

DIRIGENTE

N. 3 MARZO 2023

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

DONNE E LAVORO:

l'insostenibile leggerezza della disparità

ECONOMIA

Export, l'impatto
del terziario

PREVIDENZA

Pensioni 2023

FONDO MARIO NEGRI

2022 in rosso,
medio-lungo
termine roseo

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)

Qual è l'ortodonzia che fa sorridere tutti?



Nei Centri Implantologici Tramonte c'è un'ortodonzia che fa sorridere i più giovani, ma anche gli adulti. Perché permette di allineare i denti in modo molto efficace, ma è anche confortevole e praticamente invisibile. Si chiama Invisalign e nei nostri centri la praticano solo professionisti con una profonda esperienza, per garantirvi **risultati certi e grande attenzione al vostro benessere.**

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

Finanziamenti con  Cofidis

Convenzione diretta con FASDAC.

FACCIAMO 50/50

Un anno fa commentavo i dati negativi dell'occupazione femminile in Italia, ben lontani dalla media dell'Unione europea; a fine 2022 il tasso d'occupazione femminile rimane di poco superiore al 51%.

Cogliamo però un segnale positivo nella qualità del lavoro, in particolare di quello manageriale, la cui crescita significativa (5,4% nel 2021) è trainata dalle donne (+13,5% nello stesso anno). Nei settori del terziario la trasformazione è ancora più rapida ed evidente nel 2022: +8,3% complessivo, +12% delle nostre colleghe, oggi pari al 21,5% del totale.

Una crescita che riguarda tutte le regioni, e non solo quelle del nord, in cui è più presente la componente manageriale: +77% dal 2008 al 2021, ma soprattutto una presenza femminile di quasi il 40% nelle manager under 35. È chiaro che le forti differenze di genere accumulate nel passato si assorbiranno solo gradualmente, ma occorre raggiungere al più presto un virtuoso 50/50 nelle nuove nomine.

Se crescono le donne manager, si riduce il gender pay gap complessivo, anche se non sempre accade a parità di posizione ed esperienza.

Dobbiamo ringraziare le tante colleghe che hanno lottato per questi obiettivi e oggi, con il traguardo in vista, non abbassano la guardia. Una fra tutte la nostra carissima Marisa Montegiove, fondatrice e per molti anni guida del Gruppo Donne Manager in Lombardia e in Italia, anche oggi associata attenta e appassionata. Persone vere, manager di qualità,

ancor prima che donne, che hanno trovato alleanze nella politica, nei media, in tanti colleghi uomini. La strada da percorrere non è finita, ma siamo orgogliosi di trovarci in testa al gruppo.

La sfida più grande da vincere è ora quella di valorizzare il merito, anche rinunciando progressivamente alle quote rosa, pur fondamentali per sensibilizzare e cambiare concretamente il passo. Una sfida che condividiamo al di là delle differenze di genere, perché troppe colleghe e colleghi non possono ancora lavorare con la serenità di essere valutati con un sistema equo e trasparente, lontano da logiche di cordata o di opinabile "fedeltà", ma in base alla capacità di portare risultati, qualità, umanità e visione nelle loro aziende. Se prevale il merito, a ogni livello, automaticamente si raggiunge la vera parità.

Anche lo stato faccia la sua parte, sviluppando finalmente quei servizi necessari nella fase più delicata, quella della maternità, in cui spesso ancora si fermano le aspirazioni (e le remunerazioni) di troppe colleghe.

Nelle aziende occorre abbandonare il falso mito della presenza in ufficio a tutti i costi, ma dove è possibile questo sta avvenendo, grazie allo smart working sistematico.

Il vento soffia a favore, non sprechiamo le occasioni e, soprattutto, non freniamo la corsa.

Mario Mantovani

<https://it.linkedin.com/in/mantovani>
mario.mantovani@manageritalia.it

a cura del
 presidente Manageritalia



IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

showroom di riferimento
EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI
www.egearreda.it

Coordinatore convenzioni: Andrea Dell'Orto - Via G. Galilei, 45 - Seregno (MB)
Tel. 333.7017318

- Scelta dei mobili su oltre 50.000 mq di vaste esposizioni fra le più serie e qualificate d'Italia (in Brianza, a Bergamo, a Como, a Varese, a Gallarate, a Cardano al Campo) con tutte le migliori marche di cucine, soggiorni, salotti, camere, camerette, mobili bagno, mobili d'ufficio. Inoltre, ristrutturazioni, porte, parquet, ceramica.
- Importanti sconti sui listini. Consulenza, progettazione, rilievo misure, trasporto e montaggio compresi nel prezzo. Servizio postvendita. Blocco dei prezzi per merce da consegnare entro 18 mesi.
- Possibilità di vedere una casa domotica perfettamente arredata e funzionante.
- Convenzione estesa ai famigliari.

Il Gruppo di Mobiliari, offre la possibilità di vedere dal vivo tutta la migliore produzione italiana del mobile con le marche più prestigiose di DESIGN e ottima PRODUZIONE ARTIGIANALE E SU MISURA.



Per informazioni e appuntamenti si prega di telefonare al numero indicato sulla convenzione



INIZIATIVE



43 Message for you(ng)!



51 "Back" to Sicily



52 ...abbiamo fatto SCIntille!

DIRIGENTE

è online su **issuu**

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

Primo piano

- 6** Donne e lavoro: l'insostenibile leggerezza della disparità
- 8** Donne manager: numeri incoraggianti
- 12** Manageritalia, per un lavoro alla pari
- 16** La dirigenza non è (ancora) donna
- 18** *Focus* - Come schegge nel soffitto di cristallo
- 24** *Intervista Elisa Piscitelli* - Le 3C del successo
- 26** *Intervista Paola Carosso* - Moglie, madre e manager si racconta
- 30** *Focus* - Dalle parole ai fatti
- 33** Usa: le donne manager alzano i tacchi

Previdenza

- 38** Pensioni 2023

Economia

- 44** Export, l'impatto del terziario

Fondo Mario Negri

- 48** 2022 in rosso, medio-lungo termine roseo

My Manageritalia

- 54** Più fatti, più persone, più parole: *Il Libro dei fatti 2022*



RUBRICHE

36 Osservatorio legislativo

56 Pillole di benessere

57 Arte

58 Libri

59 Letture per manager

60 Lettere

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

Manageritalia

Previdenza

69 Gestione separata Inps 2023

Servizi

72 Con 50&PiùCaf è più facile

Fasdac

Prevenzione

74 X Programma di prevenzione 2023-2024 "InvestiAMO in salute"

Convenzioni

77 Fondazione Santa Lucia Irccs - Roma

Assidir

78 Convenzione Antonio Pastore e polizza Nuova Capitello

CFMT

Speciale

80 Pensieri stupendi 2023

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

DONNE E LAVORO: L'INSOSTENIBILE LEGGEREZZA DELLA DISPARITÀ

Ne parliamo da troppo tempo, abbiamo fatto tanto, ma il traguardo è ancora lontano. L'obiettivo vero non è tanto raggiungere la parità uomo/donna sul lavoro e ai vertici. L'obiettivo vero è, e deve essere, valorizzare le diversità, tutte, e quindi far sì che, per chi vuole entrare nel mondo del lavoro e arrivare ai vertici, sia solo un fatto di competenze e merito. Senza che stereotipi, diversità reali e concrete nei carichi familiari e di altro tipo, gap culturali e tanto altro impediscano a donne e uomini di partire alla pari per realizzare i propri obiettivi e le proprie aspirazioni. Poi, potremmo anche scoprire, ma solo dopo, che non tutte vogliono arrivare e, ancor più, stare ai vertici, ma sicuramente scopriremo che più donne al lavoro e ai vertici ci permettono di riconfigurare un'organizzazione del lavoro capace di attuare davvero quel famoso work-life balance,

di non confondere carriera e vita, ma ancor più di non privare persone e aziende di quel benessere e quella produttività sinergicamente legate e indispensabili per un vero sviluppo. Anche perché, come ormai ben sappiamo da studi e casi concreti, questa valorizzazione della diversità ci renderebbe tutti più ricchi, a partire dal Pil.

Vediamo allora lo stato dell'arte partendo dai numeri sulle donne manager, valutando a che punto siamo come gender pay gap, sentendo le donne che ce l'hanno fatta e, infine, dando uno sguardo all'estero.

A corollario di tutto questo, una sintesi estrema delle attività che Manageritalia, anche con il suo Gruppo Donne Manager (diffuso su tutto il territorio e composto anche da uomini) porta avanti da decenni per fare questo salto culturale e reale.



DONNE MANAGER: NUMERI INCORAGGIANTI

Secondo l'ultimo report dedicato ai manager privati elaborato da Manageritalia sui dati ufficiali da poco rilasciati dall'Inps, nel 2021 i dirigenti crescono del 5,4%. Interessanti i dati sulle donne (+13,5% vs 3,6% degli uomini) e sul terziario (+9% vs 1% dell'industria). Importante e sorprendente la sezione dedicata al Sud. I numeri sui soli dirigenti del terziario di Manageritalia confermano l'aumento anche nel 2022 (+8,3% in totale, +12% le donne)

Anche quest'anno, in occasione dell'8 marzo, Manageritalia scatta una fotografia sul management al femminile. L'obiettivo è capire a che punto siamo nel gender gap del mondo della dirigenza privata, evidenziando alcuni macro trend insieme ai dati più rilevanti. Un primo aspetto importante è che i dirigenti privati italiani mostrano nel 2021 un aumento del 5,4%, dopo quelli intorno al punto percentuale dei due anni precedenti e il forte calo che ha caratterizzato i precedenti dieci anni (2018/2008 -5%).

Un dato che la dice lunga sulle colpe che la scarsa managerializzazione ha avuto nell'asfittica crescita di Pil, occupazione e retribuzioni degli ultimi decenni e che mostra chiaramente come imprenditori e aziende abbiano capito che, soprattutto in tempi di crisi, senza managerialità non si cresce e compete e non si superano le diffi-

coltà (ancor più se si identificano in una pandemia, nel crollo di offerta e domanda e poi pure in una guerra in Europa). Non secondaria anche la necessità di gestire gli investimenti del Pnrr o quelli ad esso collegati e collegabili. In questa svolta, le donne ai vertici sono in forte aumento e hanno un ruolo chiave.

Dirigenti in crescita su tutto il territorio spinti dalle donne

L'aumento del 5,4% nel 2021 è dovuto a una crescita del 13,5% delle donne e del 3,6% degli uomini. Si conferma quindi la forte e nota rincorsa verso la parità delle donne dirigenti, cresciute del 77% dal 2008 al 2021 e oggi pari al 20,5% del totale (19,1% nel 2020). Da notare che le donne sono poi percentualmente molto più presenti nel terziario (24,7%) rispetto all'industria (15,1%). Un fenomeno spiega-





bile con il maggior peso che queste hanno nelle coorti di dirigenti più giovani (39% tra gli under 35 e 31% tra gli under 40) rispetto al totale (20,5%) e tra i quadri, e quindi nel peso che assumono nel ricambio generazionale, che vede uscire soprattutto manager uomini in fasce d'età più elevate ed entrare più donne in quelle più giovani.

La crescita dei dirigenti si conferma anche nel 2022: i dati relativi al solo terziario privato confermano la crescita, con un +8,3%, +7,3% gli uomini e +12% le donne. Una conferma sia del trend in atto che dell'aumento della componente femminile, che nel terziario pesa il 21,5%.

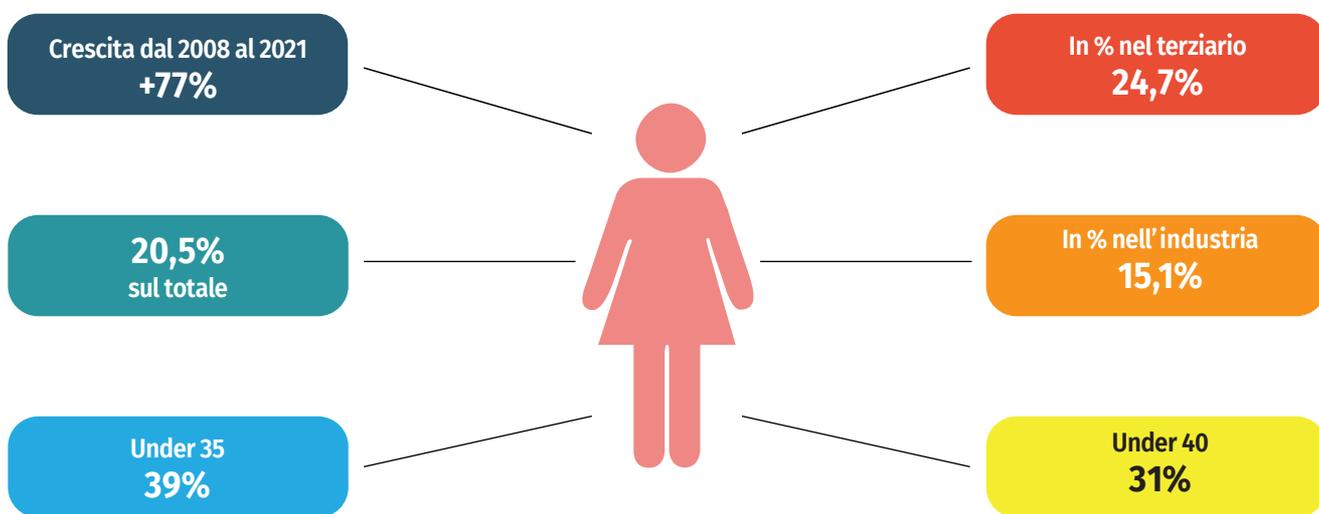
Crescita omogenea tra le regioni italiane

La crescita dei dirigenti nel 2021 coinvolge tutte le regioni italiane, con la sola eccezione della Valle d'Aosta (-1%). Addirittura, si segnala un aumento a doppia cifra in

quasi tutte le regioni del Sud (Calabria 67,3%, Basilicata 22,4%, Campania 15,7% e Puglia 13,2%), storicamente, e purtroppo ancora oggi, ben più sottomanagerializzate del resto del Paese.

A riprova del forte e promettente andamento positivo, anche le regioni con maggiore presenza di dirigenti sono cresciute: Lombardia +4,3%, Piemonte +7,2%, Veneto +8,2% e Toscana +8,7%. Un divario a livello manageriale che resta ancora forte, considerando il rapporto dirigenti-lavoratori dipendenti: 0,9 a livello nazionale, 1,7 in Lombardia e 0,3-0,2 al Sud. La regione con la percentuale più elevata di donne in posizioni dirigenziali è la Sicilia (26,9%), seguita nell'ordine da Lazio (26,5%), Calabria (25,1%), Molise (23,1%) e Lombardia (22,5%). Agli ultimi tre posti, Trentino-Alto Adige (10,6%), Umbria (12,4%) e Friuli-Venezia Giulia (13,1%).

Crescono i numeri delle donne manager nel 2021



Fonte: elaborazioni Manageritalia su dati Inps.

Le province più rosa

Volendo poi stilare la classifica delle province più rosa,

Milano prevale nettamente, con 9.728 donne dirigenti, seguita da Roma (4.926) e Torino (1.343) a chiudere il podio.

Ai primi dieci posti solo province del Nord. Guardando invece al peso percentuale delle donne dirigenti, prevalgono alcune province del Sud e/o minori, spesso caratterizzate da un bassissimo numero di dirigenti in assoluto e quindi facilmente influenzabili da vari fattori.

In questo caso, al primo posto c'è Enna, con le donne dirigenti (56,6%) che superano addirittura gli uomini, seguita da Pavia (35,6%) e Catanzaro (31,1%).

Tra le grandi province, Roma, dove le donne pesano il 26,7%, prevale su Milano (23,2%) e Torino (18,9%).

Dirigenti in crescita grazie al terziario

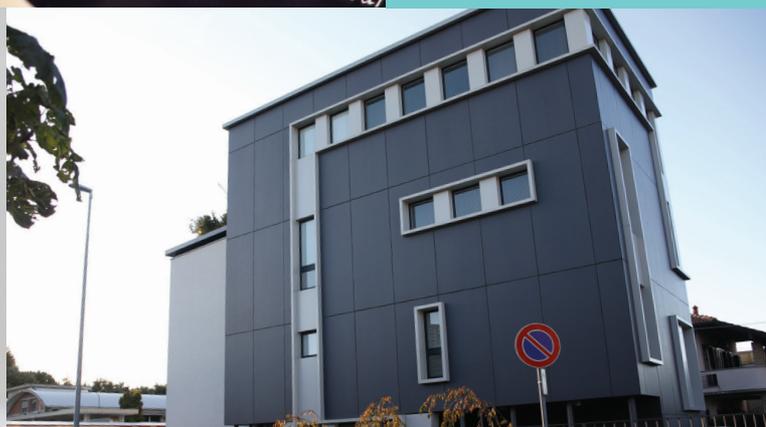
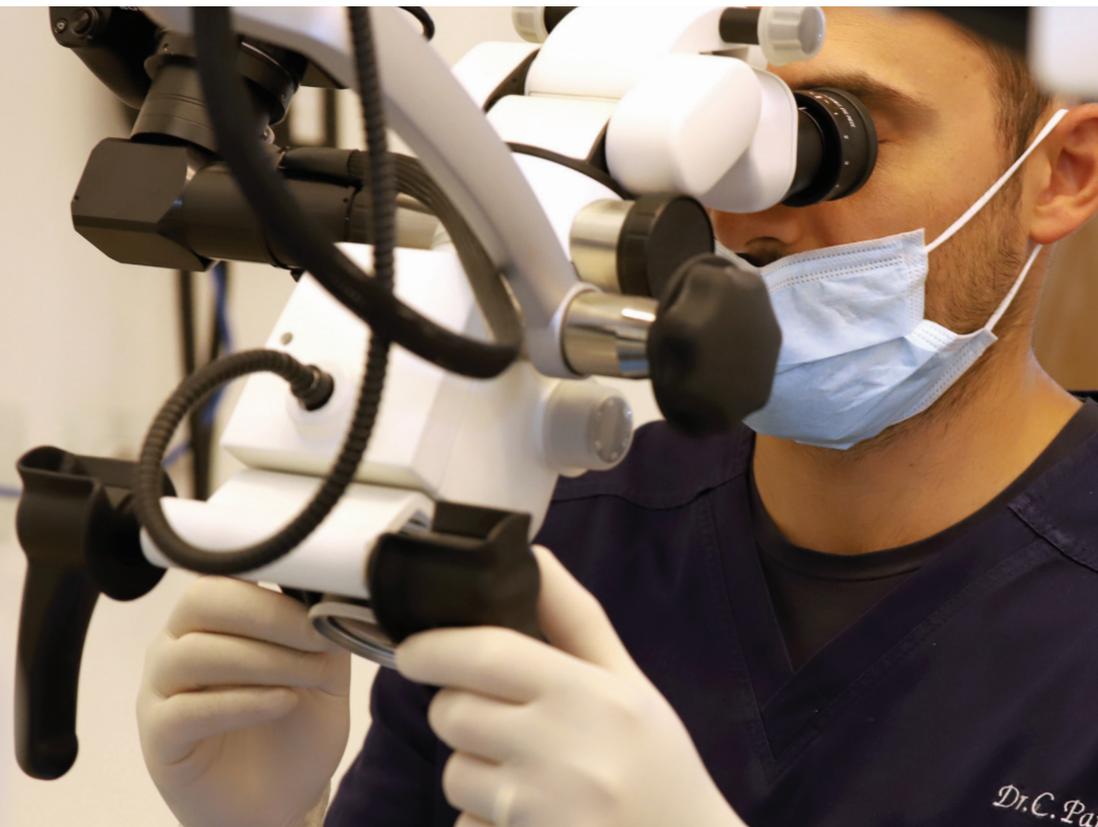
L'aumento dei dirigenti privati è nell'ultimo anno più consistente nel terziario (+9%) rispetto all'industria (1%). Terziario che, se guardiamo più indietro (2015, per avere una classificazione omogenea in base ai codici Ateco), è stato l'unico a crescere, e parecchio, nella componente manageriale dal 2015 a oggi (+17%), a fronte del calo dell'industria (-1%).

A crescere di più nell'ultimo anno, e in generale nel periodo considerato, sono comparti quali istruzione, servizi alle imprese e servizi di informazione e comunicazione. Il terziario privato è anche il settore più rosa, basti pensare che nella sanità e assistenza sociale le donne dirigenti (50,8%) superano i colleghi e sono il 42,2% nell'istruzione, il 29% nel noleggior, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese e il 27,4% nelle altre attività di servizi.

L'aumento dei dirigenti privati è nell'ultimo anno più consistente nel terziario (+9%) rispetto all'industria (1%).

Terziario che, se guardiamo più indietro, è stato l'unico a crescere, e parecchio, nella componente manageriale dal 2015 a oggi (+17%), a fronte del calo dell'industria (-1%)

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



MANAGERITALIA, PER UN LAVORO ALLA PARI

Oltre 20 anni di progetti a sostegno del lavoro femminile

Michela Galbiati



Da sempre tra gli obiettivi di Manageritalia figura il sostegno all'occupazione femminile e alle pari opportunità. Sostegno che passa non solo attraverso le parole, intese come attività di ricerca e sensibilizzazione verso questo problema, ma anche e soprattutto tramite iniziative e fatti concreti. «L'obiettivo – dice **Antonella Portalupi**, vicepresidente Manageritalia – è ampio e tende a valorizzare tutte le diversity, un percorso nel quale i dirigenti, almeno nel mondo del lavoro, sono fondamentali per fare il salto. Un salto che, come dimostrano svariate e prestigiose ricerche e case history, porterebbe

anche una notevole crescita in termini economici, oltre che sociali. Questo il senso del nostro impegno».

Madre di tutto questo movimento fu, nell'ormai lontano 1997, la costituzione a Milano, all'interno dell'Associazione lombarda, del Gruppo Donne Manager, nato proprio per valorizzare il ruolo delle donne nel tessuto economico e sociale del Paese. «L'azione della nostra organizzazione – dice **Luisa Quarta**, coordinatrice Gruppo Donne Manager a livello nazionale – è partita sin da subito considerando tutte le donne, non solo quelle in ruoli manageriali. Abbiamo fatto tanto e raggiunto obiettivi significativi. L'intento è sempre stato quello di cambiare la cultura a tutti i livelli, puntando ad abbattere i troppi stereotipi di genere e diversità sorpassati dalla realtà, ma presenti ancora in troppe teste. Abbiamo fatto tanto e raggiunto obiettivi significativi». Ecco alcune delle tappe fondamentali della nostra azione.

2006: la maternità delle dirigenti è legge

Fino al 2005 l'onere relativo alla maternità per le dirigenti era a totale carico del datore di lavoro, senza possibilità di recupero, mentre per le altre professioniste veniva pagata dall'Inps. Per parificare questa disparità e favorire la nomina di dirigenti al femminile, Manageritalia ha quindi presentato una proposta di legge che modificasse la disciplina normativa. Dopo una battaglia durata quasi quattro anni, la Camera ha approvato una legge che permette anche alle donne dirigenti di vedersi pagata la maternità da parte dell'Inps: si tratta della prima tappa importante nel cammino per le pari opportunità della professione manageriale.

2010: Un fiocco in azienda per una genitorialità senza ostacoli

Nato a fine 2010, Un fiocco in azienda aiuta le aziende e i propri dipendenti ad affrontare serenamente la genitorialità attraverso consulenze e momenti formativi per consentire a mamme e papà di vivere al meglio il proprio ruolo di genitori, percorsi informativi per le future mamme che vogliono restare in contatto con la vita aziendale anche durante l'assenza dal lavoro, supporto alle professioniste nel reinserimento professionale dopo la maternità. Insomma, un aiuto concreto perché la maternità e la paternità



siano un evento felice e normale, non solo tra le mura domestiche, ma anche in azienda.

Nel 2014, Un fiocco in azienda è diventato un percorso di Produttività & Benessere, iniziativa nata per migliorare il work-life balance di tutti i dipendenti, non solo di mamme e papà. Con Produttività & Benessere, Manageritalia ha introdotto politiche, strumenti e azioni per migliorare l'organizzazione aziendale, la flessibilità organizzativa e lavorativa, la collaborazione e la produttività, garantendo a tutti i dipendenti la conciliazione della vita professionale e privata, la salute e il benessere in azienda. Un modo certo per favorire anche la carriera e l'arrivo ai piani alti delle donne manager.

Di Produttività & Benessere fanno parte anche i progetti Smart Welfare e InterAGEing.

2010: Sportello Donne@Work

Per facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro a favore delle donne nell'ambito dell'Ict, Manageritalia Lombardia ha collaborato con l'Associazione Primadonna, Assintel e Comune di Milano (in particolare con l'assessorato alla Famiglia, alla Scuola e alle Politiche sociali): ne è nato Sportello Donne@Work, una banca dati di profili professionali, esclusivamente "in rosa" e a tutti i livelli, da quelli tecnici a quelli organizzativi e gestionali in ambito di information and communication technology. Perché, nonostante i pregiudizi, l'informatica non è più appannaggio del genere maschile.

2020: al lavoro per il Women new deal

Per abbattere le (ancora molte) disuguaglianze nel mondo del lavoro, le donne manager di Manageritalia Emilia Romagna hanno partecipato a "Lavoro femminile: la diversità

dovrebbe essere un valore", proponendo percorsi formativi utili e concreti:

- ▶ avvio all'imprenditorialità, per fornire competenze per l'autoimpiego e la creazione d'impresa;
- ▶ digital knowledge transfer, per la crescita digitale delle donne;
- ▶ rientro dei cervelli, per la promozione del rientro dei talenti, mettendo a disposizione di donne all'estero per studi, ricerca e lavoro, e che vogliono rientrare, una gamma di servizi e un ecosistema accogliente;
- ▶ reinserimento lavorativo, destinato a donne che durante la pandemia hanno perso il lavoro.

2021: una legge per chiudere il gender pay gap

Il divario retributivo tra uomo e donna è un vistoso gap presente a ogni latitudine. In Italia, però, è ancora più d'intralcio al definitivo decollo dell'occupazione femminile: spesso è proprio la minore retribuzione a determinare

scelte familiari che affossano il lavoro femminile e lo sviluppo del Paese. Ecco perché Manageritalia e il Gruppo Donne Manager, diffuso ormai in tante associazioni territoriali, hanno sostenuto la proposta di legge sul gender pay gap.

