

DIRIGENTE

N. 9 SETTEMBRE 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

DA DOVE RIPARTIAMO?

Le nostre priorità
per lo sviluppo del Paese

MONDO

Guardiamo
in faccia la realtà
(anche se ci fa paura)

CONSUMI

2022 all'insegna del risparmio

ECONOMIA

Quali i settori in crescita?

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

Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 269/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art. 1, comma 1 - DCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)



Il sorriso risplende dopo le vacanze. L'importanza di un controllo e delle buone abitudini.

"L'estate sta finendo..." recitava il testo di una canzone estiva di alcuni anni fa, che sottolineava il ritorno alla normalità dopo il periodo delle vacanze. Un ritorno alle abitudini quotidiane, probabilmente abbandonate o trascurate durante l'estate. Tra queste, anche il tempo dedicato all'igiene orale, che spesso nei mesi estivi si assottiglia perché siamo distratti da altro: serate all'aperto, mare, viaggi, amici, voglia di svago o di relax. Per mantenere sano il nostro sorriso è importante tornare a dedicare la giusta attenzione all'igiene dei denti, lavandoli correttamente, tre volte al giorno e con strumenti idonei. L'ideale è anche effettuare una visita di controllo dal proprio dentista per monitorare il possibile accumulo di placca, causato da un'igiene meno accorta, o per verificare la necessità di una seduta di igiene professionale. Lo staff dei Centri Implantologici Tramonte conosce bene il valore del sorriso ed è pronto ad accogliervi per un check-up della salute dei vostri denti prima che la frenesia del lavoro e degli impegni personali e familiari abbia il sopravvento. Così che il vostro sorriso risplenda anche se le vacanze sono finite.



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.

L'ORA DEL VOTO

Il collante dell'emergenza energetica e bellica, del Pnrr e del difficile percorso d'integrazione europeo, in un contesto geopolitico in rapida evoluzione, non è stato sufficiente a trattenere i leader di alcuni partiti italiani dal concludere prima del tempo l'esperienza del governo Draghi. Abbiamo avuto per un periodo breve, ma cruciale, una guida sicura capace di compiere i passi giusti e di creare le premesse per uno sviluppo sostenibile e duraturo.

I partiti non riescono ad accettare l'evoluzione del processo democratico, che sempre più richiederebbe fasi e figure distinte: quella di aggregazione del consenso e quella di governo, che comprende anche la gestione del consenso. Non si tratta di distinguere o contrapporre i "tecnici" ai "politici": è una visione basata sulle competenze, diverse e complementari. Draghi non è stato una sconfitta della politica, ma l'espressione di questa visione.

I leader che presumono di uscire vincenti – o meno perdenti – hanno deciso di affrontare prima del tempo il giudizio degli elettori, puntando tutto sulle impressioni, sui richiami ideologici e sui messaggi del presente, tentando anche di far dimenticare un passato, più o meno recente, in cui hanno spesso sostenuto posizioni ben diverse.

Ne è nata una campagna elettorale che ha rafforzato una tendenza già in atto da oltre un decennio, basata su messaggi identitari e su promesse simboliche, spesso disancorate dalla realtà o largamente incomplete nella formulazione, ma tutte orientate a mantenere quella dipendenza, psicologica e in parte anche economica, dalla politica, che è la vera essenza di ciò che chiamiamo "populismo".

Sono scarsi e superficiali i richiami a ciò che gli individui, la società organizzata e le associazioni di rappresentanza possono fare per migliorare il presente e il futuro, proprio e del Paese, per imboccare un percorso di crescita davvero sostenibile. E così tutto si ferma, in attesa di bussare alla porta dei vincitori per ottenere meno tasse, più servizi, un reddito, una pensione, un aiuto, uno sgravio.

Abbiamo ospitato, sul portale e su questo numero di *Dirigente*, i contributi degli esponenti più rilevanti dei partiti, che hanno accettato di rispondere alle nostre domande e di esporre le loro idee sui temi che più riguardano noi manager e le nostre famiglie.

