che in un articolo del *Financial Ti-*



mes, ha affrontato la complessità dei tempi moderni: secondo lui «non c'è miglior termine per rappresentarla che "polycrisis"». Tooze afferma che nella polycrisis a volte ci si sente come se si stesse perdendo il senso della realtà. Alcuni fatti che in passato sarebbero sembrati fantasie, oggi sono veri, come ad esempio l'assalto al Campidoglio degli Stati Uniti.

Tante cause senza un'unica soluzione

Per contestualizzare, possiamo pensare al problema della siccità e delle alluvioni devastanti che interessano tutta la nostra penisola, ma che fino a trent'anni fa erano



solo un fenomeno eccezionale, non la norma. Insieme alle crisi determinate dal cambiamento climatico, oggi affrontiamo quelle derivanti dall'instabilità politica (abbiamo da oltre un anno una guerra alle porte d'Europa), dalla pressione economica (l'inflazione non scende e la Bce continua ad alzare i tassi di interesse) e dalle enormi disuguaglianze sociali che ne derivano.

Ciò che rende così disorientante questa situazione di polycrisis è che, essendo determinata da tante cause, non c'è un'unica soluzione. Lo storico confronta l'approccio degli anni 80, in cui c'era ancora la certezza che il "mercato" da solo

potesse regolare l'economia, con quello odierno. Al giorno d'oggi, le democrazie sono fragili, è di fatto in corso una guerra fredda fra Pechino e Washington e c'è una crescente ansia perché lo sviluppo economico e sociale ci può spingere verso la catastrofe ecologica.

La storia moderna, sostiene Tooze, appare come un misto fra improvvisazione, innovazione, riforma e crisis management.

Questa affermazione è significativa e, a mio avviso, dovrebbe essere presa in considerazione da tutte le categorie manageriali come un nuovo approccio vincente: innovation, reform, improvisation and crisis management.

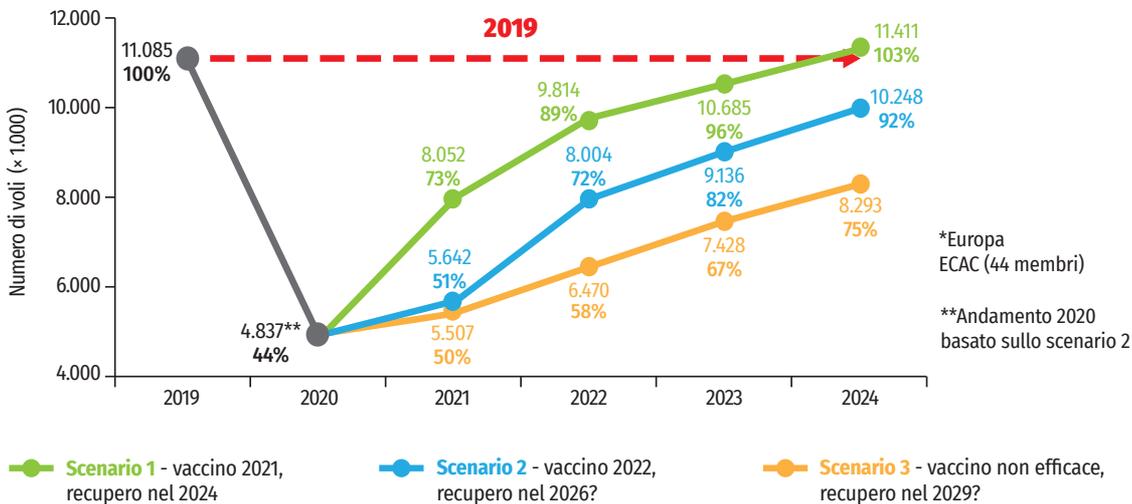
Il settore emblematico dell'aviazione

Un esempio pratico di applicazione è quello della crisi nel settore del trasporto aereo, scosso dal lockdown del 2020/21 che mise a terra l'aviazione mondiale, e poi dalla mancata capacità di rispondere alla ripresa della scorsa estate.

Per comprendere l'impatto del Covid-19 sul settore, utilizzo uno schema elaborato da Oxford Economics, in collaborazione con Atag, Iata, Aci World, Canso.

I tagli hanno riguardato il 50% del personale, in un settore che per alcune figure strategiche (come equipaggi o controllori di volo) prevede mesi di addestramento

Andamento del traffico aereo in Europa* dal 2020 al 2024 vs 2019



Fonte: Eurocontrol

prima che raggiungano la piena operatività.

Revenge travel e problemi gestionali

Tutte le compagnie hanno agito allo stesso modo: di fronte a un evento senza precedenti hanno attuato una politica di licenziamenti e prepensionamenti per tamponare le ingenti perdite nel brevissimo termine, ma senza pensare né al breve, né al medio-lungo termine. Leggendo i report del 2020 si ha una chiara indicazione di ripresa intorno al 2022/23 e ritorno al profitto al 2024/25. Il grafico mostra le previsioni di Eurocontrol, che prendeva in considerazione tre scenari, a seconda della disponibilità ed efficacia del vaccino.

Infatti, è andata così. L'estate del 2022 è stata quella del "revenge travel", quando milioni di persone si sono riversate negli aeropor-

ti cercando di partire per la vacanza agognata da due anni. Ed è stato il caos totale nei cieli e ai gate di tutto il mondo. Si stimano circa 110.000 voli cancellati in Europa, causa mancanza di personale di volo, di terra e relativi scioperi di quei pochi tenuti a turni strazianti per coprire l'assenza di molti.

Improvvisazione, innovazione, riforma e crisis management

Perché nessuno si è posto il problema di mantenere un organico efficiente e pronto, adottando part-time, ammortizzatori sociali o applicando una mentalità nuova nel momento in cui si è trovato di fronte a un problema nuovo? Mi permetto di fare un esempio estremamente semplificato, applicando l'atteggiamento sopra descritto per rendere l'idea in modo chiaro.

Innovation: la forza lavoro è in esubero. Oltre a part-time, prepensionamenti e ammortizzatori sociali, si possono ad esempio impiegare alcune delle risorse da remoto in un'azione di customer care verso i propri frequent flyer o per ascoltare e comprendere meglio le esigenze, le nuove paure e le aspettative degli utenti (le persone erano chiuse a casa con molte ore a disposizione senza nulla da fare, era semplice raggiungerle e dialogarci).

Reform: il personale di volo o di terra viene formato per imparare a gestire newsletter, video call, chat e somministrare questionari. Sarebbe utile aprire a tutti la possibilità di partecipare a questo impiego "ancillary".

Improvvisation: con a disposizione migliaia di persone che hanno un computer, tempo e possono connettersi in rete, è possibile usare questo strumento per farle

sentire parte dell'azienda e utili. **Crisis management:** monitorare giornalmente la situazione, tenere in stand-by il giusto organico; valorizzare il cargo per incrementare il fatturato; confrontarsi e collaborare con esperti di altri settori per avere una chiara visione in prospettiva sul breve/medio termine.

Abbiamo imparato la lezione?

Non è più tempo di pensare secondo schemi prestabiliti da manuali anni 80, perché il mondo in cui viviamo è estremamente complesso e noi siamo vulnerabili, sotto molti aspetti. Sappiamo fin d'ora che ci sarà un altro virus nei pros-

simi anni, abbiamo un piano? E, comunque, abbiamo sviluppato quella flessibilità mentale che ci può salvare dal commettere gli errori fatti dall'Airline Industry nel 2020?

Nel frattempo, le compagnie aeree e gli aeroporti continuano ad assumere senza sosta, ma non si è ancora raggiunto il livello di organico del 2019. In previsione dell'estate, si stanno mettendo in atto un contingency plan per limitare i danni; in Europa sono già stati cancellati 90.000 voli, l'equivalente di 11,4 milioni di sedili. Heathrow ha vietato alle compagnie aeree di aggiungere voli nel periodo estivo, Amsterdam Schiphol ha chiesto alle compagnie aeree di

tagliare del 5% l'operativo. Qualcosa è stato fatto, ma siamo ancora lontani dal poter definire la situazione di "normal operation", secondo le previsioni sarà un'estate difficile.

Quanto è accaduto nell'aviazione si è verificato anche nel mondo dell'hospitality e del turismo, con soluzioni d'urto per fronteggiare le emergenze che hanno portato a ridefinire alcuni business model e a trovare alternative per garantire il servizio.

La lezione più grande che ci lasciano questi esempi è che bisogna assolutamente imparare a ragionare in contesti a noi sconosciuti, fuori da ogni comfort zone, con flessibilità e agilità mentale. ■



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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

La prima newsletter sul terziario

Il primo numero della newsletter dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia offre un focus sintetico e puntuale su un settore determinante per lo sviluppo futuro del nostro Paese

Un flash sintetico e puntuale per capire l'andamento del terziario e dei suoi principali comparti. Trimestre per trimestre, i numeri su valore aggiunto, lavoro, clima di fiducia, export, costi e margini. Uno strumento di lavoro per i manager e per la business community.

È questa l'ultima novità dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia: una snella newsletter che si alternerà agli ormai classici e attesi report trimestrali.

L'Osservatorio del Terziario di Manageritalia amplia così gli strumenti per sviluppare un dibattito con istituzioni, business

community e società sul ruolo e sulla rilevanza del terziario nell'economia italiana. L'iniziativa, promossa da Manageritalia, per lo sviluppo dell'attività di analisi si avvale di volta in volta dell'expertise di prestigiosi centri di ricerca ed esperti a livello nazionale e internazionale, alcuni dei quali compongono il comitato scientifico. L'Osservatorio, partito nel giugno 2021, ha sinora prodotto sette report trimestrali che hanno già contribuito ad alzare lo sguardo sul settore e sullo sviluppo futuro del Paese.

Qui a lato, l'executive summary della prima newsletter. Buona lettura. ■

OSSERVATORIO DEL TERZIARIO MANAGERITALIA



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

Per saperne di più:



<https://bit.ly/Osservatorio-Terziario-Manageritalia>



Gli indicatori relativi ai primi mesi dell'anno confermano la fase di quasi stagnazione dell'economia italiana, dopo un quarto trimestre 2022 caratterizzato da una dinamica appena negativa, seppure migliore delle aspettative, con una diminuzione congiunturale del valore aggiunto dello 0,2% (-0,1% il Pil). Anche il totale del terziario ha segnato un calo marginale, ma per i soli servizi di mercato (cioè al netto della pubblica amministrazione e del comparto delle locazioni) c'è stata una contrazione dello 0,6%, che costituisce una battuta d'arresto della risalita iniziata nel secondo trimestre 2021.

Tra il quarto trimestre del 2021 e il quarto del 2022, il valore aggiunto dell'insieme dei servizi di mercato è cresciuto del 2,5% (a fronte di 1,6% per il totale dell'economia) e tutti i sottosettori, con l'eccezione di finanza e assicurazione, hanno contribuito alla crescita. L'apporto decisamente più ampio è venuto da commercio, trasporti, alloggio e ristorazione (1,7%), ma è stato significativo (0,4%) anche quello di informazione e comunicazione.

Nel quarto trimestre del 2022 tutti i sottosettori hanno registrato una crescita del giro d'affari rispetto al trimestre precedente, trainata dall'aumento dei prezzi, peraltro inferiore a quello dell'insieme dell'economia. Nel comparto alloggio e ristorazione, il fatturato è aumentato del 5,7%, in quello di informazione e comunicazione del 2,8%, nel trasporto e magazzinaggio dell'1,6% e nel commercio all'ingrosso dell'1,5%. Per le attività professionali e per quelle di noleggio e agenzie di viaggio l'incremento è stato inferiore all'1%.

Il clima di fiducia delle imprese dei servizi ha segnato nei primi mesi del 2023 un andamento incerto, seppure con valori più elevati di quelli dello scorcio finale del 2022; la tendenza sembra più positiva sia per trasporto e magazzinaggio, sia per alloggio e ristorazione.