La legge sulla parità retributiva, entrata in vigore il 3 dicembre 2021, riguarda le aziende con oltre 50 dipendenti e prevede un documento di certificazione delle politiche e misure adottate per ridurre il divario di genere, sgravi per le realtà virtuose e sanzioni e verifiche a opera dell'Ispettorato del lavoro per quelle che violano la norma.

2022: Donne a bordo del board

Per lavorare ancora, e meglio, al raggiungimento degli obiettivi di parità, nel 2022 Manageritalia Emilia Romagna ha dato vita a Women on board, un progetto volto a favorire l'accesso

Il divario retributivo tra uomo e donna è un vistoso gap presente a ogni latitudine. In Italia, però, è ancora più d'intralcio al definitivo decollo dell'occupazione femminile: spesso è proprio la minore retribuzione a determinare scelte familiari che affossano il lavoro femminile e lo sviluppo del Paese. Ecco perché Manageritalia e il Gruppo Donne Manager hanno sostenuto la proposta di legge sul gender pay gap

Financial Literacy



«La cultura finanziaria nel nostro Paese è senza ombra di dubbio bassa. Per questo da alcuni anni abbiamo sviluppato una partnership con il Mef, in occasione del mese dedicato all'educazione finanziaria (ottobre). Sono varie le iniziative sviluppate per i manager, per le donne e per tutti, nelle quali abbiamo coinvolto partner prestigiosi quali Banca d'Italia, Consob e Mef»

Tiziana Vallone

a posizioni di responsabilità in aziende e in società pubbliche e private e per ridurre il divario di genere nei consigli di amministrazione. Un'iniziativa concreta a cui hanno partecipato circa 230 donne manager (e anche 8 uomini), sviluppata in un percorso formativo di 5 incontri che si è svolto tra ottobre e dicembre 2022. E che, visto il grande interesse e successo, verrà replicato nel 2023.

«L'iniziativa che abbiamo promosso con il nostro gruppo donne Manager 3D – dice **Cristina Mezzanotte**, presidente Manageritalia Emilia Romagna – ci ha dato modo di collaborare con tanti stakeholder sul territorio, tra cui il Gruppo Minerva di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna, Fondazione Hub del Territorio ER e Aidp ER. La somministrazione del percorso in forma ibrida, invece, ci ha dato modo di coinvolgere partecipanti da tutt'Italia».

2023: Donne e denaro in una relazione di crescita

Uno dei tanti gap e stereotipi che ancora bisogna abbat-

tere è quello del rapporto debole tra donne e finanza. Per questo è nato "Donne e denaro in una relazione di crescita", un percorso di formazione dal format snello ma incisivo: 7 incontri della durata di 1 ora e 30 ciascuno su gestione del denaro, previdenza e finanza. L'obiettivo è quello di dare a tutte le donne gli strumenti per essere sempre più alla pari e capaci non solo in azienda e sul lavoro, ma anche in famiglia e nella società. «La cultura finanziaria nel nostro Paese è senza ombra di dubbio bassa

– dice **Tiziana Vallone**, vicepresidente Manageritalia Lombardia e coordinatrice del gruppo di lavoro Educazione finanziaria – per questo da alcuni anni abbiamo sviluppato una partnership con il Mef, in occasione del mese dedicato all'educazione finanziaria (ottobre). Sono varie le iniziative sviluppate per i manager, per le donne e per tutti, nelle quali abbiamo coinvolto partner prestigiosi quali Banca d'Italia, Consob e Mef. Questo il senso dell'ultima iniziativa partita in Emilia Romagna, estesa però a tutto il territorio».

LA DIRIGENZA NON È (ANCORA) DONNA

Il pay gap secondo le rilevazioni dell'Osservatorio JobPricing

Nicole Boccardini - senior consultant JobPricing

Secondo il Global gender gap index, pubblicato annualmente nel Gender gap report del World Economic Forum, l'Italia si colloca 63esima su 146 paesi analizzati, con il 72% di gap colmato. Un confronto con i dati internazionali sembra posizionare il nostro Paese tra quelli più virtuosi in termini di parità di genere, ma un'analisi più approfondita evidenzia come l'Italia sia, tra quelli più virtuosi, al fondo della classifica. A conferma di ciò, nell'indice elaborato da Eige (European institute for gender equality), che monitora la parità di genere tra i paesi europei, l'Italia ottiene un punteggio di 65 su 100, inferiore di quasi 4 punti alla media europea. Tra i macro-indici analizzati, quello del lavoro presenta il gap maggiore, con 8,4 punti di differenza rispetto alla media europea.

L'impatto della pandemia

I dati ci mostrano uno spaccato della situazione occupazionale e retributiva delle donne in Italia. Prima della pandemia, il tasso di occupazione femminile era cresciuto progressivamente fino a toccare il 50%, contro il 68% di quella maschile, mentre la disoccupazione raggiungeva l'11% per le donne e il 9% per gli uomini. I dati del 2021 rivelano come, seppure l'intero mercato del lavoro abbia risentito degli effetti della pandemia, le donne siano state colpite in



misura maggiore dalla recessione (da qui anche il termine "she-cession"): l'occupazione femminile è diminuita di più di un punto percentuale rispetto ai valori pre-pandemici, a differenza della riduzione dell'occupazione degli uomini, che è stata minima.

Il gender gap tra uomini e donne non si rileva solo nell'occupazione, ma anche nelle retribuzioni. Dalle rilevazioni dell'Osservatorio JobPricing, nel 2021 il pay gap, calcolato sulla Ral annuale, era dell'11,2%. Ci sono però alcune notizie positive: secondo le prime stime dell'ultimo semestre 2022, si è ridotto all'8,7%, che arriva al 9,6% considerando la Rga (Retribuzione globale annua, comprensiva cioè della parte variabile).

Il nuovo ruolo del lavoro

Per dare una misura di cosa significhi il differenziale rilevato, è come se le lavoratrici italiane iniziassero a percepire uno stipendio il 2 febbraio, lavorando regolarmente dal 1° gennaio. A livello monetario, quindi, si registra una differenza retributiva di circa 2.700 euro sulla Ral e circa 3.100 sulla Rga. Le motivazioni alla base di questo miglioramento vanno probabilmente ricercate in altri fenomeni che vedono coinvolte in maggioranza le donne. Infatti, numerose ricerche hanno evidenziato come la pandemia abbia di fatto cambiato il modo in cui molte persone per-



cepiscono il ruolo del lavoro nella propria vita: sempre più spesso si preferisce non lavorare affatto anziché accettare un ambiente di lavoro poco inclusivo e stimolante, tempi di conciliazione inadeguati e retribuzioni non eque: nel post pandemia molte aziende si sono ritrovate a dover rivedere la propria offerta retributiva. La diminuzione del pay gap nell'ultimo anno è quindi riconducibile a un aumento delle retribuzioni medie per le donne in misura maggiore rispetto agli uomini, con un trend di variazione delle retribuzioni del 5,1%, rispetto al 2,2% degli uomini.

Composizione occupazionale nel settore privato

Analizzando la composizione occupazionale nel settore privato, le lavoratrici costituiscono la maggioranza tra le impiegate, rappresentando invece la minoranza tra le operaie e tra i ruoli manageriali, anche se negli ultimi anni si è rilevata una grande crescita della presenza femminile. La composizione occupazionale pare avere impatto anche dal punto di vista retributivo. Il pay gap, infatti, risulta più alto dove c'è maggiore concentrazione femminile (10,5% nella classe impiegatizia e 9,2% in quella operaia) e più basso dove le donne sono meno presenti (5,2% tra i ruoli dirigenziali e 4,9% tra i quadri). Non si rilevano particolari differenze di genere rispetto alla quota variabile della re-

tribuzione: se il numero di donne che percepiscono una retribuzione variabile è inferiore rispetto a quello degli uomini, ad eccezione dei ruoli dirigenziali, la differenza di variabile percepito, calcolato in percentuale sulla Ral, è trascurabile. Da questi dati sembrerebbe quindi che il fenomeno del divario retributivo sia mitigato nei ruoli manageriali. Quello che però permane è un problema di accesso delle donne ai ruoli apicali: dalle ultime rilevazioni di Manageritalia sui dati Inps, sebbene in grande miglioramento, le donne rappresentano ancora il 31,6% delle figure quadro e solo il 20,5% delle figure dirigenziali.

Il gap nelle aziende quotate

Se spostiamo l'analisi al mercato più ristretto di aziende quotate, il gap assume dimensioni ben più elevate. Nonostante l'introduzione della legge Golfo-Mosca abbia contribuito a un maggior numero di quote rosa nei cda (41,2% nel 2021), solo il 22% delle donne ha un ruolo esecutivo: la maggioranza ricopre il ruolo di consigliere non esecutivo (45% del totale). Salendo ai vertici, le amministratrici delegate rappresentano solo il 5% del totale. La scarsa presenza di donne nei cda è aggravata da un differenziale retributivo di portata maggiore rispetto a quello presente nel settore privato. Il pay gap raggiunge il 94,5% per la presidenza del cda, il 27% per il ruolo di amministratore delegato e il 17,1% per i ruoli non esecutivi.

Un problema che influenza la competitività

Tutto questo, oltre ad essere un problema evidente di equità, si traduce in mancanza di competitività delle imprese: sono diversi gli studi degli ultimi 30 anni che dimostrano che le organizzazioni inclusive, con donne nei ruoli di leadership, ottengono migliori performance in termini di miglioramento della reputazione e della responsabilità dell'impresa. Inoltre, la presenza delle donne nei board è associata a una minore presenza di frodi finanziarie, crescita dell'innovazione e delle performance di gruppo (le imprese inclusive hanno il 59% di probabilità in più di aumentare l'innovazione e la creatività) e il miglioramento delle performance finanziarie (la presenza femminile nei board è associata a una relazione positiva con indicatori finanziari quali, tra i tanti, ROE, ROa, ROS, Tobin's Q, performance di vendita). ■

COME SCHEGGE NEL SOFFITTO DI CRISTALLO

Il mondo del lavoro sta cambiando: è attento ai temi di diversity & inclusion e vede sempre più donne ai vertici e in ruoli di responsabilità. Ma siamo ancora lontani dalla vera parità: ne abbiamo parlato con Serena Bertolucci, direttrice di Genova Palazzo Ducale, Marion Fischnaller, head of marketing Pompadour, Sabrina Mangia, sales & marketing director Mirabilandia, Carla Maspèri, amministratore delegato Sap Italia, e Francesca Quondamatteo, finance manager Roland DG.

Lei ce l'ha fatta: è una manager con un ruolo di vertice che fino a poco tempo fa era prettamente maschile. Come ha fatto a rompere il soffitto di cristallo?

<Bertolucci> «Ho cercato di investire il più possibile su me stessa, con una curiosità onnivora. Credo che l'avventura lavorativa sia un viaggio, che io ho affrontato riempiendo il mio bagaglio di conoscenza, visione, ascolto, relazioni... tutti "beni" che non appesantiscono, ma rendono il percorso più agile. Ho provato ad essere due passi avanti, quando magari le condizioni mi costringevano a farne uno indietro. Vorrei però sottolineare un aspetto: noi non siamo che una scheggia nel soffitto di cristallo, come un piccolo sasso che danneggia il parabrezza; il soffitto sarà veramente rotto quando interviste come questa non saranno più interessanti».

<Fischnaller> «A dire il vero, non ho mai pensato che esistesse un soffitto di cristallo. Penso che dipenda dal proprio mindset e dalle ambizioni e condizioni che ognuno di noi sente nei vari momenti della sua vita, nonché dal fondamentale supporto del partner e della famiglia».

<Mangia> «Non è stato semplice. Fondamentali sono state la mia famiglia e la mia prima esperienza lavorativa in un ambiente prevalentemente maschile, ovvero nel Campionato Mondiale Superbike. Ma la componente che mi ha davvero dato la possibilità di rompere il soffitto di cristallo è l'azienda in cui lavoro, Mirabilandia: qui sono diventata sales & marketing director all'ottavo mese di gravidanza del secondo figlio. Chapeau a questa azienda che ha creduto in me, mi ha dato queste opportunità, ha riconosciuto il mio impegno e la mia esperienza».



Serena Bertolucci, direttrice di Genova Palazzo Ducale.



Marion Fischnaller, head of marketing Pompadour.



Sabrina Mangia, sales & marketing director Mirabilandia.



Carla Masperi, amministratore delegato Sap Italia.



Francesca Quondamatteo, finance manager Roland DG.

<Masperi> «Non posso dire di aver rotto il soffitto di cristallo, ma di averlo affrontato con consapevolezza e scelte mirate. Ho cercato di avere un percorso coerente con le mie ambizioni e i miei valori, scegliendo ambienti di lavoro dove il merito fosse un principio rispettato e fosse promossa una cultura inclusiva. Ibm, Reply, Ospedale San Raffaele, Sap: in tutte queste realtà mi è stato possibile esprimere il mio vero potenziale, senza dover fingere o recitare un ruolo che non mi apparteneva».

<Quondamatteo> «La formazione è la base di partenza, poi bisogna cercare le occasioni e volerle veramente. Bisogna essere forti e combattere contro i pregiudizi, a volte anche da parte delle stesse donne».

Cosa deve mettere in campo oggi una donna per farcela? È diverso da quello che deve fare un uomo?

<Bertolucci> «Se prendessimo in prestito una metafora dallo sport, basterebbe giocare con le stesse regole. Dimostrare capacità, abilità, progettualità e analisi. Oggi è più che mai opportuno dire a gran voce che una donna che lavora e ricopre ruoli di responsabilità può essere bella e un'ottima madre; può gestire imprese con modalità e soft skill diverse da quelle di un uomo, ma con risultati ugualmente efficaci. La diversità è sempre una ricchezza».

<Fischnaller> «Penso che agli uomini venga data una fiducia implicita mentre le donne, per raggiungere una certa posizione professionale, siano prima chiamate a dimostrare il loro valore. Detto questo, oltre alle competenze specifiche, servono quelle sociali ed emotive, la capacità di adattarsi a un sistema azienda in continuo cambiamento: un buon equilibrio, empatia, coraggio, ottimismo e gentilezza sono caratteristiche d'aiuto».

<Mangia> «Perseveranza, coraggio, testardaggine, grande fiducia in se stessa, oltre al giusto carattere per andare avanti e superare i tanti momenti di sconforto. Si può avere la fortuna anche di incontrare persone, uomini, che nell'ambiente di lavoro non hanno atteggiamenti e comportamenti "maschilisti". Io sono quasi sempre riuscita ad avere buoni rapporti con dirigenti uomini e donne, ma bisogna essere molto tenaci e avere ben chiari gli obiettivi».

<Masperi> «Oggi siamo tutti più attenti a valorizzare il talento di ogni persona, che sia quello di genere, dei gio-

vani, di una provenienza culturale diversa ecc. Credo che oggi le donne potrebbero contare su un vantaggio in più: le competenze soft, sempre più richieste nel mondo del lavoro e di cui le donne sono naturali depositarie. Il paradosso è che, però, faticano a valorizzarle. Cosa deve mettere in campo oggi una donna per farcela, quindi? Semplicemente, maggiore autostima».

<Quondamatteo> «Serietà, competenza e determinazione. Sicuramente è più difficile rispetto a quello che deve fare un uomo perché si è sempre sotto la lente».

Cosa serve ancora in azienda e nel mondo del lavoro per partire davvero alla pari? Bastano o non bastano competenze e merito?

<Bertolucci> «Grande attenzione alla persona: dobbiamo focalizzarci sulle tempistiche lavorative, sugli obiettivi raggiunti, sul benessere dei collaboratori, sulla formazione continuativa in azienda... Chi ha ruoli di responsabi-



lità deve assumersi l'onere del cambiamento. Un buon punto di partenza potrebbe essere quello di smettere di identificare il potenziale di leadership con tratti di personalità più tipicamente maschili, come l'eccessiva sicurezza e il narcisismo».

<Fischnaller> «Servono aziende che supportino la conciliazione tra lavoro e famiglia con azioni concrete: sensibilità verso i bisogni dei propri dipendenti, concessione del part-time, orario flessibile, home working se i figli si ammalano, riunioni concentrate nella mattina... la nostra azienda, certificata Audit Famiglia & Lavoro, ha addirittura un servizio lavanderia! Sono azioni che valgono per uomini e donne, alla pari».

<Mangia> «Siamo ancora in una società maschilista e alla donna è richiesto uno sforzo maggiore per arrivare a raggiungere determinati risultati e per dimostrare che può farcela. Su certi punti siamo ancora molto indietro: basta guardare al gender pay gap o alle opportunità di

crescita in un'azienda, molto più facile e immediata per gli uomini rispetto alle donne».

<Masperi> «Per essere davvero alla pari, bisognerebbe partire dallo stesso punto molto prima dell'entrata nel mondo del lavoro. La famiglia e la scuola esercitano un forte ascendente sulle decisioni delle ragazze relative al percorso formativo e professionale da intraprendere. In azienda, competenze e merito sono elementi necessari, ma non sufficienti. Bisogna promuovere con convinzione una cultura che faccia suoi i principi di diversità e inclusione e combatta i pregiudizi che, anche in modo involontario, sono stratificati nelle nostre menti».

<Quondamatteo> «Ci vuole anche una buona dose di determinazione: lo scetticismo e il pregiudizio da combattere sono ancora forti».

E nella società e in famiglia, cosa serve per partire alla pari?

<Bertolucci> «La famiglia è naturalmente la prima palestra di uguaglianza. La mia personale fortuna è stata quella di avere genitori che hanno tenuto sempre aperte le finestre di casa, mettendosi qualche volta anche in posizione critica, ma sempre in modo costruttivo e rispettoso. Ma partire alla pari non può e non deve essere una questione di fortuna, ma di cambiamento. Iniziamo noi, allora: confrontiamoci con i nostri figli maschi, i nostri collaboratori, i nostri colleghi. Se vogliamo davvero che le cose cambino, diventiamo le prime fautrici del cambiamento».

<Fischnaller> «La società dovrebbe essere aperta a nuovi modelli di lavoro per uomini e donne. In famiglia, invece, serve fare squadra per conciliare i bisogni di tutti: bisogna far capire che l'educazione dei figli e la gestione della casa non sono compiti femminili, ma della coppia. Ho conosciuto uomini manager che preferiscono fare una riunione alle 19 piuttosto che andare a casa».

<Mangia> «Io sono madre di due figli e ho potuto contare sul sostegno prezioso di azienda e famiglia. Ma la società non mi ha dato una mano. Senza supporti, in una coppia uno dei due deve rinunciare alla carriera ed è quasi sempre la donna a doverlo fare. Sono davvero rare le realtà aziendali che predispongono un piano di welfare per i propri dipendenti. Basterebbe dotare il luogo di lavoro di un nido aziendale per dare un aiuto importante alle madri».





<Masperi> «Come Sap siamo fortemente impegnati a lavorare con aziende clienti e partner, con le scuole e gli operatori del terzo settore per coinvolgere le giovani studentesse in attività di role model, in workshop di avvicinamento al mondo dell'innovazione e in attività di educazione all'imprenditorialità. Lavorare con il proprio ecosistema in modo armonico è l'unico modo per combattere la battaglia dello stereotipo che vede spesso ancora la donna come "madre e moglie a casa"».

<Quondamatteo> «Gli uomini devono essere disponibili ad armi pari. Devono sentire la casa e la famiglia come loro e non solo di competenza della moglie».

Da decenni Manageritalia si impegna per fare informazione, cultura e azioni verso una vera parità di

genere e, più in generale, della valorizzazione della diversity. Cosa pensa della nostra azione e cosa possiamo fare, anche insieme ai manager, per migliorare le cose a vantaggio di tutti?

<Bertolucci> «È importante ricevere continue sollecitazioni al confronto, a lavorare sul merito ed essere promotori di modalità di management che riconoscano e valorizzino la partecipazione femminile, non perché femminile, ma perché valida. Ancor prima, credo sia utilissimo, soprattutto per chi ha ruoli pubblici o modi efficaci di far sentire la propria voce, non smettere di proporre riflessioni su questioni come la violenza nei confronti di donne e bambine, il sostegno alla maternità, la promozione di responsabilità condivise all'interno della famiglia, l'utilizzo di tecnologie abilitanti per promuovere l'emancipazione della donna».

<Fischnaller> «L'attività di Manageritalia è molto importante. Continuare a sensibilizzare e portare esempi positivi e concreti di aziende che hanno implementato una politica in questa direzione aiuta altri manager a seguirli».

<Mangia> «Le donne sono state per molto tempo escluse dai ruoli che contano e si trovano spesso a scontare la mancanza di esperienza e knowhow. Per colmare questa lacuna serve molta formazione specifica sulle capacità manageriali: penso ad esempio a Women on board, un modo intelligente per favorire la crescita del ruolo delle donne nelle aziende».

<Masperi> «Il ruolo di Manageritalia è fondamentale per aiutare a creare consapevolezza sul tema e poi a creare quella rete virtuosa con gli associati per passare dalle buone intenzioni ai fatti. C'è tanto bisogno di agire, di fare sensibilizzazione, ma anche di promuovere azioni concrete, creando ambienti di lavoro che favoriscano un miglior bilanciamento fra vita lavorativa e vita familiare. Penso ad esempio a misure come permessi per entrambi i genitori in caso di malattia dei figli, o di un orario più flessibile».

<Quondamatteo> «Sicuramente l'azione che sta facendo Manageritalia è molto importante, ci si deve abituare a far partecipare le donne ai tavoli di discussione e decisione; è importante creare sempre più occasioni di questo genere. Lodevole l'iniziativa Women on board».

LEADERSHIP FORUM

LEAD THE FUTURE

25 - 26 OTTOBRE MILANO Teatro degli Arcimboldi

FACTFULNESS

LEADERSHIP DEL FUTURO

CRISIS MANAGEMENT

FUTURE OF WORK

CREATIVITÀ



ANNA ROSLING RÖNNLUND
Esperta di trend globali e coautrice di *Factfulness*

INDRA NOOYI
Storica CEO PepsiCo dal 2006 al 2018

NASSIM NICHOLAS TALEB
Filosofo e matematico, autore de *Il Cigno Nero*

MO GAWDAT
Già Chief Business Officer di Google X

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

MINDSET

IL 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



BOSCH
Tecnologia per la vita

vianova

Sponsor

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Partner

TECNOCASA
GROUP

Official Lounge

Chateau d'Ax

Official Bookstore

ROEDIZIONI

LE 3C DEL SUCCESSO

Consapevolezza, curiosità, coraggio: questa la ricetta del successo di Elisa Piscitelli, 29enne, ceo e founder di Futurely. Abbiamo fatto due chiacchiere con lei: ci ha raccontato del suo percorso, della sua realtà e di due mondi lavorativi, l'Italia e gli Usa, più diversi di quanto si possa immaginare...

Enrico Pedretti

Donna, studi Stem, startupper e ceo a 29 anni. Sei un fenomeno o c'è una ricetta?

«La ricetta che ho seguito è quella che consigliamo sempre ai nostri ragazzi: consapevolezza, curiosità e coraggio. Chiedersi per che cosa si è fatti, cercando di conoscersi nella vita privata e nello studio, magari prestando attenzione alle materie e discipline che piacciono di più, o al metodo di studio che tira fuori il meglio di noi... e, in base a tutto questo, puntare sempre in alto, senza paura di rischiare o sbagliare, ma scommettendo su quello che si scopre di sé. Proprio per questo sono andata in America: mi piaceva la matematica e prendere le decisioni aziendali con un approccio analitico. Pur sentendomi un pesce fuor d'acqua a ingegneria gestionale, non mi sono rassegnata e ho chiesto ai miei professori dove potessi studiare questi argomenti al meglio. Mi sono sempre mossa seguen-



do la voglia di crescere e imparare, di scommettere e rischiare, con ragionevolezza, ma sapendo che non avevo niente da perdere, con la libertà di chi non dipende dal successo o dal giudizio degli altri».

Sei stata in Italia e negli Usa, anche nella Silicon Valley, ma poi sei tornata in Italia, perché?

«Principalmente per Futurely, di cui sono ceo e cofounder. Futurely è una piattaforma con corsi digitali per l'orientamento per ragazzi di fine medie e di fine superiori; è un'app gamificata, guidata e personalizzata, tramite cui gli studenti mettono a fuoco le proprie competenze, passioni, inclinazioni, per poi aprirsi al mondo oltre la scuola. Appena abbiamo visto che in Italia il business stava crescendo esponenzialmente, abbiamo capito che era importante che io tornassi per dedicarmi full time al team e alla sua crescita».

Essere donna nel mondo del business e del lavoro in Italia e all'estero, in particolare negli Usa, cambia qualcosa?

«Cambiano i pregiudizi. Negli Stati Uniti la situazione è



Elisa Piscitelli, ceo e founder di Futurely, piattaforma per l'orientamento scolastico.

quasi ribaltata: essere donna apre diverse porte perché gli interlocutori hanno in mente il "gender equality" come valore, soprattutto in east e west coast. C'è la consapevolezza che, per ribilanciare un retaggio storico, si debba porre più attenzione alle donne. In Italia non posso nascondere che in fase di fundraising o di vendita ai clienti si notasse, a volte, un bias intrinseco. Ci sono stati un paio di casi evidenti in cui avere un uomo al mio fianco ha ispirato più fiducia nei primi secondi di meeting».

Cosa ti ha spinto a creare Futurely e quali obiettivi hai?

«Mi ha spinto la voglia di fare la differenza nel mondo, partendo dall'educazione e dall'educazione in Italia. Troppi ragazzi hanno paura di fallire, di pentirsi delle scelte, di sbagliare... Il mondo e l'Italia hanno bisogno di una nuova spinta e io volevo farne parte attivamente. In

Italia, il 13% degli studenti abbandona le superiori e il 12% l'università; tra i dispersi scolasticamente abbiamo una disoccupazione del 50%. Il mio obiettivo è abbattere questi numeri, supportando migliaia di ragazzi tutti gli anni e aiutando centinaia di aziende a investire negli Sdg 4 (educazione di qualità) e 10 (riduzione delle disuguaglianze) dell'Agenda Onu 2030».

Oggi in Italia stai avendo successo, come?

«Abbiamo trovato il team giusto, questo è il segreto. Lavoro con persone molto responsabili e orientate ai risultati, che si sentono parte dell'azienda. Con loro ho potuto instaurare fin dal giorno 0 la cultura del feedback, del rispetto, della stima e dell'ascolto: una volta che ci sono questi elementi, tutto il resto è in discesa».

Chi compra e utilizza Futurely? Perché e con quali risultati?