Sarebbe opportuno, anche in ottica futura, che venissero realizzate analisi indipendenti sugli impatti economici dei programmi elettorali, da comunicare poi ai cittadini.

Il voto con la pancia fa l'effetto di una vittoria (o di una sconfitta) nel derby, poi lascia un vuoto che genera delusione, disgregazione sociale, ricerca di qualche beneficio individuale. Ma nonostante tutti i difetti, il nostro sistema democratico centrato sul parlamento conserva una vitalità e una capacità di esprimere soluzioni che nessun altro sistema può garantire, come anche il governo uscente ha dimostrato.

E sotto la superficie dei messaggi urlati dai leader in campagna elettorale, le differenze tra i partiti si possono cogliere: votando l'uno o l'altro non ci garantiamo alcuna certezza, ma il frutto delle nostre scelte maturerà. Nel medio periodo ogni paese democratico ha la politica che i suoi cittadini sono in grado di esprimere, né migliore né peggiore.

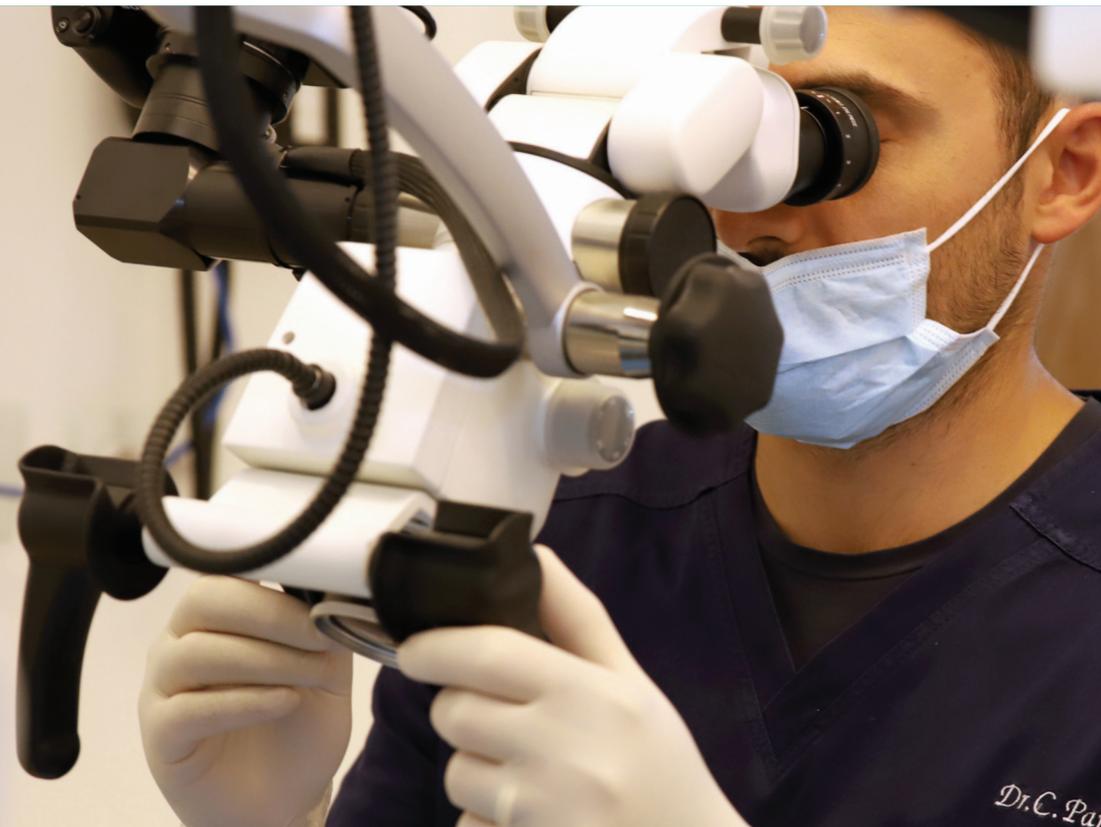
Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it



FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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



Sommario

Manageritalia

- 6 Le nostre priorità per lo sviluppo del Paese
 - 10 La parola ai politici
 - 46 W il welfare
- ### Intervista
- Giulio Centemero
 - Luigi Marattin
- 12 Fisco: motore della crescita

Mondo

- 20 Guardiamo in faccia la realtà (anche se ci fa paura)

Consumi

- 24 2022 all'insegna del risparmio

Sostenibilità

- 28 Non c'è tempo da perdere

Economia

- 32 Quali i settori in crescita?

Management

- 40 Leadership gentile

Prioritalia

- 44 Comete Civiche

Servizi

- 49 Più welfare per tutti

Innovazione

- 52 Esportazione dati personali: privacy a rischio

DIRIGENTE

è online su  **ISSUU**

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

RUBRICHE

- 38 Osservatorio legislativo
- 57 Arte
- 58 Libri
- 59 Letture per manager
- 60 Lettere

InfoMANAGER

- 71 **Manageritalia**
Ripartiamo dai servizi per la professione
- Fasdac**
- 74 La nuova iniziativa Fasdac: il progetto Post-Covid
- Assidir**
- 76 L'e-commerce di Assidir
- Cfmt**
- 79 Corsi di formazione
- 80 Executive master
- 81 Formazione manageriale continua



DIRIGENTE

MESE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



LE NOSTRE PRIORITÀ PER LO SVILUPPO DEL PAESE

Manageritalia collaborerà come sempre con il prossimo Parlamento e Governo con le proprie competenze e proposte, per continuare il processo di modernizzazione del sistema Italia che il Pnrr rende ora possibile



L CONTRIBUTO DI MANAGERITALIA non si limita alle emergenze contingenti, ma punta a una reale crescita e a un duraturo sviluppo economico del Paese, convinta che nella nuova agenda politica il dialogo con le forze sociali su questi macrobiettivi sarà fondamentale.

Il Paese è cambiato, il concetto stesso di "lavoro" è mutato. I confini tra lavoro dipendente, professionale e autonomo sono sempre più labili: inutile voler mantenere le distinzioni sul piano normativo e fiscale.

L'organizzazione del lavoro, per forza di cose, è stata ridefinita dalla pandemia. Il ripensamento dei modelli gestionali deve avere come protagonisti i manager, che ogni giorno affrontano queste sfide. Molto spazio può essere dato al welfare privato e contrattuale, sulla base del principio costituzionale della sussidiarietà.

È con questo spirito che Manageritalia ritiene di suggerire alcune priorità alle forze politiche che detteranno la nuova agenda: Stato e forze sociali insieme possono attuare il cambiamento di cui il Paese ha bisogno.

Ecco alcune delle proposte che abbiamo presentato su fisco, lavoro, parità di genere, previdenza e giovani.

Si tratta di un elenco di punti sintetici, ma per ciascuno di essi può essere prodotto uno studio più approfondito, anche in termini numerici.



-1-

Se la nostra Repubblica è fondata sul lavoro, come afferma l'art. 1 della Costituzione, dovrebbe diminuire la tassazione sul lavoro e aumentare quella gravante su altri redditi. I manager pensano che sia giusto un sistema di tassazione proporzionale e progressivo, ma che sia squilibrata la pressione fiscale gravante sui **redditi da lavoro**, in particolare quelli medio-alti, rispetto alla tassazione applicata sugli altri tipi di reddito, come quello finanziario.

-2-

Nel 2020, secondo le elaborazioni dell'Oecd, l'incidenza sul **costo del lavoro** delle ritenute fiscali e dei contributi sociali si attesta nel nostro Paese su un valore (46%) di oltre cinque punti superiore alla media europea. Il divario rispetto agli altri paesi europei risulta più marcato per i redditi medio-alti e in presenza di carichi di famiglia. Il cuneo fiscale va quindi decisamente ridotto, liberando reddito che può essere investito dal contribuente con una maggiore libertà di scelta.