Leggi la newsletter integrale:  <https://bit.ly/OTM-Newsletter1>

Women on Board, al via l'edizione 2023!

Il progetto che favorisce l'ingresso delle donne nei cda di imprese pubbliche e private si è aperto a ordini professionali e associazioni di categoria manageriali

Ridurre il divario di genere, favorire l'inclusione e l'accesso delle donne alle posizioni di responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale e nei consigli d'amministrazione di imprese pubbliche e private, oltre a incoraggiare l'occupazione femminile. Sono questi alcuni degli obiettivi di Women on Board, il progetto formativo ideato da Manageritalia e Federmanager con la collaborazione di Aidp, Hub del Territorio Emilia Romagna, Saf Emilia Romagna e Cpo Emilia Romagna, con il patrocinio dell'assemblea legislativa della Regione Emilia Romagna e la partnership degli ordini degli avvocati, dei commercialisti e dei consulenti del lavoro dell'Emilia Romagna.

Il progetto torna con un nuovo ciclo di appuntamenti, in programma da maggio a ottobre 2023, in seguito al grande successo della prima edizione. Le partecipanti sono state infatti oltre 230: donne manager e professioniste, provenienti da tutta la regione ed espressione di più svariati settori economici (terziario, industria, consulenza aziendale e avvocatura), accomunate dalla stessa vo-

lontà di mettersi in gioco e acquisire le competenze e la consapevolezza del proprio valore per accedere a ruoli di responsabilità nelle aziende e nei cda di società pubbliche e private.

Le novità

Nell'edizione 2023 si è ampliato innanzitutto il numero degli incontri formativi, che passano da 6 a 14: le partecipanti avranno l'occasione di confrontarsi con professionisti del settore giuridico, occupazionale, economico e aziendale su argomenti che spaziano dal gender gap ai bilanci, dalle certificazioni al terzo settore, dalla sostenibilità alle normative.

Poi, l'accesso al programma è esteso non solo alle manager e alle professioniste residenti in Emilia Romagna, ma anche a quelle di tutta Italia: forte la collaborazione con altre regioni, che ospiteranno metà degli incontri di Women on Board.

Infine, grazie alla collaborazione con gli ordini professionali degli avvocati, dei commercialisti e dei consulenti del lavoro, possono aderire non solo le manager, ma anche le iscritte a tali ordini (la frequentazione al corso dà diritto



ai crediti formativi previsti dai rispettivi ordini), come ci ricorda **Cristina Mezzanotte**, presidente di Manageritalia Emilia Romagna, in una sua dichiarazione: «Dopo il successo dell'anno scorso, quest'anno abbiamo riproposto il percorso ampliando numero e temi della formazione e abbiamo coinvolto, oltre agli storici partner e promotori, anche l'ordine degli avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro, con il patrocinio di 13 consigliere regionali di Parità. E il buon numero di donne manager che sono entrate in alcuni cda dopo aver frequentato Women on Board nel 2022 testimonia il valore dell'iniziativa di Manageritalia. Un'azione figlia di quanto fatto nei decenni scorsi dal Gruppo Manager 3D dell'Emilia Romagna e dal Gruppo Donne Manager Manage-

ritalia a livello nazionale per promuovere la parità, ma ancor più la valorizzazione della diversità, di tutte le diversità nel mondo del lavoro. E non è finita qua, abbiamo molto altro in cantiere per accompagnare la trasformazione del lavoro anche su questo fronte e i manager, uomini e donne, sono i nostri primi ambassador».

Cosa succede alla fine del percorso?

Al termine dei corsi e dopo il su-

peramento di una prova d'esame nel mese di novembre, gli idonei, oltre al conseguimento della certificazione, verranno inseriti in un apposito elenco online consultabile dalle imprese, che potranno così scegliere la figura professionale più in sintonia con le caratteristiche della società e le specifiche esigenze dei consigli di amministrazione di aziende, società pubbliche e organizzazioni in cerca di professionisti per gli organi di governance. ■

Vuoi saperne di più?

Clicca qui per conoscere il programma dettagliato della seconda edizione Women on Board:

 <https://bit.ly/Progr-WOB2023>

e consulta la short list di figure professionali:

 <https://bit.ly/Profili-WomenOnBoard>

World Wide Manager by America Latina

Alla scoperta delle opportunità di business e crescita professionale con Manageritalia Lombardia. Manager, professionisti e comunità economica internazionale si sono incontrati in occasione del primo evento "Cile, un'opportunità per i manager"

Scoprire le opportunità di business e le occasioni di crescita professionale e ricevere una consulenza gratuita di orientamento in ambito fiscale, finanziario e previdenziale per i tanti manager e professionisti che vogliono esplorare le possibilità fuori dall'Italia. Questi gli obiettivi di World Wide Manager, servizio che propone anche un ciclo di incontri realizzato da Manageritalia Lombardia con il Grupo consular de América Latina y del Caribe en el Norte de Italia per creare sinergie e connessioni tra l'Italia e i paesi latinoamericani.

Il Cile: un'opportunità per i manager

A dare avvio al primo dei confronti internazionali, il 13 aprile

scorso, è stata proprio la terra di Pablo Neruda, Luis Sepúlveda e Isabel Allende con "World Wide Manager - Il Cile: un'opportunità per i manager". A confrontarsi e a illustrare ai numerosi manager e imprenditori intervenuti le opportunità offerte da questa nuova economia emergente: **Vanni Bolis**, console onorario Haiti; **Ennio Vivaldi**, ambasciatore del Cile in Italia; **Christian Von Loebenstein**, console generale del Cile a Milano; **Roberto Beccari**, vicepresidente Manageritalia, **Paolo Scarpa**, presidente Manageritalia Lombardia, e **Raffaele Cattaneo**, sottosegretario Regione Lombardia con delega alle relazioni internazionali e politiche europee. Ad affiancare i rappresentanti delle istituzioni e associazioni, il racconto e la viva voce di manager e imprenditori da tempo impegnati in Cile come: **Michele Sartori**, presidente e ceo Sartori Ambiente, Gruppo Pietro Fiorentini; **Sabino Titomanlio**, commercial director Movyon - Gruppo Autostrade per l'Italia; **Benjamín Figari Vial**, business manager Balich Wonder Studio e, infine, **Bruno Villavecchia**, economista nato in Cile, dirigente attivo nel mondo dell'energia, ambiente e clima.

Sinergie, esperienze, opportunità di business...

«Questa di aprile – ha commentato Paolo Scarpa – è la prima tappa di un ciclo di incontri che fanno seguito al Protocollo d'intesa firmato tra Manageritalia Lombardia e il Grupo consular de América Latina y del Caribe en el Norte de Italia, con l'obiettivo di sviluppare nei manager associati una più ampia conoscenza dei paesi dell'America Latina e promuovere sinergie, esperienze, opportunità di business e di relazioni professionali. Un modo per dare un vivace impulso allo sviluppo della dimensione internazionale dei nostri servizi e attività, affiancando allo sportello World Wide Manager, attivo dal 2018 per assistere la mobilità internazionale dei manager a livello tecnico-giuridico/fiscale, incontri e occasioni di networking per approfondire la conoscenza

della cultura e del profilo dei paesi di destinazione, attraverso l'esperienza e la testimonianza diretta di colleghi e imprenditori».

Una collaborazione proficua

All'evento è intervenuta anche **Verónica Crego Porley**, console generale dell'Uruguay a Milano e presidente del Gruppo consolare dell'America Latina e dei Caraibi nel Nord Italia, che ha dichiarato: «Questa collaborazione con Manageritalia Lombardia è estremamente importante e costituisce un valido strumento che promuoverà una maggiore e migliore conoscenza dell'America Latina tra i manager, in ambito economico, turistico, sociale e culturale e supporterà la gestione delle imprese latinoamericane che sono già presenti in Italia o intendono esserlo» (vedi intervista a seguire).

World Wide Manager per expat

L'incontro ha permesso ai presenti di avere informazioni di prima mano sulla realtà sudamericana, confrontare esperienze e aumentare il proprio network manageriale internazionale.

Un'occasione per stringere relazioni di business, oltre a scoprire la dimensione internazionale delle attività e opportunità offerte da Manageritalia Lombardia attraverso lo sportello World Wide Manager (per saperne di più bit.ly/servizioworldwidemanager) che propone un servizio di prima consulenza gratuita e di orientamento negli ambiti fiscale e finanziario, previdenziale e giuslavoristico, ma anche di diritto internazionale di famiglia per tutti quei manager e professionisti che vogliono affrontare un'esperienza da expat. ■



America Latina: opportunità per i manager

In seguito all'incontro "Cile: un'opportunità per i manager", organizzato da Manageritalia Lombardia e dal Gruppo consolare dell'America Latina e dei Caraibi nel Nord Italia, diamo la parola a Verónica Crego, decana del Gruppo e console generale dell'Uruguay a Milano. L'incontro è uno degli appuntamenti di informazione e networking organizzati a livello internazionale all'interno del servizio World Wide Manager.

L'America Latina è una meta appetibile per chi voglia fare business o il manager per aziende locali o internazionali? E perché?

«È necessaria un'intensificazione dei rapporti economici delle aziende italiane con una delle aree più dinamiche del mondo, com'è il caso dell'America Latina. I margini di miglioramento sono assai elevati: energia rinnovabile, agroindustria, telecomunicazioni e trasporti sono oggi i settori a maggiore potenziale di sviluppo per le imprese italiane in America Latina».

Manageritalia Lombardia e il Gruppo consolare dell'America Latina hanno sviluppato un accordo e stanno collabo-

rando per fare sinergia e scambio, creando opportunità in America Latina per le aziende e per i manager italiani e viceversa. Di cosa si tratta nello specifico?

«L'Accordo tra Manageritalia Lombardia e il Gruppo consolare dell'America Latina e dei Caraibi nel Nord Italia rappresenta l'inizio di una collaborazione congiunta che sarà proficua e utile sia per i manager delle società regionali sia per i paesi che compongono il Gruppo. Questa iniziativa si inserisce nel servizio World Wide Manager promosso da Manageritalia Lombardia e darà maggiore impulso allo sviluppo nella dimensione internazionale delle sue attività e dei suoi servizi».

Cosa vi aspettate da questa collaborazione?

«Da entrambi le parti confidiamo nel successo di questa iniziativa che verrà avviata in Cile: l'obiettivo comune è quello di accrescere nei manager la conoscenza dell'America Latina nell'ambito economico, turistico, sociale e culturale. Inoltre, vogliamo supportare sia il management delle aziende latinoamericane già presenti in Italia, o che hanno intenzione di esserlo, sia quello delle aziende italiane che vogliono sviluppare le loro attività nei paesi rappresentati dal Gruppo consolare».

Quali potrebbero essere le opportunità e i vantaggi per Manageritalia Lombardia e i suoi associati?

«Le opportunità e i vantaggi sono numerosi. Tra questi, la promozione dello sviluppo di iniziative e servizi che facciano della prossimità e della conoscenza il valore aggiunto nel rapporto tra manager, aziende e i paesi dell'America Latina, fino ad arrivare alla creazione di uno sportello dedicato per manager e aziende, abbinandolo al servizio World Wide Manager. Altre opportunità saranno la costruzione e il



mantenimento di un network manageriale mirato al consolidamento e alla valorizzazione della presenza latinoamericana in Italia, promuovendo eventi che sviluppino la conoscenza reciproca e l'interazione tra i manager in un'ottica funzionale, concreta e internazionale, nonché lo slancio di progetti per favorire la presenza e/o la collaborazione reciproca ad appuntamenti internazionali o fieristici di importanza significativa, condividendo esperienze e stringendo eventuali alleanze per lo sviluppo di presenze comuni».