«Principalmente le aziende, spesso quelle leader di settore che utilizzano Futurely per avere un impatto positivo sugli Sdg, in particolare il 4 e il 10. Attraverso misurazioni qualitative e quantitative, dimostriamo che i ragazzi che completano Futurely aumentano le 3C (consapevolezza, curiosità e coraggio) e sono meno inclini alla dispersione scolastica. Misuriamo anche la percentuale di ragazzi soddisfatti degli studi intrapresi dopo il percorso: la soddisfazione passa dal 66% (media italiana) all'89% (media ragazzi Futurely)».

Non hai abbandonato gli Usa: vuoi andare anche là con la tua startup, perché e come?

«Siamo già negli Usa: abbiamo lavorato con sei scuole, ci sono aziende che ci stanno chiedendo di offrire il servizio al branch americano, ho il visto per poter lavorare là, abbiamo un ufficio a Los Angeles, abbiamo la Inc che controlla la srl... Il prossimo passo è trovare il momento giusto per decidere di scalare e crescere, dopo che avremo consolidato il mercato italiano. Disperdere le energie troppo presto potrebbe non essere l'arma vincente».

Tre must per farcela, indipendentemente dal genere?

«Le 3C: consapevolezza, curiosità, coraggio!».

MOGLIE, MADRE E MANAGER SI RACCONTA



Paola Carosso, socia del Gruppo L&T, founder di RanD.

Socia del Gruppo L&T, che opera nel settore informatico e giuridico, Paola Carosso è anche moglie, mamma e founder di RanD. Una startup in ambito data privacy e cyber-security che si è avvalsa del programma di mentorship Smart&Start Italia, l'attività di affiancamento alle startup innovative di Invitalia supportata dai manager di Manageritalia. Qual è la sua ricetta? Determinazione e organizzazione prima di tutto, ma non solo...

Roberta Roncelli

Cosa fa il Gruppo L&T, qual è il suo ruolo e cosa faceva prima di addentrarsi in questa avventura?

«Il Gruppo L&T opera a livello nazionale in ambito informatico e giuridico. Da qui le iniziali "L" per Law e "T" per Technology. L'ambito aziendale mi ha sempre affascinato, quindi ho orientato il mio percorso di studi, dall'università in poi, verso la gestione aziendale. Ho iniziato a lavorare nel settore informatico per una casualità e poi, con gli anni, sono diventata socia e amministratrice delle aziende del Gruppo. Nel 2017 il Gruppo ha costituito una startup innovativa con sede a Roma, L&T Advisors. Inoltre, nel 2021, con tre soci, ho costituito una startup con sede in Sicilia, RanD».

Quali sono le principali difficoltà per chi vuole avviare oggi una startup in questo ambito?

«La costituzione di due startup è avvenuta dopo parecchi anni di esperienza nel settore informatico, quindi con un importante bagaglio di know-how, contatti e risorse finanziarie. Per un giovane imprenditore che si affaccia per la prima volta al settore informatico ritengo che le difficoltà possano consistere principalmente nel reperimento di risorse finanziarie e nella scarsa credibilità sul mercato, con conseguente difficoltà di acquisizione di clienti di medio-grandi dimensioni, soprattutto se si tratta di un mercato b2b. Anche il reperimento di figure professionali con skill adeguate non è semplice, dato che c'è una fortissima richiesta e che, rispetto a una startup, risultano più appetibili le grandi aziende leader del settore».

RanD si è avvalsa di Smart&Start Italia, l'incentivo che sostiene la nascita e la crescita delle startup innovative. Cosa ne ha tratto e cosa ha sviluppato?

«Considero gli incentivi uno strumento fondamentale per sostenere lo sviluppo di startup innovative. Come dicevo poc'anzi, le difficoltà per i giovani imprenditori sono elevate e il rischio associato all'innovazione è alto. È molto importante anche la fase preliminare alla presentazione della domanda di ammissione agli incentivi Smart&Start. Si tratta di una sessione di incontri individuali con specialisti di Invitalia volti a supportare i candidati nell'analisi dei propri piani di impresa. In sostanza, siamo stati affiancati nello studio di fattibilità del nostro business model, ragionando ad esempio su aspetti economico-finanziari e commerciali e, soprattutto, nella valutazione, con cogni-



zione di causa, delle effettive opportunità di mercato del nostro progetto imprenditoriale».

Come valuta il supporto manageriale offerto alla vostra startup dal vostro associato?

«Devo ammettere che inizialmente non riponevo molte aspettative nel servizio di supporto manageriale offerto nell'ambito del progetto Smart&Start, ma mi sono dovuta ricredere. Il mentor assegnato alla nostra startup, Danilo Belletti, ha notevoli competenze manageriali in ambito Ict e ha un'esperienza pluriennale come dirigente in primarie aziende multinazionali. Il suo contributo ci ha consentito di prendere coscienza di concetti, tecniche, metodi e strumenti di project management largamente diffusi nelle grandi organizzazioni, ma per lo più sconosciuti alle startup e alle pmi. Il nostro mentor, inoltre, ci ha mostrato con quanta professionalità e precisione debba e possa essere affrontata la gestione di un progetto e, più in generale, di un'azienda».

«Il problema nel settore informatico non è tanto assumere una donna o un uomo ma, piuttosto, trovare risorse specializzate da assumere. La mancanza di parità di trattamento tra donne e uomini, in ambito lavorativo, penso vada al di là del settore di appartenenza, per lo meno in ambito privato»

Il Gruppo L&T opera quindi in ambito informatico, un settore in cui la figura femminile è sempre stata una minoranza. Secondo lei siamo pronti per superare questo divario di genere?

«In realtà, ritengo che il divario che grava sul settore informatico sia principalmente quello tra richiesta e offerta di personale. Il problema nel nostro settore non è tanto assumere una donna o un uomo ma, piuttosto, trovare risorse specializzate da assumere. La mancanza di parità di trattamento tra donne e uomini, in ambito lavorativo, penso vada al di là del settore di appartenenza, per lo meno in ambito privato. Suppongo, e spero, che nel settore pubblico le procedure selettive e di carriera a concorso agevolino la parità».

Quale consiglio darebbe a una giovane donna che vuole intraprendere questa strada?

«Prima di tutto le consiglieri di studiare e prepararsi. Penso che oggi una buona base culturale sia fondamentale. Poi le suggerirei di individuare chiaramente il suo obiettivo e di focalizzarsi su un piano che, passo dopo passo, la porti alla meta. Aggiungerei di essere umile, pronta a imparare, tenace e determinata».

Quali skill deve possedere un founder, al di là del settore in cui si opera?

«Le skill sono svariate, soprattutto in un mercato complesso e dinamico come quello attuale, e spesso è difficile trovarle tutte in una persona. Ecco perché per me è stato fondamentale il gruppo di persone con cui ho condiviso il percorso aziendale. Il nostro punto di forza è la diversità di caratteri e di competenze e la comunanza di ideali e principi. Ovviamente non possono mancare preparazione, studio e tanto impegno».

Il Gruppo L&T ha sede in varie città e anche in



Sicilia. Come portate un contributo alla comunità in termini di creazione di posti di lavoro?

«In Sicilia abbiamo stretto una collaborazione con uno spin-off universitario dell'Università di Catania che ci supporta sia con proprio personale sia nella selezione delle risorse da assumere. Il nostro obiettivo è creare in Sicilia un centro di ricerca e sviluppo che, oltre ad operare direttamente sul mercato, possa essere di supporto al network di imprese di cui facciamo parte. La tecnologia a disposizione ormai consente di collaborare pur essendo fisicamente lontani».

Lei è moglie, madre e manager: conciliare quindi si può? Quali le maggiori difficoltà?

«È possibile, ma servono tanta determinazione e organizzazione. Io amo il mio lavoro e ne traggo molte soddisfazioni: le difficoltà in queste condizioni si sopportano meglio. Cerco di trasmettere ai miei figli quanto sia importante impegnarsi e dare il massimo in quello che si fa. Poi io e mio marito ci siamo dati una regola fondamentale: quan-

do siamo a casa lasciamo fuori le questioni lavorative e ci godiamo la nostra famiglia, che ci dà la carica per affrontare qualsiasi sfida».

Quali azioni mette oggi in pratica per favorire il benessere e una buona conciliazione casa-lavoro dei suoi collaboratori?

«La mia sensibilità nei confronti delle esigenze di conciliazione casa-lavoro dei miei colleghi è aumentata negli anni. Oggi comprendo di più l'esigenza di godersi appieno la vita anche fuori dal lavoro, come aver tempo per hobby, viaggi, svago o il desiderio delle colleghe mamme di passare più tempo con i propri figli. Oltre a impegnarci per mantenere un contesto lavorativo sereno, cerchiamo di essere flessibili negli orari, diamo la possibilità, quando ce n'è l'esigenza, di lavorare in smart working, abbiamo concesso riduzioni/variazioni di orario per agevolare la routine familiare, introdotto politiche di welfare aziendale e siamo intenzionati a continuare questo percorso».



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

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

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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

DALLE PAROLE AI FATTI

Il divario in azienda tra uomini e donne si può colmare. In che modo? Lo abbiamo chiesto a tre HR manager: Loretta Chiusoli (Gruppo Crif), Daniela Paliotta (Mercedes-Benz Italia) e Lucia Simonato (Würth Italia).

Oggi, nella sua azienda, donne e uomini sono pari a livello di selezione, assunzione, retribuzione, sviluppo, carriera...?

<Chiusoli> «In Crif il personale è composto al 50% da uomini e al 50% da donne; stiamo ora lavorando per garantire equità anche in termini di retribuzione e presenza femminile nei diversi livelli manageriali dell'azienda. Posso dire che siamo molto vicini alla parità in tutti questi aspetti!».

<Paliotta> «In Mercedes-Benz Italia abbiamo lavorato moltissimo negli ultimi anni, non solo sulle politiche attive di valorizzazione di genere, ma anche e soprattutto sull'avanzamento culturale. Oggi le donne e gli uomini hanno pari possibilità di entrare a far parte della squadra, nonché di accedere alla formazione e allo sviluppo personale e professionale».

<Simonato> «In Würth Italia ci stiamo impegnando molto per creare sensibilità e attenzione sul tema dell'inclusione: provenendo da un'area più declinata su un target maschile, era necessario accompagnare le nostre persone in un cambio culturale, garantendo alle nuove generazioni un'esperienza personale e professionale equa. Ci stiamo quindi prefissando degli obiettivi per misurare e monitorare che i diversi processi garantiscano le stesse opportunità e sia sempre il merito a prevalere».



Loretta Chiusoli, Gruppo Crif.



Daniela Paliotta, Mercedes-Benz Italia.



Lucia Simonato, Würth Italia.

E nel mondo del lavoro in generale?

<Chiusoli> «Credo occorra lavorare sia sugli uomini sia sulle donne, su un piano culturale ma anche concreto, legato ai numeri».

<Paliotta> «Il mondo del lavoro si compone di situazioni assai diversificate: aziende di forte ispirazione, realtà dove evidentemente la strada da fare è ancora molta. Non credo abbia molto senso esprimere un parere “in generale”».

<Simonato> «Da mamma e manager posso dire che ancora oggi se sei donna senti il dovere di dimostrare di essere in grado di poter gestire carriera e famiglia, fattori che difficilmente possono diventare elementi di valutazione per un collega uomo che si apre all’esperienza della paternità».

Cosa serve per far sì che donne e uomini partano e siano davvero alla pari?

<Chiusoli> «Mi vengono subito in mente due attività molto specifiche: incentivare le donne nello studio e nelle carriere Stem e aiutarle a mantenere ruoli di responsabilità anche quando decidono di crearsi una famiglia».

<Paliotta> «C’è bisogno di politiche attive che mettano in campo azioni consapevoli e mirate, come la definizione di strumenti e processi che agiscano sulla valorizzazione di componenti “altre” da quelle che oggi hanno portato a definire il concetto lavoro e risultato. Non basta definire target e standard minimi per le organizzazioni. Questi, pur rappresentando dei trigger importanti, da soli non possono indirizzare il cambiamento, dato da tanti progressi convergenti».

<Simonato> «Studi ci dimostrano che il gender gap trova il suo apice con la

maternità: per colmare questa “materhood penalty” sarebbe utile per aziende e famiglie poter disporre di ulteriori risorse dalle istituzioni, necessarie per superare il bias che il lavoro di cura sia soltanto femminile».

Cosa fate e cosa fare per avere parità a livello di sviluppo professionale, di retribuzione e carriera?

<Chiusoli> «In Crif portiamo avanti attività di orientamento, coinvolgendo colleghe laureate in materie Stem per promuovere questi percorsi di studio tra le

studentesse di scuole medie e superiori. Inoltre, mettiamo a disposizione dei neogenitori più servizi di aiuto possibile, come asilo nido convenzionato, supporto economico per la baby sitter, full smart working prolungato, counselling per gestire il rientro dalla maternità... Infine, lavoriamo per garantire equità di presenza e retributiva tra donne e uomini, in ogni livello organizzativo e manageriale».

<Paliotta> «In Mercedes-Benz Italia abbiamo cercato di rimuovere ogni ostacolo che potesse essere di intralcio alla fiducia delle donne nella possibilità di una carriera anche “funzionalmente” diversa da quella cui, in passato, la società ci ha destinato. Si tratta di rivoluzionare il concetto di performance: non solo delivery di un risultato, ma contributo più ampio alla crescita dell’organizzazione e della sua leadership. Se questo paradigma si scompone e ricompone intorno a nuove dimensioni, tendenzialmente decadono quegli ostacoli “di genere” che difficilmente rendono la carriera tradizionale fruibile da una donna».

<Simonato> «In Würth Italia abbiamo iniziato un percorso di sensibilizzazione e informazione per i nostri collaboratori e collaboratrici:

«C’è bisogno di politiche attive che mettano in campo azioni consapevoli e mirate, come la definizione di strumenti e processi che agiscano sulla valorizzazione di componenti “altre” da quelle che oggi hanno portato a definire il concetto lavoro e risultato»

Daniela Paliotta

«Studi ci dimostrano che il gender gap trova il suo apice con la maternità: per colmare questa “materhood penalty” sarebbe utile disporre di ulteriori risorse dalle istituzioni per superare il bias che il lavoro di cura sia soltanto femminile»

Lucia Simonato

programmi specifici dedicati ai manager e risorse in percorsi di sviluppo in chiave leadership. Anche la nostra casa madre tedesca è molto attenta a questo tema e promuove programmi di mentorship che coinvolgono il top management: per fare davvero la differenza e generare un impatto concreto occorre sensibilizzare tutti i livelli manageriali».

Più di una ricerca dice che le aziende con più donne performano meglio di quelle troppo maschili. Lei ne è convinta e perché?

<Chiusoli> «Non credo in queste generalizzazioni. Anzi, considero questo aspetto più una conseguenza della mancanza di equità che un tratto di genere: è evidente, infatti, che le donne debbano ancora faticare più degli uomini per crescere professionalmente e ricoprire ruoli di responsabilità e di vertice nelle organizzazioni. Questo stato di cose può indubbiamente spingere le donne a impegnarsi di più e a offrire prestazioni più performanti».

<Paliotta> «Io credo piuttosto che le aziende dove si performa meglio siano quelle nelle quali ogni forma di differenza venga valorizzata come un'opportunità. Il genere è solo uno degli ingredienti della diversità, a cui aggiungerei quella anagrafica, di orientamento sessuale, razziale e quella delle individualità. Nessuna differenza andrebbe mai "sprecata"».

<Simonato> «Tra le componenti che portano le donne a performare meglio rispetto agli uomini troviamo anche gli altissimi livelli di competenza e determinazione necessari a dimostrare il proprio valore. Anche garantire un contesto con eterogeneità di pensiero, cultura, mindset ed esperienze aiuta a performare meglio: è responsabilità di noi dirigenti creare team di lavoro che possano contare sulle diversità, non solo di genere... permettiamo ad ognuno di liberare il proprio potenziale esprimendo la propria unicità!».

Da decenni Manageritalia si impegna per fare informazione, cultura e azioni verso una vera parità di genere e, più in generale, della valorizzazione della diversity. Cosa pensa della nostra azione e cosa possiamo fare,



«Penso che tutti gli sforzi fatti per creare una cultura di parità di genere siano importanti e vadano mantenuti e incrementati»

Loretta Chiusoli

anche insieme ai manager, per migliorare le cose a vantaggio di tutti?

<Chiusoli> «Penso che tutti gli sforzi fatti per creare una cultura di parità di genere siano importanti e vadano mantenuti e incrementati. Credo anche che raccogliere e pubblicare dei dati, dei Kpi su questi temi (ovvero,

quante donne in azienda, quante donne nei livelli manageriali dell'azienda, qual è il salary gender gap...) possa accelerare molto il processo che stiamo gestendo, finalizzato a raggiungere una vera parità di genere sia nella mentalità sia nei numeri».

<Paliotta> «La valorizzazione dell'azione avviene attraverso la comunicazione e la promozione di eventi di diffusione e condivisione nonché attraverso il potenziamento dei network e delle partnership di valore. Di questo c'è bisogno: fare di più».

<Simonato> «I professionisti che oggi ricoprono un ruolo manageriale hanno il dovere di abilitare e favorire una cultura di inclusione nelle organizzazioni. Il cambiamento può fare paura perché spesso porta con sé incertezza, ma in Würth diciamo che il futuro appartiene ai coraggiosi. Grazie, quindi, se anche con il supporto delle attività di Manageritalia possiamo aumentare la consapevolezza e trasmettere fiducia nel prendere decisioni che a volte possono sembrare coraggiose».



USA: LE DONNE MANAGER ALZANO I TACCHI

Great resignation per la dirigenza al femminile. Il report McKinsey mostra un trend preoccupante, con chiare responsabilità da parte delle aziende

Davide Mura

Mai come in questo periodo negli Stati Uniti le donne manager stanno abbandonando le loro aziende. Il segnale è evidente ed emerge dall'ottava edizione del report di McKinsey *Women in the workplace*. L'indagine è stata condotta in collaborazione con LeanIn.Org ed è il più grande studio sulle donne nel mercato del lavoro americano. Quest'anno le informazioni raccolte provengono da 333 organiz-

zazioni che impiegano più di 12 milioni di persone. Sono state intervistate oltre 40.000 persone, coinvolgendo donne di diverse identità (di colore, LGBTQ+, con disabilità ecc.), con l'obiettivo di offrire una fotografia sfaccettata del campione preso in esame.

La ricerca ha rivelato che siamo a un punto di rottura: le donne pretendono di più dalle loro organizzazioni e non si fanno troppi scrupoli nel lasciarle quando le aspettative



non vengono soddisfatte. Le donne leader, evidenzia l'indagine, sono ambiziose quanto gli uomini, ma in molte aziende affrontano venti contrari che impediscono loro di avanzare: è più probabile che subiscano microaggressioni, che si sentano sminuite, che venga messo in discussione il loro giudizio o che vengano sostituite con qualcuno più giovane di loro. Inoltre, sebbene stiano facendo di più per sostenere l'inclusione, questo compito fondamentale rimane per lo più senza ricompensa. La richiesta è chiara: è sempre più importante per loro lavorare in aziende che diano priorità a flessibilità, benessere delle persone, Diversità, equità e inclusione (Dei).

Un problema dalla portata senza precedenti

Se oltreoceano le aziende non cambiano rotta, rischiano di perdere non solo le loro attuali donne manager, ma anche quelle della prossima generazione. Nonostante i modesti risultati raggiunti negli ultimi otto anni, le donne, e in particolare quelle di colore, sono ancora sottorappresentate. Questo è particolarmente vero nella leadership senior: solo un leader su quattro C-suite è donna, e solo uno su 20 è una donna di colore. L'ultimo gradino della scala di carriera sembra "rotto" e ciò costituisce un freno per l'avanzamento di carriera ai livelli alti. Per ogni 100 uomini che da ruoli di livello base passano a un ruolo dirigenziale, vengono promosse 87 donne e 82 di colore. Se dal punto di vista italiano non sembra un dato preoccupante, oltreoceano questa disparità viene valutata negativamente.

Per ogni donna manager che viene promossa a un ruolo di ancor maggiore responsabilità, due donne executive scelgono di lasciare la loro azienda.

Tanto lavoro poco valorizzato

Sembrano essere tre i principali fattori che stanno spingendo le donne ad andarsene (e a gambe levate). Incominciamo col dire che le donne leader vogliono avanzare nella loro carriera, ma affrontano difficoltà maggiori rispetto agli uomini. Ad esempio, è molto più probabile che abbiano colleghi che non le ritengono qualificate per il loro lavoro e hanno il doppio delle probabilità rispetto agli uomini leader di essere sostituite. Le donne leader sono poi oberate di lavoro e poco riconosciute: il 40% di loro afferma che il proprio lavoro in ambito Dei non è affatto

valorizzato. Il 43% mostra segni di esaurimento nervoso, rispetto al 31% degli uomini al loro livello. Negli ultimi due anni, le donne manager hanno avuto una probabilità 1,5 volte maggiore rispetto agli uomini di pari livello di lasciare un lavoro perché volevano un'azienda più "impegnata" e coerente con quanto afferma in pubblico. Le giovani donne si preoccupano profondamente dell'opportunità di avanzare: più di due terzi delle under 30 vogliono diventare leader senior, dando sempre priorità alla flessibilità e all'impegno aziendale per il benessere e la Dei.

Pregiudizi duri a morire

Molte donne subiscono pregiudizi non solo a causa del genere, ma anche per via delle origini, dell'orientamento sessuale, della disabilità o di altri aspetti della loro identità/condizione. Per questi motivi, spesso subiscono microaggressioni e affrontano maggiori ostacoli nell'avanzamento di carriera. Le donne di colore sono più ambiziose, anche se ricevono meno sostegno: tra queste, il 41% vuole diventare top manager, rispetto al 27% delle donne bianche, nonostante, insieme alle latine e alle asiatiche, riferiscano che il loro manager non sostiene il loro sviluppo professionale e il team non le supporta (i colleghi, dichiarano, commentano la loro cultura o nazionalità, ad esempio chiedendo da dove vengano "davvero"). Brutte notizie anche per le lavoratrici LGBTQ+ e le donne con disabilità: riferiscono di aver subito spesso trattamenti umilianti.

L'importanza del lavoro flessibile e da remoto

La stragrande maggioranza delle donne manager americane desidera lavorare per aziende che offrono opzioni di lavoro da remoto o ibrido: su questo fronte, solo il 7% delle organizzazioni prevede di fare marcia indietro nel prossimo anno, mentre il 32% afferma che è probabile che queste opzioni si espandano. La scelta sembra fondamentale poiché le donne dirigenti libere di scegliere di lavorare nell'organizzazione che preferiscono, da remoto o in presenza, sono più felici nel loro lavoro e molto meno propense a lasciare l'azienda. Solo una donna su dieci desidera svolgere le proprie mansioni principalmente in ufficio e molte donne indicano le opzioni di lavoro da remoto e ibrido come uno dei motivi principali per entrare o restare in un'organizzazione. Queste preferenze vanno oltre la flessi-

bilità: quando le donne lavorano a distanza, almeno per una parte del tempo, subiscono meno microaggressioni e registrano livelli più elevati di sicurezza psicologica. La diminuzione dei comportamenti discriminanti è particolarmente pronunciata per le donne di colore, LGBTQ+ e con disabilità. Per queste ultime, il passaggio al lavoro fuori sede e ibrido è stato particolarmente vantaggioso (lavorare da casa può aiutare ad essere più produttive poiché è più facile gestire i problemi di mobilità, il dolore cronico e le condizioni di salute mentale). Da remoto, le donne con disabilità si sentono anche più rispettate e sostenute, è meno probabile che ascoltino commenti negativi sul proprio aspetto o che colleghi mettano apertamente in discussione le loro qualifiche. Se il 71% dei responsabili delle risorse umane afferma che il lavoro a distanza ha aiutato le proprie organizzazioni ad assumere e trattenere più collaboratori con background diversi, è quanto mai urgente che le aziende concentrino i propri sforzi su cinque aree: comunicare chiaramente piani e linee guida per il lavoro flessibile, raccogliere feedback regolari, investire nella promozione della connessione dei team, essere propositivi quando il lavoro viene svolto in presenza e assicurarsi che il “campo da gioco” sia uniforme.

Il ruolo chiave dei manager

I manager svolgono un ruolo essenziale nel plasmare le esperienze lavorative delle donne e di tutti i lavoratori. Il passaggio al lavoro remoto e ibrido ha reso la gestione dei team più impegnativa e la maggior parte dei responsabili HR afferma che la propria azienda ora si aspetta che i manager facciano di più per promuovere l'inclusione e sostenere lo sviluppo di carriera e il benessere. Eppure, relativamente poche aziende stanno formando i manager in modo adeguato per soddisfare queste nuove esigenze e ancora



meno riconoscono il lavoro in ambito DEI e la buona gestione delle persone nelle revisioni delle prestazioni dei manager. Per compiere progressi significativi e sostenibili verso l'uguaglianza di genere, le aziende dovrebbero concentrarsi su due obiettivi generali: portare più donne a posizioni di leadership e mantenere le leader che già hanno. Ciò richiederà di spingersi oltre le pratiche comuni. Le aziende con una migliore rappresentanza delle donne, in particolare quelle di colore, stanno andando oltre, ad esempio, raddoppiando la definizione degli obiettivi e la responsabilità dei loro leader, offrendo una formazione più specifica e attuabile e una serie di vantaggi per migliorare le esperienze lavorative quotidiane delle donne, tra cui flessibilità, sussidi per l'assistenza all'infanzia e supporto per la salute mentale.

Come riparare il “gradino” danneggiato

La maggior parte delle aziende dovrà infine adottare misure specifiche e altamente mirate per riparare il “gradino danneggiato”. Si dovrebbe partire con l'identificazione di dove si trova il divario maggiore nella promozione di carriera delle donne. Occorre poi assicurarsi che donne e uomini ricevano le stesse opportunità, monitorando e sradicando gli aspetti distorti nel processo di valutazione. Come se non bastasse, la ricerca mostra che in alcune aree le policy possono essere più dannose del non fare nulla: le organizzazioni devono, al più presto, identificare le aree in cui alcuni gruppi potrebbero aver bisogno di un supporto più mirato.

Consulta il report *Women in the workplace*:

 <https://mck.co/3SeWWzM>

VII RAPPORTO SULLE LIBERE PROFESSIONI IN ITALIA

L'Osservatorio delle libere professioni di Confprofessioni ha presentato il VII Rapporto sulle libere professioni in Italia (anno 2022).

