DIRIGENTE

N. 10 OTTOBRE 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

TURISMO: UN'ANALISI OLTRE IL SOLD-OUT

Le indagini

VIAGGI IN RIPRESA, TRA LUCI E OMBRE

ITALIA, QUANTO SEI AFFASCINANTE?

Le interviste

COMUNE DI ROMA, FAI, FAROO, CLUB MED, TIQETS, BOOKING.COM, MONDO DELL'HOTELLERIE, COMPAGNIA DELLA TARTARUGA, WEROAD, SCUOLAZOO, AIRBNB

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)

Apparecchio dentale in età adulta:
un tabù per chi lavora o un' interessante opportunità?

L'apparecchio ortodontico rappresenta la soluzione più efficace per rimediare alla posizione o all'inclinazione errata di uno o più denti. Siamo abituati a considerarlo un "rimedio da adolescenti", ma in realtà è sempre più utilizzato anche in età adulta, perché la dentatura muta negli anni e avere denti allineati è fondamentale, dal punto di vista estetico, ma soprattutto da quello funzionale, per scongiurare problemi di masticazione, infiammazioni articolari e muscolari, patologie dentali. Per fortuna, negli anni, gli apparecchi ortodontici si sono evoluti e oggi sono più efficienti e ne esistono di praticamente "invisibili", per esempio il trattamento Invisalign, che assicura ottimi risultati e grande confort, senza nessuna preoccupazione di "immagine".

invisalign®

I Centri Implantologici Tramonte riservano molta importanza alla salute di denti e sorriso. Per questo, offriamo le migliori e più evolute cure ortodontiche, compreso il trattamento Invisalign: per correggere la posizione dei denti, riducendo al minimo i disagi e continuando a condurre una normale vita dal punto di vista personale, professionale e sociale.

Scansiona il QR e visita il nostro sito.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65
STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218
www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com
Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte

Centri implantologici Tramonte

Convenzione diretta FASDAC. | Finanziamenti con Cofidis | Pagamenti in Bitcoin.

Editoriale

a cura del presidente Manageritalia

TEMPESTA PERFETTA O VENTI DI CAMBIAMENTO?

Il sold-out di tante località turistiche racconta di una strana estate, che ha sostituito il Covid-19 con la guerra delle armi e del gas, al primo posto delle preoccupazioni, senza però modificare le abitudini degli italiani. Pur attoniti di fronte alla siccità, alle inondazioni, allo scioglimento dei ghiacciai, non abbiamo sostanzialmente cambiato il nostro stile di vita. Nemmeno la campagna elettorale ha provocato una scossa, fatti salvi gli psicodrammi in atto in alcuni partiti, tanto che le urne sono state ignorate da un numero elevatissimo di concittadini.

La forza del ritorno alle abitudini, alla zona di comfort, è altissima: lo testimonia anche il rapido ritorno agli orari di ufficio, al lavoro in presenza, anche quando non serve, dopo due anni di inni (spesso esagerati) alla trasformazione epocale dello smart working.

E così anche la formula estate = turismo riporta in primo piano uno dei settori trainanti della nostra economia, al quale dedichiamo buona parte di questo numero del giornale. Un ritorno davvero necessario per il settore che più di tutti ha sofferto la politica delle chiusure e dei limiti alla mobilità, in nome del sacrificio delle attività "non essenziali". I dati, in larga parte positivi, confermano la rilevanza e la vitalità del settore, ma i problemi di crescita sostenibile – non certo nuovi – rimangono tutti.

A partire dalla brevità delle stagioni turistiche, più evidente nelle località di mare, che inizia a trovare invece alcune risposte nelle località di montagna. Una condizione che, inevitabilmente, premia le attività stagionali, spesso piccole, tattiche, senza capacità di creare lavoro stabile e ben retribuito.

Eppure, in un paese come il nostro, che spesso nel raggio di poche decine di chilometri comprende località di mare, di montagna e città d'arte, potrebbero trovare spazio aziende più grandi e strutturate, in grado di operare tutto l'anno.

Il tema del lavoro, delle competenze, ma anche dei lavoratori meno specializzati, è stato centrale presso gli operatori turistici, a ogni livello. Difficile pensare che le basse retribuzioni, la precarietà e la carenza di prospettive di crescita professionale ed economica non ne siano responsabili, così come l'effetto di una rinnovata attrattiva del lavoro pubblico (o di un sussidio), comprensibile in un periodo di forte incertezza. Forse nel medio periodo il modello tradizionale di organizzazione turistica è destinato ad andare in crisi, in un paese come l'Italia in cui il "lavoro povero" è insostenibile: se la prospettiva di automatizzare il ricevimento – in hotel e ristoranti – è del tutto concreta, anche quella dei camerieri robot potrebbe esserlo a breve?

In Italia non mancano le idee, la capacità d'innovazione e di focus su target specifici di clientela, la crescita qualitativa, la valorizzazione dei territori, soprattutto nel traino delle produzioni agro-alimentari. Ma si possono realizzare dove sono presenti imprenditori e manager dotati di una cultura turistica aperta e internazionale, capaci di attrarre investimenti non solo immobiliari, autorevoli e in grado di dialogare con le istituzioni. Troppo pochi ancora, in un mercato estremamente frammentato.

Senza crescita imprenditoriale e manageriale ci troveremo ogni anno a subire gli stessi fenomeni.

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

REALIZZIAMO LA VOSTRA SALA PER LA FORMAZIONE

2022 - 002

Esistono tante sale riunioni, noi realizziamo la vostra sala riunioni rispettando la sua specificità d'uso. Forniamo soluzioni innovative per rispondere a tutte le esigenze.

1 Sopralluogo

I nostri esperti si recheranno da voi per raccogliere tutte le informazioni necessarie: misure della sala, test acustici, prima valutazione dei sistemi necessari

2 Progettazione

Il nostro team svilupperà un progetto a voi dedicato con le migliori soluzioni disponibili sul mercato.

3 Offerta

Una volta definito il progetto, il nostro commerciale stilerà un'offerta a voi riservata

INIZIAMO ORA!

Mettetevi in contatto con noi. Ci prenderemo cura di ogni aspetto del progetto proponendovi la soluzione ottimale per la vostra sala riunioni!

VLV s.r.l. Via Mazzini, 29 - Cormano (MI) Tel: 0266301410 mail: marketing@vlv.it www.vlv.it

Sommario

Speciale turismo

6 Turismo: un'analisi oltre il sold-out
8 Viaggi in ripresa, tra luci e ombre
12 Italia, quanto sei affascinante?
16 Numeri in crescita nella capitale
18 La grande bellezza
20 Un viaggio sostenibile
23 Club Med: mercati, Csr e skill manageriali
24 Ticketing: biglietti all'istante
26 Online travel agency: evoluzioni in corso
29 Settore alberghiero: trend e previsioni
31 Una storia di turismo inclusivo e sostenibile
34 In gruppo, organizzati
38 Airbnb: il viaggio non sarà più come una volta

Formazione

44 Up-skilling e re-skilling: allenare e allenarsi alla complessità

Carriera

48 Digital you

Focus

52 Il management come missione

Manageritalia

56 Piattaforma Welfare. Dirigenti terziario in tour

Leadership

58 Il leader sinergico? È coach

RUBRICHE

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

InfoMANAGER

Manageritalia

77 Associazioni territoriali in assemblea

Assidir

78 Manageritalia Executive Professional

Cfmt

80 Corsi di formazione
81 Improve your english skills

DIRIGENTE

è online su issuu

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

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

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

TURISMO: UN'ANALISI OLTRE IL SOLD-OUT

Si ritorna a viaggiare. Quasi ovunque. Sicuramente meglio di prima. Il settore turistico, schiacciato durante la pandemia, è ufficialmente ripartito

IL TURISMO vale intorno al 6,4% del Pil nei suoi prodotti caratteristici e supera il 9% considerando l'indotto (dati Istat). La stagione appena trascorsa ha fatto registrare numeri incoraggianti, a cominciare dal turismo interno: dei 34,5 milioni che sono andati in vacanza, secondo Confcommercio, quasi il 90% è rimasto in Italia. Il secondo fattore trainante è stato il ritorno del turismo internazionale: a luglio (dati Enit e Assoturismo), le prenotazioni aeree verso il nostro Paese hanno fatto segnare +222% rispetto allo stesso mese del 2021, mentre ad agosto l'incremento è stato del 202%. C'è dunque da tirare un respiro di sollievo. Il boom registrato, tuttavia, va accolto con la necessaria prudenza. Il settore resta uno dei più vulnerabili durante le crisi internazionali e deve attrezzarsi per far fronte a nuove emergenze. Deve essere flessibile. Deve trovare e implementare nuovi modelli di business. Deve cavalcare il digitale. Deve essere sostenibile, nella più ampia accezione del termine. Deve puntare, vero must, sul management. Questa la ricetta per essere resilienti e piegarsi, in caso di burrasca, senza spezzarsi.

Manageritalia ha deciso di scattare una nuova fotografia di uno dei suoi settori di rappresentanza, dando come sempre la parola ai manager. Un approfondimento ricco di spunti su cui riflettere, per chi fa turismo in prima persona e chi vuole capire cosa succederà in questo mondo nei prossimi anni. Il raggio d'azione è ampio: non dimentichiamo infatti che sotto la voce turismo ci sono aziende e organizzazioni molto diverse: family business, startup, brand noti al grande pubblico, strutture ricettive, operatori del viaggio organizzato, piattaforme di prenotazione e molto altro.

Per offrire una panoramica e lo scenario di riferimento, partiamo con il report Travel & Tourism di Oxford Economics, dando la parola poi a realtà differenti. Un'analisi che non si esaurisce certamente in queste pagine, ma che continuerà nei prossimi mesi in modo regolare, attraverso tutti i nostri canali di informazione e comunicazione, anche attraverso le iniziative della nostra Community Turismo, un network di manager attivi sul fronte del destination management che ha già organizzato importanti appuntamenti a livello regionale e che avrà molto da dirci in futuro.

Allora siamo pronti. Uniamo le forze. Con il contributo di tutti, il turismo può dare il meglio e diventare uno dei settori più innovativi e trainanti del nostro Paese, in cui i manager devono, necessariamente, avere un ruolo da protagonisti.

VIAGGI IN RIPRESA, TRA LUCI E OMBRE

Il report sul settore Travel & Tourism di Oxford Economics: punti salienti e rischi a livello globale

L'INIZIO del 2022 ha visto una forte ripresa dei viaggi internazionali: i dati ad alta frequenza indicano un gran desiderio di tornare a viaggiare verso numerose destinazioni. Questo slancio della domanda è continuato anche nel periodo estivo, nonostante la carenza di personale abbia avuto impatti significativi sull'aviazione, limitando le capacità di trasporto aereo.

Nel complesso, i numeri relativi agli arrivi internazionali globali del 2022 segnalano un -41% rispetto ai livelli di picco del 2019, con alcune differenze evidenti nelle tendenze tra paesi e regioni: se Europa, Nord America, Medio Oriente e Africa mostrano buone prospettive di viaggio, la regione Asia-Pacifico è investita da un declassamento.

L'inizio del 2022 ha visto una forte ripresa dei viaggi internazionali. I numeri degli arrivi internazionali globali segnalano un -41% rispetto ai livelli di picco del 2019, con alcune differenze evidenti nelle tendenze tra paesi e regioni: se Europa, Nord America, Medio Oriente e Africa mostrano buone prospettive di viaggio, la regione Asia-Pacifico è investita da un declassamento

In futuro, il settore dovrà affrontare ulteriori ostacoli dovuti al rallentamento della crescita economica e all'aumento dell'inflazione, compreso quello dei costi di viaggio. La domanda repressa sosterrà l'attività a breve termine, ma ci sono maggiori rischi per la ripresa, dovuti ai prezzi e all'accessibilità economica nel 2023.

Europa

L'Europa ha registrato un cospicuo aumento dei viaggi internazionali a inizio 2022, quando si sono allentate le restrizioni dovute alla variante Omicron e i programmi di vaccinazione diffusi hanno mostrato i primi effetti. I viaggi a corto raggio, però, rimangono il vero fattore trainante della ripresa.

Si prevede che i viaggi verso le mete europee riguadagneranno i livelli pre-pandemici nel 2024, an-

Tabella 1 - **Previsioni di crescita dei turisti, differenza percentuale rispetto ai livelli del 2019**

	Inbound*						Outbound**					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2020	2021	2022	2023	2024	2025
dati/stime/previsioni	d	d	e	f	f	f	d	d	f	f	f	f
Mondo	-72,5%	-70,1%	-41,3%	-21,8%	-3,9%	9,6%	-72,3%	-70,7%	-41,3%	-21,6%	-3,7%	9,7%
Americhe	-68,4%	-65,7%	-30,1%	-15,6%	-1,7%	9,8%	-71,0%	-68,1%	-32,8%	-16,9%	-3,3%	8,0%
Nord America	-68,4%	-67,8%	-29,4%	-13,9%	1,1%	11,8%	-71,0%	-67,8%	-31,1%	-14,5%	-0,4%	10,6%
Caraibi	-68,5%	-42,7%	-21,1%	-13,0%	-3,3%	6,4%	-68,8%	-54,9%	-29,0%	-22,3%	-10,7%	-1,7%
America Centrale e del Sud	-68,4%	-72,0%	-37,4%	-22,5%	-9,5%	5,7%	-71,1%	-70,7%	-40,0%	-26,2%	-13,9%	-1,5%
Europa	-68,1%	-60,5%	-27,4%	-14,3%	-1,3%	7,5%	-67,1%	-60,9%	-26,5%	-12,2%	1,1%	10,5%
Europa dell'Ovest	-65,5%	-62,1%	-21,2%	-8,1%	4,7%	10,8%	-66,2%	-61,9%	-19,9%	-4,9%	7,8%	15,4%
Europa dell'Est	-73,1%	-57,5%	-39,2%	-26,4%	-12,7%	1,1%	-69,8%	-58,3%	-45,1%	-32,8%	-17,8%	-3,4%
Asia-Pacifico	-84,1%	-94,1%	-77,5%	-42,2%	-11,6%	11,9%	-83,8%	-92,8%	-76,8%	-44,2%	-14,4%	8,1%
Nord-Est	-88,3%	-93,7%	-87,8%	-49,2%	-12,5%	13,1%	-85,3%	-93,2%	-83,6%	-49,9%	-16,2%	8,6%
Sud-Est	-81,4%	-97,4%	-72,1%	-38,9%	-11,7%	11,6%	-83,6%	-95,7%	-69,8%	-34,3%	-9,8%	9,6%
Sud	-75,8%	-83,2%	-51,7%	-26,6%	-11,4%	7,3%	-73,6%	-78,8%	-50,7%	-30,2%	-12,9%	3,1%
Oceania	-76,3%	-86,5%	-55,9%	-22,9%	-2,6%	8,1%	-82,2%	-94,2%	-64,1%	-40,6%	-16,1%	1,7%
Africa	-74,4%	-68,7%	-52,8%	-29,7%	-10,3%	7,5%	-70,0%	-70,8%	-52,0%	-29,6%	-10,4%	5,2%
Medio Oriente	-73,0%	-68,8%	-30,1%	-11,0%	6,7%	21,1%	-72,0%	-61,6%	-28,0%	-8,1%	11,3%	25,0%

*Inbound = somma degli arrivi con pernottamento nel paese; include i flussi intraregionali.
** Outbound = somma delle visite a tutte le destinazioni.

Fonte: Tourism Economics

che se con alcuni rischi maggiori per le destinazioni dell'Europa orientale: la guerra in corso tra Russia e Ucraina, infatti, resta un rischio per il settore. Se i viaggi in uscita di Russia e Ucraina rimangono in sordina, le preoccupazioni sui viaggi verso i paesi vicini sembrano essere infondate: gli ultimi dati mensili sugli arrivi sono infatti al rialzo rispetto alle previsioni precedenti, compresi i viaggi transatlantici.

America

La situazione del Nord America sembra simile a quella europea: il mercato interno è rimasto dominante e continuerà a supportare il settore nel breve termine, integrato da quello dei viaggi internazionali a corto raggio (spostamenti tra Stati Uniti, Canada e Messico). I viaggi transatlantici continueranno a riprendersi lentamente ma costantemente, con una piena ripresa prevista nel 2025.

Il Sud America, al contrario, è andato piuttosto male: i tassi di vaccinazione variabili e le numerose ondate di Covid non hanno consentito la ripresa; i dati, però, stanno lentamente iniziando a rialzarsi.

Asia-Pacifico

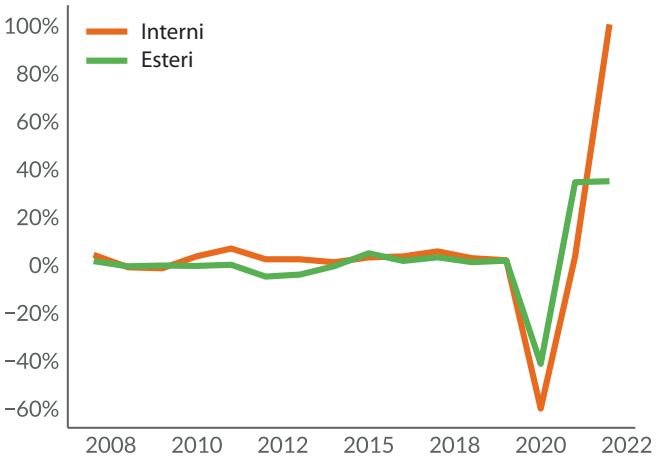
Nell'area Asia-Pacifico l'allentamento delle restrizioni è stato caratterizzato da ritmi molto diversi: Australia, Nuova Zelanda e Thailandia hanno proceduto a ritmi modesti, mentre per il primo periodo il Giappone ha riaperto solo per le visite guidate. La Cina, continuando a mantenere la sua politica zero-Covid e dato il suo predominio come mercato di origine (nel 2019 rappresentava il 23% del totale dei viaggi in entrata attraverso la regione Asia-Pacifico), ha pesantemente penalizzato la ripresa di tutto il continente: la previsione per gli arrivi internazionali in tutto il 2022 è del 77% inferiore ai livelli del 2019 (tabella 1).

Italia

Viaggi in entrata

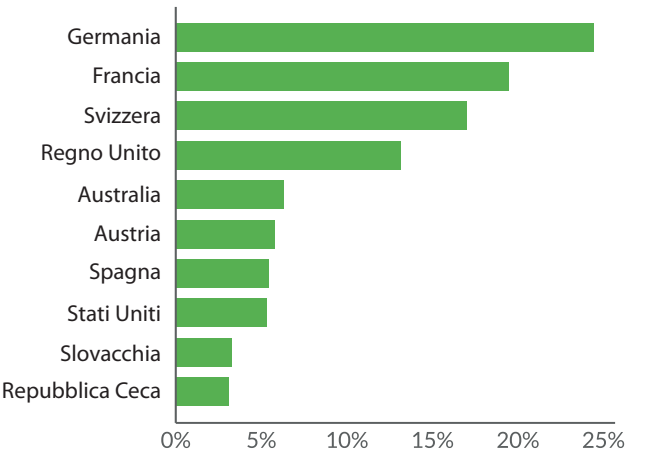
Nel 2022 gli ingressi in Italia dovrebbero ammontare a

Grafico 1 - **Pernottamenti in Italia interni vs esteri**



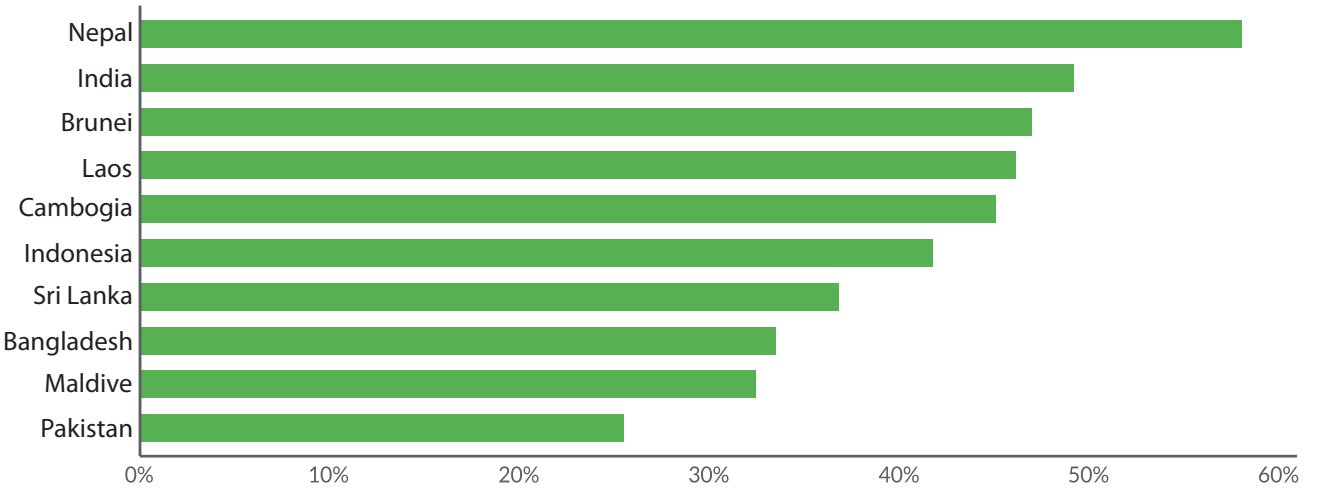
Fonte: Tourism Economics

Grafico 2 - **Maggiori contributori alla crescita dell'Italia** (contributo % alla crescita, 2019-25)



Fonte: Tourism Economics

Grafico 3 - **Destinazioni in più rapida crescita con partenze dall'Italia** (2020-25)



Fonte: Tourism Economics

54,3 milioni, il 15,8% in meno rispetto al 2019; si prevede un ritorno ai livelli pre-pandemici nel 2024.

Nel periodo 2020-2025, Germania, Francia e Regno Unito dovrebbero essere i maggiori contributori alla crescita del turismo inbound italiano, contribuendo per il 21%, 13% e 11%.

Viaggi in uscita

Rispetto al periodo pre-Covid, nel 2021 i viaggi in uscita sono calati del 66%, ma il 2022 ha visto un miglioramento del 24%.

L'outbound italiano dovrebbe tornare ai livelli del 2019 entro il 2025. ■

Ogni epoca ha qualcosa da raccontare.

Fine Art offre servizi altamente qualificati dedicati all'acquisto
e alla vendita di pezzi di valore attraverso le epoche e gli stili: antiquariato,
arte antica e moderna, design del XX secolo italiano e internazionale.
Venite a conoscere il team Fine Art nella nostra galleria o sul nostro sito.

www.fineart.dimanoinmano.it
334 504 5138
via Castellazzo 8, Cambiago (MI)

FineArt
by Di Mano in Mano

ITALIA, QUANTO SEI AFFASCINANTE?

Il mercato del turismo in Italia è in netta ripresa e i dati lo confermano. È ciò che emerge dall'analisi condotta sui trend del turismo italiano per Manageritalia da The Data Appeal Company, azienda specializzata in soluzioni data-driven per le destinazioni turistiche, il settore hospitality e ristorazione, finanza e retail

Mirko Lalli, founder & ceo The Data Appeal Company

DATA APPEAL STUDIO, la piattaforma di analisi territoriale ideata per le destinazioni e le altre organizzazioni di destination management, ha permesso di scattare una fotografia esatta del turismo in Italia, sia nei primi sette mesi dell'anno (gennaio-settembre 2022), sia per quelli in arrivo (settembre 2022-gennaio 2023).

Qual è la variazione dei contenuti online scritti dai visitatori in Italia? Da dove provengono i viaggiatori e quali mete hanno scelto per la loro vacanza? Qual è il sentiment generale registrato dal nostro Paese? Cosa aspettarsi per il periodo di Natale e Capodanno?

Contenuti online: +35% rispetto al 2021

Il numero di recensioni e commenti online scritti dai turisti sulla loro esperienza di viaggio sono una vera e propria cartina tornasole dell'andamento dei flussi turistici.

Che il turismo negli ultimi sei mesi abbia conosciuto un'enorme spinta rispetto agli anni precedenti segnati dalla pandemia, lo dimostrano infatti anche i numeri registrati dai contenuti online relativi a tutti i comparti del turismo (locali & ristorazione, ricettività, intrattenimento, attrazioni, affitti brevi, trasporti).

Dal 1° gennaio al 7 settembre 2022 abbiamo registrato un volume totale di 23.867.000 contenuti online, il 35% in più rispetto allo stesso periodo del 2021 (18.346.800).

Questo è il segnale che stiamo lentamente tornando ai livelli pre-pandemici: nello stesso periodo del 2019 si registrarono infatti 27.240.000 contenuti pubblicati online, con uno scostamento del 12,4% rispetto al 2022.

Se analizziamo la variazione dei contenuti pubblicati online dai visitatori per singole tipologie di destinazione, possiamo osservare la forte crescita delle città d'arte italiane (+56,6% di contenuti rispetto all'anno precedente). Un dato che conferma la forte ripresa degli arrivi internazionali, in particolare dagli Stati Uniti, da sempre tra i maggiori frequentatori delle grandi città d'arte italiane, come Roma, Venezia e Firenze.

Meno significativo l'aumento dei contenuti per il settore balneare, la cui stabilità è dovuta soprattutto al fatto che questa tipologia di destinazione è stata la meno colpita dalla pandemia e ha mantenuto una forte attrattiva sui turisti interni anche nelle estati 2020 e 2021 (figura 1).

Tra le regioni che hanno sperimentato un maggiore aumento dei contenuti online spiccano quelle caratterizzate da un turismo a forte vocazione culturale o montano.

Ad esempio, la Valle d'Aosta ha registrato un aumento esponenziale del +87% di contenuti, probabilmente anche grazie all'ottima stagione sciistica.

Allo stesso tempo, il ritorno dei turisti a Roma porta il Lazio a un +60% di contenuti.

I turisti internazionali ripopolano le città d'arte: quali sono le attrazioni più recensite in Italia?

Per molti operatori del turismo e destinazioni, l'estate 2022 è stata quella del cosiddetto *revenge travel*: come abbiamo già accennato, i turisti internazionali hanno recuperato il tempo perso negli ultimi due anni e sono finalmente tornati a popolare le città d'arte, le spiagge e le destinazioni montane.

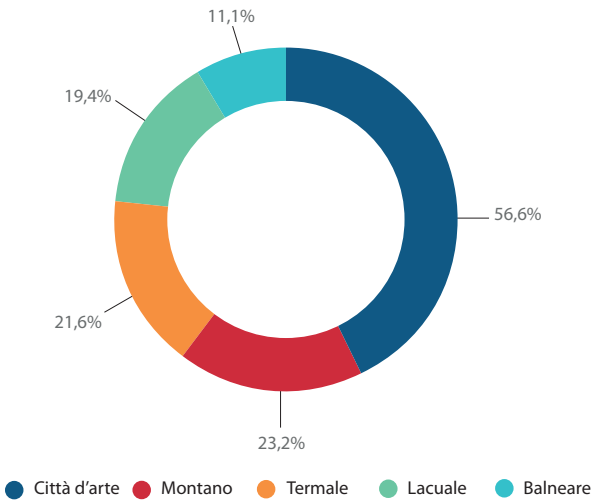
Per capire cosa abbia suscitato maggiormente l'interesse da parte dei turisti, abbiamo analizzato quali monumenti o attrazioni siano stati più commentati online negli ultimi sei mesi.