Cosa ne pensa del servizio World Wide Manager, che supporta i manager che vogliono esplorare e cogliere opportunità professionali all'estero?

«Indubbiamente è un'iniziativa molto positiva che consentirà di internazionalizzare il lavoro dei manager. Questo servizio è molto

importante perché mira ad assistere la mobilità dei manager non solo con l'assistenza tecnico-giuridica/fiscale, ma anche con la conoscenza della cultura e del profilo dei paesi di destinazione. È inoltre uno strumento molto utile per la preparazione dei manager e per la valorizzazione delle competenze manageriali come elemento chiave per uno sviluppo più efficace, competente e responsabile delle imprese del terzo settore e, più in generale, dell'economia italiana».

Un console è anche un po' manager, vero?

«Sì, lo è: secondo la Convenzione di Vienna sulle relazioni consolari del 1963, uno dei compiti principali del lavoro di un console è la promozione economica, commerciale e imprenditoriale. Per svolgere questo compito è necessario trovare delle opportunità di sviluppo per le nostre aziende e i nostri manager, e questa collabo-

razione con Manageritalia Lombardia ne è un esempio concreto».

Di fatto in questo caso anche Manageritalia Lombardia si fa console dei suoi oltre 41mila manager associati in tutt'Italia per creare per loro opportunità professionali e accompagnarli nelle sfide anche internazionali. Non trova?

«Effettivamente, l'implementazione del servizio World Wide Manager, che permette di aggiungere una dimensione internazionale al lavoro dei manager creando opportunità all'estero e assistendoli nello sviluppo di progetti concreti, e la creazione di collaborazioni con altri attori internazionali come il Gruppo consolare dell'America Latina e dei Caraibi, permettono che Manageritalia sviluppi in modo altamente competente ed efficiente un compito che è anche centrale nel lavoro dei consoli nei confronti dei loro paesi».

L'energia del XXI secolo

Ogni fonte di generazione energetica occupa il giusto tassello nel grande puzzle della transizione, che porta con sé vantaggi economici e ambientali. Una fotografia macro su fonti, azioni, innovazioni e tecnologie di oggi e domani

Gianluca Pomo

head of sales & business development

Oggi si discute molto degli impatti e delle conseguenze della crisi energetica per una motivazione molto semplice: se ne è parlato troppo poco – e male – negli ultimi 40 anni.

Dai tempi del referendum sul nucleare del 1987, ma ancor prima con la creazione delle lobby antinucleariste, un'ondata demagogica che ha fatto leva sulle paure dei cittadini si è abbattuta sulle politiche energetiche dell'Italia, condizionando le scelte dei governanti e trasformandoci nell'unica grande nazione al mondo ad aver abbandonato del tutto l'energia nucleare. E non solo. Di fatto, le politiche energetiche italiane non hanno subito solo un brusco rallentamento, bensì sono state cancellate dalle agende dei governi, con gli evidenti effetti che la crisi, in particolar modo nel corso del 2022, ha portato con sé. Anche oggi che festeggiamo per un calo netto del prezzo del combustibile, facciamo i conti con bollette dello stesso gas e dell'energia elettrica tendenzialmente duplicate rispetto agli stessi mesi del 2019. E questo, in particolar modo per le imprese, può voler dire effetti negativi immediati sul business, con influenze sul piano occupazionale e dello sviluppo economico complessivo.

Come e cosa può fare quindi il nostro Paese per divenire maggiormente autonomo dal punto di vista energetico e, in contemporanea, rispettare gli accordi del Green new deal europeo, che vede nel 2050 il raggiungimento della neutralità carbonica (ovvero quella condizione per cui tutte le emissioni in atmosfera vengono bilanciate dai pozzi di assorbimento naturali: foreste, laghi, mari, fiumi...)?

Innanzitutto, deve parlare di mix energetico, evitando fanatismi di parte tra rinnovabili e nucleare. Ogni fonte di generazione energetica ha la sua rilevanza e deve occupare il giusto tassello nel grande puzzle della transizione energetica. A mio parere, tale mix deve essere composto certamente dalle energie rinnovabili, da interventi corposi di efficientamento energetico e da una fonte stabile, non intermittente e che non produca emissioni di CO₂, ovvero l'energia nucleare.

Energie rinnovabili: un approccio pragmatico

Per quanto riguarda le rinnovabili, certamente il solare fotovoltaico può avere un ruolo predominante, soprattutto attraverso lo sviluppo di soluzioni per l'autoconsumo di energia elettrica con l'installazione degli impianti su coperture industriali o terreni in disuso. L'eolico



è altrettanto rilevante, ma il suo sviluppo incontra spesso vincoli paesaggistici e di occupazione territoriale (questo vale certamente anche per il fotovoltaico). La generazione da eolico offshore, nei mari, ridurrebbe invece sia l'impatto autorizzativo delle amministrazioni comunali, sia l'annoso problema delle fonti rinnovabili, ovvero la loro intermittenza, che rimane ancora oggi il principale limite nonostante gli sforzi effettuati attraverso la proliferazione di batterie di stoccaggio, non ancora performanti, né economicamente né logisticamente.

L'idroelettrico, ovvero la prima fonte rinnovabile sviluppata in Italia e oggi la più diffusa tra queste in termini di produzione elettrica nel paniere energetico italiano, è di gran lunga la più interessante, soprattutto se realizzata attraverso bacini che permettono la generazione on demand, ma nuovi siti per la realizzazione di tali impianti non

sono di facile localizzazione. Si è fatto molto, e bene: non sarà facile far molto più idroelettrico. Problema analogo, ma nei fatti proporzionalmente inferiore, quello del geotermico. Il nostro Paese ha ben sfruttato le principali fonti di energia che arrivano dalla crosta terrestre (si pensi alla centrale di Larderello), ma impedimenti tecnici, difficoltà nell'individuazione certa di pozzi e – non ultimo – un costo elevato di realizzazione degli impianti, non permetteranno svolte epocali di tale soluzione. Oggi le rinnovabili occupano circa il 20% del mix energetico italiano (termico + elettrico). Si può e si deve fare di più; si tratta certamente di un pilastro nel periodo di transizione energetica.

Obiettivo efficientamento energetico

Un ambito non troppo spesso evidenziato nel settore è quello dell'efficienza energetica. Efficienza

energetica significa trovare soluzioni tecnologiche che, a parità di performance, permettano di consumare meno, meglio e avere quindi impatti positivi sia da un punto di vista economico che in quanto ad emissioni di CO₂. Sono varie e in evoluzione le soluzioni in tale ambito: dalle semplici lampade a led fino alla cogenerazione industriale ad alto rendimento, così come l'ormai prossima attuazione delle comunità energetiche rinnovabili. Si tratta delle associazioni che permetteranno a imprese, enti e privati di condividere l'energia di un impianto fotovoltaico fisico, una sorta di "effetto batteria" realizzato dalla comunità stessa, che consumerà quindi una gran parte dell'energia prodotta, limitando l'effetto negativo generato dall'intermittenza della fonte.

Gli interventi di efficientamento energetico hanno prodotto negli ultimi vent'anni una riduzione dei consumi mondiali di circa il 12%,

come se l'Europa intera non avesse consumato energia per un intero anno. Qui c'è tanto, tantissimo che si può fare.

Perché puntare i riflettori sull'energia nucleare

Oggi il mix energetico italiano è coperto per quasi l'80% dall'utilizzo di fonti fossili (prevalentemente gas naturale e derivati del petrolio). Queste sono le fonti più stabili, parzializzabili, le cui tecnologie sono collaudate da decenni. Ma non sono certamente sostenibili dal punto di vista ambientale. E allora come completare il mix energetico italiano, se non con

l'unica fonte stabile, parzializzabile e che non sversi CO₂ in atmosfera? In attesa che le evoluzioni scientifiche rispetto alla fusione nucleare facciano il loro corso, la soluzione adottata da decenni da tutti i paesi del G7 e del G8 è la tanto chiacchierata energia nucleare di ultima generazione (la III, la IV è in evoluzione ma non impatta sulla sicurezza intrinseca di una centrale). Non esiste una centrale elettrica nel 2023 più sicura per l'uomo e per l'ambiente rispetto a una centrale nucleare.

Gli standard di sicurezza ingegneristicamente pensati per la stessa sono di grado enormemente più elevato rispetto a una qualsiasi centrale termoelettrica presente sul territorio nazionale. Una centrale nucleare a fissione non funzionerebbe in maniera intermittente; pertanto, potrebbe produrre energia ogni qualvolta la rete nazionale ne avesse bisogno, evitando sprechi o immissioni in rete non necessarie. Nonostante tempi lunghi di realizzazione in sicurezza, la transizione energetica verso le emissioni zero durerà probabilmente dai 40 ai 50 anni e oltre. Tempo ne abbiamo per alimentare il nostro mix energetico, ma prima partiamo, meglio è.

Il progresso, dal passato

Sono grosse centrali, costose e difficilmente realizzabili? Per nulla. Al netto del fatto che la tecnologia nucleare per fissione è oggetto di studio e continua ricerca (in Europa non abbiamo mai smesso e la

Francia ha appena autorizzato la realizzazione di nuove centrali nucleari di grande taglia), tecnologie quindi molto consolidate e di realizzazione ingegneristica usuale per grandi realtà del settore (l'Italia fu una grande potenza nucleare prima dell'incredibile affossamento), oggi sono in fase avanzata di affinamento tecnologico – in particolare modo per quanto riguarda il valore di efficienza e la quantità di rifiuti prodotti – gli Smr (Small modular reactors). Si tratta di reattori nucleari pronti per l'energia distribuita (anche taglie da 1 a 10 MW) di ultimissima generazione, perfetti per alimentare l'autoconsumo delle grandi realtà industriali. Di rapida produzione e facile installazione, avranno impatto immediato sulle bollette dei grandi energivori italiani, ma soprattutto sulla riduzione totale dei loro consumi di gas e, pertanto, delle relative emissioni climalteranti (il nucleare non emette CO₂ e il tema delle scorie è stato ampiamente superato dalle tecnologie di protezione avanzate delle stesse e dal riuso, appunto).

Il tema energetico – senza dubbio una delle sfide del XXI secolo – non va affrontato come il rasoio di Occam (che tende a tagliare le soluzioni complicate in favore delle più semplici), ma al contrario. Nel ventaglio di soluzioni è bene scegliere quella più complessa, meno consensuale e più pragmatica, perché l'impatto e le conseguenze di una mancata strategia, riguardano tutti, nessuno escluso. Oggi e domani.



L'energia del XXI secolo.
Come affrontare la transizione energetica contrastando l'ambientalismo ideologico
Gianluca Pomo
 Biblioteca delle Soluzioni

Mentre lo scenario attuale evidenzia come il tema energetico dovrebbe essere affrontato con maggior frequenza, l'attenzione nel contrastare ogni forma di ambientalismo ideologico diventa un punto fermo inderogabile. La forte necessità di autonomia nella ricerca di materie prime, le tecnologie più avanzate e un nuovo progresso derivante dai fasti del passato, aiutano a delimitare quello che a parere dell'autore dovrebbe essere il mix energetico del XXI secolo, attraverso la proliferazione dell'energia da fonti rinnovabili, gli interventi di efficientamento energetico e il nucleare di ultima generazione.

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



COMMITMENT & PASSION

Nel lavoro abbiate sempre il piacere di fare. Se si perde la passione, bisogna guardarsi dentro ed esplorare nuove strade. La passione ci guida in tutto e rende semplici anche le innumerevoli fatiche che si incontreranno.