Con 1 milione e 402mila unità, i liberi professionisti rappresentano il 28,5% del lavoro indipendente in Italia, segnando una crescita ininterrotta dal 2010, a parte la battuta d'arresto dovuta alla pandemia che, tra il 2018 e il 2021, ha determinato una contrazione del 2%. L'emergenza Covid ha avuto ripercussioni soprattutto sui liberi professionisti con dipendenti. In questo ambito, tuttavia, si registrano saldi occupazionali sempre positivi tra gli assunti degli studi: nel 2021 si contano oltre 41mila attivazioni nette, grazie anche all'aumento dei contratti di lavoro stabili.

Tra il 2020 e il 2021, i dipendenti aumentano dell'1,6%, mentre gli indipendenti calano del 2,1%. Tra il 2018 e il 2021, tale comparto perde 343mila posti di lavoro. Nonostan-

te per i liberi professionisti si riscontri una dinamica contraria a quella degli indipendenti, nell'ultimo anno diminuiscono di 24mila unità, con una variazione negativa del 2%. Nel 2009 i liberi professionisti rappresentavano il 20% degli occupati indipendenti, oggi il loro peso è del 28,5%, rappresentando oltre un quarto dell'universo occupazionale di riferimento.

La libera professione evidenzia una prevalenza maschile (55% degli occupati) più marcata di quella presente nel lavoro dipendente: la quota di liberi professionisti è del 64,9%, contro il 35,1% delle donne nel 2021.

Osservando gli ultimi quattro anni, si assiste a un calo generalizzato del comparto dei liberi professionisti, a eccezione del Mezzogiorno. Le professioni tecniche risentono maggiormente della crisi causata dal Covid 19, sia per gli uomini sia per le donne, calando rispettiva-

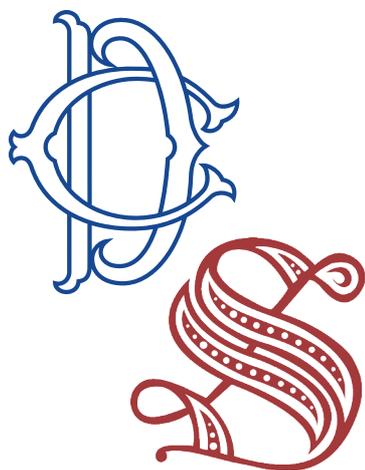
mente del 7,6% e del 9,2% dal 2018 al 2021.

Si osserva una forte crescita dei liberi professionisti non ordinistici. Tuttavia, permane una netta prevalenza delle professioni ordinistiche: gli iscritti alle Casse di previdenza private costituiscono infatti il 70% dell'intera platea e sono quasi equamente divisi tra quanti applicano il regime ordinario e quanti il regime agevolato o forfettario. I liberi professionisti "senza cassa", iscritti alla Gestione separata Inps, rappresentano il 30% del totale.

Al 2021, quasi due terzi dei liberi professionisti risultano in possesso della laurea. Le donne sono mediamente più istruite dei colleghi: nel 2021 possiedono una laurea il 78,5% delle libere professioniste, contro il 56,3% dei colleghi. In termini di reddito complessivo, il contributo delle libere professioni vale oltre 40 miliardi di euro.

 <https://bit.ly/rapporto2022-confcoprofessioni>

IL MONO-CAMERALISMO DI FATTO



Nella XIX legislatura si sta consolidando una prassi già avviata nella XVIII, ovvero l'abbandono, di fatto, del "bicameralismo perfetto" previsto dall'art. 70 della Costituzione. La navetta tra i due rami del Parlamento è stata sostituita da un mono-cameralismo di fatto, attribuendo la discussione e la modifica di provvedimenti legislativi solo a una delle due Camere (in genere, la Camera dei deputati) e relegando l'altro ramo del Parlamento a una semplice funzione di ratifica. Secondo uno studio di Openpolis, dall'inizio della legislatura sono già state approvate con tale metodo ben dieci leggi. Il motivo risiede nell'uso massiccio della decretazione d'urgenza e del voto di fiducia, che di fatto hanno svuotato il dibattito parlamentare.

 <https://bit.ly/studio-openpolis>

OIL - IL RAPPORTO MONDIALE SUI SALARI 2022/23

L'ottava edizione del Rapporto mondiale dell'Organizzazione internazionale del lavoro (Oil) sui salari mostra che, negli ultimi tre anni, i salari e il potere d'acquisto delle famiglie sono stati fortemente erosi dall'impatto della pandemia di Covid 19 e, successivamente, dall'aumento dell'inflazione a livello globale. I dati disponibili per il 2022 indicano che l'aumento dell'inflazione sta comprimendo i salari verso il basso in molti paesi, riducendo il potere d'acquisto della classe media e colpendo in modo particolare i gruppi di lavoratori a basso reddito. Questi utilizzano la maggior parte del reddito disponibile in beni e servizi essenziali, che in genere subiscono aumenti di prezzo maggiori rispetto ai beni non essenziali.

La grave crisi inflazionistica, unitamente al rallentamento della crescita economica a livello globale, innescato in parte dalla guerra in Ucraina e dalla crisi energetica globale, sta causando un calo ingente dei salari reali mensili in molti paesi. Il Rapporto stima che, in termini reali, i salari mensili siano scesi dello 0,9% a livello globale nella prima metà del 2022, facendo registrare per la prima volta in questo secolo una decrescita.

Tra le economie avanzate del G20, si stima che nella prima metà del 2022 la crescita dei salari reali sia scesa del 2,2%, mentre nei paesi emergenti del G20 sono cresciuti dello 0,8%, il 2,6% in me-

no rispetto al 2019, l'anno precedente alla pandemia del Covid 19. L'analisi mostra la necessità di adottare strategie integrate per salvaguardare il potere d'acquisto e il tenore di vita dei lavoratori e delle loro famiglie, contrastare l'aumento della povertà, ridurre le disuguaglianze e prevenire il malcontento sociale. Considerando che nel 90% degli stati membri dell'Oil sono in vigore sistemi di salari minimi, un loro adeguamento potrebbe rappresentare una misura efficace. In aggiunta, il rafforzamento del dialogo sociale tripartito e della contrattazione collettiva possono contribuire a raggiungere adeguamenti salariali durante le crisi.

Altre politiche che possono mitigare l'impatto della crisi sul costo della vita per le famiglie includono misure mirate a gruppi specifici.

Il Rapporto, che include dati regionali e nazionali, mostra che nella prima metà del 2022 l'inflazione è aumentata in modo proporzionale più velocemente nei paesi ad alto reddito rispetto a quelli a basso e medio reddito. Nell'Unione europea, dove le misure a tutela del lavoro e i sussidi salariali hanno salvaguardato i livelli occupazionali e salariali durante la pandemia, la crescita dei salari reali è aumentata all'1,3% nel 2021 e diminuita del 2,4% nella prima metà del 2022.

 <https://bit.ly/oil-rapp-mondiale-salari>

ISTITUTO TAGLIACARNE: CLASSIFICA ITALIANA DELLE RETRIBUZIONI

I lavoratori dipendenti milanesi sono i meglio pagati d'Italia, con uno stipendio medio di 30.464 euro nel 2021, due volte e mezzo la media nazionale di 12.473 euro e nove volte più alto di quello di Rieti, fanalino di coda nella classifica retributiva. Anche nel confronto tra il 2021 e il 2019, Milano registra crescita al top del reddito da lavoro dipendente, con un aumento medio di 1.908 euro. Sul secondo gradino del podio troviamo Bolzano, con uno stipendio medio annuo di 18.942 euro (quasi la metà di Milano). Seguono Bologna, Parma, Roma, Reggio Emilia, Firenze, Modena, Vicenza e Genova. Nel complesso, in questi tre anni, le re-

tribuzioni medie in Italia sono aumentate di 301 euro, ma in 22 province (su 107) sono diminuite di 312 euro. I dati emergono dalle rielaborazioni a cura del Centro Studi Tagliacarne sui dati provinciali relativi alle retribuzioni del lavoro dipendente, a partire dal reddito disponibile a prezzi correnti. Si parla, tra l'altro, di una quota pari al 90% del reddito disponibile se ci si riferisce alla sola città di Milano, mentre nel complesso l'incidenza delle retribuzioni sulle entrate disponibili è comunque più evidente nelle città metropolitane (71,3%) rispetto a quella registrata nelle province (57,6%). Tra il 2019 e il 2021, il peso dello stipendio rispetto al

totale del reddito disponibile è in media del 63% in Italia, con i due estremi della forbice che si collocano a Milano (90%) e Rieti (23,9%).

Confrontando la graduatoria del pil pro capite (che misura la produzione della ricchezza) con quella delle retribuzioni, si nota che nel primo caso tutte le ultime 30 posizioni sono occupate da province meridionali (con la sola eccezione di Rieti), mentre in quella delle retribuzioni pro capite si trovano dieci province del Centro-Nord, il che induce a riflettere sulle politiche dei redditi a livello locale.

 <https://bit.ly/salari-tagliacarne>

Pensioni 2023

*Facciamo il punto sulle novità
in materia previdenziale
e sui requisiti per accedere
al pensionamento*

Daniela Fiorino

responsabile ufficio sindacale Manageritalia



PEREQUAZIONE AUTOMATICA DELLE PENSIONI

Il 19 novembre scorso è stato pubblicato in *Gazzetta Ufficiale* il decreto ministeriale del 10 novembre che fissa al 7,3% la rivalutazione provvisoria dei trattamenti pensionistici per il 2023.

L'art. 1 del decreto ha stabilito, in via definitiva, che l'aumento di perequazione automatica delle pensioni per il 2021 è determinata nella misura dell'1,9% dal 1° gennaio 2022; poiché l'indice provvisorio utilizzato è stato dell'1,7%, il relativo conguaglio (+0,2%) è stato riconosciuto, in anticipo rispetto alla prassi consueta, nel mese di novembre 2022.

In base alle disposizioni contenute nella legge di bilancio per il 2023, da quest'anno e per il prossimo biennio (2023-2024) si abbandonerà nuovamente il calcolo della perequazione per scaglioni di reddito pensionistico e si tornerà al sistema delle

fasce, introdotto nel 2014 e prorogato fino al 2021. La rivalutazione piena del 7,3% verrà applicata integralmente sull'importo di pensione fino a 4 volte il minimo Inps in vigore lo scorso anno, e cioè fino a 2.101,52 euro lordi mensili. Per le altre fasce di reddito, si applicheranno valori decrescenti al crescere del reddito. Viene anche riproposto il meccanismo della salvaguardia per gli importi che si trovano al limite delle fasce di reddito, come evidenziato nella tabella.

Chi ha percepito nel 2022 un trattamento pensionistico di valore complessivo superiore a 2.101,52 euro lordi mensili, dovrà attendere fino a marzo per vedere rivalutato il proprio assegno pensionistico (comunicazione Inps del 24 gennaio scorso). A marzo verranno corrisposti anche gli importi relativi ai primi due mesi dell'anno.

	Fasce multiple del minimo	Rivalutazione mensile	Salvaguardia fino a	Aliquote	
4	€ 2.101,52	€ 153,41	€ 2.254,93	7,30%	(100%)
5	€ 2.626,90	€ 163,00	€ 2.789,90	6,205%	(85%)
6	€ 3.152,28	€ 121,96	€ 3.274,24	3,869%	(53%)
8	€ 4.203,04	€ 144,21	€ 4.347,25	3,431%	(47%)
10	€ 5.253,80	€ 141,91	€ 5.395,71	2,701%	(37%)
Oltre 10	€ 5.253,80	€ 122,73	-	2,336%	(32%)



PENSIONE DI VECCHIAIA

L'età per accedere al pensionamento di vecchiaia è confermata a **67 anni**. Resta invariato il requisito contributivo minimo, non soggetto ad adeguamenti periodici, pari a **20 anni di anzianità**.

Per i lavoratori con primo accredito contributivo successivo al 31 dicembre 1995, è posta la condizione che l'importo della pensione risulti non inferiore a 1,5 volte l'importo dell'assegno sociale, cioè a 760,531 euro mensili. **Se non si soddisfa tale condizione**, il lavoratore potrà comunque accedere alla pensione di vecchiaia contributiva al compimento dei **71 anni** e, in tal caso, sarà sufficiente essere in possesso di **almeno 5 anni di anzianità contributiva**. Resta in vigore il requisito di **66 anni e 7 mesi** di età, ma con 30 anni di contributi per chi ha svolto attività gravose o usuranti indicate in appositi elenchi.

INCREMENTO DELLE PENSIONI MINIME

Per il 2023 e il 2024 è previsto un incremento di tutte le mensilità di pensione, compresa la tredicesima, di importo pari o inferiore al trattamento minimo del 2022 (525,38 euro mensili).

Nel 2023 il **trattamento minimo mensile** è elevato a **572,19 euro**, o a **599,81 euro** per chi ha **più di 75 anni**. L'incremento non rileva, per il 2023 e 2024, ai fini del superamento dei limiti reddituali previsti nel medesimo anno per il pagamento delle prestazioni collegate al reddito.

PENSIONE DI ANZIANITÀ

Fino al 31 dicembre 2026 sono confermati i requisiti di **42 anni e 10 mesi di anzianità contributiva per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne**, nonché il meccanismo della cosiddetta "finestra di uscita", che prevede un posticipo di tre mesi della decorrenza del pensionamento una volta raggiunti i requisiti suddetti.

Chi rientra nel sistema contributivo pieno (primo accredito successivo al 31 dicembre 1995) può accedere al pensionamento anticipato avendo compiuto 64 anni di età, con almeno 20 anni di anzianità contributiva effettiva (obbligatoria, volontaria, da riscatto, con esclusione di quella accreditata figurativamente a qualsiasi titolo), se la pensione mensile non risulta inferiore a 2,8 volte l'importo mensile dell'assegno sociale, ovvero a 1.419,661 euro*. Sono fatti salvi i requisiti ridotti previsti da norme transitorie.

* Importo stimato in base alla rivalutazione dell'8,1% indicata dall'Inps con circolare n. 11 del 1° febbraio 2023.

LAVORATORI PRECOCI

Confermato in 41 anni il requisito contributivo per i lavoratori cosiddetti "precoci", come la finestra di decorrenza di tre mesi e l'impossibilità di cumulare la pensione con redditi da lavoro, fino al raggiungimento dell'età pensionabile, come stabilito per Quota 103.

Sono considerati lavoratori precoci coloro che possono far valere almeno un anno di contribuzione per periodi di lavoro effettivo svolti prima dei 19 anni e soddisfino una delle condizioni previste dalla legge, ovvero quelle indicate per l'accesso a Opzione donna, oppure l'aver svolto per un determinato periodo di tempo delle attività lavorative gravose o usuranti.

QUOTA 103

Ad oggi l'Inps non ha ancora emanato una circolare illustrativa della nuova forma di anticipazione del pensionamento prevista nella legge di bilancio per il 2023, che presenta delle particolarità rispetto alle precedenti (Quota 102 e Quota 100).

Si tratta di un'opportunità che ha una durata limitata di un anno, fruibile da chi consegue congiuntamente i requisiti di almeno 62 anni di età e 41 di anzianità contributiva entro il 31 dicembre 2023. Il diritto conseguito entro il 31 dicembre 2023 può essere esercitato anche successivamente a tale data.

Per il raggiungimento del requisito contributivo si può fare ricorso anche al cumulo gratuito dei periodi assicurativi, ma solo all'interno delle gestioni Inps. Non è possibile cumulare, per accedere a Quota 103, periodi di contribuzione versati nelle casse professionali, nel Fondo Clero e nell'Inpgi.

Per la decorrenza del pensionamento è prevista una finestra mobile di 3 mesi per i lavoratori privati (6 mesi per i pubblici).

Divieto di cumulo - Fino al raggiungimento dell'età pensionabile (67 anni), non sarà possibile cumulare il trattamento pensionistico con i redditi da lavoro, ad eccezione delle prestazioni occasionali, quelle che prevedono l'emissione di ricevute con ritenuta d'acconto fino a un massimo di 5.000 euro lordi annui. In caso di mancato rispetto di tale divieto, la pensione sarà sospesa nell'anno in cui sono stati prodotti i redditi superiori al suddetto limite.

Infine, Quota 103 non può essere presa come punto di riferimento per gli scivoli pensionistici (Isopensione, contratto di espansione).

Fin qui le analogie con le precedenti forme di anticipazione. Quota 103, infatti, si differenzia da esse sotto due aspetti: la previsione di un incentivo per chi raggiunge i requisiti suddetti e decide di non usufruire della possibilità del pensionamento anticipato e un tetto massimo di trattamento liquidabile.

Incentivi al trattenimento in servizio - Se si decide di proseguire il rapporto di lavoro, pur avendo conseguito i requisiti per Quota 103, occorre comunicarlo al proprio datore di lavoro, in modo da ottenere il pagamento dell'importo corrispondente alla quota di contribuzione alla gestione pensionistica a carico del dipendente. Tale quota non verrà quindi versata all'Inps e non sarà accreditata nella gestione previdenziale. L'attuazione operativa di tale incentivazione è affidata a un apposito decreto ministeriale.

Importo massimo liquidabile - Il trattamento pensionistico non può superare il valore corrispondente a 5 volte il trattamento minimo di pensione che, per il 2023, è pari a 2.839,70 euro mensili lordi. Questa penalizzazione si applicherà su tutte le mensilità di anticipo della pensione rispetto al compimento dell'età pensionabile.

PROROGA OPZIONE DONNA

Prorogata la possibilità per le lavoratrici dipendenti di anticipare il pensionamento esercitando l'opzione di calcolo della pensione integralmente con il sistema contributivo, ma con un peggioramento dei requisiti rispetto a quelli previsti negli anni precedenti. La verifica della maturazione dei requisiti si riferisce al 31 dicembre 2022 e l'anzianità contributiva minima richiesta è rimasta invariata (almeno 35 anni, al netto dei periodi di malattia, disoccupazione e/o prestazioni equivalenti). Le novità riguardano il requisito anagrafico, che varia a seconda della situazione familiare della lavoratrice (vedi tabella). Infine, è confermata l'applicazione della finestra di decorrenza di 12 mesi per le lavoratrici dipendenti e a 18 mesi per le autonome*.

Età minima	Condizioni alternative
60 anni	1) Assistere da 6 mesi il coniuge o un parente di 1° grado convivente, con un handicap grave, o un parente o affine di 2° grado convivente, quando genitori o coniuge della persona con handicap abbiano compiuto i 70 anni o siano invalidi o deceduti. 2) Siano invalide almeno al 74%. 3) Siano licenziate o dipendenti da imprese per la quale è in atto una procedura per la gestione della crisi aziendale.
59 anni , con un figlio	
58 anni , con due o più figli	
58 anni , indipendentemente dalla figliolanza, se rientranti nella condizione n. 3.	

* Il Governo sta ragionando su un possibile ampliamento della platea delle beneficiarie.

OPZIONE PER IL CALCOLO DELL'INTERA PENSIONE CON IL SISTEMA CONTRIBUTIVO

La convenienza se esercitare o meno l'opzione per il calcolo dell'intera pensione con il sistema contributivo va valutata con riferimento ai singoli casi personali, con l'aiuto di esperti o rivolgendosi a un patronato. Riepiloghiamo alcune informazioni utili:

Destinatari	Chi, avendo meno di 18 anni di contributi al 31 dicembre 1995, ne ha maturati almeno 15, di cui almeno uno prima del 1996. In caso di totalizzazione dei periodi contributivi, è possibile avere 18 o più anni di contributi al 31 dicembre 1995.
Attenzione	La scelta è irrevocabile.
Misura della pensione	L'effetto della conversione al metodo contributivo potrà portare, in alcuni casi, a un decremento anche del 50% della pensione per chi vanta molti anni di anzianità contributiva prima del 1996 e incrementi significativi a livello retributivo negli ultimi anni di lavoro.

ALTRI ADEGUAMENTI

Il massimale contributivo per chi non è in possesso di anzianità contributiva prima del 1° gennaio 1996, per chi opta per il calcolo della pensione con il sistema contributivo e per chi è iscritto alla Gestione separata per i lavoratori parasubordinati, è fissato in **113.520 euro**. La fascia di retribuzione contributiva e pensionabile, al di sopra della quale i lavoratori dipendenti versano il contributo aggiuntivo dell'1%, è stabilita in **52.190 euro**, l'assegno sociale mensile in **507,02 euro***.

* Importo stimato in base alla rivalutazione dell'8,1% indicata dall'Inps con circolare n. 11 del 1° febbraio 2023.

CUMULO E TOTALIZZAZIONE DEI PERIODI ASSICURATIVI

Il cumulo dei periodi assicurativi è uno strumento che permette di cumulare gratuitamente i contributi non coincidenti presenti in gestioni previdenziali diverse, compresi quelli versati nelle casse professionali. Diversamente dalla totalizzazione, il diritto si matura al raggiungimento dei requisiti anagrafici e contributivi generali già illustrati e non è prevista la finestra di decorrenza di 18 mesi. Il calcolo può essere misto, sia retributivo che contributivo, mentre nella totalizzazione le diverse gestioni pensionistiche calcolano la quota di pensione di propria competenza in proporzione all'anzianità contribuiva maturata dal lavoratore in ciascuna di esse e secondo il sistema di calcolo previsto dal loro ordinamento solo se si è raggiunto il diritto a un'autonoma pensione, altrimenti applicano il sistema contributivo.

I **requisiti contributivi e anagrafici** previsti per chi ricorre alla totalizzazione sono pari ad **almeno 20 anni di contributi** e **66 anni di età**, oppure **41 anni di contributi a prescindere dall'età**.

SISTEMA CONTRIBUTIVO – RISCATTO AGEVOLATO DELLA LAUREA

È strutturale la norma che prevede la possibilità di riscattare periodi di studi universitari a un costo agevolato da parte di coloro a cui si applica integralmente il calcolo della pensione con il sistema contributivo. Di seguito alcune informazioni:

Costo (variabile*)	5.776 euro per ogni anno di laurea da riscattare, deducibile.
Chi può accedere	<ul style="list-style-type: none">– Contributivi “puri” (lavoratori che non hanno accrediti contributivi prima del 1996, anche considerando il periodo di laurea da riscattare).– Iscritti alla gestione separata per i lavoratori parasubordinati.– Chi esercita l'opzione per il calcolo dell'intera pensione con il sistema contributivo.– Lavoratrici che intendono esercitare l'Opzione donna**.– Chi utilizza la totalizzazione dei periodi contributivi.

* Il contributo, per ogni anno da riscattare, è pari al livello minimo imponibile annuo (nel 2023 pari a 17.504 euro), moltiplicato per l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche (33%).

** L'Inps ha precisato (messaggio n. 4560 del 21 dicembre 2021) che è necessario presentare istanza di riscatto della laurea, contestualmente a quella di pensione con Opzione donna.

STRUMENTI DI ACCOMPAGNAMENTO AL PENSIONAMENTO

Prorogata per un anno, senza modifiche normative, la possibilità di ricorso all'Ape sociale. Invariata la normativa che disciplina l'isopensione. Ecco i requisiti richiesti per poterli utilizzare:

Ape sociale	Isopensione
<ul style="list-style-type: none">– Prestazione assistenziale riconosciuta al sussistere di determinate condizioni e commisurata alla futura pensione, fino al limite di 1.500 euro mensili. Viene erogata dallo Stato fino alla data di decorrenza della pensione vera e propria.– Età: 63 anni– Contributi: 30 anni per i disoccupati, per chi assiste da almeno 6 mesi familiari disabili e chi è invalido al 74% e più; 36 anni per chi ha svolto attività gravose da almeno 7 anni negli ultimi 10 o almeno 6 anni negli ultimi 7 (32 anni per gli operai edili e i ceramisti).– La concessione è subordinata alla cessazione dell'attività lavorativa.– I disoccupati di lunga data potranno accedere all'indennità una volta esaurita la Naspi, senza più attendere il trimestre di inoccupazione precedentemente previsto.– È compatibile con la percezione di redditi da lavoro dipendente o parasubordinato nel limite di 8.174 euro annui e derivanti da lavoro autonomo, nel limite di 5.500 euro annui.– Non spetta a chi è titolare di trattamento pensionistico diretto.	<ul style="list-style-type: none">– Possibilità di incentivare l'esodo di lavoratori anziani da parte dei datori di lavoro che impieghino mediamente più di 15 dipendenti, per il tramite di accordi aziendali, ad adesione individuale, in cui l'azienda si impegna a corrispondere ai lavoratori, attraverso l'Inps, una prestazione di importo pari alla pensione che spetterebbe loro in base alle regole vigenti al momento della cessazione e, parallelamente, a versare all'Inps la contribuzione figurativa necessaria al raggiungimento del pensionamento effettivo, che può essere sia anticipato per anzianità o di vecchiaia (no Quota 103).– Anticipo fino a 7 anni rispetto all'età pensionabile (invece dei 4 originariamente previsti) fino a tutto il 2026.– Nell'eventualità di una successiva nuova occupazione come dipendente o autonomo, non viene meno l'obbligo del versamento da parte del precedente datore di lavoro; l'isopensione pertanto continuerà ad essere erogata e andrà a cumularsi con tali redditi.

Azioni contro l'impoverimento delle pensioni

A seguito dell'entrata in vigore della legge di bilancio 2023, ci ritroviamo per l'ennesima volta di fronte a un impoverimento delle nostre pensioni. Le nuove disposizioni prevedono, per il biennio 2023-2024, una revisione solo parziale delle percentuali di indicizzazione dei trattamenti pensionistici, con un tasso di rivalutazione più basso man mano che l'assegno aumenta. La manovra colpisce, quindi, ancora una volta, il ceto medio e lo fa in modo pesante, danneggiando chi ha una pensione frutto di anni di lavoro e contribuzione.

Per questo Cida ha deciso sin da subito di sviluppare ogni azione di contrasto, con il convinto e forte sostegno di Manageritalia, che ha spinto per usare ogni mezzo possibile per opporsi alle misure contro le pensioni e continuerà a promuovere e supportare con forza ogni azione.

Ribadiamo, anche a nome del presidente Cida Stefano Cuzzilla, che, come sempre abbiamo fatto insieme a Cida, continueremo ad agire in difesa dei nostri pensionati. Ci sono azioni di contenimento che sono state operate per evitare che le decisioni fossero peggiori di quelle prese e ci sono azioni che Cida intende perseguire nel prossimo futuro per annullare o per mitigare l'impatto di quelle disposizioni. Si procederà su più piani paralleli, nell'auspicio che sia forte anche la vostra determinazione a supporto di queste iniziative. Nulla si potrà realizzare, se non grazie al contributo di ciascuno di voi.