Il Pantheon di Roma vanta il primo posto per il numero di contenuti registrati da gennaio a settembre 2022 (oltre 15.000), con la Torre di Pisa al secondo posto (quasi 15.000 contenuti).

Roma detiene il maggior numero di attrazioni presenti nella top 5, confermandosi come tappa imprescindibile per i turisti che scelgono di passare le loro vacanze in Italia: oltre al Pantheon, troviamo Piazza Navona al terzo posto e Piazza di Spagna al quarto. Chiude la classifica Venezia con Piazza San Marco.

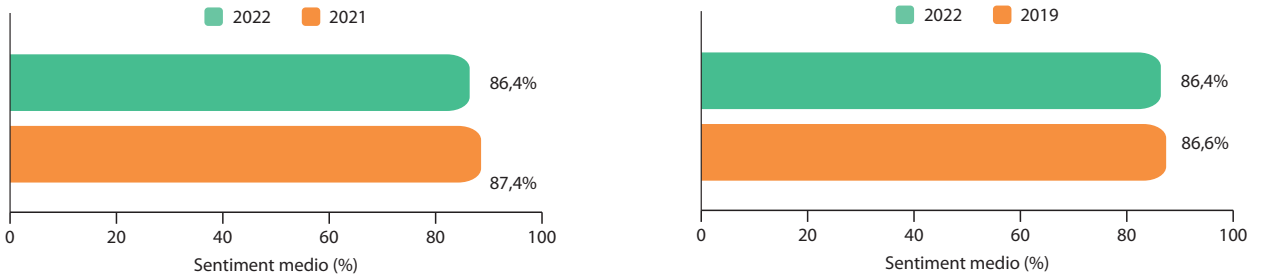
Il *Sentiment Score* relativo a queste attrazioni, ossia l'apprezzamento dai visitatori, è sempre estremamente alto e non scende mai sotto il 93/100.

Grafico 1 - **Prodotti turistici più apprezzati dai visitatori**



Fonte: Data Appeal Studio

Grafico 2 - **Il sentiment score dell'Italia 2022 a confronto con 2021 e 2019**



Fonte: Data Appeal Studio

Se scendiamo ancor più nel dettaglio e analizziamo la classifica delle prime 20 attrazioni per numero di commenti online, noteremo la totale predominanza di quelli situati nelle grandi città d'arte: Roma, Firenze, Venezia, Pisa e Verona.

Rispetto allo scorso anno, il volume di contenuti per singola attrazione è cresciuto fortemente, passando da 7-9.000 a 9-15.000, ma sono soprattutto le attrazioni in classifica a manifestare il grande scostamento tra i due anni.

Se quest'anno sono i grandi monumenti a fare da padroni, nella classifica 2021 spiccavano anche Gardaland e il Castello Scaligero di Sirmione, al secondo e quarto posto, specchio di un'estate dominata dal turismo interno.

Sentiment score dell'Italia molto positivo

The Data Appeal Company ha sviluppato negli anni alcuni indicatori chiave di prestazione (Kpi - Key performance indicators) proprietari per misurare diversi aspetti e fenomeni turistici. Ogni indice si basa su specifici algoritmi elaborati da Data Appeal e ha l'obiettivo di valutare l'efficacia e le prestazioni di organizzazioni, brand e destinazioni in relazione a diversi ambiti.

Uno degli indici proprietari più significativi creati da Data Appeal è il sentiment score, un indice sintetico in grado di misurare il livello di apprezzamento generale espresso online dai viaggiatori sia per singole attività che per interi territori.

Il sentiment score dell'Italia registrato nel 2022 risulta molto positivo: parliamo di 86,4/100. Se pur leggermente in calo rispetto allo scorso anno (-1%), questo dato risulta coerente con il valore del 2021 e praticamente identico al valore pre-pandemico del 2019 (figura 2).

Segno che l'Italia non ha in alcun modo perso il suo fascino come destinazione turistica.

Dai tedeschi agli statunitensi: chi sono gli stranieri che scelgono l'Italia

Oltre il 48% dei visitatori sono italiani, in calo però del 14,9% rispetto al 2021 a favore del ritorno dei viaggiatori internazionali (figura 3).

Germania, Francia, Regno Unito, Svizzera, Spagna, Austria, Paesi Bassi, Stati Uniti, Polonia e Belgio sono i primi dieci paesi di provenienza estera.

Si tratta di una segmentazione dei viaggiatori che riflette esattamente quella del 2019.

Uno sguardo al futuro: i viaggiatori in arrivo nei prossimi 4 mesi

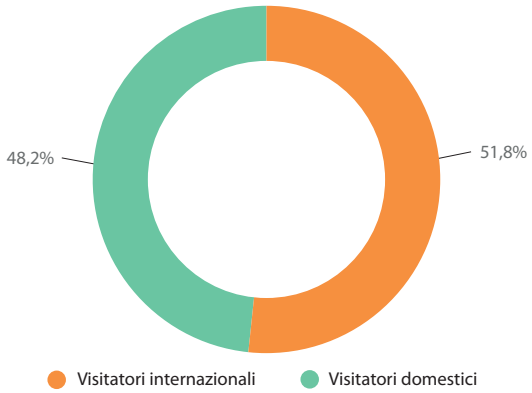
La nuova sezione Voli presente sulla piattaforma di analisi Data Appeal Studio, sviluppata in partnership con Travelport, permette di prevedere con chiarezza l'andamento degli arrivi nei prossimi mesi.

Ad oggi si registrano già quasi 900.000 viaggiatori in arrivo. In media le prenotazioni vengono effettuate con 94 giorni di anticipo.

La maggioranza degli arrivi per adesso è concentrata nei mesi di settembre e ottobre, ma vediamo già una buona media di prenotazioni anche per il periodo natalizio.

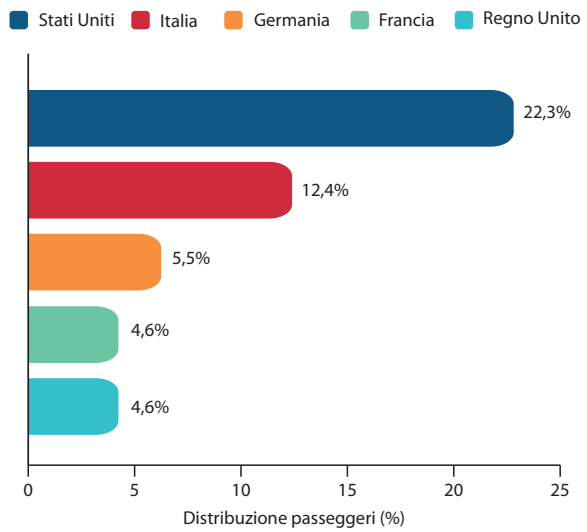
Il 22% dei passeggeri viene dagli Stati Uniti; seguono i viaggiatori italiani, quelli tedeschi, francesi e inglesi (figura 4).

Grafico 3 - **Distribuzione dei viaggiatori per provenienza**



Fonte: Data Appeal Studio

Grafico 4 - **Passeggeri in arrivo nei principali aeroporti italiani 15/9/22 - 15/1/23**

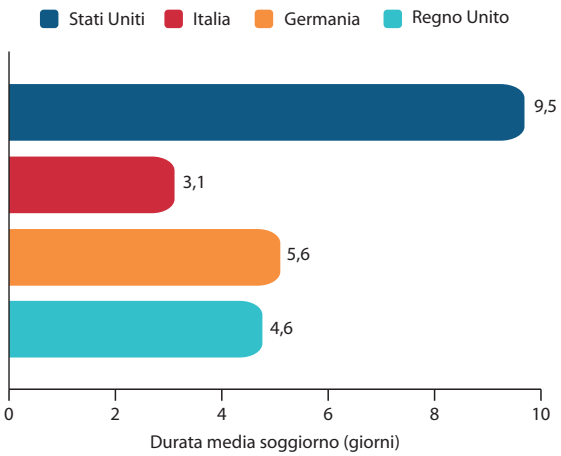


Fonte: Data Appeal Studio

La finestra di prenotazione varia molto in base al paese di provenienza: gli statunitensi impiegano in media 132 giorni per decidere di prenotare, mentre i viaggiatori domestici in media 2 mesi.

I più numerosi sono i viaggi di coppia (prenotazioni per 2 passeggeri). È interessante notare che quasi il 30% delle prenotazioni sono effettuate per un solo passeggero, a

Grafico 5 - **Durata media del soggiorno dei soli viaggi di andata e ritorno**



Fonte: Data Appeal Studio

dimostrazione che lentamente stanno riprendendo anche i viaggi di lavoro.

La classe di prenotazione è in maggioranza economy (86%), mentre solo il 9,2% dei viaggiatori sceglie la business class.

Anche la durata del soggiorno varia a seconda dei diversi mercati: chi viene dagli Stati Uniti tende a fermarsi più a lungo (8-13 notti), mentre chi viene dagli altri Paesi europei si ferma soprattutto 2-4 notti o 5-7 notti. Il mercato italiano oscilla tra le zero notti (viaggi business con andata e ritorno in giornata) e i soggiorni brevi tra 1 e 7 notti (figura 5). ■

Chi è The Data Appeal Company

Acquisita nel 2022 da Almawave, società quotata in borsa e parte del gruppo AlmavivA, The Data Appeal Company ha l'obiettivo di democratizzare e semplificare l'uso e la comprensione dei dati, per aiutare aziende e istituzioni a prendere decisioni efficaci e consapevoli. Attraverso la sua intelligenza artificiale, raccoglie, analizza ed estrapola informazioni di valore da una combinazione unica di dati geografici, di sentiment e trend di mercato, per offrire ad aziende e istituzioni gli strumenti più efficaci per fare crescere il business. Il suo mercato spazia dal turismo al retail, dal finance all'HoReCa.

NUMERI IN NELLA

La parola ad Alessandro Onorato, assessore ai Grandi eventi, sport, turismo e moda di Roma

Enrico Pedretti

Come si sta chiudendo la stagione turistica 2022?

«Oggi Roma è seconda solo a Parigi in Europa nell'indice RevPAR, che misura la crescita del fatturato per singola camera in relazione al tasso di occupazione giornaliero. A Parigi il rendimento medio per camera nel periodo 2022 registra un +19% rispetto al 2019, a Roma +4%. In tutte le altre principali metropoli turistiche europee il dato è in decrescita: Amsterdam -26%, Madrid -8%, Berlino -17%, Milano -11%, Barcellona -12%, Londra -3%. Da inizio anno a Roma abbiamo registrato un tasso di occupazione media del 61,6%, con un costo giornaliero a camera di circa 187 euro e una redditività media di oltre 115 euro a stanza. Direi che nel post pandemia abbiamo avuto ottimi riscontri e Roma si è finalmente ripresa la centralità che merita. Una tendenza confermata anche dai dati delle pratiche di rimborso tax free per gli acquisti dei turisti extra Ue. Rispetto al 2019, in questa prima parte del 2022 abbiamo un tasso di recovery di +212% dei turisti americani; +155% dai cittadini del Golfo Arabo; +196% dai canadesi».

Cosa ha permesso al territorio di reagire al meglio alla difficile situazione innescata dalla pandemia?

«Con il sindaco Gualtieri abbiamo messo in campo nuove politiche di promozione mirate a riportare a Roma i grandi eventi internazionali dello sport, della moda e della cultura.

Alessandro Onorato, assessore ai Grandi eventi, sport, turismo e moda di Roma.

Ogni appuntamento che accade a Roma assume una dimensione globale e genera occasioni di sviluppo dell'economia turistica e opportunità occupazionali. In occasione di ciascuno di questi appuntamenti, sono dati di Federalberghi, le prenotazioni aumentano in media del 20%. Con picchi di tutto esaurito. I grandi eventi sono asset strategici per promuovere in chiave moderna la nostra città: offrono un motivo in più al visitatore che non è ancora stato a Roma per venire e, soprattutto, a chi l'ha già visitata per tornare una seconda o più volte. Un valore aggiunto alla storia, ai monumenti e alla tradizione enogastronomica, che sono e rimangono motivi che da soli valgono un viaggio nella Città Eterna».

Quali insegnamenti e linee guida per il futuro emergono da questi due difficili anni?

«Proseguiremo nella strategia di promozione dei grandi eventi, presentando nelle principali fiere turistiche internazionali questa nuova immagine moderna di Roma, che reinterpreta i monumenti e le venue più suggestive al mondo come il Colosseo, il Circo Massimo o il complesso del

CRESCITA CAPITALE

Foro Italico in chiave contemporanea. Vogliamo renderli lo sfondo unico e straordinario di appuntamenti di rilievo internazionale, come è stato quest'anno con i mondiali di skate e di beach-volley, i grandi concerti live, la Premier Padel Major, gli europei di nuoto, la Formula E, gli Internazionali di tennis e l'equitazione mondiale. Dopo decenni, quest'anno Roma è tornata prima in Italia nei grandi concerti live: 500mila biglietti venduti in più rispetto a Milano, secondo i dati Assomusica. E il prossimo anno avremo un calendario ancora più ricco di star internazionali, perché abbiamo generato un percorso virtuoso per cui esibirsi al Circo Massimo, alle Terme di Caracalla o all'Olimpico aggiunge valore alla performance artistica, rendendola unica».

La sostenibilità e le nuove tecnologie per il turismo cosa sono: opportunità, minaccia...?

«Una grande opportunità e, direi, anche una grande sfida. Le nuove tecnologie sono uno strumento prezioso per aiutarci a gestire i flussi turistici e rendere i nostri servizi più performanti. Per troppi anni a Roma c'è stato un turismo "casuale", non pianificato. Grazie al progetto "Roma smart tourism", finanziato con 12 milioni di euro del Pnrr, rivoluzioneremo l'esperienza del turista a Roma, mettendo a disposizione del visitatore un assistente virtuale personalizzato in grado di interagire utilizzando il linguaggio naturale, per pianificare il viaggio in ogni minimo dettaglio e per vivere la città anche attraverso ricostruzioni digitali e immersive. L'intelligenza artificiale è aggiornata in tempo reale e potrà, ad esempio, evitare affollamenti davanti ai monumenti più conosciuti, modificando *on time* l'ordine delle tappe e suggerendo itinerari alternativi».

Quali i fattori determinanti per guardare avanti con fiducia?

«La voglia di riscatto da parte degli operatori e la risposta da parte del mercato. I grandi brand internazionali sono tornati a puntare sulla nostra città. Basti pensare alla pipeline delle prossime aperture nel target ultra-luxury alberghiero, trainante per il settore ma anche per tutta l'economia cittadina in termini di indotto generato e di opportunità occupazionali. Ebbene, da qui al 2025 a Roma registreremo un incremento nel numero di posti letto nel 5 stelle lusso del +338%. In questa categoria oggi abbiamo la metà dei posti letto di Milano, fra tre anni ne avremo un terzo in più».

Pubblico e privato quale ruolo hanno per delineare il futuro del turismo del vostro territorio e come stanno collaborando?

«Il compito dell'amministrazione è fornire risposte in tempi giusti, senza ritardi, e certezze. La collaborazione tra pubblico e privato non è più un tabù, deve diventare un'opportunità nel rispetto delle competenze e dei ruoli di ciascuno. Nella massima trasparenza e nell'interesse della città».

Quali gli appuntamenti più importanti per i prossimi anni e come pensate di affrontarli?

«Ci attendono delle grandi sfide e siamo pronti a coglierle. Nel 2023 ospiteremo la Ryder Cup, l'appuntamento più importante del mondo del golf, nel 2024 gli europei di atletica leggera. Siamo già al lavoro per accogliere al meglio i milioni di pellegrini che visiteranno la nostra città in occasione del Giubileo 2025. Con il sindaco Gualtieri e tutta la giunta siamo inoltre impegnati per sostenere con grande fermezza la candidatura di Roma per l'Expo 2030. Roma ha finalmente archiviato la stagione dei "no" pregiudiziali, non si tira più indietro e rilancia. I risultati ci stanno dando ragione: è questa la strada giusta per il futuro». ■

LA GRANDE BELLEZZA

Non solo cibo, divertimento e relax: il turismo italiano è anche, e soprattutto, bellezza. Un mix di arte, natura e cultura curato e promosso dal Fai, Fondo ambiente italiano. Per fare luce sullo stato di salute di questa fondamentale risorsa nel nostro Paese, abbiamo fatto due chiacchiere con Davide Usai, direttore generale Fai

Michela Galbiati

Come sta andando il turismo culturale in Italia?

«Nonostante le chiusure del 2020 e del 2021, sono due anni che registriamo tassi di crescita a doppia cifra. Pensi che solo nel mese di agosto 2022, rispetto allo stesso periodo del 2021, i visitatori dei nostri beni sono cresciuti di quasi il 20%. C'è grande richiesta di cultura, di coscienza delle bellezze del nostro Paese, non solo artistico-culturali ma anche paesaggistiche: i nostri visitatori cercano sempre più di vivere esperienze che siano anche formative ed educative».

Davide Usai, direttore generale Fai, Fondo ambiente italiano.

Quale ruolo gioca e può giocare il Fai nel mettere in sinergia la conservazione del patrimonio, la sua valorizzazione e la messa a reddito per favorire il turismo italiano ed estero?

«Il mandato istituzionale del Fai è "curare, promuovere e vigilare il nostro immenso patrimonio culturale e ambientale". In quest'ultimo biennio ci siamo molto concentrati nell'ampliare la nostra offerta attraverso una proposta che potesse incontrare i gusti di varie tipologie di utenti. In questo senso, pensiamo di aver maturato un'esperienza significativa che mettiamo volentieri a disposizione di enti pubblici e privati».

Quali prospettive per il ruolo del Fai nel sistema turismo e cultura italiano?

«Il Fai non si occupa di turismo in senso stretto, ma promuove sicuramente il Paese sia in contesti nazionali che internazionali: ne è un esempio la partnership di reciprocità con il National Trust. Abbiamo un considerevole numero di turisti europei che tornano con regolarità a visitare il nostro Paese e i nostri beni».

La reggia di Venaria Reale (Torino).

Di cosa ha bisogno il patrimonio culturale italiano per essere valorizzato?

«Di cultura! Si parla sempre di risorse economiche, ma servono anche risorse umane qualificate e competenti. Dal punto di vista economico, comunque, il Pnrr rimane un'eccellente opportunità per tutto il sistema Paese, con oltre 7 miliardi di euro che saranno spesi per potenziare in maniera strutturale il nostro patrimonio culturale. Come Fai siamo direttamente coinvolti in alcuni progetti e anche qui riteniamo che la nostra esperienza di recupero e gestione possa essere utile a tutti».

Le nuove tecnologie quanto possono fare per la conservazione, promozione e messa a disposizione di tutti del patrimonio italiano?

«L'esperienza virtuale, per quanto possa essere coinvolgente e immersiva, non è paragonabile a un'esperienza fisica. Le nuove tecnologie, però, sono fondamentali per attrarre il visitatore. Per questo noi miriamo a un mix di tecnologia e "fisicità" per rendere ancora più unica l'esperienza di visita».

Influencer e cultura: un matrimonio che s'ha da fare?

«Con cautela: il concetto di influencer rischia di essere fuorviante rispetto a quello della cultura. Ci sono molti creatori di contenuti che hanno un pubblico fidelizzato, appassionato e desideroso di cultura. Non hanno milioni di follower, ma un pubblico molto interessato a parlare un nuovo linguaggio e a informarsi anche sulle piattaforme social su dove e cosa visitare».

Quali prospettive per il ruolo della cultura e del patrimonio nello sviluppo e nella crescita del turismo?

«Grazie al lavoro del ministero della Cultura, in questi ultimi dieci anni si è davvero fatto molto per porre delle solide basi di crescita e sviluppo. Occorre forse ridefinire alcuni ruoli e processi per evitare lungaggini e contribuire alla promozione del sistema Paese, ma siamo fiduciosi per il prossimo futuro». ■

UN VIAGGIO SOSTENIBILE

Intervista a Teresa Agovino, consulente di turismo sostenibile e fondatrice di Faroo, tour operator di esperienze e viaggi a impatto positivo

Michela Galbiati

Le crisi degli ultimi anni hanno risvegliato le coscienze di molti. Davvero iniziamo a chiederci che impatto hanno le nostre azioni su natura e società? Questa nuova consapevolezza è solo un fuoco di paglia o è destinata a durare?

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

«Senza dubbio tutti questi avvenimenti, sia sociali che ambientali, hanno scosso le coscienze. Soprattutto, si è presa consapevolezza del fatto che le nostre azioni hanno un impatto: sappiamo che i gesti che compiamo generano degli effetti sul mondo e sulle persone che ci circondano. Purtroppo, però, non siamo ancora in grado di riportare questa consapevolezza a un criterio decisionale. Faccio un esempio: nel momento in cui acquistiamo un'auto, facciamo valutazioni di prezzo, consumo, estetica, dimensioni, necessità… difficilmente prendiamo in considerazione l'ambiente o l'impatto sociale, soprattutto di fronte a un prezzo "eco" più elevato. Insomma, sappiamo che le nostre azioni influenzano l'ambiente e la società, ma non prendiamo decisioni in base a queste problematiche. Questo è uno dei passaggi chiave per concretizzare la sostenibilità. Un altro ostacolo è il fatto che spesso tendiamo a giustificarci: è difficile rinunciare alle nostre comodità, al nostro status quo, perciò, invece di fare scelte sostenibili, magari faticose, ci diciamo che "l'impatto che generiamo nel nostro piccolo è nullo rispetto a quello di grandi aziende e che sono gli altri (politici, imprenditori…) a dover fare qualcosa": un pensiero profondamente sbagliato, perché la somma dell'impatto dei singoli, in realtà, è enorme. Siamo talmente tanti e viviamo in

maniera così individualistica, che è come se ogni nostro gesto fosse amplificato. Dovremmo iniziare a vedere ogni nostra azione come una parte di azioni condivise».

Questa consapevolezza influisce sul settore turismo sostenibile?

«Sì, e non solo: il risveglio di coscienze sta portando a un cambio della domanda un po' in tutti gli ambienti. La differenza, però, è che nel turismo è ancora difficile percepire l'impatto generato, perché è multifattoriale. E poi ci sono effetti assolutamente invisibili nel breve periodo. Faccio un esempio. Se vado in Thailandia a visitare i villaggi con le donne giraffa, difficilmente mi renderò conto che sto alimentando meccanismi di appropriazione culturale, che sto in qualche modo limitando la libertà di queste persone nel vivere pienamente le loro tradizioni: gli effetti di questo tipo di turismo si vedranno fra trent'anni, quando quelle tradizioni saranno abbandonate o mortificate in qualche modo. E trent'anni sono lunghi… Un aspetto invece palese è quello del trasporto: ormai sappiamo tutti l'impatto che genera in termini di CO_2, quindi, molti iniziano a preferire i mezzi collettivi (pullman, treni…) a quelli individuali o all'aereo».

Il turismo lento, che ha preso piede negli ultimi anni, può essere considerato turismo sostenibile o è tutt'altro?

«Sì, è decisamente una forma di sostenibilità turistica. Vorrei sottolineare che "turismo sostenibile" non è una nuova tipologia di turismo: è lo stesso turismo che avremmo fatto in precedenza, ma con maggiore rispetto di ambiente e comunità dove scegliamo di recarci. Anche lo sci e il turismo in montagna possono essere sostenibili, dipende sempre da come mi comporto e dalle scelte che faccio!».

Finora abbiamo parlato dei viaggiatori, ma anche gli operatori turistici devono essere sensibilizzati affinché la sostenibilità sia vera e "totale". Quali sono le difficoltà maggiori che incontrate in questo percorso?

«La mentalità. La stragrande maggioranza degli operatori turistici è abituata a lavorare (quindi a prendere decisioni) secondo un certo schema: ogni azione genera un profitto, tendenzialmente immediato. Se entra in gioco la sostenibilità, il profitto non sarà più immediato, ma arriverà nel medio o lungo periodo. Cambiare questo schema mentale è molto difficile, soprattutto se consideriamo l'impatto che ha avuto la pandemia sul settore e il momento d'incertezza in cui stiamo vivendo. Inoltre, non sono ancora molti i viaggiatori che cercano accomodation sostenibili: magari viaggiano in bici, ma quando poi si trovano all'interno della struttura non fanno richieste di sostenibilità (come prodotti locali, proposte vegetariane o certificazioni). Questo tipo di domanda ancora non c'è, o quanto meno non è percepita, di conseguenza gli operatori (a meno che non siano persone attente a questo tipo di tematiche) non hanno interesse ad agire in questa direzione. È un circolo vizioso che si romperà quando la sostenibilità avrà un peso nelle scelte dei consumatori».

Nota delle differenze tra operatori italiani ed esteri?

«Al di là della sensibilità personale e/o collettiva, i paesi nordeuropei sono guidati da leggi e regolamenti che impongono alle strutture tutta una serie di standard minimi da rispettare: non è quindi solo una scelta del singolo operatore, quanto proprio una necessità per poter far parte di quel mondo imprenditoriale».

Quindi leggi e regolamenti sono da intendersi più come aiuto piuttosto che ostacolo. Corretto?

«Un aiuto. Un enorme aiuto! E anche una necessità da mettere in campo il prima possibile. La definizione di standard minimi che riportino anche principi e criteri di sostenibilità segnerà un punto di svolta per le strutture turistiche e per il turismo in generale. Con la mia startup sto provando a farlo: abbiamo creato la Certificazione Faroo, uno standard di turismo sostenibile ispirato a modelli internazionali; per gli operatori è totalmente gratuito perché l'obiettivo è dare loro uno strumento per valutare meglio la propria sostenibilità. Stiamo anche lavorando per far riconoscere il nostro quadro normativo a livello internazionale: vorremmo vederlo adottato come standard minimo condiviso e riconosciuto… un po' come le stelle per gli alberghi. Questo aiuterebbe i consumatori a conoscere facilmente il livello di sostenibilità di una struttura e permetterebbe loro di scegliere consapevolmente».

«La stragrande maggioranza degli operatori turistici è abituata a lavorare (quindi a prendere decisioni) secondo un certo schema: ogni azione genera un profitto, tendenzialmente immediato. Se entra in gioco la sostenibilità, il profitto non sarà più immediato, ma arriverà nel medio o lungo periodo. Cambiare questo schema mentale è molto difficile, soprattutto se consideriamo l'impatto che ha avuto la pandemia sul settore e il momento d'incertezza in cui stiamo vivendo»

A proposito di Faroo, oltre all'offerta b2b (team building sostenibili), avete anche proposte per i singoli viaggiatori?