ANDREA COLZANI
Manageritalia Emilia Romagna

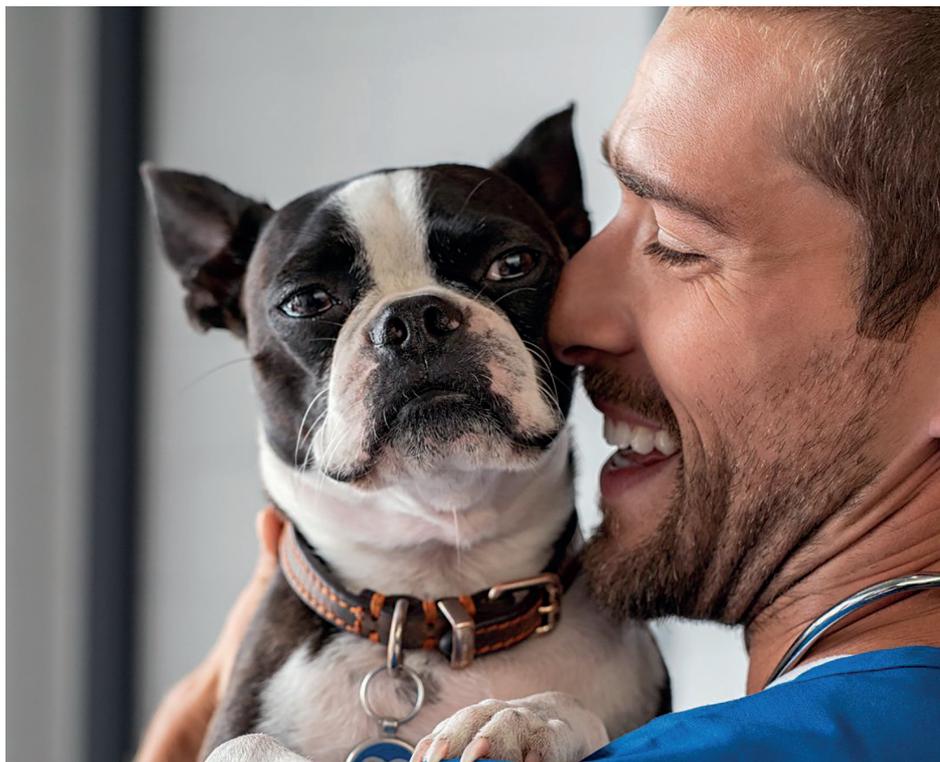
NAVIGARE CON BUSSOLA E MAPPA AIUTA A TROVARE LA ROTTA GIUSTA

Il futuro professionale è incerto per sua natura, ma attraversarlo attrezzati con una solida base di competenze (mappa) e capacità di leggere i segni del contesto presente (bussola) aiuta a navigare meglio.

ROSA ANNA FAVORITO
Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

Vai su

 <https://bit.ly/messageforyoung>
 <https://unpontesulfuturo.it>



UN ANIMALE DOMESTICO PER RIDURRE LO STRESS?

Quando si pensa ai modi per ridurre lo stress nella vita e sul lavoro, di solito vengono in mente tecniche come la meditazione o lo yoga, ma un amico "peloso" può essere altrettanto efficace.

Da un recente sondaggio di Verywell Mind è emerso infatti che il 47% degli americani attualmente in terapia afferma di trascorrere del tempo anche con gli animali domestici per migliorare la propria salute mentale. Tra le attività di auto-cura mentale più popolari citate dagli intervistati, questa era seconda solo alla lettura.

La ricerca mostra che gli animali

domestici possono fornire un eccellente supporto sociale, alleviare lo stress e offrire altri benefici per la salute, forse più delle persone.

I principali benefici della pet-therapy

Migliora l'umore

Per chi ama gli animali, è praticamente impossibile rimanere di cattivo umore quando un paio di amorevoli occhi da cucciolo incontra i tuoi o quando un morbidosissimo gatto si strofina contro la tua mano. Oltre al supporto sociale, alla riduzione dello stress e ai benefici generali per la salute, i

dati rilevato che un pet ci aiuta a combattere la depressione.

Riduce la pressione sanguigna

L'alta pressione si ridimensiona anche solo accarezzando un cane o un gatto.

Incoraggia l'esercizio

Che sia per soddisfare le necessità del pet, o perché in compagnia una passeggiata è più piacevole, i proprietari di cani trascorrono più tempo a camminare rispetto ad altri, almeno tra chi vive in un contesto urbano.

Poiché l'esercizio fisico fa bene alla gestione dello stress e alla salute generale, possedere un cane può quindi aumentare questi benefici.

Fornisce un supporto sociale

Quando siamo in giro, avere un cane con noi può renderci più avvicinabili e può dare alle persone un motivo per fermarsi a parlare, aumentando così i nostri incontri.

Offre compagnia e amore incondizionato

Gli animali domestici possono offrire amore e compagnia, ma anche regalarci silenzi confortevoli e mantenere segreti. Potrebbero essere il miglior antidoto alla solitudine.

In effetti, un altro studio ha rilevato che i residenti delle case di cura hanno riportato meno solitudine quando hanno potuto trascorrere del tempo con un cane o un gatto. Tutti questi benefici possono ridurre la quantità di stress che le persone provano in risposta a sentimenti di isolamento sociale e mancanza di sostegno sociale da parte delle persone.



J. Vermeer, *La Lattaia*, olio su tela, 1658, Rijksmuseum Amsterdam.

LA VITA DENTRO LA TELA: JAN VERMEER

Dove

Vermeer,
Rijksmuseum Amsterdam,
fino al 4 giugno

C'era una piccola strada nel cuore di Delft, Olanda, fatta di case in mattoni un po' scrostati dal tempo, di cortili con donne indaffarate nelle occupazioni quotidiane, di portoni spalancati per far entrare la luce e poter ricamare; ma c'erano anche una donna che in una cucina illuminata da una pallida luce versava il latte in una ciotola, altre che leggevano lettere con una certa trepidazione, ridevano in compagnia, ricamavano, suonavano qualche strumento o assaporavano vino da un calice dalla trasparenza cristallina. C'era tutto questo a Delft alla metà del 1600, e c'è ancora oggi, perché nelle opere di Jan Vermeer si respira la verità. Una verità intesa non solo come realismo, ma come sensazione di energie perennemente in corso, che vive oggi e per sempre con la stessa intensità di quattro secoli fa: la lattaia continua a versare il latte, la donna in blu continua a leggere in piedi di fronte alla finestra di vetri colorati e la ragazza con l'orecchino di perla continua a rivolgere il suo sguardo enigmatico verso di noi, che da sempre restiamo sospesi in questa dimensione di magica contemplazione in cui il tempo si ferma.

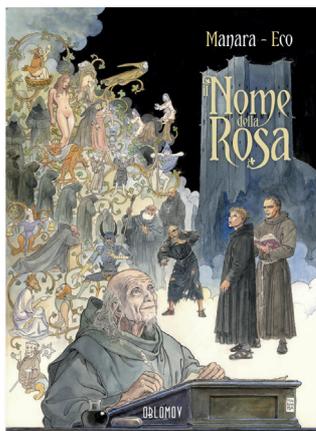
Dell'autore, Jan Vermeer, sappiamo veramente poco; era nato nel 1632 a Delft, città da cui non si allontanerà mai se non per brevi viaggi ad Amsterdam e Utrecht; di famiglia protestante, a vent'anni sposa una

giovane cattolica, Catherina Bolnes, ed è logico supporre che per vincere le resistenze della famiglia della futura consorte, nell'Olanda tormentata da conflitti religiosi, si sia convertito al Cattolicesimo; lo dimostrerebbero anche i nomi di Santi dati ai figli... ben 14! Muore a soli 43 anni, lasciando la famiglia in condizioni economiche disastrose, probabilmente a causa di confische di beni operate dai francesi che tre anni prima avevano occupato il paese. Secondo la moglie, che per estinguere i debiti fu costretta a cedere al consiglio cittadino la casa e le opere del marito, trattenendo per sé solo diciannove tele, il nostro artista sarebbe morto proprio a causa dello stress e delle preoccupazioni.

Riscoperto solo a metà Ottocento, e con un corpus di sole 38 opere attribuitegli con certezza, Vermeer è oggi riconosciuto come l'autore di una prospettiva rigorosa, favorita anche dall'utilizzo di una sorta di camera ottica, e di una luce talmente vera e cristallina in grado di far risaltare persino l'umidità di una stanza. La pittura di Vermeer è fatta di persone, più donne che uomini a guardar bene, ma è talmente vero e vivo il contesto naturale da rendere l'elemento umano parte della scena al pari degli oggetti inanimati, come quel filo di latte versato nella ciotola, ieri, oggi e per l'eternità.

CURIOSITÀ

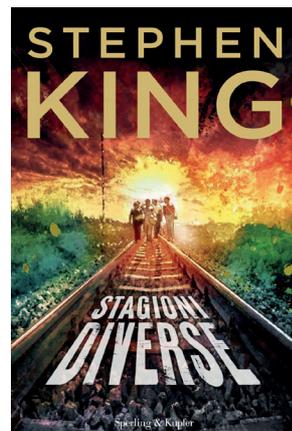
L'opera di Vermeer più nota al mondo è "La ragazza con l'orecchino di perla" che ha ispirato addirittura un romanzo. In occasione della mostra in corso al Rijksmuseum di Amsterdam, un team di studiosi ha scoperto che la famosa perla... perla non è! Si tratta di una pallina di vetro a forma di goccia. Le perle erano costosissime e chi non poteva permetterselo ricorreva a imitazioni prodotte con straordinaria abilità dai soffiatori di vetro veneziani.



Il capolavoro di Eco a fumetti

L'intrigante bestseller di Umberto Eco, ambientato in un'abbazia medievale, viene riproposto in versione pop grazie alla creatività di Milo Manara. Il libro ne contiene altri che approfondiscono i differenti aspetti dell'opera originale: le sculture, i rilievi dei portali, i marginalia che corredano i libri miniati della biblioteca, la formazione di Adso, la vicenda storica dei Dolciniani e altro ancora.

Il nome della rosa, Milo Manara, Umberto Eco, Obolmov Edizioni, pagg. 72, € 20.



Il classico di King torna in libreria

Stagioni diverse, opera tra le più note e amate di Stephen King, raccolta di quattro racconti legati dallo scorrere delle stagioni, viene riproposta ora in una nuova versione, completamente ritradotta e aggiornata nella veste grafica. Un viaggio narrativo che spazia liberamente tra generi e suggestioni e che lascia nel lettore un segno indelebile, a cominciare dal celebre *Stand by me*.

Stagioni diverse, Stephen King, Sperling & Kupfer, pagg. 528, € 19,90

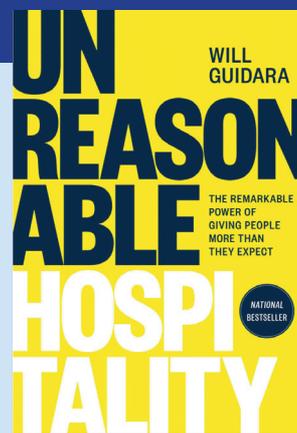


dall'ESTERO

Le nuove frontiere del customer service

Nel libro *Unreasonable hospitality* Will Guidara mette in chiaro alcuni punti fermi per un customer service e una customer experience in grado di conquistare i nostri clienti. Sono tre i messaggi chiave. Innanzitutto, oggi il punto non è soddisfare le aspettative, ma superarle, attraverso un servizio in grado di essere indimenticabile. Occorre in sostanza offrire qualcosa che vada ben oltre quello per cui il cliente è disposto a pagare. L'autore sottolinea poi come il focus, prima ancora sui nostri clienti, dovrebbe essere sul nostro staff. Non si tratta solo di apprezzare quanto i nostri collaboratori fanno per noi, ma nel trattarli come i nostri migliori clienti, veri vip, grazie ai quali siamo in grado di eccellere. Occorre ascoltarli individualmente, dedicare a ciascuno il tempo necessario per comprendere e valorizzare i suoi punti di forza. E quando diventano nostri clienti (acquistano i nostri prodotti/servizi, cenano nel nostro ristorante ecc.), dedichiamo loro un'attenzione speciale. Infine, occorre creare una vera e propria "cassetta degli attrezzi", una strategia creativa per ricompensare i clienti, farli sentire apprezzati, offriamo loro incentivi, rewards, condizioni di favore sempre maggiori, a prescindere dal fatto che siano clienti nuovi o di vecchia data. Cerchiamo di pensare *out of the box* per superare ciò che fa la concorrenza.