In sintesi, le attività che Cida intende realizzare:

- ▶ **dare mandato a un primario studio legale di predisporre un parere in merito alle possibili azioni** da intraprendere sulla via giudiziaria. In base alle prime indicazioni, ciò che è stato approvato in manovra possiede più di un elemento di criticità. Innanzitutto, il carattere non temporaneo dei meccanismi di blocco, che vengono reiterati ormai da anni; in secondo luogo, l'assenza – nella relazione tecnica allegata al disegno di legge finanziaria – di una valutazione legata al miglioramento dei saldi



di bilancio direttamente conseguenti al risparmio di spesa. Tali criticità potrebbero dunque costituire il presupposto per un rinvio alla Consulta che avverrebbe partendo da cause pilota presso tribunali ordinari;

- ▶ **vagliare l'opportunità di predisporre una petizione che sia ineccepibile dal punto di vista legale** e incisiva nei confronti del decisore e dell'opinione pubblica. Un modo per promuovere necessarie azioni dimostrative;
- ▶ **allargare il più possibile l'alleanza con altre associazioni di rappresentanza di pensionati**, al fine di attuare un vero e proprio "fronte comune" per contrastare disposizioni di questo tipo.

Questa strategia è tesa a bloccare le azioni di chi si dimentica che le nostre pensioni sono state già sostanzialmente erose dagli effetti negativi dei passati blocchi della perequazione (senza contare i contributi di solidarietà), nonostante esse rappresentino il frutto di carriere fondate su impegno, responsabilità e risultati: valori a cui tutti si richiamano, salvo poi decidere di penalizzarle con grande facilità. Non verrà lasciato nulla di intentato. Da sempre ci siamo opposti a disposizioni di questo tipo, raggiungendo dei riscontri che hanno avuto il pregio di porre quanto meno un freno alle azioni dei vari governi, a partire dalle note sentenze della Corte costituzionale, la 316/2010 e la 70/2015.

Continuiamo a far sentire la nostra voce, con l'obiettivo di contrastare gli effetti di una manovra iniqua che pesa su chi ha già dato molto. ■

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



ESSERE LEADER È FARSI CARICO

Essere leader significa farsi carico del proprio futuro, farsi carico delle persone che incontriamo, farsi carico dei problemi delle persone che collaborano con noi.

Essere leader significa lottare per potersi fare carico. Buon futuro!

MAURIZIO AGAZZI
Manageritalia Lombardia

LA PERSONA AL CENTRO DEL VOSTRO MONDO

Siate persone competenti, studiate. Siate persone appassionate, amate ciò che fate. Siate persone rispettose, imparate. Siate persone riconoscenti, apprezzate. Siate capi veri, valutate le persone per il valore che portano al business, non solo quello che danno a voi.

DAVIDE MAROTTA
Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

Vai su

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

Export, l'impatto del terziario

Il settore dei servizi è sempre più centrale nelle dinamiche economiche internazionali. È quanto emerge dall'ultimo report dell'Osservatorio terziario di Manageritalia, in collaborazione con Sace. Per l'Italia, stime di crescita al 2,6% nel 2023

L'ultimo report dell'Osservatorio terziario di Manageritalia, in collaborazione con Sace, dal titolo "I servizi nel mondo di oggi e di domani: un treno che non si può perdere", si focalizza sull'export dei servizi, la componente più dinamica del commercio a livello globale con una crescita del 56% tra il 2010 e il 2019 (più del doppio rispetto al commercio dei beni), sino a rappresentare il 25% dell'export totale e il 50% del suo valore aggiunto.

Dopo l'arresto dovuto alla crisi pandemica, nel 2021 c'è stato un forte rimbalzo degli scambi a livello internazionale, ma i servizi, pur segnando una crescita elevata (+17,2%), non sono riusciti a raggiungere i valori pre-crisi.

Il quadro italiano delle esportazioni

A livello europeo, si conferma la dinamica globale, mentre restringendo la lente sull'Italia la performance è stata meno positiva: a partire dal nuovo millennio l'export di servizi del nostro Paese ha iniziato ad accumulare ritardo rispetto alla media europea e, soprattutto, ai principali partner.

L'Italia, mentre si configura come un Paese ad alta vocazione all'ex-



port di beni, grazie alla contraddistinta capacità manifatturiera, fatica infatti a distinguersi nella fornitura di servizi all'estero, con un peso di questi ultimi sul Pil modesto rispetto ai principali peer. Tra il 2011 e il 2019, l'export di servizi è cresciuto a un tasso medio annuo del 4,1%, che scende all'1,1% considerando anche l'ultimo biennio. Nei primi dieci mesi del 2022 le esportazioni hanno segnato una crescita del 37,7% rispetto allo stesso periodo del 2021. Il trend positivo dovrebbe perdurare, secondo le stime, anche nel 2023, con un



+2,6%, e nel triennio successivo (+3,6%, in media l'anno).

Come emerge dal rapporto, è bene comunque sottolineare che i servizi sono sempre più intrinseci al processo produttivo moderno e funzionali allo scambio di beni con l'estero, costituendo circa un quarto del valore aggiunto dell'export manifatturiero italiano.

Servizi ad alta tecnologia guidano l'export italiano

Secondo i dati, i servizi definibili "ad alta tecnologia" – architettura, ingegneria, consulenza professionale e manageriale, ricerca e sviluppo – guidano l'export italiano di servizi nel 2021 (26,2 miliardi di euro, con un'incidenza sul totale pari al 30%), assumendo una certa rilevanza a seguito della pandemia e superando il turismo (21,7 miliardi, pari al 25%). Segue l'export di trasporti e logistica, con una quota dell'11% circa, in calo di quasi un

Export di servizi: i punti chiave

▶ **A livello globale, nel 2019 l'export dei servizi rappresentava il 25% dell'export totale...**

...e il 50% del valore aggiunto dell'export (Wto).

▶ **Export dei servizi: componente più dinamica del commercio internazionale pre-pandemia (+56% 2010-19)**

Impatto frontale con pandemia (-17%, 2020), forte rimbalzo nel 2021, ma recupero livelli 2019 solo nel 2022.

▶ **Export dei servizi Italia: ancora gap di livello e di crescita pre-pandemia e nel confronto con peer europei**

Collasso 2020 ma forte rimbalzo H2 2021, nel 2022 stimato +37,7% a € 118 mld (vs € 109 mld nel 2019).

▶ **Principale motivo del gap italiano: bassa competitività (e produttività) dei servizi frena la crescita dell'export**

Composizione settoriale o destinazione export hanno un ruolo molto più limitato che per export di beni.

▶ **Anche la regolamentazione del commercio di servizi con paesi Ocse e Ue pesa sul ritardo italiano**

Fonte: elaborazioni Osservatorio del Terziario

terzo sul pre-crisi ma in crescita del 12% sul 2020.

Ripartizione territoriale

Lombardia e Lazio rappresentano le regioni trainanti (26,5 e 15 miliardi di euro di servizi esportati, rispettivamente, nel 2021), seguite da Piemonte (5,2 miliardi), Veneto (4,5 miliardi) ed Emilia Romagna (4,3 miliardi); in termini di incidenza rispetto alle vendite estere complessive, si evidenzia il dato della Calabria (40%). Nel 2021, il 51% dell'export italiano si è concentrato nell'Unione europea, cui seguono Svizzera, Stati Uniti, Regno Unito e Cina.

L'Italia e il ritardo di crescita nell'export di servizi: cause e prospettive future

Secondo un'analisi Constant market share (Cms), il ritardo di crescita accumulato nell'export di servi-

zi italiano è da ricondursi in primis al basso livello di competitività della maggior parte del terziario. Le cause sono individuabili nei bassi livelli di produttività di quasi tutti i comparti del settore (come già analizzato nel rapporto di giugno 2022 dell'Osservatorio), composizione forza lavoro per gender e dalla presenza di barriere al commercio.

«Dai dati del report, è evidente che l'Italia ha bisogno di una forte spinta per recuperare il gap su competitività e produttività dei servizi accumulato in questi anni», afferma **Emilio Rossi**, direttore dell'Osservatorio del Terziario e senior advisor Oxford Economics. «In questo contesto, il Pnrr gioca un ruolo cruciale. Sono necessari investimenti mirati e riforme specifiche, occorre intervenire su educazione/formazione, digitalizzazione e apertura dei mercati nella

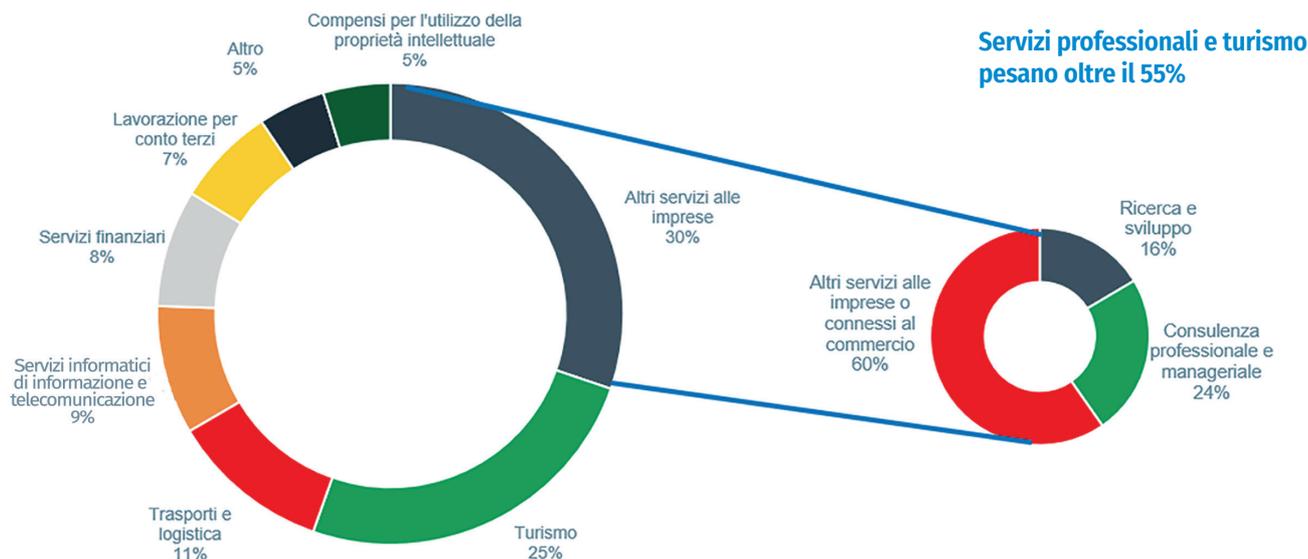
maggioranza dei comparti del terziario per portarci in linea con gli altri paesi avanzati. E, sia chiaro, gli investimenti pubblici di sostegno a 4.0 e digitalizzazione devono comprendere il terziario, come dimostrano inequivocabilmente i dati e il peso di questo settore sempre più sinergico all'industria».

Il Pnrr, infatti, prevede un'importante riforma di questi settori che potrebbe rilanciare il sistema educativo e il livello di competenze italiano e avere un impatto positivo sulla competitività del terziario in particolare. Secondo le stime Mef riportate nel Def 2022, l'impatto di questa riforma aumenterebbe di ben 0,5% il Pil italiano nel giro di soli tre anni.

Pnrr e presenza manageriale nelle imprese

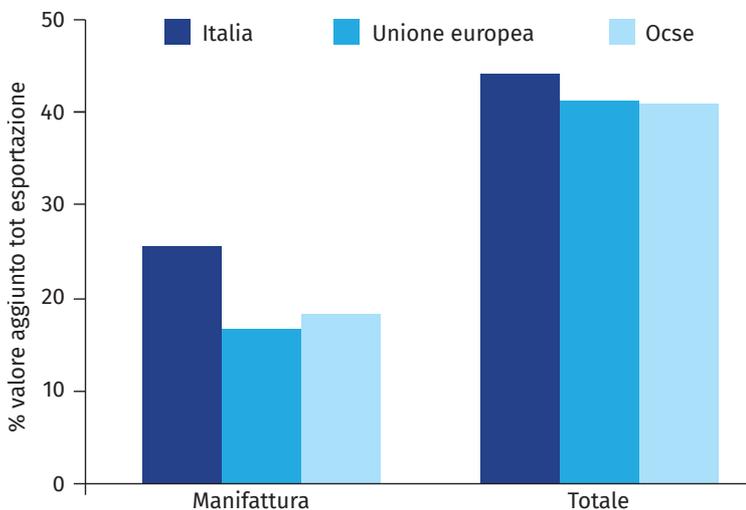
«Nella situazione attuale di incertezza e in una prospettiva di me-

Composizione settoriale dell'export italiano di servizi (2021)



Fonte: elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati Eurostat

Contributo dei servizi all'export totale e di manifattura (valore aggiunto, % su esportazioni)



Fonte: elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati Tiva (Ocse) per l'anno 2018 (ultimo dato disponibile).

dio-lungo termine segnata da una certa "fiacchezza" – dice **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia – è più che mai urgente attuare in modo rapido e mirato i progetti del Pnrr. Il coordinamento e il rafforzamento degli obiettivi e delle riforme previste negli accordi con la Ue saranno passaggi chiave per la modernizzazione e la crescita della produttività del nostro Paese. In questo è determinante, come emerge dai gap evidenziati nel report rispetto ai concorrenti europei, anche un forte aumento di competenze e presenza manageriale nelle nostre imprese».

Come ricorda la World Trade Organization nel report Services in Trade del 2022: «Dalle comunicazioni ai trasporti, alla finanza, all'istruzione, al turismo e ai servizi ambientali, il settore dei servizi è diventato la spina dorsale

dell'economia globale e la componente più dinamica del commercio internazionale. I recenti progressi tecnologici hanno facilitato la fornitura di servizi transfrontalieri, aprendo così nuove opportunità per le economie nazionali e per i singoli. Sebbene siano sempre più scambiati di per sé, i servizi fungono anche da input cruciali nella produzione di beni. [...] Anche le politiche relative al commercio di servizi contribuiscono a un'ampia gamma di obiettivi nazionali, compreso il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile».

Export di servizi: margini di miglioramento

«L'Italia è un Paese ad alta vocazione all'export di beni, grazie alla contraddistinta capacità manifatturiera, e ci sono sicuramente dei

margin di miglioramento nella fornitura di servizi all'estero», dichiara **Alessandro Terzulli**, chief economist di Sace. «C'è da dire che la pandemia ne ha arrestato la crescita e l'export di servizi è passato dal rappresentare quasi il 19% del totale vendite estere nazionali nel 2019 a poco più del 14% nel 2021. Il turismo è stato per anni il traino delle esportazioni italiane nel terziario e, dopo il forte impatto subito a causa della pandemia, ha registrato importanti segnali di ripresa già nel 2021 e una maggiore accelerazione lo scorso anno. Su ordini di grandezza minori, si sta dimostrando particolarmente dinamico anche l'export di servizi informatici, di ricerca e sviluppo, di architettura e ingegneria e compensi per l'uso della proprietà intellettuale, afferenti alla bilancia della tecnologia italiana».

OSSERVATORIO DEL TERZIARIO MANAGERITALIA

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

Per saperne di più:

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

2022 in rosso, medio-lungo termine roseo

La gestione del Fondo Mario Negri chiude, in un anno nero per investitori e mercati finanziari, con un risultato negativo a doppia cifra in ogni comparto, salvo il garantito tfr. Il continuo aumento degli iscritti, la solidità patrimoniale e il modello di gestione garantiscono una pronta ripresa e un futuro a medio-lungo termine sereno

Antonella Portalupi
presidente Fondo Mario Negri

Il 2022 è stato un anno molto difficile per gli investitori sui mercati finanziari e sarà archiviato come uno dei peggiori della storia per il Fondo Mario Negri, i fondi pensione e ogni forma d'investimento in generale. Un anno nel quale gli andamenti fortemente negativi sia nel mercato dei titoli a reddito fisso sia nel mercato azionario non hanno consentito di beneficiare degli effetti di decorrelazione e diversificazione del portafoglio. Tutte le asset class hanno subito forti svalutazioni causate da una rottura degli equilibri del sistema globale in campo geopolitico, finanziario e commerciale. L'inversione a "U" delle politiche monetarie delle banche centrali, costrette, con il ritorno dell'inflazione, a dare avvio al più rapido aumento dei tassi di interesse degli ultimi 35 anni, ha causato importanti svalutazioni a doppia cifra per quasi tutte le asset class, sia sul lato equity sia sul lato de-

bito. Le performance delle varie attività finanziarie nei mercati globali non hanno mostrato comparti in positivo. E anche il portafoglio del Fondo è entrato inevitabilmente in una vischiosa e poi consolidata area negativa: un anno nero per mercati e investitori, caratterizzato da instabilità e insicurezza.

Una situazione normale per chi conosce i mercati finanziari, che non preoccupa, visto come abbiamo assorbito altri cali dei mercati in passato.

Guardando, nella giusta ottica di ogni investimento previdenziale, al medio-lungo termine, siamo positivi e, dopo il calo poco superiore alla doppia cifra nel 2022, a fine febbraio 2023 l'andamento vede già una ripresa del 5% circa.

Le performance del 2022

Il risultato della gestione 2022 del Fondo Mario Negri, in linea con quelle conseguite dall'intero "sistema" dei fondi negoziali, è sinte-

0.25	-0.26%
2.75	-4.66%
0.20	-1.00%
0.02	-1.08%
0.30	-1.31%
0.25	-0.41%
0.15	-2.26%
0.75	-2.44%
0.20	-2.86%

tizzato nei seguenti dati di consuntivo: un risultato di esercizio complessivo negativo di -375,8 milioni di euro (al netto dell'effetto fiscale sulla gestione per 90,6 milioni di euro); un attivo di 3,6 miliardi di euro con un decremento di 257,2 milioni di euro; l'avanzamento del processo di riallineamento, con risultati a fine 2022 che mostrano, anche per questo esercizio, un andamento in linea con il piano attuariale.

Le performance del 2022 determinano i seguenti risultati di comparto dedicati al tfr: garantito +1,35% (al netto di spese e imposte); bilanciato medio termine -10,38% (al netto di spese e dell'effetto fiscale); bilanciato lungo termine -11,61% (al netto di spese e dell'effetto fiscale).

La ripartizione del residuo risultato di esercizio, di competenza dei conti individuali, determina l'attribuzione di un risultato netto di spese e imposte del -11,95%.

Le policy di gestione e la visione di medio-lungo periodo

Il Fondo Mario Negri gestisce i trattamenti previdenziali complementari previsti dai ccnl dei dirigenti del terziario, con l'obiettivo di integrare la previdenza di base obbligatoria e assicurare al dirigente, per il futuro, un livello adeguato di tutela pensionistica, insieme alle prestazioni garantite dal sistema pubblico di base.

Nella gestione degli investimenti, i fondi pensione come il Negri sono tenuti al rigoroso rispetto di regole di prudenza, definite per legge. Tali regole devono tener conto della finalità previdenziale e non speculativa dell'investimento stesso.

Inoltre, tutti gli investimenti devono essere adeguatamente diversificati ed effettuati tenendo conto dei limiti indicati dalla normativa in vigore.

In questa logica, la visione del Fondo Mario Negri si basa sulla gestione delle risorse in funzione di obiettivi di medio-lungo periodo e con una politica di investimento finalizzata a realizzare combinazioni "rischio/rendimento" efficienti, coerenti con i bisogni previdenziali degli iscritti e in linea con il piano di riallineamento. L'individuazione del livello di rischio ottimale avviene attraverso l'analisi di diversi elementi: la situazione economica generale; l'evoluzione presumibile dei mercati finanziari; l'orizzonte temporale; le caratteristiche degli iscritti.

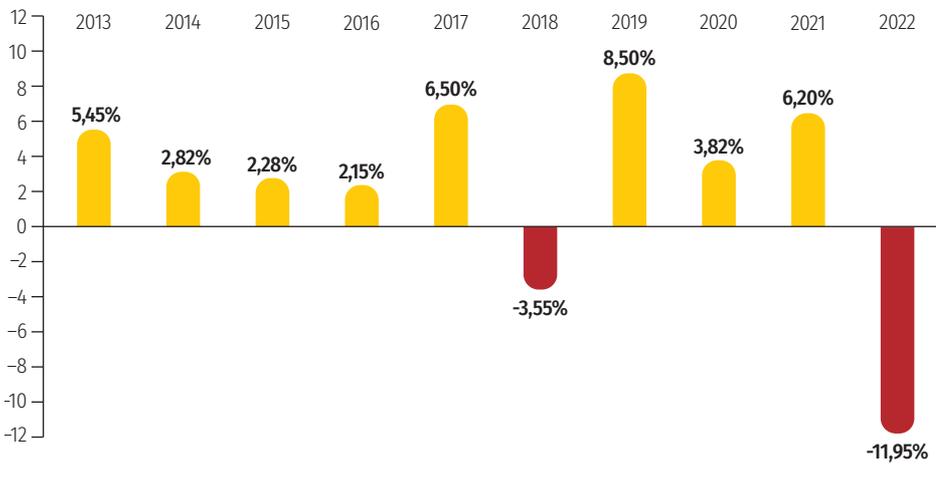
Il Fondo, nelle sue scelte, tiene co-

stantemente in considerazione che il rischio dell'investimento è attenuato dal protrarsi dell'orizzonte temporale e dalla diversificazione tra varie classi di attività prescelte dall'utilizzo di diversi gestori finanziari. Anche nella misurazione delle performance, è importante considerare che le strategie di investimento orientate a ottenere una pensione integrativa mirano a massimizzare i rendimenti di lungo periodo. Dunque, valutando i rendimenti su orizzonti più propri del risparmio previdenziale, l'apprezzamento deve tenere in considerazione non la performance di un singolo anno, positiva o negativa, bensì il rendimento cumulato di medio-lungo periodo. E, di conseguenza, un momento di flessione contingente dei trend di mercato non dovrebbe influenzare il Fondo pensione nella programmazione duratura nel tempo e nella propria politica di investimento.

Azioni a tutela del patrimonio

Secondo questa prospettiva, l'andamento negativo dei mercati finanziari del 2022 e i cambiamenti di scenario non hanno influenzato la visione di lungo periodo del Fondo Mario Negri né hanno portato a cambi di programma estemporanei o irrazionali. In base a questa logica, durante il 2022 il Fondo ha messo in campo tutte le azioni tattiche e le strategie di difesa e tutela del patrimonio degli iscritti attraverso il costante monitoraggio dei gestori e con parziali

Rendimenti Fondo Mario Negri 2013-2022



riassetti dei flussi di investimento più aderenti alle attese di recupero nel momento della ripresa, attuando una riduzione delle risorse in gestione nei mandati obbligazionari e l'incremento di quelle in gestione nei mandati azionari. Malgrado ciò, la chiusura dell'anno 2022 indica una flessione significativa del rendimento dei comparti, purtroppo in linea con i benchmark di mercato.

Asset allocation

Quanto alle necessarie verifiche sull'idoneità dell'asset allocation in atto a produrre il reddito stimato nel medio periodo e sulle situazioni di equilibrio tra le attività e le passività in relazione al mutato scenario rappresentato dall'intervenuto deterioramento delle situazioni macroeconomiche e dei mercati finanziari globali, il Fondo ha avuto cura di predisporre un aggiornamento dell'Alm (Asset-liability management) per valutare la sostenibilità futura e verificare al

contempo che l'andamento degli asset e delle passività consenta l'adeguata correlazione nel tempo in termini di durata, ottimizzazione del rendimento, rispetto di eventuali garanzie e di altri aspetti che possono interessare la gestione tecnico-economica del Fondo. Dopo questa analisi, si è potuto concludere che l'attuale asset allocation del Fondo costituisce un supporto valido per approcciare una ripresa di mercato e, comunque, per il conseguimento degli obiettivi di rendimento in un orizzonte temporale quinquennale.

In sintesi, conferma del criterio proprio di un fondo di previdenza complementare di impiego delle risorse, in funzione di obiettivi di medio-lungo periodo, combinato con il principio inderogabile della diversificazione, non disgiunto da una costante cautela, particolarmente attenta in questa fase.

Indicatori di performance

Infine, per una valutazione complessiva della performance appaiono importanti altre due considerazioni fondamentali:

- ▶ le variazioni al ribasso di un anno sono da considerarsi "temporanee" e si trasformano in perdite effettive solo nel momento in cui viene smobilizzato il capitale, cioè quando si richiede un anticipo o una prestazione pensionistica;
- ▶ la storia ci insegna che anche le perdite delle crisi passate sono state velocemente recuperate. Il fondo pensione è un prodotto con un orizzonte di investimento di medio-lungo termine e non va valutato sull'andamento di un singolo anno, ma su un periodo più lungo. ■

La previdenza complementare si basa sul cosiddetto regime della **contribuzione definita**, pertanto il capitale previdenziale, cioè la posizione individuale dell'iscritto, dipende:

- dagli **importi versati** nel tempo al fondo pensione;
- dalla **durata** del periodo di contribuzione;
- dai **costi sostenuti** durante la partecipazione alla forma pensionistica;
- dai **rendimenti** (al netto della tassazione) ottenuti con l'investimento sui mercati finanziari di quanto versato.



INIZIATIVE

“Back” to Sicily

*34esimo torneo di tennis & relax
per gli associati Manageritalia,
familiari e ospiti.*

*Dal 24 giugno al 1° luglio
iGV Club Baia Samuele - Scicli (Rg)*

Pronti per il 34esimo torneo di tennis targato Manageritalia?

A ospitarci per i nostri momenti di sport, spensieratezza e relax per tutta la famiglia il già collaudato villaggio iGV Baia Samuele, una struttura immersa nel verde situata all'estremo sud della Sicilia, a dieci chilometri da Modica, in una delle più belle zone della costa iblea nel comune di Scicli, nominato dall'Unesco patrimonio dell'Umanità insieme ad altri comuni simbolo del Barocco siciliano.

Chi può partecipare al torneo?

Possono partecipare gli associati a Manageritalia e ad altre organizzazioni aderenti a Cida, i loro familiari e ospiti.