«Non ancora, ma ci stiamo attrezzando! L'obiettivo, come per il b2b, è proporre pacchetti di turismo sostenibile dove l'impatto generato sia misurabile: stiamo lavorando a un prodotto innovativo e trasparente, evitando qualsiasi forma di green washing». ■

Club Med: mercati, Csr e skill manageriali

Rabeea Ansari,
managing director Sud Europa Club Med

«La sfida principale per chi gestisce mercati differenti è comprendere che quello che va bene per un paese non è detto che sia valido per tutti gli altri: ognuno ha le sue specificità, la sua cultura e il suo mercato. Ad esempio, la Turchia sta affrontando una svalutazione storica di cui dobbiamo tenere conto per il nostro approccio alle vendite, ma allo stesso tempo è il mercato in più rapida crescita nel cluster del Sud Europa. D'altro canto, l'Italia è stato l'ultimo paese a uscire dalle restrizioni Covid, il che ha generato prenotazioni effettuate nel breve termine. Gli aspetti specifici di ogni paese sono anche ciò che rende il lavoro interessante e stimolante, non c'è routine e gli obiettivi e le tendenze di vendita sono totalmente diverse.

Per noi ha un ruolo fondamentale la Csr, che si concretizza con il nostro programma Happy Together. Ieri, oggi e domani abbiamo a cuore il nostro Pianeta e le sue risorse e sappiamo che anche i nostri clienti e partner sono molto attenti a questo aspetto. Desideriamo fare sempre più parte di un turismo che non solo tuteli le destinazioni che ci ospitano, ma che generi valore per le comunità locali, ad esempio attraverso l'acquisto di materie prime dai fornitori locali e l'impiego di personale del territorio per i nostri resort.

Oggi, per crescere, nell'industria del turismo servono soprattutto personalità e intelligenza emotiva. Lavoriamo in un settore dei servizi, dove il cliente è al centro di tutto ciò che facciamo. Un'alta considerazione dei bisogni e dei comportamenti è dunque essenziale per personalizzare il più possibile le nuove aspirazioni del cliente di domani. Non è certo una scienza esatta, lavoriamo con esseri umani che hanno le loro emozioni e la loro cultura. Se chiunque può lavorare nell'industria del turismo, purché ami le relazioni umane, per arrivare a ricoprire ruoli manageriali è importante essere in grado di comprendere i diversi aspetti dell'attività, sia quelli di front line che quelli di back office, come la finanza, le vendite, il marketing e le operazioni. E questo si acquisisce con l'esperienza o con un'approfondita laurea in economia aziendale o in una scuola alberghiera».

Immagini dai Club Med nel mondo.

TICKETING: BIGLIETTI ALL'ISTANTE

Un segmento del turismo che cavalca l'innovazione. Ne parliamo con Paolo Fatone, regional director central, Southern Europe e GePo (Germania e Polonia) di Tiqets

Davide Mura

Quali sono gli ultimi trend nel settore del ticketing?

«Le ultime tendenze riguardano senz'altro il miglioramento della customer experience, sia online che offline. In tal senso, trovare modi per combattere il fenomeno del secondary ticketing diventa un tema di grande attualità».

Come fare innovazione in un servizio "base" per il mondo del turismo e della cultura?

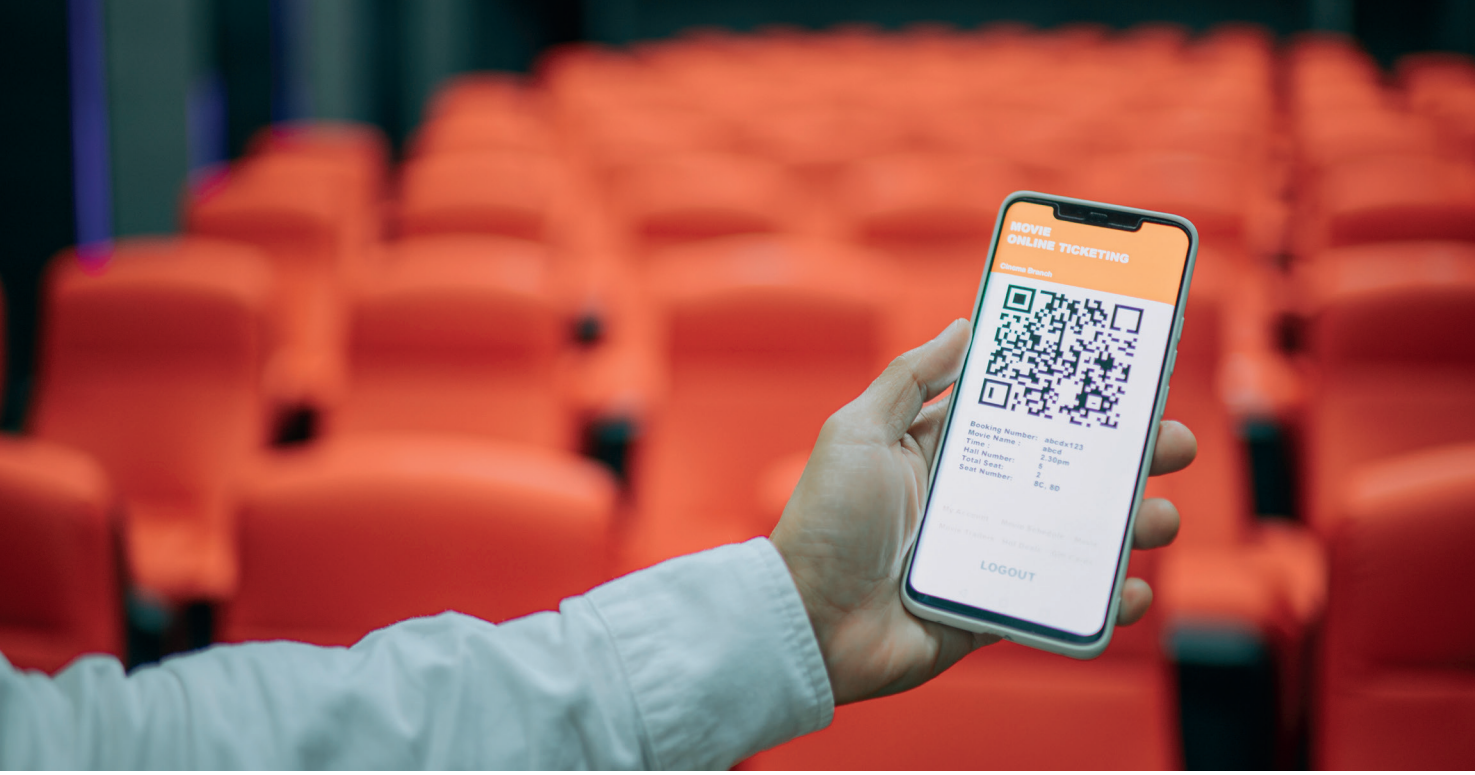
«Tutto passa dall'arricchimento dell'offerta al cliente finale, attraverso servizi "ancillari" al mero biglietto di ingresso, ma che sostanzialmente aiutano a migliorare l'esperienza di visita. Ad esempio, al momento le audioguide disponibili tramite il proprio smartphone sono sicuramente una delle tendenze più innovative nel settore. In termini di nuove tendenze, una citazione va fatta anche alle mostre immersive, dove con il supporto del video mapping si possono non solo ammirare i quadri dei più celebri artisti ma addirittura "entrarvi"».

Paolo Fatone, regional director central, Southern Europe, Germany e Poland di Tiqets.

Cosa significa essere "user-friendly" quando si propone l'acquisto di un biglietto tramite un'applicazione mobile?

«Sicuramente permettere, attraverso pochi click, di acquistare il servizio desiderato. Tiqets ha fatto di questo dogma un elemento chiave per la crescita negli anni, riducendo in tre semplici passaggi gli step per scegliere, pagare e ricevere i biglietti o tour di proprio interesse, direttamente sul proprio smartphone, subito dopo aver pagato online e senza bisogno di dover stampare la ricevuta di acquisto».

In che modo il digitale può fare da volano per il mondo del turismo e della cultura, tra esperien-



ze virtuali in diretta, realtà aumentata e interazioni con app di navigazione?

«La voglia di viaggiare è così connaturata alla natura umana che le esperienze virtuali hanno permesso alle persone di tutto il mondo di viaggiare, in pieno lockdown, direttamente dal proprio divano di casa. Questo credo rappresenti un esempio concreto in cui la tecnologia e il progresso viaggiano di pari passo per migliorare le vite degli altri».

Parliamo di sostenibilità a 360°, dai biglietti "green" alla valorizzazione e il coinvolgimento delle comunità locali: il digitale permette davvero tutto questo?

«Il digitale rappresenta un prezioso strumento, pertanto la chiave risiede nel modo in cui viene utilizzato. Se adottato a vantaggio dell'ambiente (eliminando l'obbligo di stampa dei biglietti, ad esempio) o delle comunità locali (permettendo un inserimento diretto delle stesse all'interno dell'indotto economico relativo all'accoglienza), può sicuramente contribuire al miglioramento delle condizioni di vita presenti e future del luogo dove si trova una risorsa turistica».

«Nel settore del turismo il potenziale di crescita per idee innovative e aziende virtuose è enorme, ma sicuramente deve fare i conti con l'eccesso di burocrazia che in Italia può rappresentare un ostacolo reale. Consiglio dunque a chiunque voglia fare impresa nel Belpaese di avere spirito di iniziativa unito a una buona dose di pazienza»

Riflettendo sul vostro percorso e sulla vostra crescita, che consigli darebbe a chi pensa di fondare una startup nel turismo? Quali sono le competenze manageriali più importanti?

«Tiqets rappresenta sicuramente un esempio di successo alla luce della crescita ottenuta in così poco tempo (anno di lancio 2014, presente in Italia dal 2016). Consiglierei ai giovani di guardare al settore del turismo (specialmente in Italia), poiché rappresenta uno dei pochi settori economici con rendimenti di scala crescenti negli ultimi 10 anni, a livello globale. Il potenziale di crescita per idee innovative e aziende virtuose è pertanto enorme, ma sicuramente deve fare i conti con l'eccesso di burocrazia, che può rappresentare un ostacolo reale. Consiglio dunque a chiunque voglia fare impresa nel Belpaese di avere spirito di iniziativa unito a una buona dose di pazienza». ■

ONLINE TRAVEL AGENCY: EVOLUZIONI IN CORSO

L'opinione di Alberto Yates, regional director South Emea Booking.com

Davide Mura

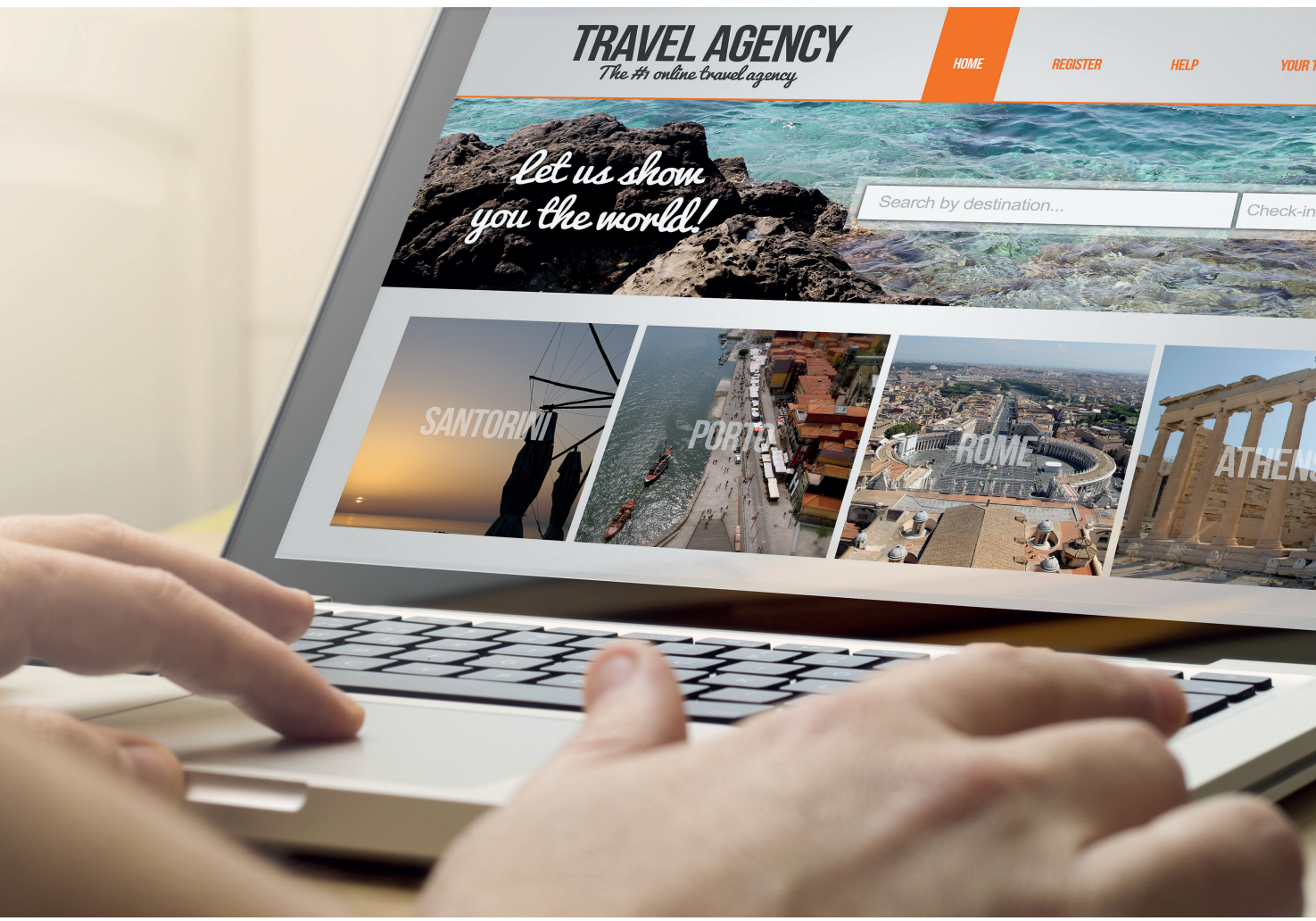
Le Ota hanno registrato un vero e proprio boom negli ultimi anni: quali sono i business model di maggior successo in questo settore e su cosa occorre scommettere per offrire una customer experience in grado di emergere nel mercato?

«Le online travel agency hanno un impatto fortemente positivo sulle strutture ricettive, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni. Garantiscono l'accesso a chiunque nel mondo abbia bisogno di trovare e prenotare un alloggio e aiutano le pmi a trovare clienti al di fuori del loro mercato di approvvigionamento tipico. I business model di maggior successo sono quelli che da una parte consentono alle strutture ricettive di avere la massima visibilità e attrarre nuovi segmenti di clienti, dall'altra forniscono ai consumatori un servizio in grado di facilitare e tutelare la loro esperienza di prenotazione e di viaggio. Le Ota, inoltre, forniscono ai partner strumenti di analisi e approfondimenti che li aiutano a ottimizzare le prestazioni e quindi ad aumentare la capacità del binomio domanda/offerta. Secondo un recente studio condotto da Booking.com insieme a EY_Pantheon, l'85% degli albergatori concorda sul fatto che le informazioni e le statistiche che ricevono dalle online travel agency consentono di migliorare la qualità del proprio servizio ai clienti e il 96% dichiara che le piattaforme online consentono un aumento della visibilità presso clienti di tutto il mondo. Per quanto riguarda la customer experience, la parola chiave è "personalizzazione". Noi lavoriamo costantemente per ascoltare le esigenze sia dei nostri partner sia dei clienti, al fine di implementare e migliorare la piattaforma con filtri e tool in grado di facilitare i viaggiatori a scegliere le soluzioni più adatte alle loro esigenze».

Alberto Yates, regional director South Emea Booking.com.

Come sta evolvendo Booking.com per offrire risposte a nuovi bisogni?

«Con il continuo evolversi della tecnologia e l'emergere di nuove tipologie di viaggio e di esperienze, anche le aspettative degli ospiti stanno cambiando molto velocemente. In più, bisogna anche dire che l'industria dei viaggi non ha mai visto un cambiamento così immenso come quello degli ultimi anni e, anche se siamo in una fase di miglioramento e ripresa, continuiamo a sentire l'impatto della pandemia. In particolare, abbiamo notato un crescente desiderio dei viaggiatori di fare scelte di viaggio più consapevoli e rispettose dell'ambiente. Per fare un esempio concreto, secondo il nostro report sulla Sostenibilità 2022, per il 93% degli italiani è molto importante viaggiare in modo sostenibile; motivo per il quale abbiamo recentemente lanciato il Badge sulla sostenibilità, un riconoscimento disponibile per tutti i tipi di strutture ricettive che abbiano implementato una serie di pratiche sostenibili che raggiungano la soglia d'impatto richiesta per la loro destinazione. Stessa cosa vale per il Proud badge, un riconoscimento che Booking.com ha assegnato alle oltre 10.000 strutture in tutto il mondo sulla nostra piattaforma per i loro sforzi di inclusione della comunità LGBTQ+. La nostra missione è quella di rendere il mondo alla portata di tutti. Investiamo molto nella tecnologia, con il fine ultimo di eliminare ogni possibile fonte di stress dall'esperienza di viaggio e offrire a ogni viaggiatore attività da ricor-



dare, una scelta di opzioni di mezzi di trasporto e la più incredibile e vasta tipologia di alloggi, da case a hotel e molto altro».

Tra contenuti condivisi e review, la reputazione online nel settore dell'hospitality incontra sempre più sfide. Quali sono i passi falsi da evitare?

«Le review sono una parte fondamentale dell'intero funzionamento della nostra piattaforma. Ogni anno Booking.com premia l'incredibile ospitalità che i nostri partner offrono ai viaggiatori con i Traveller Review Awards, quest'anno giunti alla loro decima edizione. Tramite questo premio, basato sui punteggi delle recensioni che i viaggiatori lasciano dopo il loro soggiorno o la loro esperienza, vengono riconosciute le strutture, i luoghi e le tipologie di strutture più accoglienti al mondo».

L'online rende più facile dialogare e attrarre turisti dall'estero: quali sono le strategie di Booking.com in tal senso?

«Il nostro sito web è disponibile in 43 lingue e offre più di 28 milioni di unità totali inserite, che includono oltre 6,2 milioni di case, appartamenti e altri posti unici dove soggiornare in tutto il mondo. Il presupposto di Booking.com è proprio quello di eliminare qualsiasi tipo di barriera e ostacolo durante il viaggio. Ecco perché abbiamo implementato diversi servizi che utilizzano l'intelligenza artificiale per semplificare la comunicazione con gli ospiti stranieri, come ad esempio il traduttore istantaneo o i modelli di apprendimento automatico che informano i partner di eventuali ritardi o problematiche relative alle prenotazioni. Tramite l'AI, Booking.com è in grado di offrire servizi basati sulle preferenze dei viaggiatori e fare in modo che il viaggio diventi una vera e propria esperienza. Sulla piattaforma, oltre all'alloggio, è possibile infatti prenotare voli, noleggiare macchine e persino riservare in modo semplice e veloce biglietti e ingressi per alcune attrazioni nella località scelta. L'idea è quella di permettere ai clienti di creare e personalizzare la propria esperienza di viaggio e programmare tutto in anticipo, con la massima flessibilità e velocità».

«Per lavorare in questo settore occorre tanta passione, essere in grado di saper anticipare e gestire il cambiamento e, soprattutto, la capacità di spiegare la direzione che si vuole intraprendere. Se parliamo poi più nello specifico delle realtà online, ci vuole anche una propensione a gestire un ambiente molto dinamico. Questo comporta variazioni non tanto degli obiettivi sul lungo termine ma sulle azioni e le priorità nel breve»

Che consigli darebbe a un manager che volesse intraprendere una carriera professionale nel suo settore?

«Credo che il mondo del turismo sia, più di altri, caratterizzato da una grande diversità. Ogni struttura ricettiva è speciale perché rappresenta il lavoro della persona che la gestisce e ogni viaggiatore deve poter trovare l'esperienza più affine alle sue aspettative. Per lavorare in questo settore occorre tanta passione, essere in grado di saper anticipare e gestire il cambiamento e, soprattutto, la capacità di spiegare la direzione che si vuole intraprendere. Se parliamo poi più nello specifico delle realtà online, ci vuole anche una propensione a gestire un ambiente molto dinamico: si cerca di migliorare il proprio servizio quotidianamente e questo comporta variazioni non tanto degli obiettivi sul lungo termine ma sulle azioni e le priorità nel breve. Non ultimo, la gestione del proprio team: come Booking.com siamo molto attenti ad avere team sempre motivati, investendo sul loro sviluppo e cercando di migliorare la loro vita lavorativa». ■

SETTORE ALBERGHIERO: TREND E PREVISIONI

L'opinione di Giovanna Manzi, former ceo BWH Hotel Group

Roberta Roncelli

Come per tanti settori, anche quello alberghiero è stato messo in ginocchio dalla pandemia. Adesso, però, possiamo parlare di una vera e propria ripresa?

«L'effetto "elastico" generato dalle restrizioni, prodotto al momento della diminuzione delle stesse, è stato evidente e a partire da maggio gli hotel hanno registrato un aumento della domanda via via progressiva, a cui si è aggiunto un graduale aumento dei prezzi per fronteggiare lo smisurato incremento dei costi energetici. L'orizzonte delle prenotazioni è però molto più corto degli anni precedenti la pandemia e questo ci impedisce di fare previsioni a medio termine. Oggi vediamo chiaramente che i segnali di ripresa si confermano anche per l'ultimo trimestre del 2022, mentre non abbiamo ancora visto grandi anticipi nelle prenotazioni per il 2023. Per confermare, con i dati, che avremo una sicura ripresa, dovremmo vedere andamenti incrementali per periodi più lunghi, ma temiamo che questo non sia più possibile nel post pandemia, dove la situazione è di un *never normal*, e dove uno dietro l'altro si affrontano crisi più o meno impattanti nel settore. Ad ogni modo, il 2022 chiuderà appena al di sotto del 2019, registrando da giugno record di produttività, ma ovviamente i primi mesi dell'anno hanno pesato negativamente e, nel complesso, aver recuperato la quasi totalità del fatturato del 2019 è un ottimo risultato».

Giovanna Manzi, former ceo BWH Hotel Group.

Cosa è cambiato e cosa è destinato a restare nell'hotellerie?

«La voglia di evasione e la "nostalgia" del viaggio, inteso come elemento essenziale della nostra vita, indispensabile e non più voluttuario, credo sia il tratto sociologico che rimane dopo tutta questa tragedia. Come industry, invece, la gestione dell'incertezza, con picchi di domanda sempre più estremi, crisi di tutti i tipi, hanno fatto capire che il settore richiede competenze di gestione avanzate e che l'apporto manageriale non è più procrastinabile, neanche in strutture di media dimensione in località più marginali. Risk management e creazioni di sce-

nari con analisi di *value at risk* diventeranno la norma in un settore tanto determinante quanto difficile, perché molto soggetto alle esternalità. Il turismo e la mobilità hanno dimostrato che sono il motore anche del retail e il loro stop ha inciso ben oltre il 15% del peso del pil che normalmente gli si attribuisce».

Qual è, in prospettiva, l'evoluzione del ruolo del settore alberghiero in termini quantitativi e qualitativi?

«Oggi in Italia abbiamo fin troppi alberghi con un numero di camere limitato, molti sono anche Npl (Non performing loan) in mano a Reoco (Real estate owned company), con poche prospettive di creazione di redditività. Le crisi hanno accelerato il processo di far scomparire le imprese marginali a favore di alberghi più grandi, che sono stati in grado di rinnovarsi e di innovare il servizio. Sarà quindi questo il trend: gruppi di investitori che si affacceranno nel nostro Paese per investire non più solo nelle big4, ma anche in alcune interessanti città di provincia e nei resort, migliorando l'offerta globale e posizionandosi nel segmento 4/5 stelle. Quindi, migliore qualità e meno alberghi, ma con più camere».

Quale e come sarà l'albergo tipo o i tipi di albergo nel 2030?

«L'offerta si polarizza andando a occupare gli spazi del lusso da una parte e del "fit" dall'altra: o sei sexy o sei fit, in mezzo lo spazio è minimo. Il fit non vuol dire brutto o scomodo, anzi, presuppone design che coniuga il bello con il funzionale, ma con elevati elementi di self service, a partire dal check-in e il check-out. Quindi suite hotel che danno libertà di movimento, più idonei per il target famiglie. Hotel di lusso per un target senior alto spendente o per coppie, con tante soluzioni ibride nel mezzo: dagli ostelli alle barche, dalle ville ai resort. Tutti più belli, con maggiore comfort, ma sicuramente più costosi». ■

UNA STORIA DI TURISMO INCLUSIVO E SOSTENIBILE

Enrico Pedemonte, presidente della Compagnia della Tartaruga, cooperativa sociale impegnata a creare opportunità di lavoro concrete e sostenibili per giovani con disabilità intellettiva, ci racconta una storia di inclusione lavorativa che si svolge nel cuore di Genova, dove quattro giovani con sindrome di Down gestiscono un b&b esprimendo al meglio il loro potenziale

Roberta Roncelli

Dalla cooperativa sociale Compagnia della Tartaruga, come nasce il progetto "La sosta della Tartaruga"?

«Il progetto nasce all'interno del nostro nucleo familiare in qualità di genitori di una ragazza 23enne, Giulia, con sindrome di Down. Abbiamo scelto di avviare un bed and breakfast perché ci è sembrato il contesto ideale: qui la velocità dell'esecuzione dei compiti da svolgere non incide sulla qualità della prestazione del servizio e la spontaneità e la voglia di entrare in contatto che i nostri ragazzi esprimono naturalmente possono rappresentare un plus nell'accoglienza degli ospiti».

Quali sono gli scopi e le motivazioni che la animano?

«Il progetto punta a creare un contesto di lavoro favorevole dove giovani con disabilità cognitiva possano lavorare con efficacia e soddisfazione, ma anche a dar vita a un'attività lavorativa che si autosostenga, in cui i giovani impiegati svolgano realmente un ruolo produttivo il cui valore viene riconosciuto e remunerato. Questo è possibile solo creando il lavoro attorno alle peculiarità delle persone e non cercando di forzarle in contesti poco adatti ai loro ritmi: una visione che consentirà a questa esperienza di essere duratura e crescere nel tempo. L'investimento e il sostegno sono necessari solo in fase di avvio, ma a regime l'attività deve camminare in autonomia, con le gambe dei giovani lavoratori».

Foto Luciano Rasco

Enrico Pedemonte, presidente della cooperativa sociale Compagnia della Tartaruga.

Ci parli del significato del suo nome. Perché "Sosta della Tartaruga"?

«La tartaruga è l'animale che ci rappresenta. Nell'immaginario comune, è la protagonista della favola di Esopo "La lepre e la tartaruga", in cui la lepre arrogante viene sfidata in una gara di velocità dalla tartaruga. La lepre, per dimostrare il suo disprezzo per la sfidante, si ferma a fare un sonnellino e si sveglia troppo tardi, mentre la tartaruga, lenta ma costante, percorre con fatica il tragitto e arriva al traguardo. Così sono i nostri ragazzi: lentamente possono raggiungere il loro traguardo!».