Unreasonable hospitality, Will Guidara, Optimism Press, pagg. 261, \$ 29.



UN VALIDO AIUTO PER LA RICERCA DI UN NUOVO LAVORO

Ogni tanto è buona cosa fermarsi per fare il tagliando alla propria carriera: aggiornare il cv, verificare il livello della lingua inglese, monitorare il mercato per capire quanto le nostre competenze siano allineate alle offerte di lavoro esistenti. Se è da un po' di tempo che non lo fate, potrebbe essere difficile orientarsi tra i vari strumenti a disposizione. Se invece avete appena terminato il ciclo di studi e state cercando lavoro, magari all'estero, potreste non avere idea di come trovare le opportunità lavorative più adatte a voi.

Questo libro di Luca Tamburrino ed Emil Abirascid, **Cosa e dove: strategie digitali di ricerca del lavoro** (pagg. 184, Franco Angeli editore), fornisce un valido aiuto. Aiuto perché, rispetto alle centinaia di libri già pubblicati, si concentra sugli strumenti digitali per cercare lavoro. Non solo LinkedIn, ma anche consigli su come impostare in modo efficace le ricerche sul web, inserendo parole chiave utili per restringere il campo allo specifico lavoro che state cercando.

Questo perché la strategia di ricerca del lavoro deve includere il Cosa e il Dove: quale specifico ruolo lavorativo vogliamo ricoprire e dove, in quale azienda, in quale contesto lavorativo. Solo dopo potremmo finalizzare la ricerca utilizzando gli strumenti a disposizione. Ancora prima, però, è necessario pianificare le attività come se la ricerca del lavoro fosse un lavoro vero e proprio. Ecco allora alcuni strumenti di project management consigliati dagli autori per meglio or-

ganizzare la ricerca di una nuova opportunità professionale. Da Favinks (www.favinks.com), che permette di salvare tutte le risorse, articoli e link web che troveremo interessanti durante le nostre ricerche, a Trello (www.trello.com), uno strumento di project management per tenere traccia delle persone o aziende che vogliamo contattare e quando.

Interessante, inoltre, il capitolo per chi vuole fare un'esperienza di lavoro all'estero ma non sa come orientarsi tra il rumore di fondo generato dalle migliaia di siti internet. Gli autori si pongono come un "portale generalista" che introduce il lettore a esplorare la ricerca del lavoro sul web fuori dai confini italiani e sul come migliorare il proprio livello di inglese.

Quali sono i paesi più interessanti per trovare lavoro all'estero? Quali presentano i tassi di occupazione più elevati e in quali settori? Volete lavorare nel gaming? Allora forse dovrete sapere che Malta è il paese più interessante in Europa per questo settore, mentre Lussemburgo, Svizzera e Uk lo sono per chi voglia lavorare nella finanza. Come candidarsi? Il libro presenta una serie di piattaforme utili dove inserire il proprio cv e cercare lavoro, oltre ad alcuni capitoli contenenti interviste a protagonisti del mondo del lavoro (fondatori di startup, selezionatori del personale, scrittori e formatori) che offrono spunti sul loro percorso professionale e sul come si sia evoluto il mondo del lavoro con l'avvento del digitale.



DIVIETO DI LICENZIAMENTO DEI PADRI LAVORATORI

Nel quesito pubblicato nel numero di marzo di Dirigente accennavate al fatto che le tutele relative alla conservazione del posto di lavoro entro il primo anno di vita del bambino sono state estese anche ai padri. Sarebbe possibile avere maggiori informazioni in merito?

P. L. - Milano

Il decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105, entrato in vigore il 13 agosto scorso, tra le altre cose ha apportato modificazioni al Testo Unico in materia di tutela e sostegno della maternità e paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151. Abbiamo approfondito le novità sui congedi per i padri lavoratori nella precedente risposta da lei citata. Tale decreto, nel rendere strutturale il congedo obbligatorio di paternità (10 giorni lavorativi, da fruirsi dai 2 mesi precedenti la data presunta del parto, sino ai 5 mesi successivi alla nascita, o all'ingresso in famiglia del figlio adottato o in affido) dispone sanzioni contro qualsiasi atto discriminatorio nei confronti dei lavoratori padri che abbiano usufruito dei congedi previsti dalla legge e ha esteso agli stessi il divieto di licenziamento fino a un anno di età del bambino (o a un anno dall'ingresso in famiglia del figlio adottato o in affido), come avveniva già da tempo per le lavoratrici madri.

L'Inps, in una recente circolare (n. 32 del 20 marzo 2023), illustra in maniera esaustiva il quadro normativo, come modificato dal decreto legislativo 105/2022, e precisa, inoltre, che anche al padre che ha fruito del congedo obbligatorio per paternità viene estesa la possibilità di presentare le dimissioni volontarie entro il primo anno di vita del bambino e di percepire, quindi, l'indennità di disoccupazione Nاسpi.

La disciplina in materia di divieto di licenziamento e di dimissioni della lavoratrice madre e del lavoratore padre durante il periodo di tutela della maternità e della paternità è contenuta negli artt. 54 e 55 del decreto legislativo 151 del 2001. L'art. 54, nella sua formulazione originaria, prevedeva la

tutela del divieto di licenziamento, oltre che per la madre, anche a favore del padre lavoratore, ma nel solo caso di fruizione del congedo di paternità "alternativo", fruibile in sostituzione della madre a seguito della sua morte, di grave infermità o abbandono del figlio o in caso di affidamento esclusivo del figlio al padre. Con le modifiche introdotte dal decreto legislativo 105/2022, il divieto di licenziamento del padre è previsto in ogni caso e non solo quando viene meno la figura materna.

Il successivo art. 55 del Testo Unico, al comma 1, dispone che "in caso di dimissioni volontarie presentate durante il periodo per cui è previsto, a norma dell'art. 54, il divieto di licenziamento, la lavoratrice ha diritto alle indennità previste da disposizioni di legge e contrattuali per il caso di licenziamento. La lavoratrice e il lavoratore che si dimettono nel predetto periodo non sono tenuti al preavviso", specificando, al successivo comma 2, che "la disposizione di cui al comma 1 si applica al padre lavoratore che ha fruito del congedo di paternità". In ragione del richiamo generico al "congedo di paternità" e in assenza di specifica qualificazione dello stesso, l'Inps, a seguito di parere concorde del ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, ha chiarito che la tutela, di cui al richiamato comma 1, è da intendersi rivolta al padre lavoratore, sia nel caso di fruizione del congedo di paternità obbligatorio sia nel caso di fruizione del congedo di paternità "alternativo" in sostituzione della madre. Da ciò deriva anche la decisione di estendere il diritto alla Nاسpi per il padre lavoratore, in tale eventualità.

Per completezza di informazione, ricordiamo che la procedura di comunicazione telematica delle dimissioni tramite il sito www.cliclavoro.gov.it non si applica al caso di dimissioni volontarie presentate durante il periodo per cui è previsto il divieto di licenziamento per le madri e i padri lavoratori, che continuano ad essere disciplinate dall'art. 55 del decreto legislativo 151/2001, che prevede la convalida delle stesse presso le Direzioni territoriali del lavoro.

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #93



Guarda indietro Il futuro è passato

Non nel senso che è già passato, ma che è solo passato. Il problema del tempo è infatti il seguente: il passato non esiste più, il futuro non esiste ancora e il presente non è mai esistito perché finisce in ogni istante e mentre sto per finire la frase è già nel passato. Suona strano, ma esiste solo il passato e noi possiamo solo osservarlo, anche se a volte viviamo il qui e ora di matrice Zen. Ora, diventa chiara la famosa frase attribuita a Confucio: «Studia il passato se vuoi prevedere il futuro». Per aziende e manager un prezioso insegnamento che demolisce giustamente la retorica, anche iconografica, lasciati alle spalle il passato, con manager che al bivio devono scegliere fra il

cartello past o future. Sciocchezze. Se vuoi condurre una futura guerra, devi studiare bene le guerre del passato e, magari, leggere *L'arte della guerra*, il più antico testo di arte militare esistente (VI secolo a.C. circa) che, guarda caso, è tuttora usato per la conduzione e strategia di molte aziende di tutto il mondo, spesso per risolvere questioni decisionali. Che il passato porti a innovazioni strepitose ce lo insegnano bene i vari Heisenberg e Schrödinger. I Veda, le Upaniṣad e il Mahābhārata sono delle folgorazioni per i fisici tedeschi che inventano la quantistica e, come scrive Schrödinger, «in quel passato c'è già tutta la spiegazione della fisica quantistica». Certo, a

02/ LAVORARE PER HOBBY

**04/ EUTANASIA
ARTIFICIALE**

**06/ LONELINESS
ECONOMY**

**SAVE THE DATE:
SPACEVERSE
MILANO, 21 GIU 2023**

→ www.cfmt.it/formazione/eventi/spaceverse

livello simbolico e filosofico, ma non matematico. Ovviamente, anche le imprese nel loro piccolo possono riscrivere il futuro attingendo al passato. Steve Jobs e il suo grande designer Jonathan Ive si sono ispirati (hanno copiato) al design razionalista e minimalista promosso dalla Bauhaus. L'iPod del 2001 è in tutto e per tutto una copia evoluta della radio portatile del 1958 di Dieter Ram, il grande designer tedesco della Braun degli anni 50 e 60. Si studia il passato e lo si proietta nel futuro. Tutti, dunque, condannati a vivere nel passato? Non proprio. Il futuro si può anche intuire, immaginare e sognare. Ma questa è un'altra storia, di copertina.

—Future signals

Segnali e trend in pillole



<https://www.thesportsbrapdx.com>
<https://www.tablz.com/tour>
<https://rokaakor.com>
<https://www.alexanderssteakhouse.com>
<https://www.christianbluhm.com>
<https://www.worklife.vc/blog>

—Future work

Solo per hobby

Alzi la mano a chi non piace questo trend: trasformare un hobby in una professione. Esattamente quello che ha fatto Christian Bluhm, che dal 1° maggio ha mollato la sua prestigiosa poltrona da chief risk officer della grande banca svizzera UBS. Il 53enne top manager abbandonerà il mondo della finanza per dedicarsi a tempo pieno alla fotografia, suo hobby da molto tempo, con un proprio studio nel centro di Zurigo. Non un singolo caso isolato, ma già un micro trend. In futuro si leggerà sempre più spesso di cambiamenti di carriera come questo: avvocati che si tolgono la toga e scrivono romanzi, top manager che passano alla pittura, al mondo della musica o alla cucina vegetariana con locale alle Canarie. Ecco alcuni dati del settore tecnologico di un sondaggio condotto dalla società di venture capital statunitense WorkLife Ventures: un lavoratore su due si immagina di abbandonare il proprio lavoro, il 71% afferma che l'ondata di home office ha portato a maggiori progetti hobbistici e ben il 46% immagina di trasformare il proprio hobby in una professione futura. In futuro, sempre più lavoratori della conoscenza tenderanno di realizzare sogni extra lavorativi. Poiché lo smart working fa guadagnare tempo per le passioni private, assisteremo ad alcune tendenze e conseguenze: 1) il lavoro principale perderà la centralità della vita; 2) il mercato dell'hobbistica e della creatività potrà aspettarsi un aumento della domanda.