MODALITÀ DI ISCRIZIONE

La prenotazione deve essere effettuata entro e non oltre il **17 aprile** (fino a esaurimento camere)

inviando la scheda scaricabile da

<https://bit.ly/TorneoTennis> per email ad amministrazione.servizi@manageritalia.it

**Per maggiori informazioni
Manageritalia Servizi
tel. 0220203303-307**

QUOTE DI PARTECIPAZIONE



TARIFE SOLO SOGGIORNO IN COTTAGE A PERSONA

24/6-1/7

	Camera doppia e tripla	Quarto letto	Camera doppia uso singola
Adulti	€ 790	€ 740	€ 1.000
Bambini 0-2 anni non compiuti*	€ 180		
Bambini 2-6 anni non compiuti*	€ 330		
Bambini 6-12 anni non compiuti*	€ 400		
Ragazzi 12-17 anni non compiuti*	€ 500		

* Le quote bambini e ragazzi si intendono in camera con almeno un adulto.

Supplemento camere hotel club a notte
Supplemento camere hotel suite a notte

€ 25
€ 70

**DISPONIBILITÀ
LIMITATA**

SETTIMANA AGGIUNTIVA

1-8/7

Possibilità di prenotare **solo in cottage** (disponibilità limitata) la **settimana aggiuntiva** alle stesse quotazioni.



...abbiamo fatto SCIntille!

Nella splendida cornice di Bormio, in alta Valtellina, si è svolta la 41ª Coppa di sci Manageritalia con oltre 170 presenti, sciatori e non



Una settimana memorabile in tutti i sensi: sole battente, escursioni con i maestri di sci, attrazioni varie, comprese le famose terme, e tanti momenti di socializzazione, culminata con l'attesa e combattuta gara che ha visto una cinquantina di concorrenti al via.

Da ricordare, su tutto, il piacere di sciare oltre i 3mila metri di quota o sulla bella neve di Santa Caterina, la ciaspolata, la giornata di sci alpinismo per i più temerari, la serata in baita a 2.700 metri dalla quale, dopo un'ottima cena, qualcuno è anche rientrato con gli sci. Ciliegina sulla torta, la giornata di sci con Giorgio Rocca, vincitore di 11 gare di Coppa del mondo.

Non è mancato nemmeno un momento alla *Saturday night fever* con l'Ambaradam Rock Pop Live Band che, con la sua energia rockeggiante, ha accompagnato le ultime ore di questa intensa settimana.

Insomma, tutti insieme abbiamo fatto SCIntille, in un clima inclusivo e gioioso. Tra gli ospiti, c'è già chi pensa alle prenotazioni per il prossimo anno, anche se tutto è ancora da decidere e programmare. Perché, allora, nel frattempo, non ci troviamo tutti a Baia Samuele per il nostro 34° Torneo di tennis? Insieme, sarà una nuova esperienza indimenticabile.

DONNE DIRIGENTI E OSPITI



1° CLASS. Costanza Romano



OSPITI C9 - B6



1° CLASS. Arnaldo Giudice



DIRIGENTI C10



1° CLASS. Valerio Valeri



OSPITI B4 - SENIORES



1° CLASS. Edoardo Curir



DIRIGENTI C9



1° CLASS. Giorgio Castellazzo



OSPITI ASPIRANTI - ALLIEVI - CUCCIOLI



1° CLASS. Giacomo Ferrari



DIRIGENTI C8



1° CLASS. Paolo Forrer



CLASSIFICA COMPLETA

<https://bit.ly/coppa-sci-Manageritalia>

main sponsor



grazie a



DIRIGENTI B5 - B6



1° CLASS. Daniele Testolin



PIÙ FATTI, PIÙ PERSONE, PIÙ PAROLE

Il Libro dei fatti, edito da Adnkronos Libri, compie 32 anni e quest'anno racconta non solo gli eventi del 2021, ma anche i fatti principali del 2022, soprattutto le recenti notizie di politica italiana

Non solo politica

Il volume si apre con un estratto del discorso di insediamento alla Camera della presidente del Consiglio Giorgia Meloni e procede con i fatti principali in Italia: dalla nascita del Governo Draghi alla fine del primo mandato di Mattarella, passando per l'introduzione del contestato green pass, la tragedia del Mottarone, il successo dell'Italia di calcio agli Europei, i cinque ori nell'atletica alle Olimpiadi di Tokyo e la nascita di Ita come compagnia di bandiera. Tra i fatti internazionali: l'elezione di Biden negli Usa, l'annuncio e il ritiro delle truppe Ue e Usa dall'Afghanistan, l'elezione in Iran del nuovo presidente Raisi, la fine in Germania dell'era Merkel e l'elezione di Scholz, la conferenza Onu sul cambiamento climatico a Glasgow e la scarcerazione di Patrick Zaki.

Focus su economia e sostenibilità

Mai come in questa edizione, il *Libro dei fatti* ha presentato tanti interventi di protagonisti della scena politico-economica italiana: tra questi, Claudio Descalzi, amministratore delegato Eni, e Francesco Starace, amministratore delegato e direttore generale Enel, che aprono lo speciale sostenibilità, ormai parte integrante di tutte le edizioni del libro. Come lo scorso anno, l'Enciclopedia delle notizie contiene anche uno speciale Covid-19.

Spazio alle persone

Sempre più ricco di dati, informazioni, curiosità e ricorrenze storiche, il *Libro dei fatti* ci ricorda anche i nomi dei tanti personaggi che hanno fatto la storia, nel Paese e nel mondo: Jeff Bezos, Samantha Cristoforetti, Gianmarco Tamberi e Marcell Jacobs, Carlo III d'Inghilterra, Papa Francesco, Sergio Mattarella, Amadeus e Fiorello, Mario Draghi, Emmanuel Macron, Olaf Scholz e Volodymyr Zelensky sono solo alcuni dei protagonisti.

«In trentadue anni di continuità editoriale, ci siamo resi conto che motore e filo conduttore del racconto di un anno non sono solo le notizie – afferma **Giuseppe Marra**, presidente del Gruppo Adnkronos – ma le persone: donne e uomini, che di quei fatti sono protagonisti. Ed è verso di loro che dovremmo porre l'attenzione, soprattutto se ci interessa comprendere i grandi cambiamenti storici».



Il *Libro dei fatti 2022* è disponibile in versione cartacea in libreria e online nei formati digitali (ebook e app). Accedendo all'area riservata [My Manageritalia > Servizi Professionali](#), gli associati Manageritalia hanno la possibilità di scaricare una versione gratuita del volume.

LO SAI CHE...

**...anche Manageritalia ha un'App?
LA TUA APP!**

LO SAI CHE... oltre 30.000 tuoi colleghi l'hanno già scaricata?

LO SAI CHE... la tua card è sull'APP insieme a tutte le informazioni sul tuo profilo associativo?

LO SAI CHE... puoi consultare lo stato delle tue pratiche sanitarie Fasdac, visualizzare e salvare la distinta di liquidazione?

LO SAI CHE... dall'App puoi inviare domande ad AskMit, il servizio multidisciplinare di consulenza online in 48 ore?

Con l'APP puoi in modo veloce, comodo e in qualunque posto ti trovi, dialogare con Manageritalia e accedere a molti utili servizi.

L'APPuntamento è con le prossime novità. Stay tuned!

SCARICALA SUBITO!

Cerca Manageritalia su Google Play Store o su App Store o scannerizza il QR code. Inserisci le tue credenziali, le stesse che utilizzi per l'area riservata My Manageritalia, scopri tutte le funzionalità della tua APP.

Per informazioni o assistenza:
tel. 02 27798825 - <https://bit.ly/supportoappmit>





HOKKAIDO TRA ONSEN, PARCHI E SANTUARI

Itinerari benessere nel Giappone settentrionale

Il Giappone ha da pochi mesi riaperto le porte ai turisti internazionali. Tra le possibili mete nel paese del Sol Levante, la prefettura dell'Hokkaido, situata nell'isola più a nord dell'arcipelago, è un punto ideale per ammirare la fioritura dei ciliegi. Qui di seguito, alcune tappe per un viaggio all'insegna del wellness.



Le terme di Noboribetsu

Località ricca di sorgenti termali. Dalla Valle dell'Inferno scaturiscono le acque sulfuree ricche di minerali delle piscine naturali. Ci si può rilassare nella spa The Grand Bath del Takimotokan Hotel. All'interno del Parco Nazionale Shikotsu Toya è possibile ammirare il lago Kuttar, nella caldera di un vulcano.



Hiking al parco di Maruyama

Il parco di Maruyama, 70 ettari, si può raggiungere in metropolitana da Sapporo (stazione Maruyama-Koen): è un luogo dove la natura vive e respira, con all'interno una foresta vergine, ai piedi del monte Maruyama. I sentieri tra alberi secolari invitano alla calma e alla meditazione.



Santuario Hokkaido Jingu

Il santuario Hokkaido Jingu è uno dei luoghi più belli dove ammirare i ciliegi nel Giappone settentrionale.



Chalet Ivy Jozankei

È il nuovo ryokan (struttura stile giapponese tradizionale) in stile minimalista che porta il concetto di relax a nuovi livelli. Sorge nelle lussureggianti foreste dell'area Jozankei, regno dei cervi, ideale per passeggiate ed escursioni. Tra i punti di forza della struttura, l'onsen con l'acqua pompata direttamente dalla sorgente termale.



Parco nazionale di Akan Mashu

Uno dei più antichi parchi in Hokkaido, formato dall'attività incessante dei vulcani nel corso dei millenni. Tra laghi e vegetazione fitta, è possibile organizzare eco tour con soste nei punti panoramici.



Day spa a Sapporo e dintorni

Al Tower Hotel di Sapporo, onsen panoramici con vista sulla città e sul monte Moiwa. All'aperto, nel bosco, le terme Hoheikyo. Per gli appassionati di saune, il Teine Onsen Honoka.



Francesco Boneri, *Fabbriante di strumenti musicali*, 1610 c.a., olio su tela, Londra, Apsley House Wellington Museum.

CECCO... NON SOLO DEL CARAVAGGIO

Dove

Cecco del Caravaggio, l'allievo modello. Bergamo, Accademia Carrara, fino al 4 giugno.

Il suo nome, ne siamo certi, non evocherà alcun pensiero particolare in nessuno dei nostri affezionati lettori; ma se vi mostrassimo il suo volto sarebbe un coro unanime di "ma sì, è lui!". Il "lui" in questione è uno dei modelli più conosciuti al mondo, è il cupido irriverente e sfacciato di "Amor vincit Omnia", è il giovanissimo chierichetto che fugge spaventato dalla scena dell'omicidio di San Matteo, è un San Giovanni Battista avvolto in un manto rosso e persino Davide con in mano la testa mozzata di Golia. Chi lo ritrae assegnandoli di volta in volta molteplici identità, consegnandolo alla meraviglia del mondo, è Michelangelo Merisi da Caravaggio, e lui, il protagonista della storia, è Francesco Boneri, che qualcuno fin da subito, nei primi anni del 600, soprannomina "Cecco del Caravaggio".

Di lui non sappiamo quasi niente; forse era nato attorno al 1588, o 1590, nel territorio di Bergamo. Ad Alzano Lombardo, infatti, era attestata in quegli anni una famiglia di artisti di nome Boneri. Chissà, forse riconoscendo nel ragazzino un talento importante, potrebbero aver deciso di affidarlo al più grande artista che proprio da quei territori aveva preso le mosse, il Caravaggio. E allora, proviamo a procedere sul filo della fantasia e immaginiamo il giovane Boneri a Roma con il Merisi: il suo compito, non diverso da quello di tutti i gar-

zoni di bottega, è assistere il maestro sbriciolando i colori, fissando le tele, sistemando i cavalletti e posando, se necessario. Forse Francesco fa domande al maestro e questi, se in giornata buona, gli risponde spiegando i segreti del mestiere, le tecniche, gli accorgimenti. Gli insegna anche l'uso delle armi e lo porta con sé nelle taverne e nei bassifondi del Campo Marzio romano di inizio secolo, trascinandolo spesso e volentieri nei suoi abissi.

Poi gli eventi precipitano, Caravaggio fugge da Roma con una condanna per decapitazione sulla testa, per andare a morire nel 1610 su una spiaggia di Monte Argentario, e di Francesco Boneri si perde ogni traccia, salvo essere menzionato nel 1619 da un pittore, Agostino Tassi, che ne parla come di un collega che lavora con lui alla decorazione di Villa Lante a Bagnaia. È dunque cresciuto, il garzone di bottega, è un pittore di cui ci resta una manciata di opere, poco più di venti, troppo poche per annoverarlo tra i grandi del Seicento, ma sufficienti a crearci un'opinione: fedele fino all'inverosimile al maestro per l'uso della luce e il ricorso alla natura morta, seguace di Savoldo e degli altri grandi maestri lombardi per l'intensità emotiva dei volti e dei gesti e i colori accesi dei tessuti. Cecco, non più del Caravaggio, ma patrimonio dell'arte italiana.

CURIOSITÀ

Due sono i documenti che pongono il giovanissimo Boneri in rapporto col Caravaggio: il primo è un censimento parrocchiale del 1605, in cui si fa riferimento a "Francesco garzone", che vive con lui in vicolo San Biagio, il secondo è il resoconto di viaggio dell'inglese Richard Symonds, che parla apertamente di una relazione amorosa tra i due. Dopo il 1620 su Cecco del Caravaggio cade l'oblio.



Spegliamo la luce

Viviamo nell'era dell'illuminazione costante e l'eccesso di luce è ora un problema urgente. L'inquinamento luminoso è diventato una questione di primaria importanza. Il libro di Johan Eklöf ci incoraggia a superare la nostra paura del buio per accogliere l'oscurità e le sue creature, ammirando i cieli stellati e le sue meraviglie e dimostrando che ogni comportamento volto al risparmio energetico non comporta una privazione, ma denota responsabilità e un senso, unico, della bellezza notturna.

Elogio del buio, Johan Eklöf, Corbaccio, pagg. 256, € 19.



Ambiente: non voltiamoci dall'altra parte

Il noto esploratore e recordman Alex Bellini ci spiega come non bastino l'evidenza dei cambiamenti climatici, le montagne di plastica in fiumi e mari, i rifiuti nelle nostre città, la desertificazione. Di fronte alle crisi ambientali, siamo tentati a rinunciare a fare la nostra parte, trascurando il nostro impatto. Il motivo? Forse viviamo tutti a Oblivia, una "bolla" immaginaria fatta di credenze e pregiudizi. L'autore solleva interrogativi che spingono a responsabilizzarci per salvare l'ambiente.

Viaggio a Oblivia, Alex Bellini, Feltrinelli, pagg. 192, € 17.



dall'ESTERO

Il futuro del lavoro è ibrido

Nel libro *Smart work*, Jo Owen ci parla di cambiamenti in corso nel mondo del lavoro, con interessanti insight. Per l'esperto di leadership il futuro del lavoro non potrà che essere "ibrido". Molte persone sceglieranno di lavorare 100% da remoto, ma altrettante preferiranno alternare, a seconda dei compiti, i momenti fuori dall'ufficio a quelli in presenza, con indubbi vantaggi pratici, soprattutto per i nuovi assunti: il sistema di valori di un'azienda si assimila meglio quando si è fisicamente in azienda. I manager devono lavorare in questa fase su un tema chiave della leadership, la fiducia. Paradossalmente, la tecnologia offre oggi tool sempre più sofisticati per il controllo delle persone: la tentazione è forte, ma i leader che faranno affidamento su questi strumenti provocheranno la fuga dei talenti. L'altro elemento fondamentale è l'allineamento dei valori: molte aziende oggi, quando assumono, mettono come priorità le competenze, sottovalutando quanto la cultura organizzativa e i valori di ogni singola organizzazione siano importanti, anche per tenere uniti i team (soprattutto quelli ibridi). Da remoto, poi, sarà ancora più importante puntare i riflettori sulla performance oggettiva e occorrerà essere empatici e gentili nelle call e nei numerosi messaggi scritti. Infine, la motivazione delle persone si rafforzerà con la delega. I manager che non delegheranno il lavoro rischieranno di fare troppo (e spesso male), non sviluppando appieno il potenziale dei collaboratori.

Smart work, Jo Owen, Bloomsbury, pagg. 208, \$ 29,99.

SMART WORK



The Ultimate Handbook for
Remote and Hybrid Teams

JO OWEN

BLOOMSBURY

IL CEO, TRA BUSINESS E VITA PRIVATA

Il chief executive officer è quello che mette “il salino al centro” in una tavola già apparecchiata da altri. Dopo il lavoro fatto da tutti gli specialisti, il capo azienda è quello che rimette al centro le cose, fa ordine, riequilibra i pesi. Essere il ceo vuol dire occuparsi non tanto di temi operativi, ma soprattutto di relazioni, di parlare con le persone, collaboratori, venditori e clienti per capire il mercato, cogliere i segnali deboli e impostare la direzione, il senso e lo scopo degli obiettivi aziendali.

Lavoro che il ceo deve fare “da fuori”, applicando una visione esterna, non da specialista, che invece caratterizza le persone che lavorano nelle funzioni specifiche dell’azienda come il marketing, la finanza o le tecnologie. Per poter fare questo, però, il ceo ha bisogno di scegliere le persone giuste, avere la squadra adatta. Questa è la principale preoccupazione di chi guida un’organizzazione: l’importanza delle persone che formano la squadra, dove il capo azienda è anche l’allenatore. Allenatore che deve parlare con tutti, se non vuole perdere il polso della situazione. Parlare e provocare le persone affinché superino i loro limiti. Formare i propri manager ad essere preparati e puntuali, a ricercare la perfezione senza temere il giudizio altrui e rimanere focalizzati sul dove andare, anziché su cosa evitare. Questi alcuni messaggi chiave contenuti nel libro **Certo che ho paura. Storie di vita vissuta di dieci ceo** (Guerini Next editore, pagg. 256). L’autore, Marco Rossetti, racconta attraverso dieci interviste chi sono i ceo,

cosa fanno e che strade hanno percorso per arrivare in cima.

L’autore si discosta dalla solita narrazione del bravo manager, densa di aneddoti e slogan motivazionali che celebrano i successi dei capi azienda. Certo, le sue pagine contengono i racconti di chi è riuscito a scalare i vertici aziendali o fondare startup

di successo senza molare tutto prima di arrivare in cima. Non manca il riconoscimento al ruolo dei mentor, che hanno creduto in questi futuri ceo facendoli crescere supportandoli, perché, come ammettono spesso alcuni dei manager intervistati, essere solo bravi non basta.

Questo però è anche un libro che offre un punto di vista privilegiato per capire, attraverso le loro parole, i dubbi, le incertezze, il peso delle scelte che ricadono sui ceo. Durante le interviste aleggia anche la domanda che pone il dubbio. Davanti ai racconti delle lunghe ore trascorse al lavoro, delle

feste e dei compleanni sacrificati, dei continui viaggi a discapito della presenza in famiglia, si insinua spesso una piccola, apparentemente innocua, domanda, che costringe a riflettere sia l’intervistato che il lettore: ne valeva davvero la pena? Ed è qui che questo libro fa la differenza, tra l’antologia stereotipata dei casi di successo e il racconto di cosa c’è, alla fine: dietro al ruolo istituzionale del ceo ci sono persone. Un libro, questo, da consultare per confrontarsi con le storie di altri manager, i loro percorsi e gli ostacoli che hanno dovuto superare per arrivare al vertice delle loro organizzazioni.



CONGEDI PER I PADRI LAVORATORI - NOVITÀ

Vorrei avere un quadro aggiornato della normativa in tema di congedo per i padri lavoratori e sapere se si applica anche a quelli con qualifica di dirigente.

L. P. – Torino

Il congedo obbligatorio per paternità è stato reso strutturale dal decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105, entrato in vigore il 13 agosto scorso, in recepimento di una direttiva Ue (la n. 1158 del 2019) in tema di equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori, al fine di conseguire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la parità di genere in ambito lavorativo e familiare. Ne sono esclusi i padri lavoratori autonomi e quelli iscritti alla gestione separata.

Per quanto riguarda i lavoratori dipendenti (privati e pubblici), anche con qualifica di dirigente, il congedo obbligatorio di paternità può essere fruito dai 2 mesi precedenti la data presunta del parto fino ai 5 mesi successivi alla nascita (o all'ingresso in famiglia/Italia, per le adozioni nazionali/internazionali o in caso di affidamento o collocamento temporaneo). Il congedo copre un periodo di 10 giorni lavorativi (non di calendario), non frazionabili a ore, ma che è possibile utilizzare anche in via non continuativa.

Nel caso di parto plurimo, la durata del congedo di paternità è elevata a 20 giorni lavorativi. È utilizzabile anche durante il congedo di maternità della madre ed è compatibile con la fruizione del congedo di paternità cosiddetto "alternativo", con riferimento al congedo di maternità (o frazione residua dello stesso) che la madre non ha potuto fruire perché colpita da determinati eventi (morte o grave infermità) o per abbandono del bambino da parte della stessa o di affidamento esclusivo del bambino al padre.

Durante tale congedo è previsto il riconoscimento, per tutto il periodo, di un'indennità

giornaliera pari al 100% della retribuzione, a carico dell'Inps.

Non è stata invece confermata la norma che prevedeva la possibilità per il padre di usufruire di un ulteriore giorno di congedo retribuito al 100% in alternativa alla madre.

Per i periodi di congedo parentale (facoltativi), i mesi complessivamente indennizzati al 30% della retribuzione sono elevati da 6 a 9, fruibili entro i 12 anni di età del figlio secondo la seguente modalità: a ciascun genitore lavoratore spettano tre mesi, non trasferibili, a cui si aggiungono ulteriori tre mesi, che i genitori possono richiedere in alternativa tra loro. Nel caso ci sia un solo genitore, allo stesso spetta un'indennità pari al 30% della retribuzione per un periodo massimo di 9 mesi. Sono inoltre previste sanzioni per qualsiasi atto discriminatorio nei confronti di lavoratori che abbiano chiesto i benefici assicurati dalle disposizioni sopra esaminate ed è esteso al lavoratore padre che fruisce del congedo obbligatorio il divieto di licenziamento fino a un anno di età del bambino (o a un anno dall'ingresso in famiglia del figlio naturale, adottato o in affido), come avviene per le lavoratrici madri.

Infine, nell'ambito delle disposizioni in materia di sostegno alle famiglie, la legge di bilancio per il 2023 ha previsto – per un periodo massimo di un mese – un incremento dell'indennità dal 30 all'80% della retribuzione con riferimento al congedo parentale, ove questo sia fruito fino al sesto anno di vita del bambino.

La nuova misura si applica ai lavoratori dipendenti che terminano il periodo di congedo di maternità o, in alternativa, di paternità, successivamente al 31 dicembre 2022.

Questa lettera, apparsa sul numero di ottobre 2022, viene qui riproposta con le ultime novità di miglior favore per entrambi i genitori uscite con la nuova legge di bilancio 2023.

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #91



Vero o falso? LinkedIn insight

“Ma sarà vero che il mondo è diventato più sincero”, cantava Fiorella Mannoia. Due recenti notizie che riguardano LinkedIn hanno il sound giusto per meritare la nostra attenzione come manager e professionisti. Due piccoli segnali che confermano oggi la difficoltà di distinguere in ogni ambito, soprattutto dove agisce la tecnologia, fra ciò che è reale e ciò che è solo simulato. Vediamo due esempi. Un'estensione di Chrome per LinkedIn ora consente di far gestire da un'assistente artificiale le relazioni del proprio network di contatti, compresa la generazione automatica di commenti e post: “che bello il tuo nuovo libro” e “complimenti per

la nuova posizione, te la meriti”. Certo, non è il massimo in un network professionale. Il secondo esempio non mi stupisce più di tanto perché è solo la conferma dei soliti imbrogli, qui in salsa digitale. Parlo dei falsi curricula che girano su LinkedIn (mi verrebbe da dire, ovunque). Circa 7.000 utenti di LinkedIn dichiarano nel loro profilo di aver lavorato presso Binance, una grande borsa di criptovalute, peccato che solo 50 di loro sono davvero ex dipendenti dell'azienda. Non è un caso isolato. Secondo LendEDU un terzo di tutti i profili LinkedIn contiene informazioni false o fuorvianti. Per le imprese un bel pasticcio che richiede alle HR maggiore investigazione

**03/ IL FACILITATORE
ARTIFICIALE**

04/ L'ERA SPAZIALE

07/ OCCHIO A CHATGPT

**SAVE THE DATE:
FARE FUTURO CON I
TREND E I CONTROTREND
MILANO, 15 DIC 2022**

→ <https://bit.ly/trendeconotrend>

sulle fonti. Conclusioni: non è ovviamente una critica a LinkedIn, che uso con soddisfazione, ma un alert per le imprese. In ogni momento, ovunque, è in agguato la simulazione, anche quando risponde un banale call center. La startup Sanas, della Silicon Valley, ha sviluppato un filtro che corregge con un semplice clic la pronuncia degli agenti dei call center a tal punto che se un cliente chiama da Milano, l'agente del call center avrà la voce di un milanese. Ascoltate la demo (<https://www.sanas.ai/demo>). È impressionante, ma pure inquietante, in quanto deformante della verità o, meglio, della realtà oggettiva, non più distinguibile nel mondo artificiale.