Avete aperto i battenti a giugno di quest'anno, ma qual è stato il percorso per arrivare all'apertura?

«Siamo partiti dalla convinzione che il lavoro sia l'obiettivo più importante per il raggiungimento di una vita autonoma per tutti i giovani. La nostra Costituzione sancisce questo diritto-dovere per tutti. Abbiamo voluto rimboccarci le maniche proprio per promuovere le condizioni che rendano effettivo questo diritto anche per i ragazzi disabili, così che possano compiere il proprio dovere secondo le loro possibilità. Questo, secondo noi, è l'unico modo per renderli partecipi alla società. Quindi, a gennaio del 2021, abbiamo creato una cooperativa sociale, la Compagnia della Tartaruga, poi ci sono stati l'acquisto degli spazi da adibire a b&b, i lavori di ristrutturazione in piena pandemia, la selezione dei ragazzi in collaborazione con la Fondazione Cepim da indirizzare a un corso di formazione della durata di 7 mesi e la ricerca delle figure corrette per ricoprire il ruolo di coordinatori. Infine, l'inaugurazione e un'estate all'insegna del tutto esaurito. Un sogno che si sta realizzando, anche se il cammino per la completa sostenibilità economica è ancora un po' in salita».

Possiamo dire che La sosta della Tartaruga è un

Foto Luciano Rasco

La sosta della Tartaruga e i suoi protagonisti

Abbiamo chiesto a Giulia, Chiara, Luca e Gabriele (i ragazzi con disabilità cognitiva che gestiscono La sosta della Tartaruga) cosa pensano di questa esperienza. Ecco cosa ci hanno risposto.

Giulia: *«Mi trovo bene perché c'è da fare e riesco a fare bene il mio lavoro».*

Luca: «Avere un'attività che posso svolgere come tutte le persone è una grande opportunità di crescita personale: sto imparando moltissime cose!».

Chiara: *«Mi piace lavorare con i miei colleghi e impegnarmi per il mio futuro».*

Gabriele: «Sono contento perché posso guadagnarmi lo stipendio facendo quello che mi piace, cioè stare a contatto con i clienti e parlare con loro».

Foto Luciano Rasco

b&b all'insegna dell'inclusione lavorativa. Cosa significa in concreto "inclusione"?

«L'inclusione lavorativa non sarebbe nulla di più che il risultato dell'applicazione del concetto del collocamento mirato, previsto dalla legge 68/99 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili". Il collocamento consente di individuare e valutare le effettive capacità lavorative e professionali della persona disabile al fine di inserirla nel posto di lavoro più adatto. In tal modo, il lavoratore potrà avere un inserimento più aderente alle sue possibilità e il datore di lavoro avrà modo di considerare l'assunzione di un lavoratore con disabilità come una risorsa da valorizzare. Solo così è possibile realizzare una vera inclusione lavorativa».

Come è strutturato il b&b e qual è la forza che anima le persone che ci lavorano?

«Tra i sei dipendenti del b&b ci sono quattro ragazzi con disabilità. Le sei persone sono organizzate in due squadre che, alternandosi, coprono le attività di accoglienza, il servizio colazioni e il riordino delle stanze 7 giorni su 7. La forza del gruppo è l'entusiasmo che ciascuno di loro porta e lo spirito di squadra».

Quali sono i primi riscontri degli ospiti e del mercato?

«Fino ad oggi tutte le recensioni ricevute sono una vera e propria iniezione di fiducia. La struttura è nuova e davvero bella, ma siamo conviti che sia il nostro staff a conquistare il cuore dei nostri clienti».

Vi trovate nel cuore di Genova, qual è il rapporto con il territorio?

«Siamo nel centro della città, ma con un giardino pensile al quinto piano di un palazzo dell'800. Gli esercizi commerciali nelle vicinanze ci conoscono bene e spesso hanno indirizzato da noi turisti in cerca di un alloggio. Abbiamo iniziato ad allacciare relazioni anche con alcune iniziative del territorio, come l'Acquario e l'organizzazione dei Rolli (eventi culturali che vedono i principali palazzi storici aperti per visite guidate). Abbiamo ancora strada da fare, ma stiamo iniziando a seminare». ■

IN GRUPPO, ORGANIZZATI

Tra le tante esperienze che un turista può sperimentare, c'è quella del viaggio organizzato, trend che negli ultimi anni pre-Covid è esploso, soprattutto tra i più giovani. Per vedere da vicino come "se la passa" questo segmento, abbiamo intervistato Gabriele Maria Sada, ceo di ScuolaZoo, e Fabio Bin, founder di WeRoad. ScuolaZoo è oggi tra i più autorevoli editori target GenZ nel panorama nazionale, oltre ad essere attivo in Italia nell'organizzazione di viaggi per studenti e ragazzi. WeRoad, invece, è una startup milanese specializzata in viaggi d'avventura di gruppo per Millennials, con l'obiettivo di connettere persone, culture e storie

Michela Galbiati

Fabio Bin, founder di WeRoad.

Dopo due anni difficili, i viaggi sembrano finalmente ripartiti. Com'è andata questa estate 2022?

→ Fabio Bin

«Dopo la solitudine e il distanziamento degli ultimi due anni, c'è una forte esigenza di tornare il prima possibile a viaggiare, condividere esperienze, vivere di nuovo una vita piena e libera. Non a caso, WeRoad sta vivendo oggi una crescita tripla rispetto ai livelli del 2019. Stiamo costruendo la più grande comunità di viaggiatori in Europa, con oltre 55mila clienti e 1,5 milioni di follower sui social. La nostra visione è chiaris-

Gabriele Maria Sada, ceo di ScuolaZoo.

sima: connettere persone, culture e storie. Sentiamo la responsabilità di essere un attore protagonista di una ripartenza che metta le connessioni umane al centro».

→ Gabriele Maria Sada

«Molto bene. Siamo davvero soddisfatti perché siamo andati oltre le aspettative che avevamo non solo a inizio anno, ma anche solo pochi mesi fa, quando eravamo ancora divisi in zone colorate e non si vedeva una via d'uscita certa dalle limitazioni. Abbiamo raggiunto il record di ragazzi partiti con noi in una stagione, oltre 15mila, segnando un +50% rispetto all'estate 2019. Abbiamo visto una voglia di vacanza e di spensieratezza che ci ha travolto!».

La pandemia ha portato solo difficoltà o anche qualche opportunità?

→ Gabriele Maria Sada

«Non nel mondo del travel: puoi facilmente sostituire un appuntamento con un meeting Zoom o una lezione con la dad (con tutte le limitazioni del caso), ma non puoi sostituire un viaggio con niente. Il settore turistico è stato tra i più colpiti e tra gli ultimi a vedere una ripresa. Ma ora arrivano le opportunità: confini aperti, una domanda enorme, una voglia di Italia, soprattutto dai paesi lontani… sta a noi saperla intercettare, offrire alla clientela esperienze nuove, e non piegarci all'aumento dei costi incontrollato».

→ Fabio Bin

«Più che opportunità, per noi questi sono stati anni di grandi "adattamenti". WeRoad è nata per far viaggiare insieme persone che non si conoscono, su itinerari a lungo raggio, condividendo ogni momento di quell'esperienza. A marzo 2020, in pieno lockdown e con l'enfasi sul distanziamento sociale e tutti i confini internazionali (e pure regionali e comunali) chiusi, sembravamo un'azienda destinata a chiudere. Ma ci siamo reinventati, offrendo viaggi a corto raggio in Italia e in Europa, itinerari più brevi e nuove esperienze, come i viaggi in barca a vela e quelli in accomodation esclusive».

In questa fase di forte ripresa, quali sono i must per distinguersi nel settore dei viaggi organizzati?

→ Fabio Bin

«In WeRoad puntiamo molto sul coinvolgimento dei viaggiatori attraverso la figura del coordinatore di viaggio: non si tratta di una guida turistica "classica", ma di un appassionato viaggiatore, adeguatamente selezionato e formato, che esplora il mondo insieme al gruppo, magari trovandosi in una determinata destinazione per la prima volta. Il suo livello di coinvolgimento ed entusiasmo sarà quindi molto diverso da quello che può avere una guida locale, figura che comunque accompagna i

WeRoaders in determinate fasi del viaggio. Siamo fermamente convinti che il nostro modello costituisca un unicum nel settore del travel».

E i passi falsi da evitare?

→ Gabriele Maria Sada

«Secondo me sono tre gli errori da non commettere. Il primo è sicuramente ribaltare sui clienti tutti i costi. La crisi c'è, si sente, e la sente anche il cliente: si aspetterà sicuramente un lieve aumento dei prezzi, ma non di dover sostenere tutte le spese di un tour operator! Il secondo è raccontare che fai viaggi organizzati, quando di organizzato non c'è nulla. Dopo due anni di pandemia e di vita quasi chiusa in casa, il cliente ha alzato le proprie aspettative: non vuole solo "stare fuori", ma godersi fino in fondo ogni centesimo speso, vivere esperienze che vanno al di là del semplice viaggio, provare emozioni davvero indimenticabili. La cura del dettaglio e l'attenzione maniacale all'esperienza sono un obbligo. Infine, è importante la gestione delle emergenze. Tra social e portali di recensioni, più o meno moderate e più o meno reali, il danno d'immagine è all'ordine del giorno e spesso può essere fatale. Dobbiamo arrivare pronti su ogni scenario possibile».

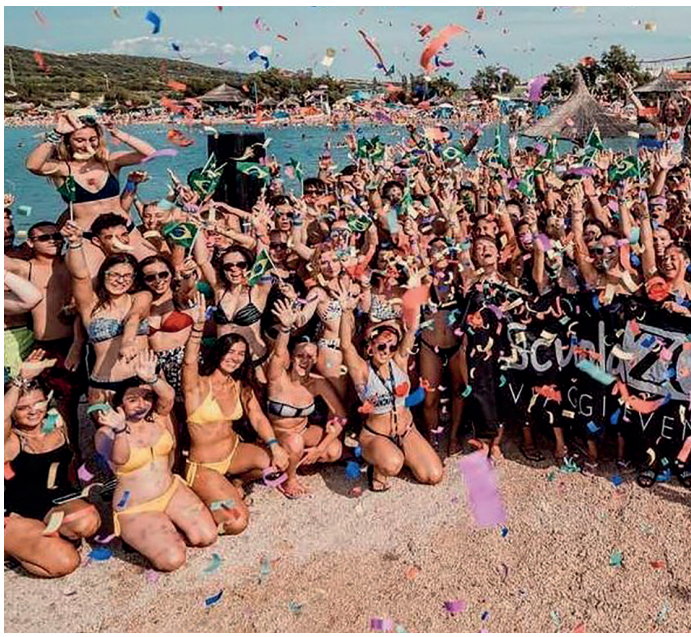
I vostri viaggiatori sono Millennials e GenZ: che "pubblico" è? Cosa cercano in un viaggio? Come li attraete e trattenete?

→ Fabio Bin

«I nostri WeRoaders sono trentenni, per lo più ragazze, che scelgono di partire soli o in piccoli gruppi di amici. Con loro instauriamo un rapporto diretto basato su un tono di voce colloquiale e una comunicazione paritaria, più da community che da azienda. Per WeRoad il viaggio non è il fine ma un mezzo per conoscere nuove persone, creare relazioni e incontrare nuove culture. Rispondiamo a un bisogno molto forte e profondo, quello appunto di creare connessioni tra le persone».

→ Gabriele Maria Sada

«I GenZ sono il pubblico più difficile in assoluto: sono attenti alla sincerità e alla trasparenza, non puoi abbindolarli con grandi adv o effetti speciali. Se mostri qualcosa, stai



pur certo che in viaggio dovrai offrirlo esattamente come l'hai raccontato. Vi faccio un esempio: da un po' di tempo, durante un evento particolare, usiamo un holi color fatto solo con polveri biodegradabili e certificate. Negli ultimi anni abbiamo notato sempre più domande su composizione, smaltimento ecc., domande a cui, per fortuna, sappiamo rispondere!».

E i visitatori esteri? Per il turismo italiano, attrarli è un must. Come e dove muoversi, oggi e in prospettiva?

→ Fabio Bin

«Per i viaggiatori esteri proponiamo grandi tour in Italia e nel Mediterraneo: spiagge della Sardegna, Dolomiti e Sicilia. Natura, avventura, buon cibo, paradisi naturali, castelli medievali, cultura, arte e tradizioni… sicuramente non c'è da restare delusi! L'Italia ha davvero tanto da offrire, è il luogo di nascita di WeRoad e noi vogliamo mostrare tutti i suoi lati migliori».

→ Gabriele Maria Sada

«Come ScuolaZoo, al momento, parliamo solo al target italiano. In generale, tuttavia, mi sento di dire che per attrarre il visitatore estero dobbiamo ripensare profondamente il modo in cui raccontiamo l'Italia: ho visto pagine

su quotidiani esteri e video commerciali che sembrano fermi agli anni 80. Va ristrutturata l'intera filiera, incluse le esperienze che offriamo».

Come vedi il futuro del settore? Come evolverà? Come vi state preparando per affrontarlo?

→ Gabriele Maria Sada

«Siamo a un punto di rottura, necessario e da affrontare col piglio giusto. Dopo due anni e mezzo di pandemia abbiamo assaggiato una stagione segnata dal ritorno dei turisti stranieri, dalla voglia di libertà e di tornare a viaggiare. Ora dovremo affrontare un inverno con costi destinati a esplodere e il settore dei trasporti in piena crisi economica e di identità. In ScuolaZoo ci concentreremo sempre di più sulle esperienze da offrire in viaggio e sulle nostre mete storiche; inoltre nei prossimi mesi ci sarà qualche novità, con un nuovo brand che andrà ad affiancare quello storico».

→ Fabio Bin

«Proprio perché siamo a un punto di rottura, tra gli obiettivi di WeRoad c'è anche quello di "riscrivere le regole del turismo". Vogliamo raggiungere la leadership nel mercato italiano, accelerare la crescita su quello spagnolo e inglese e avviare la conquista di quello francese e tedesco. Siamo convinti di avere tutte le carte in regola per diventare il leader europeo nel group adventure travel entro il 2025».

Smart working, south working, workation, work-life balance influiscono sul settore? Come?

→ Fabio Bin

«L'argomento è ampio e merita sicuramente di essere tenuto d'occhio. Si stanno sviluppando già delle offerte specifiche, con gruppi informali e player, per lo più internazionali, che lavorano sul segmento verticale dei digital nomads, offrendo loro soluzioni ad hoc. Si tratta comunque ancora di un fenomeno limitato, nonostante abbia un'ampia visibilità sui media. Per chi invece svolge forme di lavoro interamente da remoto, come il south working, non notiamo particolari cambiamenti nelle abitudini di viaggio e nella necessità di fare vacanze in maniera "tradizionale"».

Sono cambiati i viaggiatori? Come? Cosa chiedono/cercano in un viaggio organizzato?

→ Fabio Bin

«I viaggiatori contemporanei sono indipendenti e abituati a organizzare brevi viaggi in autonomia: basta acquistare un aereo e un albergo su un sito di viaggi e il gioco è fatto. La cosa cambia però quando si tratta di viaggi più lunghi e impegnativi. Sicuramente il modello dell'agenzia di viaggio è superato, almeno per le nuove generazioni abituate a gestire tutto online, ma l'organizzazione su viaggi più lunghi e impegnativi resta un valore. A tutto questo, il modello WeRoad introduce la componente della socialità: si passa dal semplice viaggio organizzato per visitare un paese lontano a un viaggio che porta a fare esperienze e conoscere nuove persone, che sono proprio i compagni di viaggio. Direi che è proprio questo il tratto principale di come stanno cambiando i viaggi organizzati: il bisogno di socialità».

→ Gabriele Maria Sada

«I "nostri" ragazzi sono cambiati in modo sostanziale: sono sempre più social oriented e vogliono il luogo instagrammabile, ma allo stesso tempo cercano contatti umani ed esperienze reali. Sta a chi organizza viaggi capirli e offrire loro programmi aggiornati e in linea». ■

AIRBNB: IL VIAGGIO NON SARÀ PIÙ COME UNA VOLTA

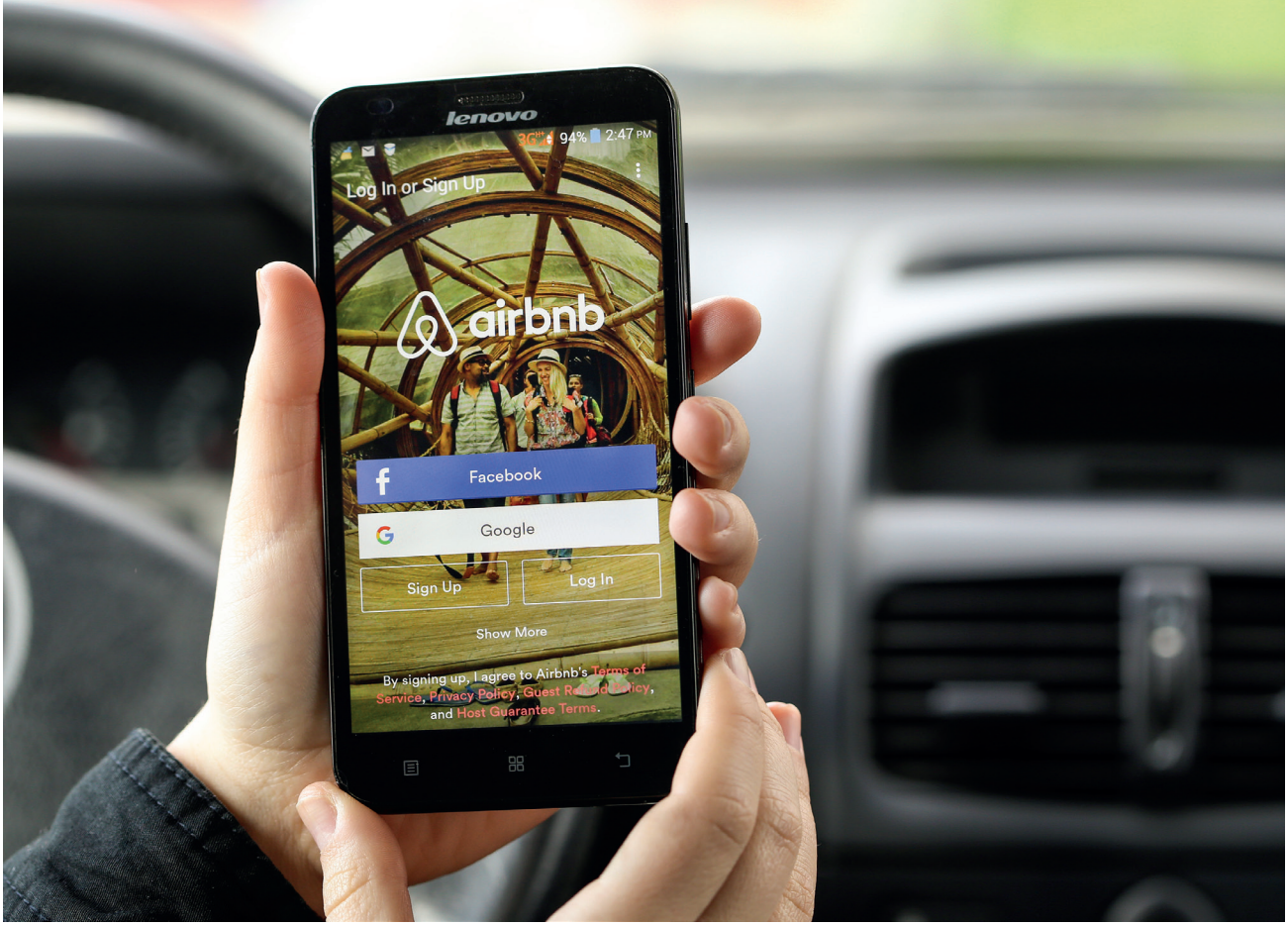
Giacomo Trovato, amministratore delegato di Airbnb Italia, si confronta con noi: la ripresa del turismo internazionale e le sfide per il nostro Paese, gli alloggi unici, i poli di attrazione turistica e gli hub per i nomadi digitali

Davide Mura

Quali sono i trend più importanti, in termini di modalità e aspettative legate all'esperienza di viaggio, che Airbnb ha registrato in questo periodo di ripresa del turismo, dopo lo shock della pandemia?

«Prima della pandemia, l'attività di Airbnb era incentrata sui viaggi oltre confine, da una nazione all'altra, e questo rappresentava l'80% del nostro business. A seguito della pandemia questo tipo di viaggio ha avuto un'interruzione. Si sono innescati di conseguenza due grandi fenomeni: il primo è stato il viaggio in macchina, e non più in aereo, nel raggio di un serbatoio di benzina. Le destinazioni, poi, non erano necessariamente le grandi città ma le zone non urbane, in case molto grandi con amici e familiari, con la durata del soggiorno che aumentava, grazie anche al legame non più così vincolante con l'ufficio. Non siamo solo una compagnia di viaggi, ma anche una via attraverso la quale vivere il lavoro da remoto, quindi da qualsiasi luogo: basti pensare che nel secondo trimestre del 2022 i soggiorni a lungo termine (28 giorni o più) sono ancora la nostra categoria in più rapida crescita rispetto al 2019: sono infatti aumentati del 25% rispetto al 2021 e quasi del 90% rispetto a tre anni fa. Stiamo comunque assistendo a un ritorno del viaggio oltre confine e per destinazioni urbane, ma questi trend nati durante la pandemia sono destinati a rimanere. Sono aumentati anche gli annunci per le destinazioni non urbane, quasi del 50% rispetto al secondo trimestre del 2019, guidati dalla continua

Giacomo Trovato, amministratore delegato di Airbnb Italia.



domanda di pernottamenti non urbani. Complessivamente, le notti e le esperienze prenotate sono aumentate del 24% rispetto al secondo trimestre del 2019, mentre gli annunci sono cresciuti del 23% nello stesso periodo, a dimostrazione di come la crescita dell'offerta continui a soddisfare la domanda».

Su cosa punta Airbnb per offrire un servizio innovativo in grado di rispondere alle nuove esigenze? E in che modo?

«Lavoriamo in modo diverso dagli altri operatori del settore. Pensiamo al classico modo di viaggiare, quello in cui selezioni una destinazione e le date del tuo soggiorno: oggi le persone sono molto più flessibili sulle loro mete. Ragionando su questo aspetto, abbiamo pensato di invertire la ricerca del viaggio: perché non aggiungere un secondo tipo di categorizzazione, basato sulla tipologia di spazio? Così sono nate le Categorie, la nuova modalità di ricerca che rende facile scoprire milioni di case di cui altrimenti non si sarebbe venuti a conoscenza. Le abbiamo introdotte a maggio e rispondono a un dato interessante riguardante gli alloggi unici, popolari in Italia e non solo. Soltanto negli ultimi due anni, infatti, dal 2019 al 2021, le notti prenotate in alloggi unici sono aumentate del 50% a livello globale. Tra i più popolari, ci sono trulli e dammusi, alloggi storici della nostra penisola».

Quali sono le specificità del mercato italiano, di cui lei è responsabile?

«L'Italia rappresenta un mercato dominato dai viaggiatori stranieri, dove il turismo domestico è poco sviluppato. I viaggi in Italia, poi, si concentrano nel periodo estivo: è necessaria una diversificazione dei flussi, da un lato in ottica temporale, dall'altro in chiave geografica. Per questo abbiamo lanciato il programma *Live and Work Anywhere*, con l'intento di individuare le destinazioni più adatte e collaborare con enti locali e aziende di promozione turistica per attrezzare e promuovere questi territori come dei veri e propri "hub" per nomadi digitali. Ne abbiamo selezionate 20 in tutto il mondo, di cui due in Italia, ovvero il Friuli Venezia Giulia e Brindisi con la sua provincia. Abbiamo poi avviato una collaborazione con Adsi, l'Associazione italiana dimore storiche: le prenotazioni nella prima metà del 2022 per queste strutture sono più che raddoppiate rispetto al 2019 e abbiamo visto aumentare il numero di host in questa categoria di oltre il 50%. Esse rappresentano in Italia una delle principali risorse per la ripresa del turismo internazionale e la dispersione del turismo,

con oltre il 90% delle dimore storiche attualmente presenti su Airbnb situate in zone rurali o poco densamente popolate. In Italia sono oltre 37.700 gli immobili storici privati, di cui oltre la metà (54%) in comuni con una popolazione inferiore a 20.000 abitanti e, nel 26% dei casi, addirittura sotto i 5.000 residenti. Ciò rende le dimore storiche non solo un polo di attrazione turistica fondamentale per il nostro Paese, ma anche il perno di un'economia circolare che pone al centro i borghi. Abbiamo lavorato con Adsi, dando un contributo di 1 milione di euro che consentirà ai proprietari di accedere a finanziamenti per interventi di recupero di immobili storici».

Come sfruttare i punti di forza di un brand così apprezzato e gestire al contempo gli elementi critici, come la polemica sui centri storici delle grandi città?

«Airbnb promuove i nuovi modi di viaggiare. Proprio l'adattabilità del nostro modello ci ha permesso di cavalcare le tendenze emerse dopo la pandemia. Eppure, ci sono cose che non cambiano mai. Siamo e resteremo un'azienda che si basa sulla progettazione e sulla semplicità di utilizzo. Inoltre, miglioreremo costantemente l'esperienza sulla piattaforma: vogliamo che un host possa attivare un annuncio divertendosi e che gli ospiti quando prenotano trovino il sito intuitivo e interattivo. Il tema abitativo è importantissimo e siamo disponibili a dialogare in qualunque momento sulle possibili soluzioni. Ci siamo già mossi concretamente. Nella primavera del 2021, ad esempio, abbiamo promosso la locazione a canone concordato e gli incentivi per proprietari e inquilini offerti dal Comune di Milano. Abbiamo inoltre applicato migliorie sulla piattaforma per semplificare la prenotazione di affitti oltre i 30 giorni, organizzati da studenti, ricercatori, nomadi digitali e lavoratori in smart working. Il trend è cominciato nel 2019 ed è cresciuto oltre il 60% nel 2022, a dimostrazione di quanto questo orientamento sia in continua crescita».

«Airbnb promuove i nuovi modi di viaggiare. Proprio l'adattabilità del nostro modello ci ha permesso di cavalcare le tendenze emerse dopo la pandemia»

Come è possibile cavalcare la digital transformation e l'innovazione nel settore turistico?