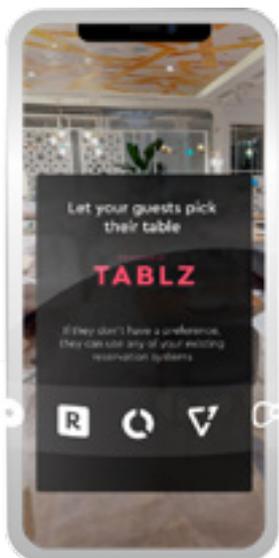


—Future bar

Solo per i tuoi occhi

Da donna. Anche se, visto il nome del locale “The Sports Bra”, bisognerebbe parlare di reggiseni anziché di occhi, ma, come sempre, il marketing impone il branding che suona meglio. Comunque, The Sports Bra di Portland ha i suoi perché come format. È il primo bar sportivo che trasmette solo partite del campionato di basket femminile e di molti altri sport “rosa” e che serve solo birra proveniente da birrifici a gestione femminile. Pare che funzioni.





—Future customer service Tranquilli, risponde il CEO

Se Elon Musk risponde personalmente ai suoi clienti via Twitter, beh, allora possono farlo anche ceo meno “blasonati”. Oppure no? Dipende dal livello dei clienti, ma intanto sempre più scrivono direttamente all’amministratore delegato o alla direzione se hanno qualcosa da dire o ridire, spesso usando piattaforme di social media o email, aspettandosi una risposta immediata se sono arrabbiati. D’altronde, anche Richard Branson incoraggia i passeggeri della sua compagnia aerea Virgin a raccontargli personalmente le loro esperienze e, oggi, tutte le principali case automobilistiche impiegano team dedicati che rispondono esclusivamente alle lettere indirizzate alla direzione. I vantaggi quando il capo (o presunto tale) risponde non sono pochi: se un manager con molti follower aiuta un cliente in modo semplice, questo può avere un impatto pubblicitario maggiore di qualsiasi campagna. Inoltre, se il ceo viene direttamente a conoscenza di un’opportunità di miglioramento, aumentano le probabilità che venga attuata rapidamente. Tuttavia, tutto questo può creare problemi con il normale servizio clienti. Morale: le richieste dirette alla direzione continueranno ad aumentare. Quindi? Tanto vale creare un canale “verso l’alto” con un dipendente a tempo pieno per la “comunicazione con il ceo”.

—Future pricing Sereni variabile

In futuro, il tavolo migliore al ristorante costerà 75 euro in più. Prezzi variabili come quelli delle compagnie aeree low-cost potrebbero presto trovare spazio anche nella ristorazione. Segnali: alcuni ristoranti in California hanno iniziato a far pagare un extra per determinati tavoli. Ad esempio, se un cliente vuole sedersi al tavolo con la vista migliore, il sabato sera costa fino a 75 dollari in più con il sistema di prenotazione online Tablez (che trattiene per il servizio, che comprende anche visita in 3D, il 30%). Il sovrapprezzo è basato sulla domanda, simile alle tariffe applicate da Uber (dynamic pricing). Tutto bene e in pieno trend, ma attenzione: non tutti i clienti gradiscono, soprattutto quelli abituali, che di colpo devono pagare per qualcosa che prima ottenevano gratis.



—Future AI

La morte ti fa artificiale



<https://www.diagnosticrobotics.com>
<http://www.exitinternational.net/sarco/>
<https://www.spellbook.legal>
<https://donotpay.com>
<http://danshipper.com>
<https://github.com/features/copilot>
<https://neuroflash.com>
<https://www.askviable.com>

Tutti dicono: “il futuro è dell’intelligenza artificiale generativa”. Vero solo in parte. Non è in gioco solo la creazione ma anche l’uccisione. Del genere umano e delle scelte difficili.

Future death **Eutanasia artificiale**

Per l’intelligenza artificiale è ora una questione di vita o di morte. L’innovazione appare macabra, ma non bisogna mai nascondere i segnali deboli sotto il tappeto. Sarco, la prima macchina, o meglio bara, stampata in 3D e pensata come supporto per il suicidio assistito artificiale, fa già discutere. La persona che vuole farla finita entra nel sarcofago, ma prima di avere il via libera dell’IA deve superare un test per determinare la sanità mentale, superato il quale si ottiene un codice a quattro cifre che attiva la macchina sottraendo ossigeno. Il resto lo potete immaginare. Niente di sorprendente. Già oggi i software di intelligenza artificiale, come quello di Diagnostic Robotics, decidono quale paziente deve essere trattato per primo in base alle possibilità di guarigione sui dati precedenti, ovviamente in scienza e coscienza, della macchina e del suo artefice.



Future decision A ritmo di algoritmo

Ovunque le risorse siano scarse, l'intelligenza artificiale aiuterà in futuro a prendere decisioni difficili. Questo vale, per esempio, per la distribuzione degli organi dei donatori, come per l'assegnazione dei letti di terapia intensiva.

La macchina dà giudizi potenzialmente più equi perché guarda al problema in modo oggettivo, giurano i tecnocratici. La macchina dà giudizi potenzialmente più iniqui perché guarda al problema in modo manipolato, giurano i critici. Resta il fatto che la delega in bianco è appena agli esordi, con esiti tutti da temere.

Future startup Pensa a tutto l'IA

Far fuori tutti i consulenti e costosi dipendenti. Grazie al supporto dell'intelligenza artificiale, avviare da soli un'azienda da un milione di dollari sarà in futuro una cosa normale. Anzi, forse i mercati di domani non saranno dominati da grandi aziende, ma da piccole, magari composte da una sola persona! È quanto prevede lo scrittore e fondatore di società statunitensi Dan Shipper. Egli vede addirittura un vero e proprio trionfo degli imprenditori solitari, grazie all'uso dell'intelligenza artificiale generativa a buon mercato. Non campato per aria. Niente sviluppatori di software, né personale di marketing o assistenza clienti. Per avviare un'azienda basterà un computer portatile e una buona idea, almeno nei settori digitali, perché altrove l'IA aiuterà "solo" a svolgere molti processi. Ad ogni modo, già oggi l'IA può togliere le castagne dal fuoco al neo imprenditore con assistenza alla programmazione (Github), copywriting e gestione del blog (Neuroflash) e la rognosa assistenza clienti con analisi dei feedback e miglioramento del servizio (Viable).

Future work Il robot batte cassa

Perché pagare una persona per negoziare quando DoNotPay "The World's First Robot Lawyer" tratta le migliori condizioni per voi? Già, perché? In futuro sempre più aziende utilizzeranno l'IA e programmi come Spellbook per redigere contratti con clausole complesse e per gestire le attività standard. In questo modo, non solo si abbattano i costi, ma si libera la manodopera (quella rimasta) per compiti di maggiore valore. Vale ovviamente anche per i manager.





—Future economy

Economia della solitudine

***Da meglio soli che male accompagnati
a meglio accompagnati che solo soli.
È la loneliness economy, che promette buoni
affari, ma solo se non vi frulla in testa il
ritornello esistenziale dei Beatles “All the
lonely people, where do they all come from?”
(Eleanor Rigby).***



—Lonely planet

La solitudine dei molti

Nel Metaverso sei sempre più disperso. Non che ci volesse molto. Il digitale isola da sempre, il resto l'hanno fatto l'isolamento e la stupida DAD della pandemia. Le persone sole stravolgeranno i mercati? Alcuni segnali. Il solito “solitario” Giappone funge da apripista con ristoranti che espongono adesivi con la scritta “Robot Friendly”, nel senso di locale che accoglie gli “sfigati” che vanno a spasso con un robot da compagnia, come il robot Lovot (da “Love” e “Robot”), programmato per stimolare l'istinto protettivo del suo proprietario e per emettere rumori di coccole. Niente di nuovo sotto il Sol Levante, ma anche la Cina è sulla strada dell’“economia della solitudine” afferma il *Financial Times*. In molti Paesi, la popolazione sta diminuendo e invecchiando e questo fa aumentare il numero di nuclei in cui vivono solo una o, al massimo, due persone, alquanto isolate anche dalle relazioni sociali. Ovviamente questo è devastante per la salute fisica e mentale delle persone colpite. Certo, siamo in tanti (miliardi), ma sempre più soli e incapaci di socializzare al di fuori dei social.

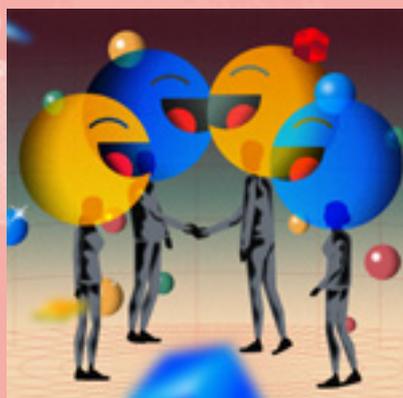
—Cliente solo? Meglio di un solo cliente

Come sempre, ogni dramma (in questo caso esistenziale) è anche un programma di opportunità. Approfittare della solitudine? Sta già avvenendo. Le imprese che beneficiano di questo sviluppo includono: servizi di streaming, produttori di giochi per computer e operatori di metaversi e mondi digitali, prodotti e servizi legati agli animali domestici, amici artificiali come Replika e, ovviamente, attività di socializzazione nel mondo reale con piccoli stratagemmi per distinguersi dalla concorrenza. In Olanda, tanto per fare un esempio, la catena di supermercati Jumbo ha introdotto una cassa extra lenta per incoraggiare esplicitamente la conversazione con la cassiera e con gli altri clienti in coda. Lo so, fa ridere o piangere, ma tant'è. Anche l'eccessiva automazione e velocizzazione dei servizi può alla lunga diventare controproducente nell'economia della solitudine. Più tocco umano, insomma.



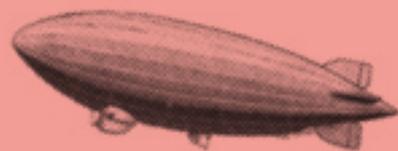
—Umano, troppo umano Nuove strategie

Sempre più clienti vivono da soli: tutte le aziende devono adattarsi a questa realtà. Ciò significa, tra l'altro, ripensare a ulteriori fasi di automazione. Perché, nella maggior parte dei mercati, i contatti effettivi tra clienti e aziende stanno diminuendo. In passato si ordinava il caffè al banco del bar, ora lo si ordina tramite app e si deve solo ritirare la bevanda. Questo elimina la chiacchierata casuale con la cassiera. A prima vista, il cliente trae vantaggio dall'automazione: non deve aspettare o avere a che fare con un dipendente, magari irascibile. Ma gli studi dimostrano che anche gli incontri umani superficiali aumentano il benessere. Il desiderio di incontri diretti porta a nuove strategie per ripristinare l'esperienza umana.



FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI

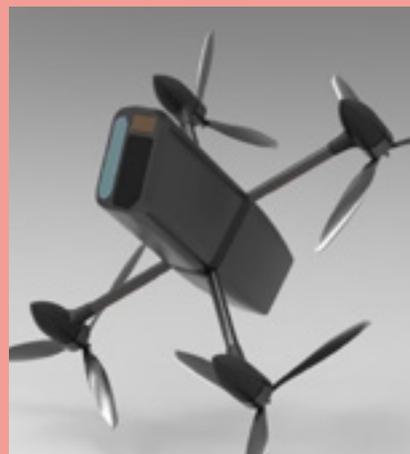


LA GUERRA DIVENTA AUTONOMA

Bei tempi quando Anduril era il nome della spada utilizzata da Aragorn ne *Il signore degli anelli*. Ora è solo il marchio di fabbrica di uno stupido drone ammazza persone automatizzato in uso in Ucraina. Già lo sapevamo che il conflitto di domani sarà una guerra di droni contro droni che operano in perfetta autonomia, come self-driven weapons assistite da ufficiali artificiali. L'interceptor di Anduril rivela altri droni nemici

e li sperona a circa 80 km/h. Lo scenario, diciamo pure immediato: nella guerra di domani, le macchine combatteranno contro altre macchine – e in modo autonomo – con meno soldati sul campo e più persone nelle retrovie nei centri di controllo. Certo, moriranno come sempre gli umani, ma in prospettiva le macchine da combattimento prenderanno le loro decisioni, dichiarandosi anche guerra autonomamente.