—Future signals

Segnali e trend in pillole



<https://tinyurl.com/mrb74ap3>

<https://www.synthesia.io>

<https://cerence.com/#what3words>

—Future office

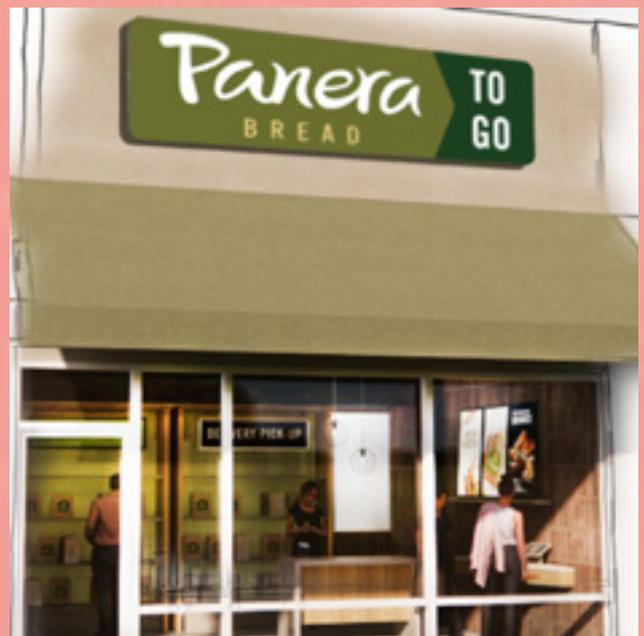
Ritorno al passato

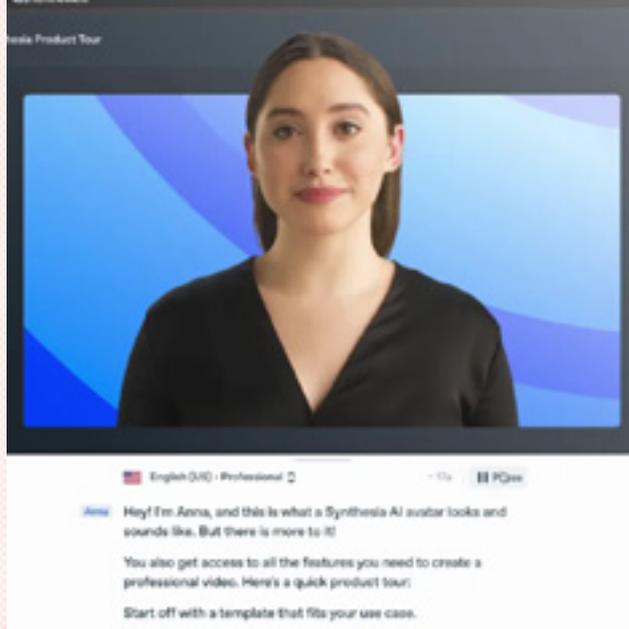
“Office boxes are back”, titolano alcune testate di settore negli Stati Uniti, quasi a testimoniare un’inversione di tendenza. L’open space è out come anche molto co-working, e non solo a causa della pandemia. La “privacy da seduti” è l’ultima parola d’ordine delle aziende statunitensi. I box, tuttavia, sono meno appartati rispetto ai cubicoli degli uffici di un tempo. Le pareti si estendono solo fino al bordo della scrivania, con una lastra di vetro come quelli di Veeva Systems, un fornitore di cloud di Boston, che offre ora a tutti i dipendenti che entrano in ufficio un proprio box di 2 metri per 2. Niente di sorprendente. Molti desiderano pace e tranquillità, come in un ufficio domestico sperimentato negli ultimi anni di smart working forzato. Infatti, durante la pandemia, molti dipendenti hanno apprezzato il lavoro indisturbato da casa. Ora si aspettano la stessa privacy in un ufficio fisso. Morale: come datori di lavoro, in futuro dovrete soddisfare la richiesta di maggiore tranquillità e privacy, creando in azienda aree per il lavoro di gruppo e celle di riflessione appartate. Tuttavia, non c’è da aspettarsi un ritorno alle cubicle farm degli anni Ottanta, come quelli della famosa serie di fumetti “Dilbert”, molto amata dai manager, anche perché i dipendenti rifiutano un tipo di lavoro troppo isolato e compresso in spazi angusti, soprattutto i più giovani.

—Future retail

Senza personale

Non per il solito eccesso di automazione, ma per carenza di personale. Un segnale viene dagli Stati Uniti, dove la catena Panera (2.117 caffetterie) ha inaugurato a Chicago il nuovo format Panera To Go, attualmente in test anche in altre due località. Un concept completamente digitale, con ordini tramite app e sito e ritiro presso il punto vendita o consegna a domicilio. A tutti gli effetti, una vera e propria “dark kitchen” con solo una piccola sala d’attesa. Anche se Panera non lo ammette ufficialmente, il nuovo format è una reazione alla carenza di manodopera. Poiché il personale che prende gli ordini non è più disponibile, sono i clienti a doversi occupare di questa fase. Presto sarà la normalità anche in altri paesi, non solo per la ristorazione.





—Future drive Ovviamente vocale

Lo scrivo da anni. Passi la digitalizzazione, ma solo con la vocalizzazione c'è vera rivoluzione nella percezione. L'auto di domani parla, ascolta e risponde. "Che tipo di chiesa è quella laggiù?": in futuro, potrete semplicemente porre questa domanda alla vostra auto, la quale risponderà con una breve descrizione dell'edificio in questione. I progressi nel riconoscimento vocale lo rendono possibile: tutti i produttori hanno iniziato a installare nei loro veicoli sistemi di dialogo come Alexa di Amazon, che funzionano molto meglio del precedente riconoscimento vocale. Questo rende possibili nuove applicazioni. Nel SUV Lyriq di Cadillac le istruzioni per l'uso sono accessibili a voce, mentre nei nuovi modelli Mercedes il sistema di intrattenimento legge informazioni sui punti di interesse lungo il percorso e si attiva con un semplice "Ehi Mercedes, avvia la guida turistica". Il sistema di riconoscimento vocale del produttore statunitense Cerence riconosce (o pensa di riconoscere) persino lo stato emotivo del conducente e nota, ad esempio, i segni di stress nella voce. Cerence sta anche lavorando a un programma di karaoke. Se lo si desidera, può anche dare un voto al canto del conducente. NC.

—Future training Il facilitatore artificiale

Si parla sempre più spesso dell'invadenza (non intelligenza) artificiale e non a torto. Appena ti distrai un attimo, arrivano cose tipo OpenAI e il suo ChatGPT, che spaventa pure Google. Questa volta parliamo di training, con speaker e facilitatori artificiali che permettono di fare video di formazione 100 volte più economici di quelli standard, con persone in carne e ossa. Avete bisogno di video tutorial per i vostri tecnici? Non occorrono più costosi studi televisivi e relatori professionisti. Basta far leggere il testo desiderato da una persona generata dal computer. Il fornitore di servizi Synthesia offre avatar creati da un'intelligenza artificiale, sia nell'aspetto che nella voce, che parlano tutte le lingue e permettono inserti di filmati, foto e animazioni a costi ridicoli. Buono per semplici video informativi, meno per creare webinar avvincenti. Certo, a furia di sostituire il lavoro umano, prima o poi toccherà anche noi.



—Future space

Inizia una nuova era spaziale



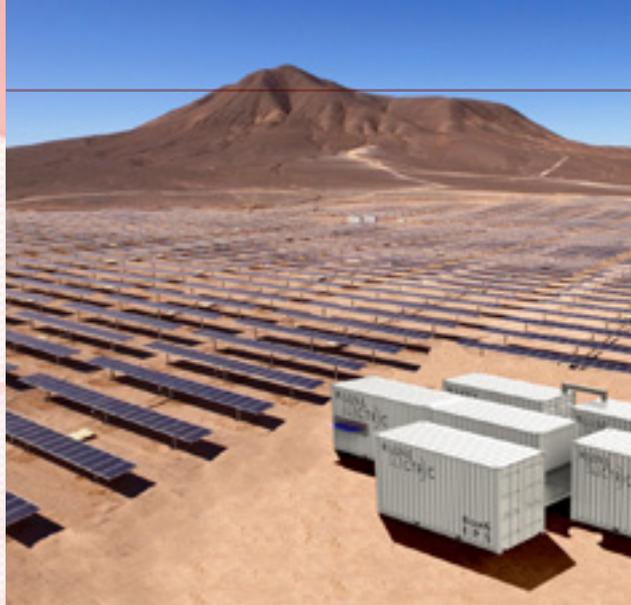
<https://solargis.com>
<https://www.satellitevu.com>
<http://www.lambdavisoin.com>
<https://maanaelectric.com>
<https://www.orbitfab.com>
<https://www.astroforge.io>

Space economy. Qui c'è ancora spazio. Ovvio, lo dice la parola stessa. Ma quanto vale e dove ci porterà quella che molti considerano l'economia del futuro? Ai soliti magazzini Amazon e al solito inquinamento anche sulla luna? Non solo. Un piccolo viaggio in pillole.



Business stellari c'è ancora spazio per me?

Eccome. C'è un gran movimento là fuori nello spazio e non solo per l'intasamento di satelliti di ogni sorta, anche commerciali. Per dire: il nuovo iPhone 14 può inviare un messaggio SOS a un satellite in caso di emergenza (utile!); in Ucraina, i satelliti SpaceX garantiscono l'accesso a Internet. Questi due esempi, tra i tanti, ci segnalano come l'importanza dello spazio per i modelli di business stia aumentando. La base, ovviamente, è il 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 di 6,84% tra il 2022 e il 2026, ma per il direttore di Space Economy Evolution Lab (SEE Lab) il valore è sottostimato. Quindi, pronti per partire, quasi subito.



Da subito space data per maggiori profitti

Grazie a internet via satellite, presto sarà possibile essere online in quasi ogni punto della Terra. Ciò consentirà, ad esempio, di tracciare senza soluzione di continuità i trasporti. Inoltre, i servizi satellitari forniscono dati d'immagine sempre più precisi, per prendere decisioni, ma anche per spiare la concorrenza. Il fornitore di servizi Solargis sta già esplorando dallo spazio i luoghi migliori per l'installazione di impianti fotovoltaici, mentre Satellite Vu misura in orbita la quantità di calore irradiata da un edificio, utile per esempio per il calcolo dell'impatto climatico.

Dal 2035 in orbita fabbriche e produzione

Nello spazio prevalgono, come tutti sanno, assenza di gravità e basse temperature. Inoltre, il sole splende 24 ore su 24, creando le condizioni teoricamente perfette per le centrali solari. In futuro, le aziende utilizzeranno questi vantaggi per fare offshoring nello spazio. Ad esempio, l'azienda Lambda Vision sta lavorando a una retina artificiale e ha effettuato dei test sulla stazione spaziale internazionale. In assenza di gravità, è più facile produrre strati uniformi. Per lo stesso motivo, Maana Electric vuole tentare di produrre celle solari sulla luna.

Dal 2045 materie prime da Luna e Marte

Le catene di approvvigionamento, e relativa filiera di domani, raggiungono lo spazio. L'azienda Orbit Fab vuole installare una sorta di stazione di rifornimento per astronavi e satelliti in orbita e sulla luna, mentre AstroMining prevede di estrarre materie prime sugli asteroidi. Solo roba da piccole startup che spesso vaneggiano innovazioni poco realistiche? Non proprio. L'onnipotente fondatore di Amazon Jeff Bezos ritiene che in futuro tutta l'industria pesante sarà dislocata al di fuori della Terra. Vedremo.





—Future AI Maledizione o benedizione?

E mentre inizia la sfida cinese alla tecnologia americana, come ben documentato nell'ultimo numero di Limes dedicato all'intelligenza artificiale, tutto ormai appare chiaro e apparecchiato per farci andare di traverso il futuro o, meglio, il secolo delle macchine.



—Bambinese app Piange il telefono

“Piange il telefono”, cantava Domenico Modugno. Ora, invece, il telefono, con l’immancabile app powered by AI, ci dice perché piange il bebé e quali sono i suoi bisogni, magari powered by sponsor. E poi, perché il cane fa bau e il gatto fa miao? E come sta il canarino o la mucca Carolina? Ben presto sarà disponibile anche un’app di traduzione per il linguaggio animale, più o meno la versione zoologica di Google Translate. Se qualcuno avesse ancora dubbi, ci aspetta un futuro da semplici automi che obbediscono ai veri automi. Altroché uomo universale alla Leonardo da Vinci.

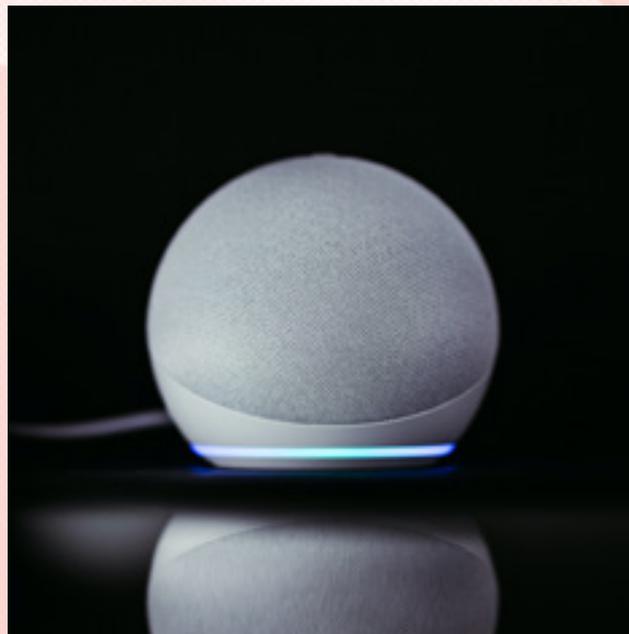
—ChatGPT di OpenAI Il chatbot ci prende a botte

Non si parla d'altro. Da quando OpenAI ha lanciato il software di IA con cui dialogare, informarsi, scrivere, creare e fare marketing, e da quando Microsoft ci ha investito 10 bilioni di dollari, ChatGPT è diventata isterica mania, con copertura su tutti i media e opinionisti di cose tecnologiche. Il discorso sul futuro dell'IA sembra essere cambiato dall'oggi al domani. Siamo forse a un punto di svolta, in cui l'intelligenza artificiale cambierà radicalmente la natura del lavoro (la sola ChatGPT potrebbe sostituire il 20% della forza lavoro in pochi anni) e, per estensione, la società in generale, o questa tecnologia diventerà semplicemente parte del "gigantesco liquame raccolto dalla rete?". Presto per dirlo. Per ora, come documenta un'inchiesta del *Time*, l'intelligenza sarà anche artificiale, ma lo sfruttamento è autentico, con i soliti africani pagati pochi dollari per addestrare il magico conversatore. Niente di nuovo sotto il sole, ma intanto, per essere propositivi, potete scaricare la Guida all'uso dell'IA e ChatGPT per ottimizzare il processo di UX Design di Talent Garden.



SCARICA LA GUIDA:

<https://tinyurl.com/j2p7b69f>

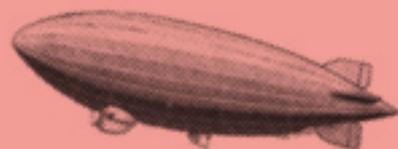


—AI fakes Alexa clona la nonna

In futuro, l'assistente digitale Alexa di Amazon potrà imitare la voce di una qualsiasi persona reale, perfino di tua nonna, anche se defunta. Una nuova, e per molti inquietante, funzione sperimentale dell'assistente vocale di Amazon – Alexa legge qualcosa ai nipoti con la voce della nonna salita in cielo – ci porta dritti nel futuro, dove il falso non è più una notizia ma la realtà di tutti i giorni. Presto sarà quasi impossibile rispondere alla domanda: ma chi parla? Un essere umano o una macchina? A breve, i chatbot saranno così bravi che la maggior parte delle persone non sarà più in grado di distinguerli da un interlocutore in carne e ossa. Ciò comporta dei rischi. Per esempio, un partito crea un intero esercito di chatbot che brulicano sui social media e coinvolgono gli utenti in discussioni politiche fatte di false dichiarazioni della parte opposta. Certo, ci sono anche aspetti positivi, come una drastica riduzione dei costi. Un nuovo chatbot chiamato Nanci è in grado di gestire il 60% di tutte le richieste. Cosa che ha fatto risparmiare a GM Financial ben 935.000 dollari al mese. I progressi dell'IA garantiscono che ben presto i call center faranno praticamente a meno dei dipendenti umani. Il vostro marketing deve quindi prepararsi a questa inevitabile tendenza.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



IMPRESE PIÙ INNOVATIVE

Quali sono state le imprese più innovative del 2022? Una classifica del Boston Consulting Group, pubblicata da circa 16 anni, prova a rispondere. Al primo posto c'è la solita Apple, e nelle prime 10 posizioni, ben 7 società a stelle e strisce e solo una cinese. Va bene che la Boston è americana, ma tutto questo mi fa venire in mente le stranote (e controverse) classifiche dei migliori artisti secondo Rolling Stone, dominate in blocco da personaggi di lingua inglese. Ok, passi per l'egemonia

culturale, ma non per la cultura d'impresa. I manager hanno bisogno di sapere come stanno le cose senza campanilismo geopolitico o, se preferite, imperialista. I cinesi stanno inondando il mondo di merci, brevetti (ora primi in questo) e innovazioni d'impresa. A volte si ha il sospetto che molta narrativa innovativa serva per gonfiarsi il petto, tenendo ben nascoste economie pesantemente indebitate. La vera innovazione del futuro sono le imprese sane.

➤ <https://tinyurl.com/3dxvj12z>



MEROPIY.COM

Agricoltura di precisione. Costi più bassi, meno fertilizzanti, più efficacia. SentiV, il robot contadino, rotola attraverso i campi come una palla di fieno.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=h5xwPP9sgQI>



TOUCHTRAP.COM

Raccogliere le palline da tennis senza piegarsi. Per tutti i tennisti pigri, ecco il sollevatore di palline Touch Trap, fissato al manico della racchetta. Che palle!

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=ND1bXAj0t4>



BIONAUTLABS.COM

La trama del film di fantascienza anni 60 *Viaggio Allucinante* sta per realizzarsi. Mini robot trasportano farmaci attraverso il flusso sanguigno. In sperimentazione.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=AAAp7xeW0-0>



TASMC.ORG

Pronto soccorso robotizzato al Tel Aviv Sourasky Medical Center. Qui è il computer a formulare la diagnosi prima della visita con lo specialista.

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



GOGORO.COM

Mobilità elettrica. Scambiare le batterie invece di ricaricarle. Un'idea che sta prendendo piede dopo che Gogoro ha aperto il mercato (500mila clienti).

➤ https://www.youtube.com/watch?v=Y056_LovlMA



PONYMOTORBIKES.COM

L'e-bike del produttore giapponese Good Shape è dotata di un box integrato per il trasporto di piccoli animali domestici. Fa ridere, ma non è così male come idea.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=AYy_g4Ac2-c



GESTIONE SEPARATA INPS 2023

Le aliquote contributive per i lavoratori parasubordinati. Confermati i valori in vigore nel 2022

I criteri per determinare la contribuzione dovuta alla Gestione separata per i lavoratori parasubordinati differiscono in base alle loro caratteristiche, distinguendo tra collaboratori e figure assimilate e professionisti titolari di partita Iva (vedi tabella).

L'aliquota contributiva e di computo (Ivs) per i collaboratori e le figure assimilate iscritti in via esclusiva alla Gestione separata è pari al 33%, al 25% per i liberi professionisti titolari di partita Iva

e al 24% per i titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria.

Il contributo dello 0,72% (0,50% + 0,22%) garantisce le tutele in caso di maternità e malattia e gli assegni per il nucleo familiare.

La ripartizione dell'onere contributivo tra collaboratore e committente è stabilita nella misura rispettivamente di un terzo e due terzi e l'obbligo del versamento dei contributi è in capo all'azienda committente.

CRITERI PER LA DETERMINAZIONE DEI CONTRIBUTI

Collaboratori e figure assimilate

Soggetti non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie per i quali è prevista la contribuzione aggiuntiva Dis-Coll, compresi amministratori e sindaci.

Aliquote

35,03%
(33 Ivs + 0,72 + 1,31 Dis-Coll)

Soggetti non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie per i quali non è prevista la contribuzione aggiuntiva Dis-Coll.

33,72%
(33 Ivs + 0,72)

Soggetti titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria.

24% (Ivs)

Liberi professionisti titolari di partita Iva

Aliquote

Soggetti non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie.

26,23%
(25 Ivs + 0,72 + 0,51 Iscro)

Soggetti titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria

24% (Ivs)



Titolari di partita Iva

I titolari di partita Iva hanno il contributo a proprio carico, che viene versato tramite modello F24 telematico alle scadenze fiscali previste per il pagamento delle imposte sui redditi. Tuttavia, il professionista può addebitare al cliente in fattura, a titolo di rivalsa, un'aliquota pari al 4% dei compensi lordi. L'esercizio di tale facoltà ha rilevanza solo nei rapporti fra il professionista e il cliente ed è del tutto ininfluenza ai fini del versamento alla Gestione separata, poiché a quest'ultimo dovrà provvedere sempre e comunque il professionista e per l'intero importo.

La rivalsa del 4% ha natura reddituale e non contributiva. Deve, quindi, essere assoggettata a ritenuta d'acconto e concorre, inoltre, a formare la base imponibile Iva. Se il professionista intende inserire in fattura la rivalsa Inps è tenuto a concordare tale applicazione con il proprio committente per iscritto, nel contratto di collaborazione.

Massimale e minimale contributivi

Per il 2023 il massimale contributivo annuo è pari a 113.520 euro e il minimale di reddito a 17.504 euro. Se alla fine dell'anno il minimale non è stato raggiunto, ci sarà una contrazione dei mesi accreditati in proporzione alla contribuzione versata.

Assicurazione in caso di disoccupazione Dis-Coll

La Dis-Coll è il trattamento di disoccupazione per i collaboratori senza altra copertura previdenziale, finanziato dal 1° gennaio 2022 con un contributo dell'1,31%. Tale contributo è dovuto anche dai soggetti i cui compensi derivano da:

- uffici di amministratore, sindaco o revisore di società, associazioni e altri enti con o senza personalità giuridica, anche se tali soggetti non sono beneficiari della relativa prestazione;
- rapporti di collaborazioni coordinate e continuative;
- dottorato di ricerca, assegno, borsa di studio.

Continuano a restare esclusi dall'applicazione dell'aliquota i compensi corrisposti come componenti di commissioni e collegi, gli amministratori di enti locali, i venditori porta a porta, le attività di lavoro autonomo occasionale, gli associati in partecipazione (non ancora cessati) e, infine, i medici in formazione specialistica.



I beneficiari devono essere privi di partita Iva al momento della presentazione della domanda e iscritti in via esclusiva alla Gestione separata.

DURATA, CALCOLO E REQUISITI

La durata della prestazione è pari a un massimo di sei mesi, con riferimento ai quali non è previsto l'accredito di contributi figurativi.

Per il calcolo della Dis-Coll si applicano i medesimi criteri e massimali previsti per la Naspi.

I requisiti che devono sussistere contestualmente al momento della presentazione della domanda sono: stato di disoccupazione; un mese di contribuzione



nella Gestione separata maturato dal 1° gennaio dell'anno civile precedente la data di cessazione dal lavoro fino all'evento di cessazione.

Indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa - Iscro

L'Isco è uno strumento di supporto economico pensato per i liberi professionisti in partita Iva iscritti alla Gestione separata Inps. È stata introdotta in via sperimentale per il triennio 2021-2023 dalla legge di bilancio 178/2020, in attesa della definizione di una definitiva Riforma degli ammortizzatori sociali che comprenda tutte le tipologie del lavoro.

Viene erogata per sei mesi dal primo giorno successivo alla data di presentazione della domanda, da effettuarsi in modalità telematica entro il 31 ottobre di ogni anno. Nella richiesta dovranno anche essere autocertificati i redditi prodotti negli anni precedenti ed è previsto il coinvolgimento dell'Agenzia delle entrate per la verifica degli stessi.

I REQUISITI PER RICEVERE L'INDENNITÀ

Al momento della domanda e per tutta la durata dell'erogazione dell'indennità, occorre:

- non essere titolari di trattamento pensionistico diretto e non essere assicurati presso altre forme previdenziali obbligatorie;
- non essere beneficiari di reddito di cittadinanza;
- avere prodotto un reddito di lavoro autonomo, nell'anno precedente alla presentazione della domanda, inferiore al 50% della media dei redditi da lavoro autonomo conseguiti nei tre anni antecedenti all'anno precedente alla presentazione della domanda;
- avere dichiarato nell'anno precedente alla presentazione della domanda un reddito non superiore a 8.145 euro (importo annualmente rivalutato sulla base della variazione dell'indice Istat dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati);
- essere in regola con la contribuzione previdenziale obbligatoria;
- essere titolari di partita Iva attiva da almeno quattro anni, per l'attività che ha dato titolo all'iscrizione alla gestione previdenziale. La chiusura della partita Iva mentre si percepisce il contributo determina la perdita del diritto e l'obbligo di restituzione degli importi erogati dopo la cessazione dell'attività.

L'erogazione dell'indennità è accompagnata dalla partecipazione a percorsi di aggiornamento professionale, monitorata dall'Anpal. La misura del sussidio è pari al 25% dell'ultimo reddito certificato, su base semestrale, entro un limite minimo e massimo, fissati rispettivamente in 250 e 800 euro mensili. Per il periodo in cui si percepisce l'indennità non è riconosciuta la contribuzione figurativa. L'Isco non concorre alla formazione del reddito da lavoro e potrà essere richiesta una sola volta nel triennio di sperimentazione. ■



CON 50&PIÙ CAF È PIÙ FACILE

Grazie all'annuale accordo tra Manageritalia e il Centro autorizzato di assistenza fiscale, è disponibile in tutte le Associazioni territoriali un'ampia gamma di servizi utili, a cominciare dalla compilazione del modello 730

Cosa prevede l'accordo

- Assistenza alla compilazione delle dichiarazioni dei redditi modello 730, da inviare entro il 30 settembre, mentre la dichiarazione precompilata sarà accessibile dal 30 aprile;
- raccolta delle schede conformi al modello approvato con decreto del ministro delle Finanze, sottoscritte dal contribuente, contenenti le scelte operate dai contribuenti ai fini della destinazione dell'8, del 5 e del 2 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche;
- elaborazione e trasmissione in via telematica all'amministrazione finanziaria delle dichiarazioni dei redditi e del modello 730/4;
- consegna di copia delle dichiarazioni a ciascun contribuente;
- calcolo e compilazione del modello F24 Imu;
- predisposizione e stampa della dichiarazione Imu;
- visure catastali per immobili o terreni di proprietà del dichiarante;
- dichiarazioni di successione;
- domande di voltura al catasto edilizio urbano e al catasto dei terreni;
- gestione dei contratti di locazione;
- gestione colf e badanti (disponibile in numerose province d'Italia), con servizi di:
 - consulenza per l'orientamento preliminare nell'individuazione dei corretti livelli da appli-



TARIFE PER GLI ASSOCIATI

(salvo condizioni di maggior favore presenti a livello locale)

Servizi per la dichiarazione dei redditi

✂ Assistenza alla compilazione 730 singolo	€ 50
✂ Assistenza alla compilazione 730 congiunto	€ 70
✂ Maggiore pratica complessa:	
→ verifica documentazione per applicazione detrazioni relative a spese per recupero edilizio/risparmio energetico/superbonus 110%, superiore a € 50.000 ed esclusivamente nel primo anno di applicazione/nuovo cliente, rimangono escluse le spese condominiali;	€ 20
→ assistenza compilazione rigo G4 esclusivamente per redditi di lavoro svolto all'estero e per usufruire del credito d'imposta sulle imposte assolute a titolo definitivo.	€ 20

Altri servizi

✂ Servizio Imu - elaborazione e stampa modello F24:	
→ fino a 5 immobili (acconto)	€ 12
→ oltre 5 immobili (acconto)	€ 15
→ fino a 5 immobili (saldo)	€ 12
→ oltre 5 immobili (saldo)	€ 15
✂ Dichiarazioni di successione	€ 350
✂ Domande di voltura per fabbricati e terreni (prima)	€ 100
✂ Domande successive nell'ambito della stessa dichiarazione	€ 70
✂ Visure catastali per i primi 5 immobili (o frazione di 5)	€ 18,30
✂ Per ogni ulteriore gruppo di 5 immobili o frazione di 5 nell'ambito della stessa provincia e per lo stesso dichiarante	€ 6,10
✂ Gestione contratti di locazione	sconto 15%
✂ Gestione colf e badanti per numerose province d'Italia	sconto 15%

I prezzi sono da intendersi comprensivi di Iva.