«Recentemente abbiamo introdotto AirCover, la protezione assicurativa più completa per i viaggi, sempre inclusa e gratuita. Per ogni soggiorno su Airbnb gli ospiti possono contare su garanzia di prenotazione e di check-in, garanzia di conformità e supporto h24. Un'altra innovazione è il Translation Engine, grazie al quale tutto il contenuto del nostro sito deve essere disponibile nella lingua dell'utente. Fino ad ora Airbnb traduceva automaticamente tutti i contenuti creati dall'azienda stessa, visualizzando il cosiddetto "user generated content" nella lingua originale in cui questo era stato creato. Per chi avesse voluto vederlo tradotto, era necessario cliccare il tasto "Traduci". Translation Engine cambia questa concezione: tutti i contenuti, anche quelli creati dagli utenti, saranno automaticamente tradotti nella loro lingua. Il risultato finale è una traduzione di qualità più alta, che assomiglia a quella umana, piuttosto che a una traduzione generica fatta dal computer».

A livello manageriale, quali sono le sfide e le opportunità legate al suo ruolo?

«La sfida maggiore è sicuramente quella di riuscire a valorizzare il patrimonio culturale, storico e artistico italiano all'interno di un sito come quello di Airbnb, che offre al viaggiatore l'opportunità di recarsi ovunque nel mondo. Un'altra grande sfida è quella di dialogare con le istituzioni italiane in un contesto regolamentare estremamente frammentato, in cui il turismo è disciplinato a livello nazionale, regionale e comunale e gli adempimenti richiesti sono spesso difformi in varie parti del territorio nazionale. Stiamo dialogando con le istituzioni per semplificare tale contesto normativo, promuovere la legalità e rendere il nostro sistema Paese sempre più competitivo». ■

FIERI DI FARVI SORRIDERE

IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:

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

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

Cesare Paris
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

a cura di Manageritalia

CNEL: RAPPORTO SULLA SPESA SOCIALE IN ITALIA

"Nel 2019, la spesa per i servizi sociali nel nostro Paese è stata pari allo 0,42% del Pil, arrivando a 0,7% con le compartecipazioni degli utenti e del servizio sanitario nazionale (Ssn). Il dato è soltanto un terzo di quanto impegnano i bilanci di altri paesi europei (2,1-2,2% di media)". Sono alcuni dei dati che emergono dal Rapporto "I servizi sociali territoriali: un'analisi per territorio provinciale", redatto dall'Osservatorio nazionale sui servizi sociali territoriali del Cnel, realizzato in collaborazione con Istat sul database informativo 2018 e i trend di spesa 2019.

Si evidenzia anche come siano ancora grandi le differenze territoriali, che "non sembrano però seguire un pattern Nord-Sud: la spesa sociale provinciale per abitante dei Comuni singoli e associati al netto della compartecipazione degli utenti e del Ssn è stata di 583 euro per Bolzano e solo 6 euro per Vibo Valentia. La regione più performante è la Sardegna, con ben 4 province nelle prime 10 posizioni: Oristano (290), Cagliari (258), Sassari (254) e il Sud Sardegna (239). La peggiore è la Calabria, con tutte le province nelle ultime 5 posizioni e una spesa pro capite che non supera i 25 euro".

Le prime analisi relative al 2019 confermano un trend di spesa sociale positivo al netto delle compartecipazioni, pari a +0,48%, passando così da 7,472 miliardi di euro a 7,508 miliardi di euro (+35,9 milioni).

Le aree di intervento che assorbono la maggior parte della spesa sociale sono tre: famiglia e minori, disabili, anziani. Nel 2018 per la prima si spesero circa 2,8 miliardi di euro, pari al 37,9% della spesa dei Comuni; per la seconda circa 2 miliardi, pari al 26,8%; per la terza circa 1,3 miliardi, pari al 17,2%. Le spese per l'assistenza domiciliare risultano modeste: meno della metà di quella complessiva investita per l'area anziani e meno di 1/6 per l'area disabili.

https://bit.ly/Rapp-Cnel-Serv-Soc-2022

MOBILITY MANAGER: TAVOLO TECNICO AL MIMS

Per migliorare le attività dei mobility manager e avviare un lavoro di coordinamento è istituito presso il ministero delle Infrastrutture e della Mobilità sostenibili un tavolo tecnico che ha avuto la sua prima riunione a metà settembre, a cui è affidato, tra l'altro, il compito di definire le linee guida, con particolare riferimento ai mobility manager di area.

A metà settembre si è tenuta la prima riunione del tavolo tecnico sul mobility manager. Questa figura, istituita per favorire il decongestionamento del traffico nelle aree urbane riducendo l'uso dell'auto privata, programmando gli spostamenti casa-lavoro e promuovendo soluzioni di mobilità sostenibili, è diventata operativa a maggio 2021. Dopo oltre un anno si è quindi ritenuto opportuno svolgere un'analisi per valutare le procedure attivate e apportare eventuali miglioramenti, anche normativi, per rafforzare e rendere più incisive le sue funzioni operative.

Il tavolo tecnico è chiamato a svolgere attività finalizzate a: consolidare la rete dei mobility manager d'area e promuovere uno scambio di buone pratiche; indicare nuove proposte normative per renderne più efficace e uniforme le azioni sul territorio nazionale; collaborare con l'Osservatorio sul Trasporto pubblico locale presso il Mims per predisporre modelli di elaborazione digitale utili ad assicurare un'attività minima uniforme dei mobility manager d'area e dei mobility manager, aziendali e scolastici; proporre analisi e studi relativi allo svolgimento delle attività a livello urbano e metropolitano; supportare il ruolo del mobility manager d'area nella definizione e implementazione delle politiche di mobilità locale sostenibile.

Nel corso della riunione, convocata per condividere obiettivi e modalità operative e programmare le attività del primo anno di lavoro, il ministro Giovannini è intervenuto sottolineando la funzione essenziale del mobility manager nel fornire indicazioni sulle nuove iniziative nei servizi del trasporto pubblico locale che possono essere considerate per l'assegnazione della quota di risorse del Fondo Tpl, che viene attribuita ai progetti innovativi e non in base alla spesa storica. Il ministro ha quindi svolto una riflessione sull'importanza dei dati per organizzare al meglio i servizi di mobilità nei centri urbani e ha infine sottolineato che la piattaforma Pnrr Academy del ministero, sviluppata insieme alla Scuola nazionale della pubblica amministrazione, che ha già formato migliaia di responsabili unici di progetto, potenzialmente può essere utilizzata anche per la formazione dei mobility manager.

TAVOLO DI LAVORO SULLA CERTIFICAZIONE DI GENERE ALLE IMPRESE

A settembre si è riunito per la prima volta il Tavolo di lavoro permanente sulla certificazione di genere alle imprese costituito lo scorso 19 luglio. Si è discusso, tra le altre cose, dell'esame dei rapporti con l'Osservatorio nazionale per l'integrazione delle politiche per la parità di genere, insediatosi lo scorso 7 settembre e che ha il compito di monitorare l'attuazione della Strategia nazionale sulla parità di genere 2021-2026. Durante la riunione sono stati analizzati lo stato di avanzamento dell'attuazione della misura del Sistema di certificazione della parità di genere alle imprese; le possibili aree di intervento, quali ad esempio la dimensione della disabilità; i meccanismi di incentivazione alla certificazione e l'individuazione di attività di promozione e comunicazione.

Il tavolo, ricordiamo, concorre al funzionamento del sistema di certificazione della parità di genere, misura del Pnrr a titolarità del Dipartimento per le pari opportunità, e svolge un supporto all'Autorità politica e al Dipartimento per la valutazione dei risultati del Sistema di certificazione della parità di genere alle imprese e il miglioramento della sua implementazione.

Ricordiamo che i parametri minimi per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese sono stati forniti dal ministero delle Pari opportunità, con particolare riferimento alla retribuzione corrisposta e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nonché alle modalità di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e delle consigliere e dei consiglieri territoriali e regionali di parità nel controllo e nella verifica del rispetto dei requisiti necessari al loro mantenimento. La certificazione verrà rilasciata alle aziende dagli organismi di valutazione della conformità accreditati ai sensi del regolamento (CE) n. 765/2008.

Il tema del gender equity rappresenta una delle tre priorità trasversali del Pnrr in termini di inclusione sociale.

COSA CI INSEGNA LA LEGGE TREU 25 ANNI DOPO

È stata pubblicata su Adapt n. 9/2022 una riflessione su "La «legge Treu» venticinque anni dopo: un percorso di letture per riflettere sul presente". Una legge importante, qualche anno dopo rimodellata dalla "Legge Biagi" e che ha subito negli anni numerosi interventi di modifica, ma resta la funzione dirompente che la legge ebbe.

Quel che ci interessa sottolineare non è solo la portata innovativa della legge Treu verso la deregolamentazione e la liberalizzazione del mercato del lavoro, ma soprattutto il metodo con cui fu concepita, perché fu preceduta da un "robusto patto sociale" (il Patto del lavoro del 1996 e prima ancora il protocollo Ciampi del 1993) che vide il coinvolgimento attivo delle parti sociali.

Ritorna, oggi come allora, l'urgenza di un coinvolgimento attivo delle parti sociali per un nuovo Statuto dei lavori che parta dal "superamento della rigida contrapposizione tra lavoro autonomo e lavoro subordinato, dal ripensamento del modello di scuola e università, la centralità della ricerca, la crescita del mercato del lavoro delle competenze e della professionalità, la regolazione e il controllo del nuovo mercato del tempo di lavoro a basso contenuto professionale, la valorizzazione della bilateralità e del welfare occupazionale".

https://bit.ly/Legge-Treu

UP-SKILLING E RE-SKILLING: ALLENARE E ALLENARSI ALLA COMPLESSITÀ

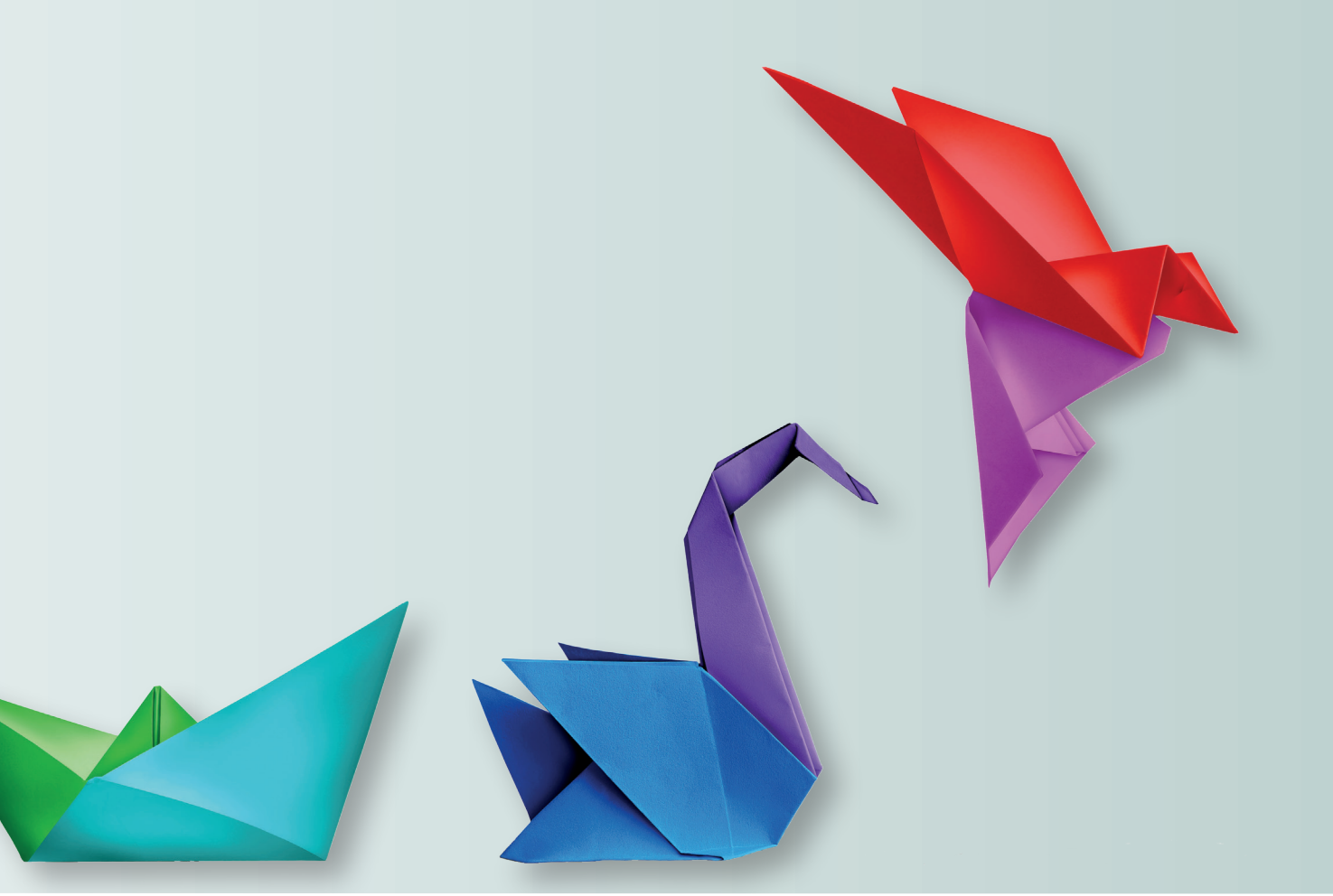
In ambito lavorativo il tema della formazione non va sottovalutato: investire sul capitale umano è necessario tanto per il successo professionale del singolo quanto per l'azienda in cui è inserito. È fondamentale, però, adattare il percorso alla specifica situazione e al contesto in cui si inserisce

Antonio Angioni
senior partner Poliedros Management Consulting

ESISTE UN VEZZO, tipicamente italiano, che consiste nel ricorrere a espressioni mutuate dall'inglese senza coglierne il significato originale e, quando si riferiscono alle realtà organizzative, le implicazioni gestionali. L'esempio più eclatante è rappresentato dall'espressione smart working, ampiamente e impropriamente utilizzata dall'arrivo della pandemia per riferirsi a una condizione con la quale milioni di persone si sono trovate costrette, dalla sera alla mattina, a misurarsi. Situazione che di smart ha ben poco, mentre sarebbe più corretto parlare di remote working, dal momento che mancano i requisiti costitutivi dello smart working: poter decidere dove, come e quando lavorare. Forse meno eclatante, ma altrettanto significativo, è l'uso (o, meglio, l'abuso) delle espressioni up-skilling e re-skilling, con le quali si qualificano gli interventi di formazione.

Il punto della situazione

Quando si parla di formazione, non si può prescindere dal contesto di riferimento nel quale viviamo e operiamo, nonché dalle tendenze che stanno emergendo in forma sempre più evidente. Partiamo dal calo demografico: in Italia sta assumendo contorni drammatici non solo per quello che riguarda la futura spesa previdenziale ma anche la disponibilità di risorse competenti. A perimetro costante, interi settori produttivi rischiano, in un lasso di tempo più ristretto di quanto si possa immaginare, di doversi



fermare. Un aspetto che continua ad essere oggetto di studi, dibattiti, articoli dai titoli sensazionalistici senza che vengano sviluppate azioni tangibili.

Passando poi ad esaminare un'altra tendenza, dobbiamo rilevare come durante i lockdown forzati molte persone abbiano rivisto le priorità personali e professionali. Non solo, recenti studi hanno evidenziato un preoccupante livello di insoddisfazione delle persone in merito alle posizioni lavorative occupate. Senza dimenticare come, fattore inusitato per un mercato del lavoro come quello italiano, si stiano registrando numerose dimissioni e cambi di lavoro, a dimostrazione di come anche l'Italia non sia indenne da quello che viene definito come *Yolo effect (you only live once).*

Per completare il quadro, è ormai un dato certo il fatto che nei prossimi anni conosceremo uno sviluppo delle tecnologie decisamente più rapido rispetto a quanto abbiamo sperimentato in questi anni, con effetti rilevanti per le organizzazioni e conseguenti riposizionamenti imposti da una business disruption che non risparmierà nessun settore o segmento di mercato e importerà una revisione degli elementi costitutivi della purpose (competence, culture, cause). In questo contesto è in gioco il capitale umano: quell'insieme di knowledge, skill ed esperienze che appartiene, è bene sottolinearlo, a ciascuna persona, anche se spesso si utilizza questa categoria per identificare gli human asset di un'azienda o di un'organizzazione. La progressiva presa di coscienza da parte delle aziende del contesto delineato, nonché di una crescente vulnerabilità legata sia allo skill-shortage sia all'obsolescenza del capitale umano, sta imponendo un ricorso più attento e selettivo a programmi che puntano proprio a colmare i gap con azioni, a seconda dei casi, di re-skilling o up-skilling.

Piani di formazione: la regola delle tre W

Non si può immaginare, però, di procedere con azioni episodiche: sono necessari piani articolati, costruiti sui fabbisogni e sui gap di ogni singola realtà, da finanziare anche con le opportunità offerte dai fondi professionali, spesso ignorati o non adeguatamente utilizzati soprattutto dalle

piccole e medie imprese. Per costruire questi piani può rivelarsi efficace seguire la regola delle tre W (what, why, who).

What

Per orientarsi e definire i contenuti possono essere utilizzati i risultati delle molteplici survey disponibili, dalle quali emerge come siano sempre più necessarie skill cognitive, tecnologiche, sociali ed emozionali. Sono da considerare tali: pensiero critico e capacità decisionale; leadership e capacità di gestire le risorse; data analysis e competenze matematiche; project management; adattabilità e disponibilità all'apprendimento continuo; capacità di gestire e interpretare informazioni complesse; It e competenze programmatiche; disegno tecnologico, ingegnerizzazione e manutenzione; competenze quantitative e statistiche; skill digitali di base; imprenditorialità e spirito di iniziativa.

Allenare e allenarsi alla complessità costituisce la vera sfida dei prossimi anni per le aziende e per le persone che, di queste, sono gli asset più conclamati, ma spesso trascurati. Inoltre, risorse più competenti possono agevolmente ricollocarsi sul mercato del lavoro qualora si rendessero necessarie ristrutturazioni

Why

Per definire le priorità occorre prendere le mosse dal proprio contesto, analizzare attraverso una diagnosi rigorosa fabbisogni nel breve e nel medio termine, verificare i gap da colmare e definire le azioni, le scadenze e le modalità.

Who

Last but not least, il tema più delicato: **le persone da coinvolgere**. In molte realtà coesistono cinque gruppi generazionali, ciascuno portatore di esigenze e aspirazioni, ma anche di potenzialità diverse. Si preferisce spesso ridurre l'intervento sulle persone più giovani pensando a un ritorno dell'investimento più certo, sicuro e più rapido, trascurando le altre categorie perché maggiormente resistenti al cambiamento. In realtà, in base alle nostre esperienze, quest'ultima non è una caratteristica riferibile esclusivamente a una fascia di età. La tentazione di rifugiarsi nella comfort zone è trasversale a tutti, la vera sfida è quella di saper impostare una road map per coinvolgere le persone, renderle consapevoli dei rischi dell'obsolescenza professionale e delle opportunità di sviluppo e supportarle nell'affrontare l'ignoto che caratterizza tutte le fasi evolutive.

Il capitale umano al centro

Allenare e allenarsi alla complessità costituisce la vera sfida dei prossimi anni per le aziende e per le persone che, di queste, sono gli asset più conclamati, ma spesso trascurati. Inoltre, risorse più competenti possono agevolmente ricollocarsi sul mercato del lavoro qualora si rendessero necessarie ristrutturazioni il cui costo sociale sarebbe, in questo modo, minore rispetto a quello che abbiamo sinora conosciuto. Anche nella gestione di questi processi occorre non cadere nella tentazione di tagli lineari, perché spesso si traducono in un impoverimento del background complessivo dell'azienda e, in ultima analisi, in una riduzione del vantaggio competitivo. L'attenzione agli stakeholder, lanciata oltre due anni fa dai membri del Business Roundtable, implica una coerenza di strategie e comportamenti, anche nei confronti dei collaboratori che degli stakeholder fanno parte. Diversamente, sono pure adesioni formali smentite poi nei fatti, come nel caso di una nota azienda dell'hôtellerie che, dopo aver sottoscritto questo documento, ha iniziato una riduzione di 5.000 persone. ■

Valore del Contratto

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

Servizi di valore

Manageritalia è

- RINNOVI CONTRATTUALI E SISTEMA DI WELFARE
- CONSULENZA CONTRATTUALE
- RAPPRESENTANZA ISTITUZIONALE
- VALORIZZAZIONE MANAGERIALE
- CONSULENZA SU COPERTURE RISCHI PROFESSIONALI
- CONSULENZA DI CARRIERA
- CONSULENZA PREVIDENZIALE
- NETWORKING
- CULTURA MANAGERIALE

Dal 1945 rappresentiamo tutto il management del terziario (dirigenti, quadri ed executive professional) verso istituzioni e società. Discutiamo, gestiamo e innoviamo il ccnl dei dirigenti, offrendogli evoluti servizi professionali e personali, valorizzandone ruolo e contributo allo sviluppo economico e sociale del Paese. Associamo oltre 37.000 manager che raggiungiamo in tutta Italia con 13 associazioni territoriali più una dedicata agli executive professional. Siamo il partner ideale in ogni fase della tua carriera, in particolare oggi, in un mercato del lavoro sempre più sfidante.

MANAGERITALIA. Il partner ideale per i manager di oggi e di domani

www.manageritalia.it **seguici su**

FASDAC · Fondo Mario Negri · Associazione Antonio Pastore · cfmt FORMAZIONE UNICA. COME TE. · ASSIDIR SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA · Labor AGENZIA X IL LAVORO DI MANAGERITALIA

DIGITAL YOU

Oggi la sfida è imparare a trasferire con coerenza, autenticità ed efficacia il sé reale in un sé digitale. Vediamo come sfruttare il digital e il personal branding per la propria carriera

Luigi Centenaro
personal branding strategist e managing partner di BigName

"IO SONO poco social". Mi capita spesso di sentirmi dire queste parole a margine di convegni, lezioni, progetti e workshop nelle aziende che coinvolgono il paradigma del personal branding.
Talvolta con un tono colpevole, talvolta con un malcelato orgoglio. L'esperienza mi ha insegnato a dedurre il loro significato sulla base di chi ho davanti:

1 "Non so usare i social, sono incapace di utilizzare il digital";

2 "Temo di avere poco da dire, non saprei come spiccare online, come emergere";

3 "La gente sui social condivide banalità, c'è un sacco di rumore, non ho alcuna intenzione di contribuire ad aumentarlo";

4 "I social servono solo ad autopromuoversi, vendersi e rendersi ridicoli";

5 "Su LinkedIn ricevo messaggi solo da fastidiosi recruiter e addetti al social selling";

6 "Non sto cercando un lavoro, a cosa mi serve LinkedIn?";

7 "Ciò che conta è la qualità del lavoro che faccio";

8 "Il mio impegno parla da sé, alla fine contano solo i risultati, l'importante è dare il massimo".

Spesso l'idea dietro a queste affermazioni è la seguente: fare personal branding significa vendersi sui social network. Chi ha questi pensieri in realtà è rimasto nel 2009, quando *Breaking bad* e *Mad men* erano le serie più in voga e LinkedIn (che ancora non era stato tradotto in italiano) era uno strumento emergente per trovare lavoro nel settore dei servizi.
Ma nel frattempo il mondo è notevolmente cambiato, non solo per le serie televisive: globalizzazione, crisi economiche, nuovi contratti, remotizzazione, pandemia. Non è più possibile parlare solo di social network o social media, ma di digitale. Pervasivo, ostico, invadente digitale. E tramite il digitale i lavoratori, volenti o nolenti, sono sempre più costretti a interagire.

Per farsi conoscere, valorizzarsi, per operare e trasferire valore.
La sfida è quella di imparare a trasferire con coerenza, autenticità ed efficacia il sé reale in un sé digitale. Occorre essere capaci di farsi percepire in modalità 3D (cioè la nostra persona reale) in un mondo 2D (dietro lo schermo).

Il personal branding oggi

Fare personal branding oggi significa gestire in maniera strategica la propria immagine professionale e presidiare con efficacia questo nuovo ecosistema. Significa saper passare con efficienza dal *Real you* al *Digital you*.
Ma per farlo bene occorre tenere presente i seguenti aspetti:

1
Rilevanza

Non basta più essere costantemente presenti online per spiccare e connotarsi come "innovativi". È sempre più necessario diventare un segnale significativo nel grande rumore digitale. Occorre avere una progettualità e una strategia per differenziarsi, fare rete e non diventare rumore di fondo.

2
Personalizzazione

Il personal branding è figlio soprattutto della "strategia professionale" di ciascun lavoratore, del suo "modello di business" personale, come affermava Tim Clark nel suo noto bestseller *Business Model You* (edito da Hoepli). Le esigenze di personal branding di un impiegato sono differenti da quelle del suo ceo o da quelle di un professionista. Senza parlare dell'enorme evoluzione del mondo del lavoro e del fiorire di professioni, carriere e inquadramenti. Fare personal branding non significa semplicemente scimmiottare il comportamento di influencer, motivatori e guru di turno (che spesso sono gli autori dei suddetti libri). Anzi, la maggior parte delle volte è dannoso e controproducente, soprattutto per chi lavora in azienda.

Tramite il digitale i lavoratori, volenti o nolenti, sono sempre più costretti a interagire. Per farsi conoscere, valorizzarsi, per operare e trasferire valore. La sfida è quella di imparare a trasferire con coerenza, autenticità ed efficacia il sé reale in un sé digitale

3
Disintermediazione

Con la versione in italiano, LinkedIn è diventato una grande

Come fare personal branding

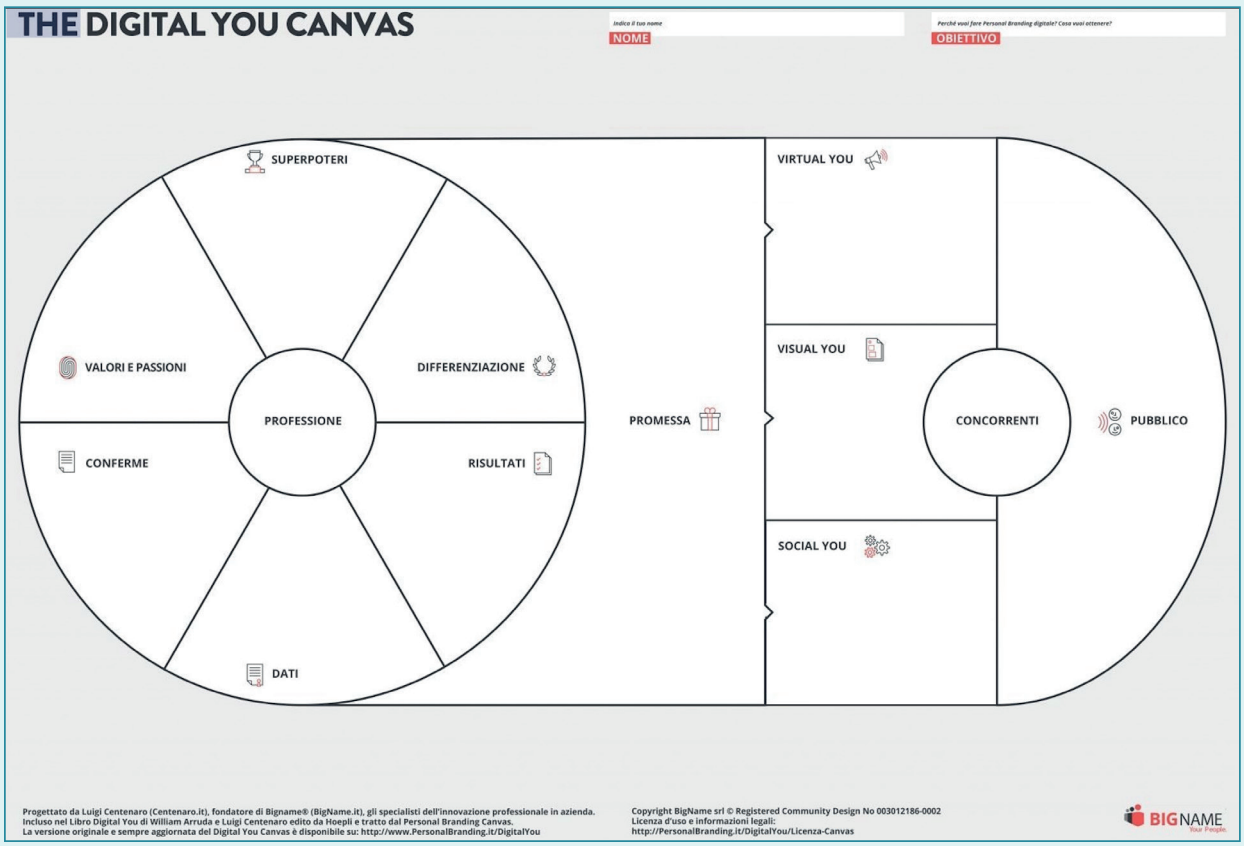
Il primo strumento che abbiamo è la possibilità di farci delle domande. Chi sono? Cosa è importante per me? Dove voglio arrivare? Cosa mi rende diverso da tutti gli altri che fanno lo stesso lavoro? Chi sono le persone da cui devo farmi conoscere? Quali sono i miei valori?