➤ <https://www.anduril.com>



NEWSROOM.CHIPOTLE.COM

La catena Chipotle sta sperimentando un progetto di ristorante completamente elettrico per ridurre le emissioni di gas serra del 50% entro il 2030.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=-PY2X_wwm-g



WEPOT.CH

Wepot lancia un'irrigazione innovativa per piante in vaso con una riduzione dell'acqua fino al 70%. Giusto. Consumare meno è la vera sostenibilità.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=hZ8b-J3x8CI>



TEQBALL.COM

Anche lo sport può essere innovato radicalmente. Per esempio, calcio + ping pong = Teqball. Nato 10 anni fa, ma giusto citarlo e praticarlo.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=7YvevmWltqE>



IFDESIGN.COM

Troppe monete nella Fontana di Trevi difficili da smaltire? Dalla Cina la soluzione: una moneta fatta di alghe pressate che si dissolve nell'acqua!



SCIENCE.ORG

Con questi stivali si cammina proprio come un robot. I Robo boots del Georgia Institute of technology prevengono le cadute e scivolano su scale ghiacciate.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=e20esi7Zj0c>



SPLATTERDOM.COM

Mai più schizzi quando si fanno le patatine fritte. Visto su Kickstarter, SplatterDom è un manicotto in silicone da posizionare sulla pentola o padella.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=952UoBICZTo>



MANAGER & WORKERS BUYOUT

La managerialità incontra il mondo cooperativo

Da tempo Manageritalia, con le sue associazioni territoriali, collabora con realtà che si trovano a vivere casi di workers buyout, cioè quel fenomeno che vede l'acquisizione o il salvataggio di un'impresa da parte dei dipendenti che si costituiscono in una cooperativa investendo risorse proprie.

Spesso però a questi lavoratori, che diventano imprenditori a tutti gli effetti, mancano le competenze manageriali idonee a guidare un'azienda che deve risolversi sul mercato. Perché, dunque, non favorire l'incontro tra manager e aziende che ne-

cessitano e necessiteranno di competenze manageriali?

È in quest'ottica che, dopo alcune esperienze pilota, Manageritalia Emilia Romagna e XLabor, la divisione dedicata al mercato del lavoro manageriale, in collaborazione con Legacoop, hanno dato vita a **Manager & Workers Buyout**, un percorso di formazione in quattro date, svoltosi tra febbraio e marzo 2023. Tanti i temi trattati: cos'è una cooperativa e cosa vuol dire essere manager in questa realtà; come nasce e come si sviluppa un workers buyout; cosa vuol dire diventare imprenditori; la finanza coope-





rativa; quali sono gli strumenti finanziari a supporto del workers buyout.

Un progetto generativo per manager, aziende e territori

«Abbiamo lavorato per favorire la diffusione della managerialità su tutto il territorio, guardando naturalmente anche agli aspetti sociali dell'iniziativa» afferma **Mauro Mastrogiacomo**, direttore di XLabor. Gli fa eco **Cristina Mezzanotte**, presidente di Manageritalia Emilia Romagna: «Da alcuni anni collaboriamo con Legacoop per avvicinare sempre più il mondo manageriale e quello cooperativo. Con Manager & Workers Buyout siamo passati all'azione, sviluppando un'iniziativa informativa e formativa che valorizza il ruolo dei manager a favore della crescita economica e sociale dei territori».

Anche **Sara Cirone**, presidente Fondazione HUB del Territorio Emilia Romagna e coordinatrice gruppo Minerva Federmanager Bo-Fe-Ra, sottolinea l'importanza del progetto per il territorio: «Manager & Workers Buyout è un percorso generativo per i manager e le comunità italiane: insieme abbiamo creato nuove opportunità in grado di rigenerare il valore dei nostri patrimoni territoriali».

Le testimonianze

Il percorso di formazione è stato molto partecipato e apprezzato: ai quattro incontri hanno aderito quasi 40 manager, alcuni dei quali hanno voluto condividere le loro esperienze. Ecco cosa si sono portati a casa.

Fatima Carbonara

temporary manager fractional cfo

«Manager & Workers Buyout è stato un bel percorso, che oltre al quadro normativo ha approfondito casi pratici molto interessanti; le testimonianze, poi, sono state fondamentali per capire l'importanza di un team di persone preparate e dell'ingaggio di tutti gli stakeholder».

Giuseppe Mucci

fractional executive, entrepreneur, equity partner & founder Minorice Hotel Management

«Avevo una conoscenza limitata degli argomenti e una grande curiosità. A posteriori, posso dire che l'intero percorso è stato ideato e costruito davvero molto bene: gli approfondimenti, le case history e gli strumenti operativi sono stati esposti con grande

chiarezza e i relatori erano tutti di alto profilo. Un plauso anche all'organizzazione: ho apprezzato molto la possibilità di seguire alcuni moduli da remoto».

Enrico De Sanso

responsabile d'area coop San Vitale, presidente e fondatore Stadera soc. coop

«Il percorso è stato sicuramente utile per iniziare a comprendere meglio le dinamiche del workers buyout e per conoscere gli attori coinvolti. L'esposizione è stata chiara e gli interventi interessanti, di livello e non ripetitivi. Per la prossima edizione proporrei un modulo aggiuntivo dedicato al coinvolgimento dei lavoratori».

Vittorio Nappi

senior executive, sales manager in the energy sector

«La partecipazione al corso è stata una scelta indovinata. Ho trovato particolarmente interessante il modo di trasferire managerialità nel mondo cooperativo, dove anche il manager è un "primus inter pares" e dove l'ascolto, la condivisione della stessa tempesta e la solidarietà sono fondamentali per la riuscita delle iniziative. Inoltre, non conoscevo gli strumenti e gli enti finanziari a disposizione per iniziative di workers buyout e anche questo mi ha arricchito. Ultimi cenni all'organizzazione, ai relatori e ai partecipanti: la prima impeccabile anche per il percorso contenutistico elaborato; i secondi passionali e molto preparati, pronti a mettere a disposizione le proprie esperienze; i terzi realmente interessati e pronti a dare il proprio contributo. Che dire: sarebbe bello essere coinvolto in una o più sfide di workers buyout». ■

XLabor MANAGERITALIA
DIVISIONE PER IL MERCATO DEL LAVORO MANAGERIALE

È la divisione di Manageritalia dedicata al mercato del lavoro manageriale. Sviluppa percorsi di orientamento, consulenza di carriera, assessment e certificazione per i manager in ogni fase del ciclo di vita professionale.

Per informazioni, scrivi a
xlabor@manageritalia.it
oppure chiama il numero **02 92979470**.

A CHE PUNTO SIAMO CON LA MEDICINA DIGITALE? **APPUNTAMENTO CON LA SALUTE**

Prende il via a maggio il progetto per i videoconsulti medici, a “costo 0”



“**Q**uasi quasi cerco su internet. Vediamo cosa trovo”.
A quanti di noi capita di curiosare su internet semplicemente digitando i sintomi di un malessere. Magari per un’autodiagnosi o per auto tracciarsi un percorso di cura, senza però averne le competenze. Accade per il 73% di coloro che utilizzano internet.

“Ho un sacco di lavoro e non ho tempo per recarmi in ambulatorio. E poi, troverò subito parcheggio? Dopotutto non mi sembra che sia nulla di importante... Preferisco rinunciare alla visita medica”.

Esempi concreti che hanno in comune un elemento: “allontanarci” dalla salute perché ci fanno accedere in modo inappropriato alle informazioni sanitarie, spesso non attendibili o perché ci fanno rinunciare

alle indicazioni che solo un professionista medico ci può dare durante una visita. Tutto a discapito della nostra salute, il bene più prezioso che abbiamo.

Esattamente il contrario di quanto il Fasdac si prefigge da sempre: “avvicinare” l’assistito al bene “salute”. Non solo attraverso il rimborso delle spese sostenute ma facilitando, sin dal 1992, l’accesso alle cure tramite le strutture convenzionate: oggi il Fondo vanta una rete proprietaria di oltre 7.500 sedi operative e poi, ancora, promuove dal 2005 specifici programmi di prevenzione.

Ora, grazie alle nuove tecnologie, siamo riusciti ad attivare un progetto a “costo 0” per gli assistiti. Parliamo di videoconsulti medici, ovvero della possibilità offerta a un iscritto o a un suo familiare di colloquiare a distanza con un medico specialista, condi-

vedere dati clinici, trasmettere referti di analisi o file di radiografie eseguite e che potrebbero dar luogo alla prescrizione di farmaci o cure.

Perché questo nuovo servizio?

Il dirompente progresso tecnologico tende ad espandersi in tutti gli ambiti del nostro vivere. E anche la sanità tende a reinventarsi sviluppando modelli digitali. Nascono nuove modalità di acces-

so alle cure con le quali oggi un soggetto come il Fondo, preposto a erogare servizi, non può non confrontarsi. Il videoconsulto medico si colloca in questo nuovo contesto e diventa un'opportunità da cogliere.

Quali i vantaggi?

- Migliorare l'accesso alle cure, in particolar modo a chi è più avanti con l'età, facilitando il contatto

IL SERVIZIO IN 3 SEMPLICI PASSAGGI

1
PRIMO PASSO
RICHIEDI LE CREDENZIALI

- ✓ Vai sul sito del Fasdac e clicca nella Home Page sull'icona MyClinic.
- ✓ Vai alla pagina web creata da Welion per Fasdac e inserisci i tuoi dati.
- ✓ Ricevi l'e-mail di attivazione del servizio con le credenziali di accesso alla APP dedicata.



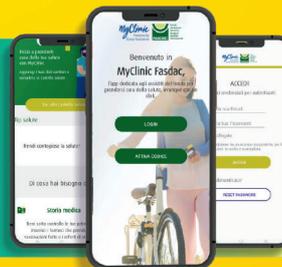
2
SECONDO PASSO
SCARICA L'APP E REGISTRATI

- ✓ Scarica e installa sul tuo telefono o tablet l'APP MyClinic Fasdac, la trovi su App Store o Google Play.
- ✓ Registrati alla APP con le credenziali ricevute per e-mail.



3
TERZO PASSO
SCOPRI LE FUNZIONALITÀ E PRENOTA IL TUO VIDEO CONSULTO

- ✓ Fissa il tuo video consulto.
- ✓ Accedi e naviga nella APP.
- ✓ Scopri tutte le sue funzionalità.
- ✓ Sfrutta il servizio completamente a costo zero.



con il medico, ovunque ci si trovi (non c'è necessità di spostarsi fisicamente per andare in ambulatorio o presso lo studio medico, trovare parcheggio, attendere in sala d'attesa).

- Consentire l'interlocazione con il medico anche nelle zone meno servite riducendo il divario territoriale.
- Accedere più rapidamente, al momento del bisogno, alle informazioni e ai consigli da parte di un medico specialista.
- Intercettare per tempo alcune patologie.

Nelle intenzioni del Fondo, il videoconsulto medico è un ulteriore momento per favorire quell'“avvicinamento” al bene salute di cui abbiamo parlato. Un'opportunità, si è detto. Allora, perché non coglierla?

Il contesto di riferimento

La medicina digitale, o la “telemedicina” (come viene spesso definita), negli ultimi anni ha fatto grandi passi in avanti. La pandemia ha accelerato l'utilizzo delle tecnologie digitali perché ha costretto molti di noi a evitare gli ambulatori, per il timore di contrarre il Covid, e gli ospedali, peraltro prioritariamente impegnati a gestire l'emergenza.