- care alla figura professionale da assumere;
- stipula e predisposizione della lettera di assunzione;
- denuncia obbligatoria di inizio, fine rapporto e variazioni all'Inps;
- elaborazione prospetti paga mensili e di tredicesima;
- gestione ferie, malattia, maternità, infortunio;
- elaborazione prospetto paga di fine rapporto con calcolo del tfr e modello Cu;
- calcolo dei contributi previdenziali e produzione dei modelli Mav per il versamento all'Inps.

Importante

Per poter fruire dei servizi gli associati devono presentare la propria card associativa digitale o una copia cartacea. Anche i familiari potranno fruire della card dell'iscritto ed essere quindi "riconosciuti".

Ricordiamo agli associati che la card si trova nell'app Manageritalia, nella sezione riservata al proprio profilo personale, dove mantiene le stesse caratteristiche e funzionalità di sempre (in alternativa, la si trova nell'area riservata My Manageritalia). ■



X PROGRAMMA DI PREVENZIONE 2023-2024: INVESTIAMO IN SALUTE

Quest'anno la prevenzione gratuita offerta dal Fondo di assistenza sanitaria per dirigenti, pensionati e proscutori volontari si fa ancora più interessante. Vediamo meglio di cosa si tratta

Sappiamo che la prevenzione riveste un ruolo sempre più importante per la nostra salute. L'Unione europea ne fa oggetto di specifiche raccomandazioni e vara un piano europeo di lotta contro il cancro. Il nostro Paese vi destina maggiori risorse e, a sua volta, adotta il Piano nazionale della prevenzione 2020-2024 e il Piano oncologico nazionale 2023-2027.

Stili di vita e attività di screening per guadagnare in salute

Mangiare sano, fare più movimento, non fumare e assumere poco alcol sono primariamente i quattro stili di vita da promuovere, tanto che il ministero della Salute da anni ne fa oggetto di altrettanti decaloghi. Quattro fattori di rischio che, se presenti, possono però essere modificati con il nostro impegno e con adeguati comportamenti individuali.

Al corretto stile di vita segue poi l'attività di screening, intesa come accesso ai servizi per la diagnosi precoce dei tumori per salvare la vita e migliorarne la qualità. Con un occhio anche all'impatto economico, poiché nel medio-lungo periodo si garantiscono risparmi al "sistema salute", grazie al minor numero di ospedalizzazioni e cure invasive.

L'attività di screening è l'ambito di azione del Fasdac che, in concreto, si traduce in una serie di "pacchetti" articolati su due livelli rivolti agli iscritti più a rischio, principalmente per via dell'età. Pacchetti costruiti sulla base di linee guida elaborate dalle società scientifiche secondo logiche di appropriatezza clinica.

Un servizio al passo coi tempi

Il Fasdac è stato uno dei primi enti della sanità integrativa a crederci sin dal 2005, anno in cui la



prevenzione è stata inserita tra i livelli di assistenza. Da allora, gli screening hanno assunto una rilevanza strategica nell'offerta sanitaria.

Ci teniamo moltissimo a sottolinearlo: si tratta del decimo programma biennale che il Fondo promuove gratuitamente, non solo sull'onda del continuo interesse e gradimento riscossi, ma anche nella piena consapevolezza di offrire un servizio imprescindibile in tema di salute.

Di pari passo, è stato adeguato il servizio con importanti novità a corollario dell'impianto base: dapprima digitalizzando la procedura di accesso (i più "anziani" tra noi ricorderanno i voucher cartacei); inserendo poi un secondo livello di approfondimento, garantendo la fruizione – al bisogno e sempre gratuita – di ulteriori accertamenti diagnostici per affiancare l'assistito nel percorso di cura; estendendo infine la prevenzione anche ai dirigenti pensionati, aprendo così le porte a tutti i titolari dell'iscrizione al Fondo: dirigenti in servizio, prosecutori volontari e pensionati. Al momento, come sappiamo, non sono ancora coinvolti i familiari, anche se l'obiettivo di Manageritalia è di includerli quanto prima tra i beneficiari.

“InvestiAMO in salute”

Anche questo X Programma registra importanti novità, ma arriviamoci per gradi.

Abbiamo fin qui speso parole quali interesse, gradimento e attenzione dimostrati dagli assistiti per questa opportunità. Chiudiamo il biennio 2021-2022, il primo programma dopo la pandemia, che volutamente avevamo denominato “Ripartiamo dalla prevenzione”, per dare un messaggio di speranza e futuro partendo proprio dal “bene salute”, il più importante che abbiamo, e dalla sua prima forma di riavvicinamento: la prevenzione.

Secondo gli auspici della ripartenza, la risposta non è mancata, a dimostrazione della grande sensibilità che gli iscritti hanno sulla tematica. Nell'ultimo biennio è stato possibile recuperare cure e attività di screening che erano state rinviate, se non cancellate del tutto, a causa della pandemia. L'importo solitamente rimborsato dal Fondo e destinato alla prevenzione si è quasi raddoppiato nell'ultimo anno, avvicinandosi ai due milioni di euro. Né si deve pensare che la recente apertura ai dirigenti pensionati sia stato l'unico veicolo di questa crescita.

Non possiamo che esserne soddisfatti!

Due “pacchetti” in più

In un contesto simile, forte di quasi vent'anni di programmi di prevenzione veicolati, il Fasdac ha costruito il X Programma 2023-2024 con cura e attenzione.

L'importante novità introdotta per questo biennio è l'aumento dai tradizionali 7 a 9 moduli a disposizione. I due nuovi pacchetti, sempre costruiti con un primo livello, supportato da un eventuale secondo di approfondimento, sono dedicati alla **prevenzione oncologica della cute** e alla **prevenzione delle malattie respiratorie**, due tra i più importanti ambiti in quanto a rilevanza negativa sulla popolazione.

A differenza di quelli preesistenti, i due nuovi pacchetti prevedono al primo livello la sola visita specialistica, perché solo in questa sede il medico può rilevare la presenza o meno di fattori di rischio,



LA PREVENZIONE ONCOLOGICA DELLA CUTE

Principali tumori della cute

Il melanoma

Tumore maligno molto aggressivo che di frequente dà metastasi. Deve essere diagnosticato il prima possibile, differenziandolo dai nei sospetti atipici, secondo le seguenti caratteristiche: asimmetria, bordi irregolari, colore, dimensione, evoluzione.

Principali fattori di rischio

- **individuali** (genetici, familiarità, fototipo chiaro, capelli rossi o biondi, occhi azzurri, lentiggini, numero elevato di nei, nei atipici o congeniti, immunodeficienza, terapia Puva);
- **ambientali** (esposizione incongrua alla luce solare o radiazioni artificiali come lettini e lampade abbronzanti, insufficiente protezione con creme solari).

Il basalioma e lo spinalioma

Tumori maligni poco aggressivi che danno metastasi in una bassissima percentuale di casi.

Principali fattori di rischio

- **ambientali** (eccessiva esposizione alla luce solare).



LA PREVENZIONE DELLE MALATTIE RESPIRATORIE

Principali malattie respiratorie

Asma, Broncopneumopatia cronica ostruttiva (Bpco), Enfisema, Sindrome da apnee ostruttive del sonno, fibrosi polmonare, insufficienza respiratoria.

Principali fattori di rischio

Generalmente sono di due tipi:

- **individuali** (genetici e legati alla familiarità);
- **ambientali** (fumo da sigaretta, esposizione professionale, inquinamento, condizioni sociali, dieta e infezioni, sovrappeso e obesità, sedentarietà).

Il più noto fattore di rischio è il **fumo (attivo e passivo)**.

In Italia, i fumatori sono 12,4 milioni (il 24,5% della popolazione con età > 15 anni). Di questi, il 20% fuma più di 20 sigarette al giorno.

Per l'Oms il consumo di tabacco è una delle principali cause di morte prevenibili e un importante

fattore di rischio prevenibile di malattie non trasmissibili, come cancro, malattie polmonari e cardiache.

L'Aiom (Associazione italiana di oncologia medica) propone di inserire lo screening polmonare nei Lea (Livelli essenziali di assistenza).

Per curare i tumori da fumo, l'Italia spende il doppio delle imposte che incassa dalle accise sul tabacco.

Per maggiori informazioni, l'Istituto superiore di sanità ha creato la piattaforma <https://smetodifumare.iss.it> e attivato il Telefono verde contro il fumo



quali una sospetta lesione maligna della cute (per la prevenzione oncologica della cute) o l'abitudine al fumo, piuttosto che la familiarità per tumori o malattie polmonari (per la prevenzione delle malattie respiratorie). In entrambi i casi, sta al medico specialista, sulla base dell'esame obiettivo e del rischio individuale, definire un percorso di accertamenti personalizzato.

Numerose tematiche sono state oggetto di studio e accurate le valutazioni da parte del Fondo che hanno portato a questo ulteriore investimento in prevenzione:

- **l'attenzione mediatica** - I continui appelli di medici specialisti, ricercatori, fondazioni, associazioni e, naturalmente, le istituzioni, tra cui l'Unione europea in prima fila, sull'importanza – mai scontata – di aumentare i controlli e gli screening per la lotta contro le malattie oncologiche;
- **i dati statistici** - Le neoplasie polmonari sono purtroppo la prima causa di morte per tumore tra gli uomini e la seconda tra le donne. Tra quelli di natura dermatologica, il melanoma costituisce il

5% dei tumori che colpiscono la pelle, ma la sua incidenza è in continua crescita (+100% negli ultimi 10 anni). Il basalioma è circa il 75% dei tumori della pelle e lo spinalioma il 20%;

- **il ruolo sociale** - Il Fondo, seppur nel proprio e più circoscritto perimetro d'azione, fa la propria parte, affiancando il Servizio sanitario nazionale per migliorare i livelli di adesione agli screening.

È evidente che in questo scenario il Fondo è andato a intensificare il suo raggio d'azione, completando gli ambiti di copertura con questi due ulteriori tasselli, investendo in salute. Ed è proprio questo che diventa lo slogan scelto per il X Programma di prevenzione: "InvestiAMO in salute".

I nove pacchetti e la gratuità per l'accesso alle prestazioni offrono ai beneficiari l'opportunità di dedicare più attenzione a sé stessi. Non dimentichiamo, però, che la salute è nelle nostre mani, oggi più che mai. La prevenzione è un processo di crescita da far maturare nella consapevolezza e nella responsabilità di ciascuno e che il Fondo intende stimolare e sostenere. ■

CONVENZIONE CON LA FONDAZIONE SANTA LUCIA IRCCS - ROMA

Ricoveri di neuroriabilitazione ospedaliera di alta specialità in convenzione diretta Fasdac

Il Fondo ha stipulato un accordo, al momento sperimentale, con la Fondazione Santa Lucia di Roma **per ricoveri riabilitativi solo per alcune gravi patologie.**

La Fondazione, che ha la qualifica di Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico (Irccs), costituisce un'eccellenza nel panorama italiano ed europeo nel settore delle neuroscienze.

Si tratta della prima convenzione di questo tipo per l'erogazione in forma diretta di percorsi riabilitativi afferenti a patologie di una certa importanza e complessità in favore di pazienti che presentano postumi di:

- coma per lesioni cerebrali traumatiche o vascolari;
- lesioni del midollo spinale (paraplegie o tetraplegie);
- ictus cerebrale (ischemia o ictus cerebrale);
- protesi di anca, ginocchio e spalla o per fratture di femore e altri segmenti (tibia e/o perone, omero, radio e/o ulna) nei casi in cui è clinicamente necessario il ricovero;
- malattia di Parkinson, Sclerosi multipla, morbo di Alzheimer.

Ad esclusione di queste ultime (per le quali è previsto solo il regime di day hospital), per gli altri ambiti le prestazioni sono rese in regime di ricovero ordinario con degenza notturna.

La convenzione prevede la possibilità del trasferimento dell'assistito direttamente al Santa Lucia da un ospedale pubblico o da una struttura privata convenzionata o meno con il Fondo. **È prevista una compartecipazione dell'assistito alla spesa nelle misure del 15% per i primi 40 giorni di ricovero e 50% per i successivi, fino al 90° giorno.**



Da sinistra, Edoardo Alesse, direttore generale Santa Lucia Irccs, e Fabrizio Pulcinelli, presidente Fasdac.

CONVENZIONE ANTONIO PASTORE E POLIZZA NUOVA CAPITELLO

Rendimenti 2022 ancora positivi per gli accantonamenti dei dirigenti del terziario



Fin dal 1998, la Convenzione assicurativa Antonio Pastore rappresenta un tassello più che importante all'interno del nostro sistema di welfare.

Oltre alla copertura di alcuni rischi sulla persona, la Convenzione prevede anche un piano di accumulo che, negli anni, ha retrocesso rendimenti stabili e significativi. Tali rendimenti sono stati ottenuti grazie all'investimento nelle Gestioni separate delle imprese assicuratrici, che puntano su prodotti non speculativi e sono orientate principalmente ai mercati italiani ed europei.

Nel 2022 gli accantonamenti destinati alle Gestioni separate di riferimento della Convenzione Antonio Pastore e delle polizze Capitello e Nuova Capitello

hanno garantito la continuità nei rendimenti (vedi tabella a fianco), raggiungendo risultati positivi anche a fronte dei noti problemi dei mercati.

Ricordiamo che per beneficiare ulteriormente dei buoni andamenti delle Gestioni separate, gli associati e i loro familiari possono accantonare i propri risparmi tramite la Polizza Nuova Capitello (vedi articolo apparso su Gennaio-Febrero 2023 di *Dirigente*). ■

Vuoi saperne di più?

Scrivi a info@assidir.it

per chiedere di essere contattato da un nostro consulente.

RENDIMENTI CONVENZIONI CONTRATTUALI*

Convenzioni	Previr '95	Antonio Pastore			
		3049	3108	3140	3175
Date di versamento dei contributi	da 1983 a 31/12/1997	da 1/1/1998 a 31/12/2002	da 1/1/2003 a 31/12/2005	da 1/1/2006 a 31/12/2017	da 1/1/2018
Rendimenti attribuiti 2021	4%	2,95%	2,95%	2,95%	2,80%
Rendimenti attribuiti 2022	4%	2,49%	2,49%	2,49%	2,24%

* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.
Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

RENDIMENTI POLIZZE CAPITELLO*

Polizze	Capitello	Nuova Capitello 3176
Date apertura polizze	Fino al 31/12/2017	Dal 15/9/2018
Rendimenti attribuiti 2022	2,49%	2,18%

* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.
Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

STORICO RENDIMENTI POLIZZE "CAPITALE DIFFERITO" E "MISTA" (CONVENZIONI ANTONIO PASTORE)*

Anno esercizio finanziario		Tasso di rivalutazione riconosciuto (%)
2018	Convenzioni 3049/3108/3140	2,91
2018	Convenzione 3175	2,79
2019	Convenzioni 3049/3108/3140	2,75
2019	Convenzione 3175	2,57
2020	Convenzioni 3049/3108/3140	2,73
2020	Convenzione 3175	2,57
2021	Convenzioni 3049/3108/3140	2,95
2021	Convenzione 3175	2,80
2022	Convenzioni 3049/3108/3140	2,49
2022	Convenzione 3175	2,24

* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.
Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

PENSIERI STUPENDI 2023

Pensare insieme restando uniti nel conflitto

Valeria Cantoni Mamiani - presidente di ArtsFor

Salute mentale ed emozioni

Viviamo tempi di conflitti. Dopo il Covid, il conflitto sembra essersi preso la nostra attenzione, avere assorbito le nostre paure, depositandole e rilasciandole ogni giorno nelle relazioni private e professionali. Questo impatta sia sulla salute mentale che sulla sostenibilità relazionale, elementi fondanti per la qualità del nostro lavoro.

Giulia Borriello, psicologa italiana con base a Berlino, nel 2020 ha aperto una hotline di aiuto agli italiani in Germania e oggi presiede l'Associazione per la salute mentale italiana in Germania. È stata la prima ospite di Pensieri Stupendi 2023: con lei abbiamo affrontato il delicato tema della salute mentale e provato a prendere la temperatura emotiva di un post pandemia, che però è ancora tempesta perfetta.

Partendo dalla comprensione di cosa sia lo stress, ossia il tentativo di adattarsi a un cambiamento, un allarme che ci dice che lo sforzo di allineamento ha costi molto alti e, se troppo faticoso, porta a disagi mentali veri e propri, bisogna cercare di capire come far fronte all'ondata emotiva che sta sommergendo molte persone, giovani e meno giovani.

Rabbia, paura e nervosismo sono segnali da tenere in considerazione, ma anche la noia, la mancanza di sfida e di difficoltà sono altrettanto nocive, poiché generano frustrazione e, spesso, scarsa motivazione.

Sarebbe giusto trovare ognuno il proprio *flow*, quell'equilibrio tra stress e obiettivi sfidanti, per non cercare l'impossibile e non accontentarsi solo del già conquistato. Che sia un'abilità, un risultato, una competenza, una posizione.

La nostra salute mentale ha molto a che fare con l'energia e con il contagio emotivo.

Quando c'è rabbia e non la si sa incanalare, questa causa comportamenti aggressivi o molto passivi (vedi fenomeno del *quiet quitting* o della procrastinazione), che sfociano in reazioni emotive virali. Persone che si lamentano spesso senza portare un proprio contributo generano ambienti di lavoro malsani e molto stancanti. Persone, al contrario, che incanalano il proprio disappunto per portare idee, proposte e nuove soluzioni sono una vera boccata di ossigeno per chi sta loro a fianco. Sono due aspetti della rabbia: uno tossico, l'altro sano. Quindi, nella posizione di manager, è importante dare alle persone spazi per esprimere dubbi e problemi



e avanzare proposte e idee, così da responsabilizzarle. La parola magica del 2023 dovrebbe essere responsabilità, a qualsiasi livello gerarchico.

Trasformare il conflitto

Come la rabbia, così anche il conflitto può essere generativo e portare a una trasformazione della relazione, a patto che si sappia riconoscere, che non si eviti e che si lavori sui propri bias, pregiudizi insiti in noi umani.

Ci sono persone che sono passate da conflitti tremendi, che hanno rovinato la loro vita per anni, fino a quando non hanno trovato il modo per trasformare le proprie emozioni e la cornice dentro alla quale situarsi. **Agnese Moro**, figlia di Aldo Moro, ha incontrato la giustizia riparativa e per molti anni ha dialogato a tu per tu con i propri "nemici" – ex aderenti alla lotta armata responsabili dell'omicidio di suo padre – in un processo di cambiamento innanzitutto del suo ruolo di vittima.

In ogni conflitto, anche meno drammatico del suo, come può essere quello che si vive sul lavoro, si assume sempre un ruolo che tende a sclerotizzarsi. Chi si sente vittima tende a oggettivare l'altro in un'identità inalienabile che lo disumanizza e lo rende il nemico, il rivale, quello che ha torto ecc.

Per attraversare il conflitto e uscirne cambiati e più sereni, l'altro va riumanizzato in una relazione che si co-costruisce nel dialogo, nel cercare cosa ha spinto l'altro a comportarsi in un certo modo. Non si tratta tanto di perdonare chi ci ha fatto del male, né di giustificarlo, ma di comprendere cosa lo ha mosso e ripartire da lì, cercando di vederne gli aspetti più umani.

Per Agnese Moro osservare l'altro con uno sguardo umano è l'unica vera possibilità di uscire dal proprio status e incontrare il mondo con una postura diversa: ascoltarla è una fonte di sapienza. Spogliarsi del proprio ruolo, trovare uno

spazio in cui parlare senza emettere giudizi da posizioni di solito molto asimmetriche. Il ruolo del manager a volte può essere proprio quello di ascoltare. Non è una visione buonista, ma molto razionale e orientata ad abbassare il livello di conflittualità nell'organizzazione.

Stare bene per far star bene

La cultura della pressione a tutti i costi, della competizione sfrenata, ha generato organizzazioni non sostenibili dal punto di vista relazionale, altamente conflittuali.

Ci sono poi organizzazioni che hanno finalmente compreso che il conflitto non è il sale della performance, ma è causa di malessere, cattive performance e demotivazione e si stanno mobilitando per un cambio culturale.

E non parlo della sana competizione di persone che desiderano realizzarsi e raggiungere obiettivi, ma dei conflitti interpersonali che si creano sia per bisogni insoddisfatti sia per comportamenti antisociali in nome di quel "dovere di performance", di quella "retorica di un'eccellenza irraggiungibile" che tanto bene ha espresso la studentessa di Padova Emma Ruzzon, rivolgendosi al presidente Mattarella, finita su tutti i giornali come una voce fuori dal coro.

I giovani protestano di fronte alla retorica del lavoro come sacrificio e se ne vanno o stanno al lavoro conservando energia e intelligenza per attività fuori dall'ufficio. Inutile fare i team building e parlare di squadra se poi la cultura che serpeggia nell'organizzazione è quella del mors tua vita mea. In Enel, grazie al direttore hr **Guido Stratta**, è partito da un anno un progetto dedicato alla cultura della gentilezza che vuole pervadere tutte le pieghe dell'organizzazione in un coinvolgimento attivo delle persone. Vengono messi al seccaccio i comportamenti che allontanano le persone e si lavora per attivare comportamenti gentili sia nelle azioni che nella comunicazione. Ho avuto il privilegio di lavorare con questo gruppo di persone illuminate e motivate a un cambiamento concreto. Vedere gli sguardi entusiasti dei protagonisti del cambiamento ci ha dato speranza sul futuro.

La gentilezza non è solo cortesia, ma è un modo di pensare se stessi nel mondo, anche nel lavoro, e immaginare che ogni nostra azione e parola abbiano un impatto sul sistema e sugli altri.

È inutile lamentarsi di essere intrappolati nel traffico quando si è parte integrante del traffico.

Il gioco dei ruoli

Nelle organizzazioni ognuno gioca il proprio ruolo, ma ogni tanto è utile osservare il mondo dal punto di vista degli altri. La cultura della gentilezza parte dal presupposto che gli altri hanno bisogni come noi, a volte diversi dai nostri, e che

la posizione che assumiamo non è l'unica possibile. Da questo punto di vista, è illuminante vedere gli attori assumere la personalità dei personaggi che interpretano. Più questi sono lontani da loro, per cultura, pensiero e valori, più è istruttivo vederli all'opera.

In fondo, tutti noi vestiamo molteplici ruoli nella vita e nel lavoro. In azienda, un manager deve essere il capo autoritario, la guida che accompagna, il maestro che insegna, l'amico che ascolta, lo stratega che comprende, l'umile e difettoso essere umano che impara, il competente specialista che risolve i problemi e colui che sa chiedere aiuto agli altri perché li risolvano per lui. Freddo e caldo, empatico e distaccato, calcolatore e appassionato. Non è facile essere tutte queste cose insieme senza fare pasticci, senza sembrare a volte del tutto incoerenti. Per questo abbiamo invitato **Massimo Popolizio** a raccontarci qual è il suo trucco, come sale e scende dal palcoscenico della vita assumendo i diversi ruoli senza perdersi. Perché accettare di essere molte cose insieme è un buon passo per superare i conflitti, dove il nemico non è il collega o la collega, ma siamo noi stessi. ■

PENSIERI STUPENDI

Torna il ciclo di eventi nato nel 2012 dall'idea di creare momenti di incontro con alcune delle voci più interessanti e brillanti del panorama culturale, sociale, imprenditoriale e scientifico del nostro Paese, per aiutare manager e imprese a interpretare i complessi segnali della contemporaneità, innescare un processo di trasformazione e generare nuove visioni e comportamenti.

Introduce e modera gli incontri **Valeria Cantoni**, presidente di ArtsFor e ideatrice di Pensieri Stupendi.

20 marzo - Milano, *Museo Poldi Pezzoli* + online 19-20.30
Trasformare il conflitto

Nuove prospettive per incontrare l'altro
con Agnese Moro

17 aprile - Milano, *Museo Poldi Pezzoli* + online 19-20.30
Leadership gentile e sostenibilità aziendale

Come trasformare un'idea in comportamenti concreti?
con Guido Stratta

15 maggio - *Triennale Milano* + online 19-20.30
Quanti ruoli giochiamo?

Cercare un equilibrio tra i diversi "noi"
con Massimo Popolizio

Per iscriversi:

<https://bit.ly/pensieristupendi>

Per informazioni, Giulia Songini:

giulia.songini@cfmt.it - tel. 0254063102



Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero Dirigibile. (61)

Nicole Boccardini è senior consultant di JobPricing. (16)

Valeria Cantoni Mamiani è presidente di ArtsFor_. Dirige progetti culturali e formativi con approccio creative-based, ha portato la mediazione umanistica dei conflitti e la comunicazione non violenta nelle organizzazioni per facilitare percorsi e processi di apprendimento organizzativo in continua evoluzione. (80)

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

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (38, 60)

Antonella Portalupi, presidente Fondo Mario Negri e vicepresidente Manageritalia. (48)



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati, Davide Mura

Direzione, redazione, amministrazione:
Via Antonio Stoppani, 6 - 20129 Milano
tel. 0229516028 - fax 0229516093
giornale@manageritalia.it
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
marzo 2023 è di 48.903 copie

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

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

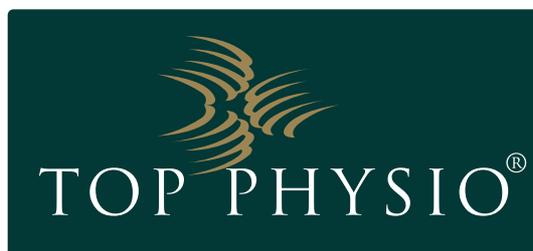
- ✓ Entro 3 ore dalla richiesta
- ✓ Dove vuoi, anche in ufficio
- ✓ Orari e giorni flessibile
- ✓ Con personale qualificato e aggiornato
- ✓ Con tecnologie all'avanguardia
- ✓ Anche in Telemedicina



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

EDIZIONE SPECIALE FINO AL 30/4/2023

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**