Per semplificare questo processo, Luigi Centenaro ha sviluppato il **Digital You Canvas**, uno strumento di pensiero visuale che permette di avere una visione di insieme della propria strategia di personal branding.

Il Digital You Canvas è anche contenuto nel libro *Digital You*, scritto a quattro mani da Centenaro e William Arruda, il massimo esperto mondiale di personal branding.

Il libro, di fatto, è un vero e proprio corso personalizzato di personal branding nel nuovo mondo digitale. Grazie alla versione completa in pdf del Canvas e al metodo descritto nel libro potrai progettare, sviluppare e sostenere il tuo personal brand anche nella costante fluidità delle carriere odierne, dove nulla va più dato per scontato.

https://www.personalbranding.it/digitalyou/



opportunità per i lavoratori, che si sono ritrovati con un cacciatore di teste elettronico, un ufficio marketing e formazione completamente in outsourcing e in digitale. LinkedIn non va considerato un cv, però appare tra i primi risultati del nostro vero cv: Google. LinkedIn è un robot e come tale va programmato per lavorare per noi, per procuraci opportunità di business e/o carriera.

4
Valorizzazione

Negli ultimi anni, per i nostri progetti, ho frequentato migliaia di persone che lavorano in aziende di tutta Europa e non ho potuto fare a meno di notare quanto sia ancora grande il bisogno di valorizzarsi, in particolare tramite il digitale. No, non basta più essere bravi e lavorare bene! Il digitale oggi permette di dimostrare il nostro valore in anticipo, ancora prima di avere a che fare con noi.

5
Condivisione

Le nostre vite sono state catapultate dal mondo reale al mondo virtuale e viceversa. Ora dobbiamo essere doppiamente umani per poter preservare l'umanità e riuscire a connetterci a un livello più profondo con gli altri. Abbiamo il permesso di essere realmente umani e noi stessi. Abbiamo conosciuto i partner, gli animali domestici, i bambini, i corrieri espresso che consegnavano a casa dei nostri colleghi o clienti e questa esperienza può solo arricchire il nostro modo di portare valore all'organizzazione perché siamo più umani. Le organizzazioni iniziano a capire che consentire a ciascun individuo di essere la migliore versione di se stesso, senza necessariamente conformarsi a degli standard, permetterà loro di svilupparsi e rendere molto meglio. Il personal branding è prima di tutto autenticità e ci offre il paradigma per selezionare cosa è importante condividere della nostra identità.

6
Ibridazione

Le riunioni o gli incontri sono sempre stati le occasioni per sviluppare il brand o conoscere nuovi potenziali stakeholder, farsi notare e/o influenzare altre persone. Nel mondo ibrido sono completamente diversi: bisogna essere in grado di catturare l'attenzione sia online che di persona, molto di più se si sta conducendo l'incontro, ma anche quando si partecipa soltanto. Bisogna essere doppiamente attenti a farsi vedere, lasciare veramente il segno in modo che alla fine ognuno si ricordi di noi. Ed è un intero set di competenze che dobbiamo acquisire, partendo da come si usano gli strumenti di videoconferenza (introversi, parliamo anche con voi, capiamo la vostra sfida!) fino alla scelta di ciò che diciamo e facciamo.

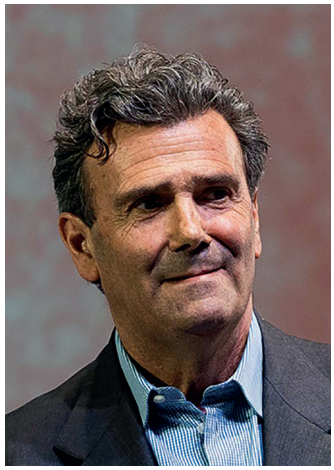
7
Youcasting

Da tempo è chiaro che il video sarà fondamentale nel futuro del personal branding. Il video permette di comunicare in maniera più completa e connettersi in maniera più profonda ed emozionale con coloro che si vuole influenzare. Sta diventando uno strumento di comunicazione rilevante e alla fine sostituirà le email in quanto più potente e con più valore. Le competenze per produrlo sono essenziali tanto quanto, se non di più, la capacità di scrivere o il public speaking. I professionisti che si troveranno a loro agio con questo mezzo resteranno rilevanti e coinvolgenti. Quelli che preferiscono le 26 lettere dell'alfabeto resteranno indietro.

8
Agilità

L'aspetto più importante di tutti. Il contesto complesso di oggi esige un approccio alla propria carriera più simile al modo con cui si evolvono le startup: "The startup of you" come già scrivevano Reid Hoffman (co-fondatore di LinkedIn) e Ben Casnocha nell'omonimo volume del 2012. Il futuro di ciascuno è costantemente da progettare e per farlo occorre cambiare la propria strategia di personal branding in continuazione. ■

IL MANAGEMENT COME MISSIONE



Roberto Bezzi, presidente della cooperativa agricola San Patrignano.

Fare il manager vuol dire motivare, ingaggiare e far crescere persone e aziende verso la realizzazione dei loro scopi. Spesso lo si fa anche con un impegno parallelo e volontario in organizzazioni non profit: un aspetto molto attuale che sviluppiamo partendo dall'esperienza di Giuseppe Truglia, manager di lungo corso che ha ricoperto importanti incarichi anche nella nostra Organizzazione

QUESTO RUOLO del management, spronante e stimolante, è oggi sempre più necessario per aiutare persone e aziende a cercare (e trovare!) il *purpose* del lavoro. Un management che opera in azienda e fuori, spesso nel volontariato professionale, e in questo connubio prende esperienze e restituisce valore alla società sotto varie forme. Un management guidato sì da doti professionali, ma soprattutto da quelle umane e da una forte passione per il proprio lavoro. Un management che, partendo dalle persone, come emerge dal libro di Giuseppe Truglia *Il management come missione* (Editore Homeless Book), accompagna la crescita di imprese e manager interpretando in modo propulsivo il ruolo di partner secondo i più evoluti modelli organizzativi».

Ma ora passiamo la parola ad alcuni di quelli che lo hanno conosciuto, per avere testimonianza di come il management possa essere una missione per tanti e di come, ancora di più oggi, sia un must per essere manager e leader: Roberto Bezzi, presidente della cooperativa agricola San Patrignano; Andrea Colombo, ceo di Sezamo; Simone Piana, VP of HR, head of talent acquisition Int'l presso Adp; Piero Pisoni, direttore risorse umane di Penny Market; Walter Zanghi, direttore vendite Italia di Fratelli Branca Distillerie.

Il titolo del libro nel quale Giuseppe Truglia si racconta è *Il management come missione*. Quali sono le caratteristiche professionali e umane di Giuseppe che l'hanno più colpita?

▸ Roberto Bezzi «Il profondo senso di umanità, che lo ha portato ad avere una grande capacità di ascolto per trovare le soluzioni migliori e a costruire un'ampia rete relazionale. Inoltre, mi ha sempre colpito la sua visione futuristica della realtà e il suo considerare il coinvolgimento delle persone come chiave del successo in qualsiasi progetto».

▸ Andrea Colombo «Quelle che lui, all'interno del libro, descrive nelle "regole"; in particolare la capacità di ascolto, che poi sfocia nel dare importanza al lavoro di team. La sua attenzione per le persone, quel non perdersi nessun momento, nessun dettaglio, quell'essere presente sempre nelle situazioni importanti, quella

Andrea Colombo, ceo di Sezamo.

Simone Piana, VP of HR, head of talent acquisition Int'l presso Adp.

Piero Pisoni, direttore risorse umane di Penny Market.

Walter Zanghi, direttore vendite Italia di Fratelli Branca Distillerie.

capacità di consigliare e di farti vedere le cose senza coinvolgimento emotivo».

▸ Simone Piana «Giuseppe è sempre stato uomo e leader generoso, disponibile, aperto al confronto e quotidianamente impegnato a formare e a far crescere le nuove generazioni di manager. Credo che il sorriso, la sua attitudine positiva anche nelle giornate più complicate, così come l'inscalfibile fiducia nelle persone, abbiano caratterizzato il suo agire».

▸ Piero Pisoni «Innanzitutto, la sua grande capacità di resistere alle "intemperie": è sempre stato capace di accogliere e accompagnare i molteplici cambiamenti in azienda. Davanti a tutto ha sempre messo il rispetto della dignità delle persone, soprattutto nei confronti di coloro che si trovavano a vivere anche momenti difficili. Molto intensa la sua attenzione alla crescita professionale dei collaboratori e al recruiting, con l'obiettivo di aggiungere valore all'azienda. Dotato di un'incredibile capacità di sviluppare network e una naturalezza nel gestire relazioni, ha riscosso il rispetto e l'ammirazione di tutti coloro che ha incontrato nel suo cammino professionale».

GIUSEPPE TRUGLIA, barese di nascita ma milanese di adozione, classe 1942, dopo aver completato gli studi universitari in economia, si trasferisce a Milano per intraprendere un percorso professionale in tre aziende leader: Gillette, Rinascente Upim e Metro Italia Cash & Carry; qui ha ricoperto rilevanti ruoli manageriali, come direttore risorse umane, direttore esercizio, logistica, qualità e direzione generale.

Tra gli incarichi istituzionali, la presidenza di Manageritalia Lombardia e di Cfmt, Centro di formazione management del terziario. È stato, inoltre, consigliere di Cibiesse Business School e vicepresidente della Scuola Superiore del Commercio.

Dopo aver fatto parte del gruppo di volontariato professionale di Manageritalia Lombardia (che da oltre 20 anni vede più di 300 manager milanesi offrire le loro competenze al terzo settore), è diventato segretario generale della Fondazione San Patrignano, attiva nel recupero e reinserimento sociale. Questa esperienza fa parte della sua seconda vita, sviluppata in parallelo con la prima e votata alla restituzione verso la società del benessere ricavato dall'attività professionale.

▸ Walter Zanghi «L'attenzione al fattore umano: è stato uno dei cardini principali sui quali Giuseppe ha fatto crescere i propri collaboratori e sui quali ha puntato per generare una nuova cultura d'azienda che parlasse, veramente, di risorse umane».

Quali sono oggi le caratteristiche e competenze professionali e umane per fare del management una missione?

▸ Roberto Bezzi «Oggi è fondamentale la capacità di leggere il contesto, sempre in continuo mutamento, e di saper reagire prontamente. In tutto questo è molto importante un'autentica attitudine all'ascolto per coinvolgere le persone verso un obiettivo comune».

▸ Andrea Colombo «La leadership, quella di competenza, basata sulla profonda conoscenza delle dinamiche del proprio settore, unita alla passione per il proprio lavoro vissuto in modo totale, contribuiscono, insieme a perseveranza, determinazione e curiosità, a renderlo una missione».

▸ Simone Piana «Credo fortemente che oggi serva una leadership presente a tutti i livelli organizzativi, in qualche maniera slegata da job title e gerarchie. Una leadership che si caratterizzi per il "fare accadere le cose", che muova in avanti organizzazioni e persone, capace di mettere al centro uno sviluppo sostenibile, una partecipazione attiva di tutti gli attori, così come una responsabilità e un'accountability diffusa».

▸ Piero Pisoni «La capacità fondamentale è quella di saper usare le skill opportune nel momento opportuno. Certamente alcune più di altre fanno di un manager un vero leader: il rispetto per le persone, la capacità di avere sempre una visione di insieme, il saper programmare con le giuste priorità e il coraggio imprenditoriale di trovare nuove strade e soluzioni innovative».

▸ Walter Zanghi La prima dote che un manager deve avere, e l'ho

imparato in primis da Giuseppe, è la capacità di ascolto. Ascoltare per poi riflettere, evitando così risposte di pancia. Poi la capacità di vedere lungo, per quanto possibile e al netto delle emergenze quotidiane; la capacità di mediare, trovare sempre un punto di incontro, abbassando i toni e cercando di trasmettere tranquillità e serenità al proprio team; la credibilità, indispensabile per portare a bordo i propri collaboratori. In una parola: essere un leader riconosciuto dagli altri».

Un manager deve restituire qualcosa alle persone e alla società civile e come?

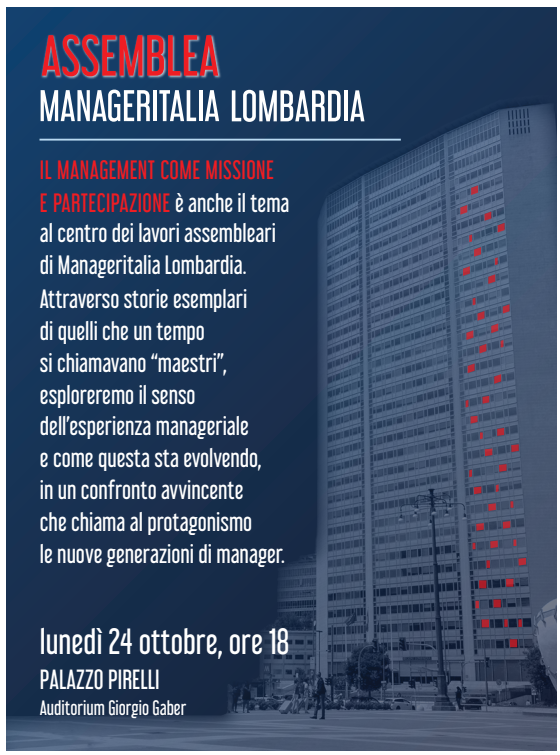
▸ Roberto Bezzi «Puntando sul coinvolgimento e sulla partecipazione delle persone intorno a uno o più obiettivi comuni. Un buon manager è tale quando continua questa sua attività al di là della sua professione, trasmettendo il suo knowhow in ogni momento. Questo quanto accaduto con Giuseppe, che si è messo a disposizione della comunità di San Patrignano».

▸ Andrea Colombo «In questo credo di aver imparato molto da Giuseppe: il piacere di lavorare con i giovani, di dare loro spazio e voce, di vederli crescere in azienda, di contribuire quindi con l'esperienza ad essere una guida. C'è poi l'impegno nel sociale, il favorire e sviluppare iniziative sia personali che aziendali, quali ad esempio, nel caso di Giuseppe, "Sanpa", che consentono al manager di trasferire le sue competenze al servizio della collettività».

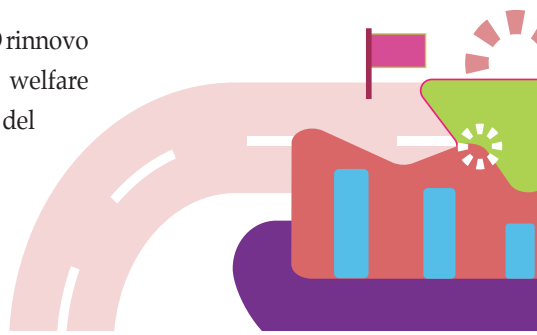
▸ Simone Piana «Il tema del restituire non è eludibile, soprattutto per chi ha il privilegio (e l'onere) di giocare ruoli importanti e potenzialmente impattanti; il "dare indietro" si apre a molte opzioni sia interne al mondo organizzativo (ad esempio forme di coaching e/o mentorship, o business resource group che si occupino di diversità, inclusione, ambiente), sia esterne. Credo che Giuseppe abbia indicato a molti come ogni fase umana e professionale si presti a uno specifico tipo d'impegno, sia esso centrato sulla coppia, sulla genitorialità, il business o l'associazionismo. Insomma, c'è molto da fare e "ridare"».

▸ Piero Pisoni «A un manager vengono affidate risorse, umane ed economiche, che devono essere restituite all'azienda con un valore aggiunto. Il manager deve mettere le persone nelle condizioni di dare il meglio e creare percorsi di arricchimento professionale e personale. Inoltre, chi guida un'azienda, capillare sul territorio come può esserlo una catena di supermercati, svolge un importante ruolo sociale. Oggi, una coscienza di sostenibilità economica, sociale e ambientale è imprescindibile. La Csr deve essere uno dei capisaldi dei valori aziendali sui quali fondare le proprie strategie di business e di gestione dei propri collaboratori, coinvolgendo i clienti nel riconoscimento e nel rispetto di questi stessi valori».

▸ Walter Zanghi«Attraverso il mentoring il manager può restituire alle nuove generazioni le conoscenze ed esperienze acquisite durante il proprio percorso professionale. Ma anche attraverso l'associazionismo e il volontariato: in questo Giuseppe ha fatto da esempio prima con l'attività in Manageritalia e poi con l'impegno in San Patrignano, mettendo a disposizione di tutti gli associati il suo enorme bagaglio di conoscenza ed esperienza, sempre con tanta disponibilità, dedizione, altruismo e, permettetemi, tanta signorilità». ■



Piattaforma WELFARE dirigenti terziario in tour



CON L'ULTIMO rinnovo contrattuale, il welfare per i dirigenti del terziario incrementa le sue potenzialità e punta anche sul welfare aziendale diventando così, grazie a un'apposita piattaforma, sempre più personalizzabile. Quest'ultima, infatti, consente di incrementare le prestazioni dei fondi contrattuali già previsti dal ccnl e/o di integrarli con i classici servizi di welfare aziendale volti al benessere del dirigente e della sua famiglia.

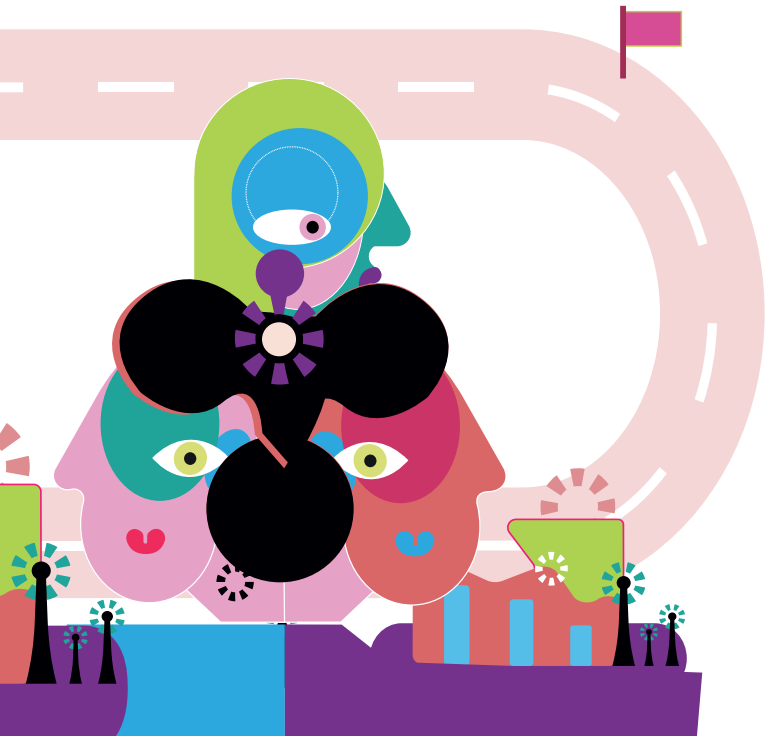
E proprio con l'obiettivo di raccontare la nuova piattaforma Welfare dirigenti terziario e i suoi vantaggi, Cfmt, Confcommercio e Manageritalia hanno dato il via a una serie di incontri sul territorio, fruibili anche online.

Il primo di questi si è svolto a Roma lo scorso 14 settembre e ha visto la partecipazione di oltre 60 dirigenti, soprattutto hr manager.

Un'innovazione culturale

Nel suo intervento, **Massimo Fiaschi**, segretario generale di Manageritalia, ha sottolineato come si sia utilizzata una legge del 2016 che permette alla contrattazione collettiva di introdurre il welfare aziendale e di promuoverlo davvero su tutte le aziende. Un'operazione, anche culturale, che spinge e incentiva tutte le aziende a utilizzare al meglio questo strumento di compensation e benessere alternativo e moderno che porta vantaggi fiscali e di costo sia ai lavoratori che alle aziende.

Gli ha fatto eco **Marco Abatecola**, direttore welfare Confcommercio, dicendo che le due parti hanno fat-



to anche di più, facilitando l'utilizzo del welfare aziendale attraverso un'apposita piattaforma, cosa che nessuno ha sinora fatto, e rendendolo complementare e sinergico con quello contrattuale, vista la possibilità di destinarlo a incrementare le sue prestazioni.
Insomma, un'innovazione su tutti i fronti, che punta a favorire l'utilizzo di questo strumento di supporto a benessere delle persone e competitività delle aziende, ancor più in un frangente di inflazione in aumento e retribuzioni al palo.

I vantaggi

La visione e gli sviluppi di quanto fatto sono stati sottolineati anche da **Roberto Saliola**, presidente Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria, e **Simone Pizzoglio**, presidente Cfmt. L'incontro, moderato dal direttore di Cfmt **Nicola Spagnuolo**, ha poi visto gli interventi esplicativi del funzionamento e dei vantaggi della piattaforma da parte di Cfmt, Edenred e Italian Welfare (partner tecnici).

Attraverso la piattaforma, semplice, intuitiva e 100% digital, è possibile:

- **destinare** fino a un massimo di 5.000 euro alla previdenza complementare del Fondo Mario Negri, con piena deducibilità dell'importo;
- **usufruire** di specifici pacchetti di prevenzione studiati dal Fondo di assistenza sanitaria integrativa Fasdac, anche riferiti al più esteso nucleo familiare oggi non coperto dal Fondo (fino ai genitori del coniuge);
- **usufruire** di servizi assicurativi costruiti su misura dall'Associazione Antonio Pastore;
- **partecipare** a piani formativi aggiuntivi costruiti da Cfmt sulle esigenze specifiche dei manager;
- **ottenere** corsi sportivi e attività per il benessere fisico, oltre ad abbonamenti a piscine e palestre;
- **sostenere** spese scolastiche dei figli (comprese quelle universitarie) e ottenere agevolazioni per i mutui;
- **acquistare** viaggi e attività per il tempo libero, biglietti per cinema, teatro, musei e molto altro.

Sono in fase di attivazione accordi per inserire le innovazioni contrattuali in altre piattaforme di welfare aziendale esistenti. ■

Per attivare la piattaforma inquadra il QR-code o vai su welfare.cfmt.it

IL LEADER SINERGICO? È COACH

In questi ultimi anni, il lavoro sta cambiando radicalmente e ai manager è oggi richiesto un cambio di mindset. Una vera sfida, che vince chi si focalizza sulle persone e non sui problemi

Irene Morrione
master certified coach, ceo & founder
Into the Change

Camilla Rovelli
master certified coach, coaching & education

IL LAVORO, anche in seguito alla pandemia, sta cambiando radicalmente. I leader nelle organizzazioni si trovano, come in un video game, ad affrontare sfide sempre meno tecniche e sempre più adattive: continui e incrementali processi di delocalizzazione e riorganizzazione; una nuova "guerra dei talenti" per accaparrarsi e trattenere i migliori rispetto alle professionalità ad alto valore aggiunto; il lavoro agile che trasforma gli uffici tradizionali in hubquarter aperti e flessibili. Sfide che per essere vinte non richiedono solo competenza, ma anche un nuovo modo di "essere" e di "pensare". Qualsiasi cambiamento sostanziale, infatti, che sia tecnologico, organizzativo o di processo, è prima di tutto un cambiamento culturale, poiché necessita di un'evoluzione di mindset.

In questo tipo di sfide non vince chi si focalizza sul problema cercando di risolverlo, ma chi si focalizza sulla persona che ha il problema, cercando di farla progredire verso un più elevato sviluppo mentale, verso una complessità tanto più simile possibile a quelle della sfida esterna. Da qui la capacità fondamentale del leader, non di risolvere i problemi, ma di mettere l'altro, il proprio collaboratore, in grado di avere le proprie intuizioni. E questa, forse, è una delle definizioni più azzeccate che sia mai stata data di "coaching", il processo di cambiamento per eccellenza.

Le 4 qualità dell'essere leader sinergico

Nel nostro modello di leadership sinergica, il leader lavora in primo luogo sull'essere, sviluppando alcune qualità cruciali per vin-

cere le sfide della contemporaneità. Queste qualità hanno davvero molto a che vedere con il coaching, in particolare con il modo di pensare del coach, con le "lenti" che utilizza per vedere il mondo, se stesso e gli altri.

Essere PARTNER

Il leader partner è un manager che si posiziona accanto ai suoi collaboratori e si mette al servizio della persona e del progetto apportando le sue qualità umane e professionali in una relazione di interdipendenza dove il paradigma è "il noi". Le persone interdipendenti lavorano insieme, completandosi a vicenda e ottenendo molto più di quanto potrebbero fare da soli. Il leader interdipendente agisce da partner, si mette dunque alla pari, allo stesso livello di tutte le persone in azienda, in una relazione assertiva, dove ognuno ha l'opportunità ma anche il dovere di contribuire.

Essere CON L'EMERGENTE

Per un leader significa accogliere i continui cambiamenti, portare a bordo le persone nelle trasformazioni, anticipare quello che potrà accadere, prestare attenzione e utilizzare i segnali deboli del contesto, essere in grado di cogliere il movimento prima che avvenga per anticipare la direzione e orientarsi. Lasciare che in mancanza totale di informazioni o, al contrario, in una situazione di overload informativo paralizzante, emerga la voce della propria intuizione. Questo tipo di qualità dell'essere è ben espressa in molte filosofie orientali ed è anche costitutiva del processo di coaching nel quale non sappiamo mai in anticipo cosa accadrà, la realtà della sessione viene co-costruita sul momento con quella persona che abbiamo davanti.