Il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) scommette molto sulle tecnologie digitali, a partire dal Fascicolo sanitario elettronico, concepito come punto unico di ingresso per i cittadini al Servizio sanitario nazionale, fino ai servizi da erogare mediante la telemedicina, tanto da stanziare un miliardo di euro da qui al 2026. Fasdac intende affiancare il servizio pubblico in questo percorso, che è anche di crescita culturale.

Il ruolo del Fasdac nel nuovo contesto della sanità digitale

Come reagiremo quando un domani la visita con il medico la faremo in video e non in presenza? Saremo in grado di trasmettergli i referti degli accertamenti eseguiti, scaricare eventuali prescrizioni di farmaci o di ulteriori approfondimenti diagnostici? Saremo tutti in grado di utilizzare il pc, lo smartphone o l'iPad o la telemedicina è destinata a rimanere appannaggio dei più giovani? A che punto siamo in questo processo di cambiamento?

Il Fondo intende far crescere la propensione dei propri assistiti alla telemedicina e decide di farlo

gradualmente, partendo dal primo gradino, quello del videoconsulto medico in quanto più facilmente e immediatamente praticabile. Una sorta di “alfabetizzazione” all'uso degli strumenti digitali, un momento in cui far crescere le competenze e l'abilità al loro utilizzo, un modo per far prendere confidenza con essi anche a chi, meno avvezzo per motivi anagrafici al loro utilizzo, deve ricorrere all'aiuto di un proprio familiare.

App MyClinic Fasdac

Attraverso un accordo con Welion, società del gruppo Generali specializzata in programmi di welfare integrato e servizi dedicati alla salute, il Fondo mette a disposizione degli assistiti MyClinic Fasdac, un'App sviluppata da Europ Assistance che consente di mettersi in contatto a distanza con medici esperti appartenenti a oltre 20 branche specialistiche. Una piattaforma che possiamo interpretare e utilizzare come una vera e propria convenzione con un ambulatorio medico che non ha una sede fisica ma è accessibile contemporaneamente da tutti gli assistiti e su tutto il territorio. Così, nell'attuale modello assistenziale, il videoconsulto diventa una pratica diretta a “costo 0” per l'assistito, come accade per la prevenzione con la quale condivide la stessa finalità: promuovere la salute.

A chi si rivolge e come accedere all'App

Il progetto si rivolge a tutti gli assistiti (titolari e familiari aventi diritto) appartenenti a tutte le categorie: dirigenti in servizio, prosecutori volontari, pensionati diretti e indiretti.

I maggiorenni potranno accedere autonomamente al videoconsulto con proprie credenziali rilasciate dal sistema, mentre i minorenni potranno farlo tramite il titolare dell'iscrizione.

Il percorso per approfittare di questa opportunità è semplicissimo: sarà sufficiente registrarsi inserendo i propri dati su www.consulto-welion.it/fasdac.html e ottenere un codice univoco personale che darà diritto ad accedere all'App. Da quel momento in poi sarà possibile scegliere la specialità, il medico e lo slot temporale per effettuare il videoconsulto.

Oggi impariamo a utilizzare questo nuovo servizio come assistiti del Fasdac. Domani lo faremo come cittadini. Il futuro della sanità digitale è dietro l'angolo.

Tutte le istruzioni su www.fasdac.it/MyClinic-Fasdac ■

CORSI DI FORMAZIONE

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

Team Empowerment

Leadership vs dominance

Sviluppare la leadership attraverso la followership



ONLINE

22 giugno

Collabor-Act

Ricalibrare efficacemente la relazione manager-collaboratore



CFMT MILANO

29 giugno

Il patto di affinità tra individui e organizzazioni

Alla ricerca di un nuovo equilibrio



ONLINE

12 luglio

Personal Improvement

Influenza & Persuasione

Executive reflection



ONLINE

22 giugno

Public speaking in a virtual meetup

Come cambia l'arte del parlare in pubblico negli incontri virtuali



ONLINE

5 luglio

Relazioni efficaci

Sviluppa il tuo stile comunicativo e relazionale con il modello brainbow



ONLINE

13 e 20 luglio

Organizational Performance

Organizational coaching

Le potenzialità dell'organizational coaching nella gestione dei processi di cambiamento



ONLINE

12 e 19 giugno

Modelli excel per analizzare Pfn e gestione finanziaria

La gestione finanziaria aziendale



ONLINE

5 luglio

Il budget e il business plan

Basic economics



ONLINE

11 luglio

Business Development

B2B Social strategy

Web marketing per non addetti



ONLINE

28 giugno

La valutazione e la formalizzazione

Il business plan



ONLINE

30 giugno e 7 luglio

Negoziare in situazioni critiche

Negoziare con autorevolezza e incisività



ONLINE

4 e 11 luglio

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

MILANO

info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA

info@cfmt.it, 06 5043053

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

LA CREATIVITÀ AL SERVIZIO DELLA LEADERSHIP

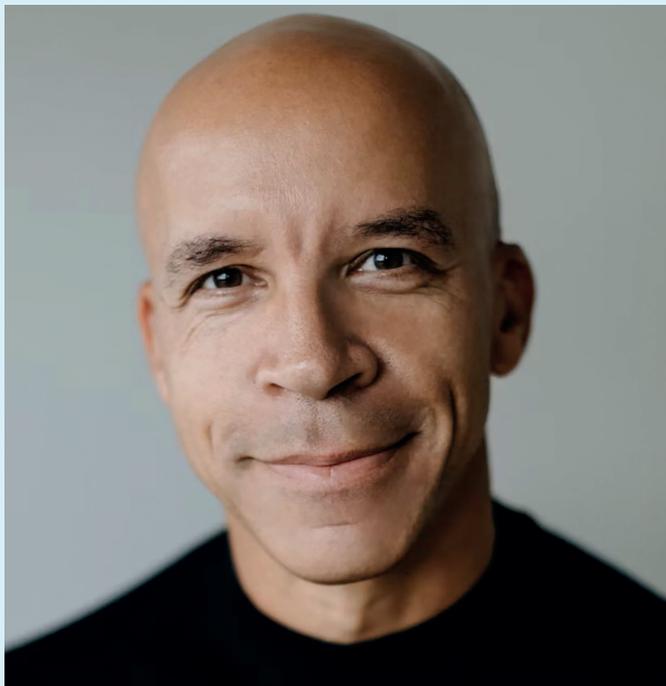
Un webinar esclusivo di Cfmt con Greg Hoffman, keynote speaker di WOBI - World Business Forum

online, 28 giugno



18:00 - 19:00

In anteprima per Cfmt - Centro di formazione management del terziario, il keynote speaker di WOBI - World Business Forum **Greg Hoffman**, ex chief marketing officer di Nike, condividerà tutto ciò che ha imparato sulla leadership creativa durante la sua carriera di oltre 27 anni in Nike. Qui, infatti, ha guidato team incaricati di immaginare il futuro dello storytelling e delle esperienze dei consumatori per il marchio.



Autore di diversi libri, uscirà quest'anno anche in Italia la sua ultima opera: *Emotion by design: creative leadership lessons from a life at Nike*.

Con Hoffman parleremo di creatività e innovazione, ma anche di emozione: la chiave per costruire connessioni forti con i consumatori. L'attività fa parte del progetto **Leading with purpose**, la nuova serie di eventi Cfmt dedicati agli speaker di

WOBI, che quest'anno celebra il suo 20° anniversario. In attesa del secondo appuntamento di novembre con il Premio Nobel per la pace e fondatore della Grameen Bank **Muhammad Yunus**, vi aspettiamo il **28 giugno 2023**, dalle **18** alle **19**, al webinar con Greg Hoffman "**La creatività al servizio della leadership**".

Grazie alla sua leadership, Nike ha portato i temi dell'uguaglianza, della sostenibilità e dell'empowerment attraverso lo sport in alcune delle sue comunicazioni più significative. Nel webinar, scopriremo il potere della curiosità come leva per innovare all'interno delle organizzazioni e come chiave per formare i leader di domani. Un'anticipazione esclusiva per i dirigenti che parteciperanno e che potranno conoscere la storia dietro l'uomo che in trent'anni di carriera ha creato alcune delle più celebri campagne Nike.

Definito come una delle persone più creative al mondo, per Business Insider è tra i 50 cmo più innovativi, ed è stato inoltre inserito nella lista di AdAge dei Power Players dell'anno.



Per iscriversi:

https://bit.ly/cfmt_hoffman



Per maggiori informazioni:

Luisa Panariello, luisa.panariello@cfmt.it

Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero Dirigibile. **(20, 67)**

Francesca Concina, esperta in comunicazione strategica e interculturale, è membro della Prsa - Public relations society of America. È appassionata di crisis management e stakeholder engagement, di cui studia le dinamiche nel trasporto aereo da oltre 15 anni. Ha fondato Inspiring People Relations. **(46)**

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

Gianluigi De Marchi è un consulente che vanta una lunga esperienza maturata in banche, società di consulenza, fondi comuni d'investimento. È autore di una trentina di libri che trattano i principali temi del mercato (Borsa valori, finanziamenti, fondi comuni, polizze ecc.). **(40)**

Matteo Gallina è data manager in JobValue | JobPricing, società di consulenza aziendale in ambito total reward (analisi e politiche retributive, benchmarking, budgeting e cost-controlling). **(26)**

Gianluca Pomo, milanese, classe 1984. Già manager per alcune tra le più rilevanti realtà del settore energetico nazionale e internazionale, guida oggi l'area vendite e sviluppo commerciale nell'ambito "efficienza energetica" di Axpo Energy Solutions Italia. **(58)**

Sergio Sorgi, fondatore di Progetica e presidente di eQwa, è tra gli ideatori della Welfare Manager Factory. Coordina servizi di educazione finanziaria di qualità UNI 11402. È autore di diversi libri, tra i quali *Guida all'educazione finanziaria*, *Il futuro che (non) c'è* e *Felicità cercasi - Pratiche personali e collettive*. **(36)**

da Manageritalia

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

Pierfilippo Maggioni, Csr specialist. **(18)**



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E
CULTURA DI MANAGERITALIA

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

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



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano
esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

Lapis srl

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

Grafica

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

Stampa

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

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

Associato all'USPI



Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
maggio 2023 è di 48.025 copie

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

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

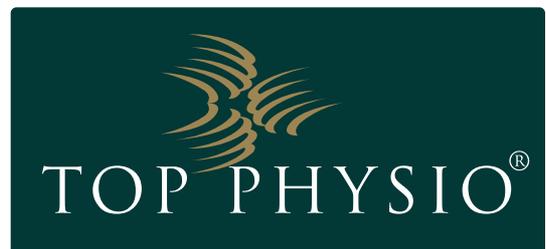
- ✓ Entro 3 ore dalla richiesta
- ✓ Dove vuoi, anche in ufficio
- ✓ Orari e giorni flessibile
- ✓ Con personale qualificato e aggiornato
- ✓ Con tecnologie all'avanguardia
- ✓ Anche in Telemedicina



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

Non sei a Roma? Nessun problema!

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



QUALITY NETWORK

INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

339.53.20.273

E se uno o più denti non sono mai “nati”?



Un adulto dovrebbe avere 32 denti. Ma, nella realtà, sono poche le persone ad averli tutti. In certi casi, è dovuto all'**agenesia dentale**, cioè all'assenza congenita di uno o più denti: mai nati, mai cresceranno.

È un fenomeno che può portare a conseguenze serie: ne parliamo sul nostro blog (scansiona il QR Code e leggi!).
Nei Centri Implantologici Tramonte, conosciamo bene l'agenesia e vantiamo un'esperienza cinquantennale nella migliore delle soluzioni: l'implantologia dentale.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta con FASDAC.