Il leader sinergico lavora in primo luogo sull'essere, sviluppando alcune qualità cruciali per vincere le sfide della contemporaneità. Queste qualità hanno molto a che vedere con il coaching, in particolare con il modo di pensare del coach, con le "lenti" che utilizza per vedere il mondo, se stesso e gli altri

Essere INTEGRATO

Ognuno di noi, indipendentemente dal genere maschile o femminile, possiede dentro di sé energie yin, fluide femminili, generative, roton-

Per tutti i manager che affrontano sfide di cambiamento e che si confrontano con temi quali il talent management e il people empowerment, Cfmt - Centro di formazione management del terziario, propone il training **The leader coach Toolkit**.
È un percorso progettato per sviluppare il coaching mindset nel proprio ruolo di leader, nella gestione del talento, nel facilitare il cambiamento e nella gestione dei team virtuali.
Osserviamo oggi una profonda crisi della leadership, che deve in qualche modo re-inventarsi per far fronte alla rivoluzione del lavoro all'interno delle organizzazioni post-pandemia: le vecchie logiche legate alla gerarchia, alla catena del comando e del controllo, già inadeguate prima del Covid, sono state, con il diffondersi di nuove forme di lavoro agile, spazzate via.
Un approccio di coaching sembra essere oggi l'unica risposta dei leader per gestire team a distanza, vincere la nuova guerra dei talenti e far fiorire il business in mercati sempre più fluidi e imprevedibili.
Il coaching è esso stesso un processo evolutivo di cambiamento e sembra essere lo strumento migliore per portare a bordo nei processi di trasformazione l'elemento fondamentale: le persone.

Il percorso si struttura in 4 incontri online, dalle 9,15 alle 13:

Il cappello del coach:	17 novembre
Talent coaching:	25 novembre
Coaching for change:	29 novembre
Coaching skills per gestire team virtuali:	14 dicembre

Per iscriverti:
https://bit.ly/cfmt_leadercoach

Per maggiori informazioni:
valentina.chiaramonte@cfmt.it

de, rivolte alla cura e all'attenzione, ed energie yang, maschili, solide, determinate, rivolte all'azione. È nell'integrazione di queste due parti che risiede quella leadership inclusiva e gentile di cui tanto si parla all'interno delle organizzazioni. È nel superamento di questa dualità che la leadership può trovare una risposta adeguata alla gestione della complessità. Allo stesso tempo, abbiamo osservato come in passato abbiamo collettivamente sopravvalutato le qualità yang/maschili e sottovalutato quelle yin/femminili.

Essere CREATORE DI SENSO

Nel secolo scorso, la capacità decisionale e di problem solving erano le principali qualità ricercate nei leader. Oggi, considerando anche la crescente efficienza dell'intelligenza artificiale nella risoluzione di problemi, questa capacità ha lasciato da tempo il podio delle qualità di un leader. Inoltre, non sono le decisioni a guidare le organizzazioni, piuttosto è il significato dietro

queste decisioni che modella le organizzazioni. La capacità di dare significato, o senso, e anche l'abilità di connettere le persone a questo senso è ciò che maggiormente viene richiesto a un leader oggi. Nello scenario attuale le persone nutrono ansia e timori per il futuro, hanno perso i propri punti di riferimento e, lavorando sempre più da remoto, vivono sentimenti di solitudine e isolamento. È quindi maggiormente di vitale importanza che esista qualcosa che aggreghi il team di lavoro intorno a un valore positivo, al senso e al perché del proprio lavoro.

Dalle qualità dell'essere alle competenze di coaching

Come si applicano queste qualità nell'agire quotidiano di un leader? In realtà una bussola c'è già: si tratta del modello di coach abilities elaborato per la prima volta nel 1998 da Icf (International coaching federation), la più grande associazione di coach al mondo e recentemente aggiornato e rivisitato (2019). È da questo modello di competenze che pensiamo possa rinascere un nuovo leader sinergico in grado di guidare e re-inventare il futuro delle organizzazioni*. La presenza che insieme alla fiducia rappresenta la base di connessione con il momento presente e con gli altri, l'ascolto, anche degli aspetti emotivi e profondi della persona e, correlata ad esso, la capacità di evocare consapevolezza attraverso le domande e i silenzi; la capacità di generare e perseguire accordi e obiettivi non solo egosintonici ma anche eco-sistemici; l'abilità di individuare, sviluppare e trattenere i talenti. È nel costante allenamento di queste abilità che il leader può imparare non solo a sopravvivere ma anche a fiorire nella disruption. ■

* Irene Morrione, Camilla Rovelli, *La leadership sinergica*, Franco Angeli editore, giugno 2022.

CONVENZIONE DIRETTA
FASDAC

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

PERCHÉ SCEGLIERE NOI

Tecnologie all'avanguardia
Personale qualificato
Diagnosi rapide
Puntualità nella gestione
Ambiente accogliente

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

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

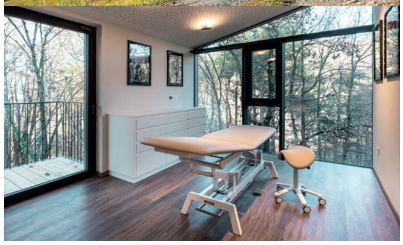
STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

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

WELLNESS TREND

Consapevolezza, sostenibilità e sinergie con il territorio: questa la cifra distintiva dei resort alpini tra Italia e Austria. Cinque indirizzi per la stagione dei colori che rappresentano altrettante tendenze nel mondo del turismo del benessere

benessere



1 WELLNESS SOSTENIBILE

Nel cuore della Val Ridanna, a pochi chilometri da Vipiteno (Bolzano), il **Family Resort Schneeberg** è un punto di partenza privilegiato per vivere i colori della natura. Nell'area per bambini è stato creato un parco tematico con scivoli d'acqua e piscina per neonati. Il resort ha da poco inaugurato la nuova area Adults Only di ben 2.000 mq, con una piscina interna a sfioro e un lago naturale balneabile. La struttura impiega esclusivamente energia rinnovabile. La centrale idroelettrica che fornisce la corrente e quella del teleriscaldamento sono alimentate a cippato proveniente da legno residuo e di scarto.
www.schneeberg.it

2 SLOW TOURISM

Il **Dolomiten Residenz Sporthotel Sillian**, a pochi chilometri dal confine italiano, sorge sulla pista ciclabile che costeggia il fiume Drava. Dopo una giornata in sella, ci si rilassa nella spa tra piscine, saune e un ricco menù di trattamenti. Anche qui, un'area bambini fornita e "green". L'hotel offre biciclette con accessori per i più piccoli.
www.sporthotel-sillian.at

3 BIO RESORT

I bio resort, strutture "ecologicamente pure", rappresentano uno dei trend più interessanti nel mondo del wellness. Il **Gradonna Mountain Resort Châlets & Hotel**, a poco più di un'ora d'auto da San Candido, nel Parco Naturale degli Alti Tauri, sposa appieno questa filosofia. Direttamente dall'hotel e dagli chalet nel bosco ci si può incamminare lungo l'estesa rete di sentieri da soli, in totale silenzio, o con i ranger. Il resort offre la possibilità di prenotare "luoghi energetici" all'interno della natura. La spa offre trattamenti a base di materie prime locali realizzati con la nuova linea cosmetica 100% vegana, bio e cruelty free "Magdalena's - Made in Tyrol".
www.gradonna.at

4 VACANZA CON SHOPPING SOSTENIBILE E ATTENZIONE AL SOCIALE

Una proposta del gruppo **Lungolivigno**: chi va in vacanza a Livigno, può mettere in valigia gli abiti dismessi e lasciarli negli store Lungolivigno Fashion in via Plan e in via dalla Gesa. Fino al 3 novembre, portando capi, scarpe e accessori usati in buono stato si contribuirà a ridurne l'impatto ambientale e a sostenere i progetti di sviluppo realizzati da Humana Italia. A fronte della donazione (minimo tre articoli), il cliente riceverà uno sconto di 50 euro valido negli store LLF. Si pernotta all'Hotel Concordia: il pacchetto "Colori e sapori d'autunno" prevede un soggiorno di 3 notti, un programma settimanale di attività con guida e la Lungolivigno Club Card.
lungolivigno.com

5 STILE ECLETTICO E MEDISPA CON TERAPIE UNICHE

Un gusto esotico radicato nel territorio: arredamento con pezzi di strutture religiose, giardini d'inverno alla francese, ispirazioni dalla Thailandia e dal Giappone, ristoranti che reinterpretano le antiche Wunderkammer. Il tutto in chiave "local": il Manna Resort, situato a 30 km da Bolzano, incarna il trend dell'armonia di stili diversi declinati sul territorio. Il Manna Medical è il primo e unico centro in Italia per la cura detox F.X. Mayr.
www.mannaresort.it

Claudia Corti

Il Piccio, *Ragazzo con il berretto rosso,* olio su tela, 1843 c.a, collezione privata.

OLTRE IL SUO TEMPO: IL PICCIO TRA IL RINASCIMENTO LOMBARDO E IL FUTURO

DOVE
Milano. Da romantica a scapigliata
Castello di Novara,
dal 22 ottobre 2022
al 12 marzo 2023

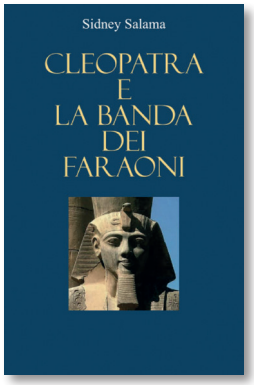
Di lui non conosciamo il nome, gli studiosi parlano di un giovinetto della famiglia Baglioni di Bergamo, ma dalla metà del XIX secolo osserva dalla sua posizione privilegiata, esattamente al centro della tela, chiunque incroci il suo sguardo. Ben vestito, testa leggermente inclinata, bocca socchiusa, sguardo curioso sotto quel berretto rosso intenso, sembra chiedere silenziosamente all'interlocutore "Abbiamo finito? Posso andare a giocare?". Dall'altra parte della tela, immaginiamolo con pennelli e tavolozza alla mano, un ometto barbuto dallo sguardo severo: si chiama Giovanni Carnovali, ma tutti lo conoscono con il soprannome di "Piccio", per via della bassa statura. Personaggio curioso, il Piccio, strano carattere e un talento fuori misura, il primo vero interprete della pittura moderna. Nato a Montegrino Valtravaglia (Bg) nel 1804, talento precoce, inizia la sua carriera artistica a circa 10 anni dipingendo un mazzo di chiavi inserito nella serratura della porta di una villa di Albino in cui il padre, muratore, stava eseguendo lavori di ristrutturazione. Saranno in tanti quel giorno a cadere nel tranello, persino il padrone di casa, il Conte Spini, che si impegnerà per far ammettere il ragazzino all'Accademia Carrara di Bergamo, nonostante non avesse ancora l'età minima prevista per l'accesso ai corsi.

Il Piccio non ama la pittura di storia, che ritiene troppo formale e perfetta, non prova alcun interesse per quei personaggi simili a lucidi manichini più adatti a un teatro che non alla vita vera. Certo, anche lui dovrà dipingerne di soggetti di tal genere, in fondo siamo solo a metà Ottocento e i tempi non sono ancora maturi per sostanziali rivoluzioni di contenuti; ma lo farà sempre cercando i risvolti interiori dei personaggi a lui affidati. Il Piccio, che conosce come nessun altro ogni singola opera conservata nelle chiese bergamasche, è figlio della luce vaporosa lombarda e della solida tradizione del colorismo veneto, ed è proprio insistendo su questi aspetti che punta per cogliere l'anima dei suoi soggetti. Eccellente nella pittura di quei paesaggi dai toni romantici che ama contemplare in solitudine, straordinario nella ritrattistica in cui dà vita a una galleria di personaggi dai cui sguardi sorpresi e sorrisi appena accennati emergono passioni nascoste e sentimenti inaspettati. Nel suo pennello vibra l'arte, la spontaneità e la vita, lo sanno bene i pittori Scapigliati, che dai suoi soggetti prenderanno le mosse, e lo sanno anche i Divisionisti, che ne studieranno a fondo il modo di stendere il colore; lo sanno persino gli avversari come il grande Hayez, che di lui dirà "se vuole, ci mette tutti nel sacco!".

CURIOSITÀ

Originale anche nel carattere; preoccupato perché da tempo non aveva notizie dei suoi familiari, informò un amico di voler andare a vedere se stessero tutti bene. Percorse a piedi la strada che lo separava da Milano a Montegrino Valtravaglia, raggiunse la casa e osservando dalla finestra, senza mostrarsi, si accertò che fossero tutti in salute, poi riprese la strada e tornò indietro; in fondo, aveva detto di voler "vedere" la sua famiglia!

Davide Mura



Amore e formazione itineranti

Una storia narrata in prima persona dal protagonista David Modena, aka Steve e Ramses, all'ombra di un amore travolgente. Il romanzo si dispiega in diverse città e ha come sfondo avventure sentimentali e vicende storiche che hanno segnato un'epoca, la seconda metà del Novecento, contraddistinta da numerosi eventi internazionali e cambiamenti che Sidney Salama conosce e rievoca con efficacia. Colpiscono le descrizioni dei luoghi, "cinematografiche", anche solo attraverso particolari in grado di rievocare le diverse atmosfere.

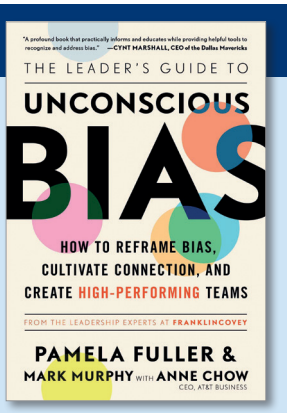
Cleopatra e la banda dei faraoni, Sidney Salama, Youcanprint, pagg. 280, € 16,90

Comunicazione digitale: cassetta degli attrezzi per pmi

Un manuale pratico, quello di Greta Lomaestro, che durante la sua carriera ha lavorato come digital strategist per grandi e piccole aziende. Gli strumenti oggi disponibili per supportare un brand, i suoi prodotti e servizi, non si contano (social, campagne di web marketing, analytics). Tutto parte dagli obiettivi da raggiungere, ma l'approccio migliore è progettare una comunicazione su misura, evidenziando punti di forza, creando una storia e veicolando messaggi coerenti e coinvolgenti.

Strategia digitale per le pmi, Greta Lomaestro, Maggioli Editore, pagg. 120, € 15,20.

*dall'*ESTERO



Lavoro e carriera: diamo un taglio ai pregiudizi

Nella nostra vita abbiamo tutti delle preferenze, apprezziamo alcune cose più di altre, coltiviamo hobby specifici, ci piace trascorrere del tempo con determinate persone. Tutto ciò è normale. Eppure, le nostre scelte e caratteristiche personali possono diventare problematiche in ambito professionale, trasformandosi in bias, termine inglese per "pregiudizi". Il motivo è semplice: i bias possono influenzare la carriera degli altri. Esistono dei bias piuttosto comuni, come ad esempio considerare estroverso chi si occupa di vendite, o inadeguato chi si presenta con un rolex per uno stage. I pregiudizi possono costituire un problema perché molto spesso sono inconsapevoli, insidiosi e, naturalmente, dannosi. Tra questi, ad esempio, quello verso le persone con un forte accento, che negli Usa percepiscono in media il 20% in meno della retribuzione standard. E che dire della maggioranza dei ceo, alti almeno 1,82 m, o del rapporto tra il colore della propria pelle e il livello professionale raggiunto? Il libro è una guida utile che permette innanzitutto di passare in rassegna le proprie caratteristiche personali, per comprendere come queste condizionino il modo in cui noi stessi vediamo – e spesso giudichiamo – gli altri. Una guida che si rivolge a un pubblico ampio, a partire dai selezionatori del personale, che magari potrebbero notare solo candidati con titoli di studio rilasciati da università prestigiose. Interessante il modello a quattro step per identificare i propri bias, passando in rassegna quelli più comuni. Dopo l'identificazione si passa alla connessione (che implica curiosità ed empatia), per continuare con il coraggio e, infine, il Talent Lifecycle, ovvero un invito a seguire altre strade, ad esempio pubblicando un'offerta di lavoro in canali non tradizionali, svolgendo colloqui con un panel all'insegna della diversity o verificando che all'interno della nostra organizzazione ci siano, ad esempio, dei pay audit che garantiscano retribuzioni chiare per ogni livello. Un vero manuale per aprire la mente a nuove prospettive, a beneficio del nostro lavoro e delle performance aziendali.

The Leader's Guide to Unconscious Bias, Pamela Fuller, Mark Murphy, Anne Chow, Simon & Schuster, pagg. 304, $ 28,99.

libri

Marco Lucarelli

SOFT SKILL, PERCHÉ SONO COSÌ IMPORTANTI?

Saper fare il proprio lavoro non basta. O meglio, le competenze tecniche necessarie allo svolgimento della professione, le cosiddette hard skill, sono fondamentali. Però servono anche le capacità "soft", sempre più richieste dalle organizzazioni. Questo libro di Gian Carlo Cocco, dal titolo ***23 soft skill strategiche. Per valorizzare il capitale professionale*** (Franco Angeli editore) ha una caratteristica che lo distingue dagli altri testi sullo stesso argomento: elenca e analizza ogni soft skill, descrive come e perché è fondamentale sul lavoro, spiega come acquisirla o migliorarla. Vediamo qualche esempio.

▶ **Capacità di analisi**. È l'abilità di "scomporre i fenomeni e le situazioni complesse in elementi essenziali, individuando collegamenti, analogie, differenze utili per scoprirne e comprendere le cause". Aiuta a individuare facilmente la causa di un problema, definire i pro e i contro. La capacità di analisi serve a separare i fatti dalle opinioni. Si mette in pratica suddividendo un problema complesso nei suoi elementi essenziali, raccogliendo e valutando tutte le informazioni disponibili e le spiegazioni del fenomeno in esame.

▶ **Capacità di risolvere problemi**. Serve a ricercare risposte efficaci in situazioni difficili o su temi complessi, tentando strade differenti. Attraverso l'analisi delle scelte possibili, sono analizzate le probabilità di rischio o di successo di ogni ipotesi. Prima di metterla in pratica è necessario definire in modo chiaro il tipo di problema. Solo dopo questa fase sarà possibile passare alle soluzioni andando a definire le probabilità di rischio o di successo per ognuna. Questa skill si allena mantenendo un atteggiamento positivo e accettando l'ambiguità, l'incertezza della situazione, perché non è possibile eliminare totalmente il rischio.

▶ **Capacità di organizzazione**. È l'abilità nello strutturare in modo efficace le attività proprie e degli altri, le risorse disponibili e il tempo per raggiungere un determinato obiettivo. Fondamentale nella gestione del tempo e delle risorse in un progetto, sapere organizzare vuol dire disporre e coordinare tutti i mezzi necessari per raggiungere un risultato definendo le priorità. Per metterla in pratica è utile definire chi fa cosa all'interno di un progetto. Non è ancora la fase operativa del fare ma del predisporre in modo efficace. Per allenarla bisogna definire le priorità e avendo una mappa, anche temporale, delle cose che devono essere fatte e in quale sequenza. Senza rinunciare ad adattare il piano in caso di imprevisti.

Il libro prosegue elencando e descrivendo le altre soft skill fondamentali nel mondo del lavoro attuale, quali la capacità di controllo, determinazione e orientamento al risultato, relazione, comunicazione, lavorare in gruppo, negoziazione, leadership, gestione dello stress, gestione dei conflitti, orientamento al cliente, gestione dei collaboratori, orientamento ai risultati, decisione, flessibilità, iniziativa e innovazione. A chiusura di ogni capitolo, l'inserimento di un profilo di un personaggio rappresentativo (Galileo Galilei, Henry Ford, Roald Amundsen, Alexander Ferguson…) che si è distinto anche grazie a una delle soft skill sopra citate.

In conclusione, le soft skill sono solo uno stratagemma di facciata? No, come ci ricorda questo libro, le capacità soft servono tanto quanto quelle tecniche. Servono per la prossima promozione, se cambiate lavoro, se vi spostate in un altro dipartimento dove le vostre competenze tecniche non coincidono con quelle del nuovo team che andrete a gestire o nel quale sarete inseriti. D'altronde, se i vertici dell'organizzazione hanno scelto voi per quel ruolo, vuol dire che hanno visto in voi determinate soft skill.

Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

CONGEDI PER I PADRI LAVORATORI: LE 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 sino 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 ad 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 lavoratrice 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 lavoratrice 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 sei a nove, 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 nove mesi.

Sono previste, inoltre, disposizioni che sanzionano 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.

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

lettere

Associazione Antonio Pastore

NUOVA CAPITELLO

Polizza mista a premio unico con rivalutazione annua del capitale

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
con un'età all'ingresso compresa
tra i 20 e gli 85 anni) e ai loro familiari
in linea retta (coniuge, figli, genitori e nonni)

È possibile sottoscrivere più adesioni
nell'ambito del medesimo anno
entro un limite complessivo di € 1.000.000

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

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

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

028.PP01.01.2022.09

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi

ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

I NOSTRI SERVIZI

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

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia

FASDAC

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

Inserto mensile di Dirigente
n. 10 / 2022

a cura di Thomas Bialas

MANAGERITALIA cfmt

Numero Speciale / Future talents

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #87

02/ TALENT WAR

04/ TALENT HUNT

06/ TALENT GHOSTING

SAVE THE DATE:
A CIASCUNO LA SUA NOTA
MILANO, 14 NOV 2022
→ https://bit.ly/beatricevenezicfmt

Il talento scarseggia
Andare a caccia di farfalle

Ci avete fatto caso? Tutti parlano e parlano di talenti, ma quando si tratta di ascoltarli tacciono. La verità è che alla crescita esponenziale dell'intelligenza tecnologica corrisponde, quasi per fatale compensazione, la decrescita esponenziale dell'intelligenza umana. Ci sono sempre meno veri geni in circolazione perché, per la civiltà delle macchine (questo è il loro secolo), metà della popolazione è inutile e non serve a niente. Quindi, ben vengano stupidità e rassegnazione. Per manager e responsabili delle risorse umane è un bel grattacapo. Attualmente le aziende fanno a gara per accaparrarsi talenti rari: attirano con stipendi principeschi, uffici a casa e una gestione del tempo completamente libera. Ma se tutti offrono questo, il richiamo si esaurisce e inizia la guerra vera per la conquista dell'ultimo talento sulla piazza. Non solo si deve combattere per conquistare territori fertili di talento, ma bisogna anche inginocchiarsi. È una vera e propria metamorfosi: dal cercare talenti a pregare talenti di lavorare per voi. È così: nessuno più cerca niente, ma semplicemente prega: "Ti prego vieni a lavorare qui"... "sì, ma perché dovrei lavorare lì?" Solo le aziende che sapranno fornire risposte molto convincenti continueranno ad avere qualche possibilità di sopravvivenza innovativa. Talenti, geni o almeno collaboratori veramente capaci: è questo l'asset nascosto che non compare mai in bilancio, nonostante sia il motore del vero valore di un'azienda. Per tutti sta diventando un aut aut. Riesco o non riesco ad attrarre talenti? Questa domanda determinerà se nel 2030 sarete ancora sul mercato.

—Talent war
Strategie in pillole

Fare a botte per un impiegato straordinario. La guerra non fa sconti a nessuno e si porta via anche il talento. Soprattutto alla concorrenza. Tutti affilano le armi. Per conquistare i migliori e farli prigionieri a vita, o quasi. Ecco 10 tattiche di attacco o difesa.

—01

I soli stipendi più alti porteranno sempre meno persone a firmare con voi in futuro. I nuovi arrivati vogliono essere convinti, per questo i datori di lavoro devono mettersi nei panni dei talenti. Scoprite cosa vogliono, come immaginano il loro futuro e cosa sanno già dell'azienda (sì, anche i candidati di Google!). Questo cambio di prospettiva è essenziale per la sopravvivenza.

—02

In futuro è il candidato talento a intervistare il datore di lavoro. Praticamente il datore di lavoro si "candida" per rispondere alle domande dell'interessato con argomenti convincenti e buone recensioni sui social. È lui ad essere sotto stress. Il reclutamento dovrà essere completamente ripensato.

—03

Lo stipendio alto non conta perché è scontato (prerequisito). Conta il purpose: "perché esisto?" non è una domanda banale. In futuro, sarà più importante per le aziende formulare uno scopo superiore che vada al di là del solito (e sacrosanto) profitto. Questo è ciò che sempre più talenti si aspettano. Il che richiede progettazione, azione, condivisione e, infine, adesione.

—04

In futuro l'engagement diventa la norma. In passato, la regola in molte aziende era: la visione della vita e la politica restano fuori. Quei tempi sono finiti. Un numero sempre maggiore di dipendenti, soprattutto giovani, chiedono che il loro datore di lavoro si esprima e prenda posizione sulle questioni importanti, come uguaglianza, diversità, cambiamento climatico ecc.

—05

Quattro giorni alla settimana bastano e avanzano. Per diventare più attraenti per i talenti, ridurre le ore di lavoro a parità di retribuzione potrebbe diventare la norma, con annunci di lavoro che pubblicizzano una settimana di 4 o 32 ore. Anche per le aziende, la riduzione dell'orario di lavoro può essere vantaggiosa, con un aumento della soddisfazione, della produttività e della fedeltà.

—06

Quando la caccia si fa dura, i duri cominciano a cacciare, spiando. Siete pronti a un mondo dove tutti vi (ri)conoscono? Voi, i vostri colleghi e le persone che volete assumere? In futuro funzionerà così: un concorrente, o un cacciatore di teste, si piazza davanti alla vostra azienda e fotografa tutte le persone che entrano ed escono. Grazie al riconoscimento facciale, può scoprire chi lavora per voi o con quali funzioni e competenze (curriculum compreso).

—07

Nel 2030 la generazione Z avrà mediamente dai 25 ai 30 anni e costituirà circa un terzo della forza lavoro. Un generazione Z è difficile da attrarre, gestire e condurre. Per il bene del marketing e del futuro reclutamento, bisognerà quindi conoscerne gioie, dolori e valori.

—08

Da sfruttare a seminare, per raccogliere domani. Retribuite adeguatamente i vostri stagisti e date a loro incarichi di contenuto. Se il tirocinante sente di essere trattato in modo equo, è più probabile che si candidi in seguito.

—09

Ondate di licenziamenti in arrivo. Nei prossimi anni dovrete fare i conti con un tasso di fluttuazione significativamente più elevato, che si aggirerà intorno al 40%. Per i lavoratori della conoscenza, che lavorano in remoto, qualsiasi azienda al mondo può essere un potenziale datore di lavoro. Mantenere quelli in gamba sarà sempre più difficile e richiederà strategie attrattive.

—10

Altre piccole cose da fare per attrarre. Prendere posizione sulle questioni sociali o ambientali. Essere contemporanei nell'approccio. Niente discriminazione. Home office come opzione fissa. Una leadership trasparente. Feedback e interazione personale faccia a faccia.

—Talent hunt
Pescare talento selvatico

https://www.wingback.com
https://tinyurl.com/fxehhfe3
https://tinyurl.com/mwt35t7y

È semplice. Non si pesca più negli allevamenti dove tutti pescano pesce di serie. Bisogna pescare in profondità, laddove vivono i talenti in libertà. Tutto un altro sapore, anche per il reclutamento.

—Caccia divergente
Assumere senza leggere un solo CV

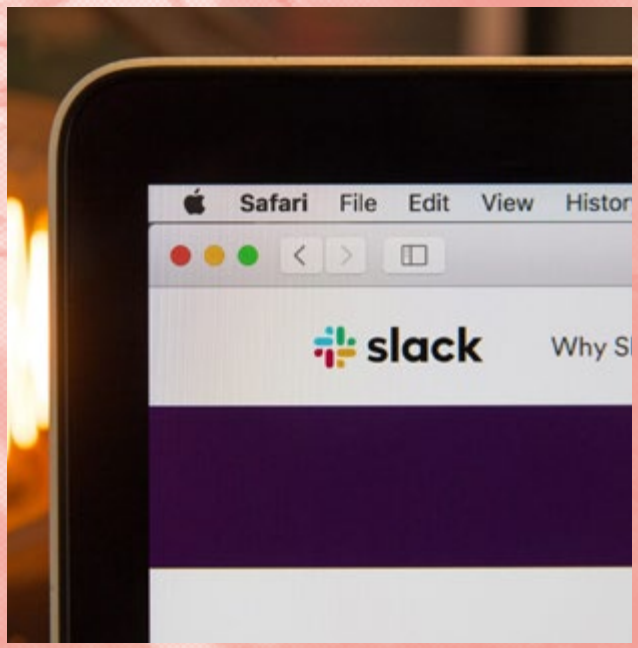
A tutte le imprese del futuro: riapre la stagione della caccia, ma non nelle solite riserve (università di prestigio e imprese innovative). Bisogna cercare i talenti laddove si frequentano. «Se cercate programmatori brillanti, cercateli a delle conferenze, o contest underground, lasciate perdere il curriculum vitae e concentratevi sui progetti che i candidati hanno realizzato». A parlare così è Torben Friehe, fondatore della startup di software statunitense Wingback. Come racconta il giovane imprenditore a Fast Company, «avevo bisogno di sei programmatori e project manager in loco. Un annuncio di lavoro su LinkedIn aveva portato 100 candidati, ma nessuno di loro era adatto». Da lì la decisone: diventare divergenti nella caccia. Ecco le sue misure. Primo: allargare l'imbuto e lasciar perdere i cv. La maggior parte dei datori di lavoro si rivolge ai laureati delle migliori università, o cerca persone che abbiano lavorato in aziende famose, ma quel bacino è ormai svuotato. Meglio concentrarsi esclusivamente sui risultati ottenuti dal candidato, indipendentemente dal dove e dal come. Secondo: ricerca nel mondo offline. Wingback, per esempio, ha contattato l'organizzatore di una conferenza di programmatori tosta per fare annunci mirati in loco. Solo questo ha portato a dieci candidati ben qualificati. Terzo: fare pubblicità presso i "punti di ritrovo" dei professionisti. Wingback ha scoperto una comunità di sviluppatori su Internet che si scambia informazioni tramite la piattaforma Discord. Ha promosso qui le posizioni aperte, con descrizioni precise delle mansioni e dettagli sulle retribuzioni e tirato su altri dieci candidati, trascurati dal recruiting mainstream, fra cui tre donne, un asiatico e un sudamericano.

—Fate come me
I consigli di Torben Friehe, ceo Wingback

1. Non pescate nella piscina dove tutti pescano! State alla larga da parametri e requisiti di reclutamento tradizionali e concentratevi su gruppi di candidati trascurati (donne, immigrati, disabili ecc.).
2. Entrate in contatto con i talenti laddove si trovano. Se però le conversazioni aperte con i candidati non si sviluppano in modo informale e proficuo, allora è necessario passare rapidamente a un altro canale.
3. Agite in modo aperto e onesto. Astenetevi dal marketing aggressivo dei posti di lavoro, piuttosto cercate di convincere i talenti con compiti stimolanti.

—Platform recruiting
Attirare i talenti con Slack

Finora la maggior parte delle aziende utilizza il programma Slack solo internamente per le chat. In realtà, i canali tematici sono ottime porte d'ingresso per contattare potenziali talenti. Ci sono gruppi di discussione su argomenti molto specifici, come "marketing per la sicurezza informatica" o "creazione di manuali utente". Questi circoli informali possono diventare un importante terreno di caccia, soprattutto per rivolgersi a professionisti di nicchia, senza sprechi di tempo. Il nostro consiglio: verificate se ci sono canali su Slack in cui si incontrano i professionisti che state cercando. In questo caso, i reclutatori dovrebbero diventare membri e contattare attivamente gli altri utenti.



—Talent ghosting
Il fantasma all’opera

La sedia del nuovo arrivato rimane vuota. Benvenuti nell’era del job ghosting, dove il nuovo dipendente non si presenta al primo giorno di lavoro e sparisce ancora prima di iniziare. Dove sarà finito?

—Musica nuova in azienda
The no-show must go on

“Non abbiamo mai avuto così tanti no-show”, mi riferisce un manager che dirige il dipartimento HR di un’azienda di medie dimensioni. Per “no-show” si intendono i candidati che hanno accettato un lavoro ma che non si presentano il primo giorno, di solito senza alcun preavviso o commento. Questo fenomeno, denominato ghosting (il nuovo dipendente rimane un fantasma), si osserva anche per posizioni specialistiche e manageriali ben retribuite. Negli ultimi tempi, il ghosting sta raggiungendo proporzioni quasi epidemiche. Southwest Airlines, la compagnia aerea americana a basso costo, ammette che il 15-20% dei nuovi assunti non si presenta il primo giorno di lavoro, mentre nel settore commerciale, riferisce un recente articolo sul *The Wall Street Journal*, fino all’80% dei nuovi assunti scompare senza lasciare traccia dopo pochi giorni lavorativi. Quali sono le ragioni di tutto questo? I processi di reclutamento digitali rendono più facile che mai per i profili qualificati candidarsi a più lavori in parallelo. Inoltre, come testimonia il caso della Germania, che ha quasi 2 milioni di posti di lavoro attualmente scoperti, per i talenti e personale qualificato trovare lavoro diventa sempre più facile.

—Contromisure in 4 mosse
Come prevenire il ghosting

In futuro, il noto “ogni promessa è debito” (ok, accetto di lavorare per voi alle condizioni accordate) varrà sempre meno. Preparatevi a un numero ancora maggiore di improvvise sparizioni mettendo in campo contromisure.

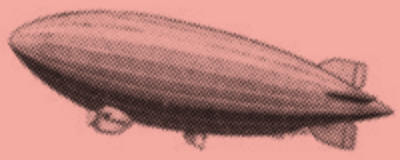
1. Esaminate con occhio critico la vostra offerta di lavoro. L’80% dei candidati ritiene che le offerte dei datori di lavoro non siano più al passo coi tempi; ad esempio, spesso mancano orari di lavoro flessibili. L’assenza di opzioni può alimentare le “preoccupazioni dell’ultimo minuto”.

2. Smettete voi stessi di fare ghosting. La scomoda verità è che molti talenti hanno subito il ghosting di un datore di lavoro perché inizialmente si erano autocandidati e hanno dovuto aspettare settimane per ricevere una risposta alla loro candidatura. Bisogna semplificare i processi di reclutamento, fornire ai candidati un feedback rapido e affidabile, essere coinvolgenti e amichevoli.

3. Fate in modo che il colloquio sia un’esperienza piacevole, anche se avviene tramite telefono o videochiamata. Un addetto alle risorse umane deve accogliere il candidato e poi assegnarlo a una persona che deciderà in merito all’assunzione.

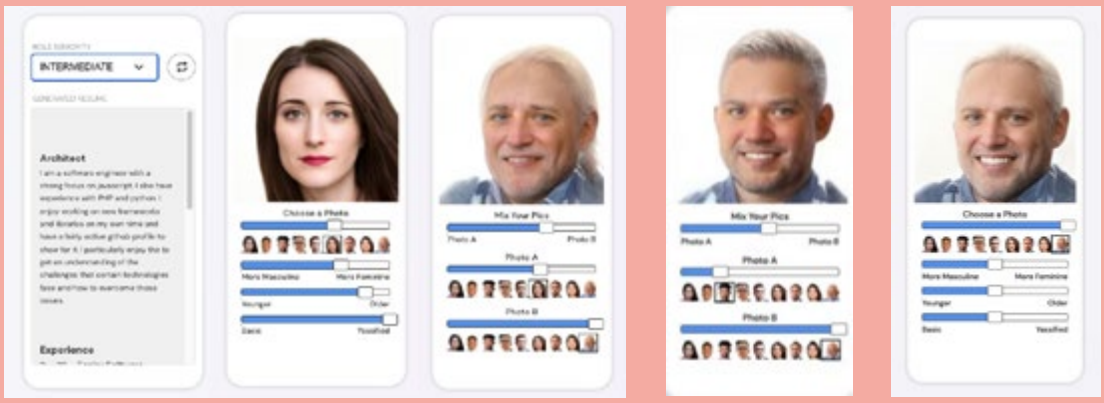
4. Cercate attivamente candidati. Non aspettate che qualcuno risponda al vostro annuncio di lavoro, ma contattate direttamente quelli idonei (sourcing attivo). In questo modo, il talento si accorgerà fin dal primo momento della vostra serietà e si comporterà in modo adeguato, forse.

FAKE TALENT
TUTTO QUELLO CHE SAI DI ME È FALSO



L'azienda seleziona il candidato con l'algoritmo? Allora anche il candidato seleziona se stesso (il profilo) con l'algoritmo. Funziona così. Su Deepwork i candidati hanno a disposizione un'ampia gamma di strumenti digitali gratuiti per barare, fra cui: il generatore di ritratti con cui l'utente può scegliere tra diverse foto dall'archivio e poi impostare l'età e il grado di mascolinità/femminilità desiderato tramite dei cursori; la cassetta degli attrezzi di Twitter dove raccogliere e usare tweet ed espressioni di opinione profondamente significative. Inoltre, l'algoritmo scrive il cv adatto e inventa pure hobby e attività ricreative interessanti in linea con la posizione del lavoro. Quindi, il candidato può facilmente creare un account Twitter che lo faccia apparire come, per esempio, un esperto di web marketing. Direte: non può essere vero. Infatti non lo è. È solo satira (dovete assolutamente visitare la pagina deepwoork di pudding), ma rivelatrice di quello che tecnicamente già si può fare e, aggiungo, si farà. È anche una denuncia e monito. Chi di algoritmo ferisce, di algoritmo perisce. Più le aziende delegano la selezione del personale a un algoritmo, più i candidati si opporranno con gli algoritmi. Il futuro è una sfida: l'IA dei talenti contro l'IA dei datori di lavoro.

↘
https://pudding.cool/2022/01/deepwork/



Associazioni Sanità Previdenza Servizi Contratto Formazione

ASSOCIAZIONI TERRITORIALI IN ASSEMBLEA

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

Rieccoci al consueto appuntamento autunnale con le assemblee delle associazioni territoriali Manageritalia che precedono quella nazionale (Napoli, 25-26 novembre). Un momento di incontro che in un mese circa (tra ottobre e novembre) vedrà le tredici associazioni, più quella dedicata agli executive professional, riunire gli associati per discutere del contratto dirigenti, dei servizi per i manager e dei progetti futuri. Come sempre, oltre a una snella parte istituzionale, ci sarà spazio per dialogare in una parte pubblica su alcuni aspetti core dei manager e del territorio, spesso con la presenza di personaggi delle istituzioni e della business community.

L'organizzazione tutta arriva a questo appuntamento in ottima salute, nonostante il pessimo periodo che stiamo attraversando. Siamo cresciuti negli ultimi due anni del 5,9% come associati e del 13,1% come dirigenti in servizio con uno dei nostri contratti.

Ultima novità a livello contrattuale è l'accordo all'interno del ccnl dirigenti del terziario che ha rafforzato il welfare puntando su quello aziendale, con la possibilità di personalizzarlo sempre più. Attraverso una piattaforma dedicata, si possono incrementare le prestazioni degli strumenti contrattuali già previsti dal ccnl, integrandoli con i servizi di welfare volti al benessere del dirigente e della sua famiglia.

A livello nazionale e territoriale continua la nostra attività di valorizzazione dei manager e di collaborazione con tutti gli stakeholder per far ripartire il nostro Paese puntando su competenze e managerialità.

Vai su
https://bit.ly/Associazioni-Manageritalia
per i dettagli su giorni, orari, location e modalità di partecipazione.

MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL

Le novità assicurative a loro dedicate

Gli executive professional sono alte professionalità con competenze manageriali che offrono a imprese ed enti i loro servizi in maniera libera e indipendente.
Tuttavia, non avendo un contratto di lavoro subordinato, o a tempo indeterminato, devono provvedere in maniera autonoma alla tutela della propria persona e della propria attività professionale, ricercando delle misure di protezione che trovano una risposta ottimale nelle coperture offerte dal mercato assicurativo.
Per venire loro incontro, Assidir, forte della propria esperienza in ambito previdenziale e assistenziale, ha ricercato e messo a punto una serie di soluzioni che possono rappresentare un vero e proprio "ombrello assicurativo" per i liberi professionisti e i loro familiari.
Vediamo alcune tra le principali opportunità offerte legate alla previdenza, alla sanità e al patrimonio.

Associazione Antonio Pastore

Grazie alla modifica dello statuto dell'Associazione Antonio Pastore, oggi anche gli executive professional iscritti a Manageritalia e i loro familiari (coniuge, figli, genitori e nonni) possono accedere alle polizze Nuova Capitello "3176" ed essere inclusi automaticamente, e in modo gratuito, nella copertura della Polizza Tutela legale.
Vediamo di cosa si tratta.

Polizza Tutela legale

Si tratta di una "protezione" destinata a intervenire in caso di vertenze e contenziosi con terze persone, fisiche e giuridiche, nell'ambito della vita privata, contrattuale, verso istituti di legge e, solo per la parte giudiziale, per contenziosi legati al rapporto di lavoro subordinato. Gli affiliati Antonio Pastore possono ottenere un rimborso fino a 15.000 euro delle spese sostenute in uno dei casi sopraindicati.

Polizza Nuova Capitello 3176

Riservata agli affiliati Associazione Antonio Pastore con un'età, all'ingresso, compresa tra i 20 e gli 85 anni, questa polizza consente di accantonare un capitale ai fini di risparmio/investimento.

I vantaggi di essere associato a Manageritalia

Mettiamo adesso in luce tutte le prestazioni attive per gli executive professional in materia di assistenza grazie all'offerta di Assidir, ma soprattutto al loro status di associati a Manageritalia.

Il "Programma di assistenza Manageritalia" offre servizi di assistenza, informazioni e consulenze telefoniche per emergenze sanitarie in viaggio in Italia e all'estero, è valido in tutto il mondo ed è offerto in collaborazione con Europ Assistance.
Gli executive professional possono inoltre costruirsi un vero e proprio welfare personalizzato, composto a loro discrezione con prodotti che offrono tutele assicurative ad adesione individuale, per loro e la loro famiglia, nelle aree:

- **salute:** infortuni, invalidità da malattia e rimborso spese mediche, Long term care (rendita

per non autosufficienza), Dread disease (per patologie particolari), card sconti (prezzi vantaggiosi per prestazioni mediche senza limiti di età e utilizzo);

- **previdenza:** premorienza, risparmio/investimento, fondo pensione aperto per integrare la futura pensione pubblica;
- **patrimonio:** abitazione (incendio, furto), responsabilità civile della famiglia, circolazione e proprietà di veicoli a motore, tutela degli animali domestici, sicurezza digitale della famiglia, viaggi e vacanze (rimborso delle spese mediche, rientro sanitario, perdita bagaglio);
- **attività professionale:** responsabilità civile di particolari attività professionali non regolamentate.

#SempreinSalute – Copertura completa

Infine, un'importante novità. Per offrire agli executive professional servizi sempre più rilevanti nel campo della salute, Manageritalia ha chiesto a Cassa De Lellis e Assidir di studiare un piano sanitario a loro dedicato. La risposta ha preso il nome di **#SempreinSalute – Copertura completa**, un programma che garantisce coperture sanitarie integrative a quelle del Ssn, con un ottimo rapporto tra qualità, livello delle prestazioni, costi e con possibilità di includere, in blocco, tutti i familiari (coniuge-convivente more uxorio e figli fiscalmente a carico), con costo fisso e non proporzionale al numero delle persone assicurate.

Punto di forza del programma è la possibilità di ottenere delle prestazioni sanitarie individuali alle condizioni particolari, scontate, tipiche delle coperture collettive. Inoltre, offre la possibilità di ottenere assistenza sanitaria su misura in base alle esigenze dei singoli secondo due diversi livelli di prestazioni e costo (con o senza cure dentarie).

Chiedi il supporto degli specialisti di Assidir!

Scrivi a **info@assidir.it**

o compila il form contatti sul sito

www.assidir.it/contatti.html

CORSI DI FORMAZIONE

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

CFMT

Team Empowerment

Soul manager
Le aziende del futuro devono avere un'anima
ONLINE — 18 e 30 novembre

Talent coaching
Il coaching per vincere la nuova guerra dei talenti
ONLINE — 25 novembre

La gestione dei conflitti
Riconoscere, prevenire e affrontare le situazioni conflittuali
CFMT — 2 e 12 dicembre

Personal Improvement

Essere resilienti. Misura la tua resilienza
Il manager e l'organizzazione resiliente
ONLINE — 22 e 29 novembre

E se sbaglio?
Decidere senza timore di sbagliare
ONLINE — 25 novembre

Self-mastery: energia spirituale
Yoga coaching: obiettivo self-mastery
ONLINE — 1° dicembre

Organizational Performance

Come posso armonizzare le diverse generazioni con cui lavoro?
Cosa succede quando 4 differenti generazioni devono collaborare?
CFMT — 24 novembre

Modelli excel per analizzare Pfn e gestione finanziaria
La gestione finanziaria aziendale
ONLINE — 29 novembre

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

Business Development

Selezionare dati, informazioni e conoscenze più rilevanti per le vendite
Sales management & Digital transformation
ONLINE — 28 novembre

Negoziare strategicamente
Negoziare con autorevolezza e incisività
ONLINE — 6 e 13 dicembre

I futuri dell'energia
Megatrend
ONLINE — 16 dicembre

PER INFORMAZIONI:
www.cfmt.it

MILANO
info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA
info@cfmt.it, 06 5043053

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

La partnership tra Cfmt, Centro di formazione management del terziario, e JPS, John Peter Sloan – la Scuola, si rinnova per il quinto anno.
Attraverso il progetto Improve your english skills, proponiamo una rosa di percorsi modulari volti all'apprendimento e al rafforzamento della lingua inglese e alla sua applicazione nel contesto lavorativo.
Per venire incontro alle numerose richieste da parte dei dirigenti su tutto il territorio nazionale, i percorsi sono erogati in modalità "distance learning", attraverso la partecipazione ad aule virtuali dedicate.
A seguito dei risultati emersi dallo svolgimento di un breve test scritto e orale, il candidato verrà assegnato al percorso che più si avvicina agli obiettivi di apprendimento individuali.
Gli elementi centrali di ogni percorso sono essenzialmente due: mettere in pratica quello che si sa per rafforzare le proprie conoscenze e lavorare al miglioramento della pronuncia.
A corredo di tutti i percorsi vengono inoltre offerti due preziosi servizi:

How can I help you?

Si tratta di incontri di consulenza individuali della durata di un'ora ciascuno. Sarà quindi possibile personalizzare l'intervento chiedendo al teacher di affrontare argomenti specifici, come ad esempio la revisione di un cv in inglese, di un report o aiuto nelle presentazioni ecc.

Speexx – piattaforma per l'autoformazione

Parallelamente alla partecipazione alle sessioni in aula virtuale, sarà possibile continuare a esercitarsi in maniera autonoma attraverso questo strumento, 24/24 e 7/7 per 6 mesi.
Verranno attivati contenuti didattici coerenti rispetto al livello di conoscenza della lingua emerso dal test.

I tre percorsi proposti, di gruppo e in aula virtuale, sono:

MISSION POSSIBLE

10 appuntamenti di 2 ore a settimana
"Ho studiato l'inglese in passato, ma ho un livello davvero base".
Se vuoi strumenti e competenze base per gestire le tipiche situazioni lavorative in inglese, evitando le classiche "maccaronate", questa è la soluzione adatta a te!
È il corso pensato per adulti, recentemente rinnovato in termini di contenuti e articolazione, caratterizzato da un approccio divertente e coinvolgente. Durante le sessioni vengono affrontate strutture importanti della lingua e funzioni fondamentali, come parlare al telefono, presentarsi, descrivere il proprio lavoro e l'ambiente lavorativo; insegna soprattutto ad acquisire confidenza e a "buttarsi" senza temere le brutte figure.

WORKING EFFICIENTLY IN ENGLISH

7 appuntamenti di 3 ore a settimana
"Ho un buon livello di inglese, ma vorrei capire e sapermi esprimere meglio".
È il percorso dedicato a chi non ha una solida competenza linguistica e si trova a gestire in maniera occasionale comunicazioni in inglese, sia scritte che orali, e che vive sempre queste situazioni con preoccupazione, sentendosi "bloccato/a".
Durante gli incontri verranno proposte soluzioni utili e immediatamente applicabili per gestire al meglio le comunicazioni in inglese con clienti e colleghi, acquisire strumenti e sviluppare competenze per gestire con la giusta "confidence" le tipiche situazioni lavorative di carattere internazionale.

ENGLISH GYM

4 appuntamenti di 3 ore a settimana
"Ho un ottimo livello di inglese e vorrei tenermi allenato".
Per chi ha già un ottimo livello di conoscenza della lingua ma vuole mantenere l'allenamento e sviluppare una sicurezza ancora maggiore nell'affrontare conversazioni su temi di business management, catturare l'attenzione grazie alla *powerful language*, gestire presentazioni e negoziazioni in maniera efficace.
Il percorso offre anche l'opportunità di acquisire nuove competenze inerenti a tematiche quali *public speaking in english*, *negotiation techniques* ecc.

Per informazioni e iscrizioni:
http://bit.ly/EnglishCFMT
english@cfmt.it
Sonia Gabriela Franco - tel. **0254063118**

Hanno collaborato a questo numero

Antonio Angioni, laureatosi in giurisprudenza a Pisa, master a Torino, ha ricoperto incarichi con crescenti responsabilità in aziende e organizzazioni sia in Italia che all'estero. Nel 2017, capitalizzando le diversificate esperienze ha fondato la società di consulenza di direzione Poliedros Consulting. (44)

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'inserto *Dirigibile*. (69)

Luigi Centenaro è personal branding strategist e managing partner di BigName. Ideatore del personal branding Canvas e primo italiano certificato come personal branding strategist. Insegna presso i master di Sda Bocconi, Essec Parigi, WHU Dusseldord, Bath SoM, St Gallen – (CH) e MIP. (48)

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

Mirko Lalli si occupa da sempre di innovazione, tecnologia, comunicazione e marketing. È fondatore e ceo di The Data Appeal Company SpA, acquisita nel 2022 da Almawave SpA, parte del gruppo AlmavivA. (12)

Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali. (65)

Irene Morrione è master certified coach, founder e ceo di Into the change. Coordina progetti sistemici di cultural change e leadership development per organizzazioni multinazionali e imprese italiane. Co-autrice del libro *La leadership sinergica*, Franco Angeli Editore 2022. (58)

Camilla Rovelli è master certified coach, partner di organizzazioni nel co-design di programmi sistemici di cultural change, new mindset adoption e sviluppo di self e team leadership. Docente e mentor di coach professionisti in scuole accreditate Icf. Co-autrice del libro *La leadership sinergica*, Franco Angeli Editore 2022. (58)

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (66)

infoMANAGER 77

DIRIGENTE
MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

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

FASDAC FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI

CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO

ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

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. 0229404920 - www.graphicforge.it

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

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

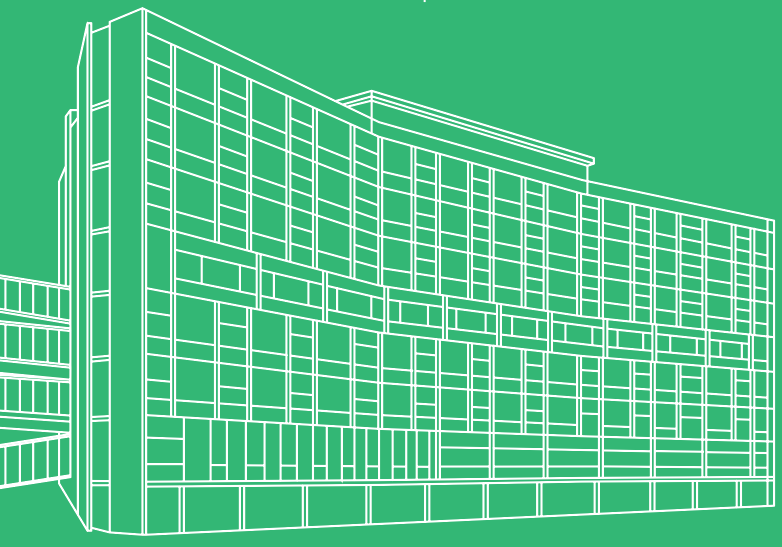
Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana

Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di ottobre 2022 è di 40.075 copie

L'eccellenza medica al centro della città

Da oltre 60 anni offriamo cure di alta qualità attraverso specialità diagnostiche, chirurgiche e mediche d'eccellenza garantite dai medici delle migliori strutture sanitarie sia pubbliche che private.



Casa di Cura
La Madonnina
Gruppo San Donato

lamadonnina.grupposandonato.it

LA RIABILITAZIONE DEL PAVIMENTO PELVICO

Aiutiamo ogni giorno chi ha problematiche come **incontinenza**, **rapporti dolorosi**, **stipsi** o **prolasso**, causate da uno stile di vita sedentario (scarso esercizio fisico, parto, menopausa). La riabilitazione del pavimento pelvico è un efficace strumento di prevenzione e trattamento.

SIAMO PRESENTI IN TUTTA ITALIA!
CONTATTACI E TROVA IL CENTRO PIÙ VICINO A CASA TUA!
328.69.51.649

TOP PHYSIO®
QUALITY NETWORK
INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

Inquadra il Qr Code per scoprire di più sulla riabilitazione del pavimento pelvico!

LA RIABILITAZIONE DEL PAVIMENTO PELVICO
SI RIVOLGE AD ENTRAMBI I SESSI