-3-

Il riordino delle **tax expenditures** deve essere fatto tenendo conto che non tutte sono balzelli inutili. Alcune di esse sono dirette a garantire una più adeguata copertura dei rischi sociali e dei nuovi bisogni emergenti, come la long term care, e quindi vanno salvaguardate.

-4-

L'evasione vale nel nostro Paese più di 183 miliardi di euro (pari all'11% del pil). L'elusione invece è in parte connessa alla presenza dei "paradisi fiscali", i quali sottraggono ogni anno all'Italia più di 10 miliardi di gettito fiscale. Occorre al più presto avviare **azioni concrete per comprimere le dimensioni dell'evasione e dell'elusione fiscale**, attraverso l'incrocio delle banche dati esistenti.



Lavoro

-1-

Per garantire l'occupabilità dei lavoratori dipendenti e rendere sostenibile il **sistema delle politiche attive**, la direzione giusta è quella di integrare l'intervento pubblico con quello privato, secondo il principio costituzionale della sussidiarietà. Non solo centri per l'impiego, ma una rete integrata formata dai centri, dalle agenzie di lavoro private e dagli enti bilaterali istituiti dalle parti sociali.

-2-

Siamo convinti che al **welfare privato** debba essere dato maggiore spazio, in particolare in quegli ambiti che per gli apparati pubblici risulterebbero particolarmente dispendiosi. Il sistema del ricollocamento andrebbe coordinato maggiormente con gli strumenti del welfare di categoria messi a disposizione attraverso gli enti bilaterali e i fondi interprofessionali di formazione continua.

-3-

Per i dirigenti, durante la pandemia, non è stata emanata alcuna forma di protezione nonostante fossero stati esclusi dal blocco dei licenziamenti. A questa carenza ha supplito il sistema contrattuale. Chiediamo che anche ai dirigenti venga garantito a livello statale una serie di azioni ad hoc (outplacement, formazione per mantenere l'occupabilità ecc.) a **salvaguardia dell'occupazione della categoria** che, nonostante la ripresa, risulta comunque sempre esposta.

-4-

Nell'ottica della valorizzazione dell'employability dei dirigenti, proponiamo sia introdotta anche una **deroga alla disciplina normativa della Naspi**, nell'ipotesi che questa categoria possa ricevere una proposta di collaborazione durante lo stato di disoccupazione. Si chiede che venga rivisto il limite reddituale per il cumulo con la Naspi, oltre il quale decade il diritto a percepire l'indennità di disoccupazione. Limite red-

dituale che è attualmente di 4.800 euro per le collaborazioni di lavoro professionale o autonomo, assolutamente inadeguato per i manager. Proponiamo che quest'ultimo venga innalzato per i dirigenti almeno fino a **15.000 euro annuali**, con la contestuale sospensione dell'erogazione dell'indennità durante tutto il periodo della collaborazione.



Parità di genere

-1-

La **legge sulla parità retributiva** va sostenuta con una campagna di informazione sui vantaggi – non solo economici – per le imprese e con testimonianze di aziende virtuose che hanno già attuato la parità al loro interno.

-2-

Il prossimo governo dovrà avere tra gli obiettivi principali la **crescita dell'occupazione femminile e l'aumento della natalità**, visto che i due fenomeni sono tra loro strettamente influenzati (con politiche adeguate si possono determinare elementi di crescita per entrambe le variabili, come succede in altri paesi europei).

-3-

Gli incentivi per l'occupazione femminile devono essere almeno triennali e consistere in agevolazioni fiscali a favore delle imprese. Quindi non forme di decontribuzione, che porterebbero alla **povertà previdenziale delle donne lavoratrici**.

-4-

L'aumento dell'occupazione femminile avrebbe un positivo impatto anche sul **welfare pubblico**, che avrebbe bisogno di maggiore contribuzione.

-5-

Imprese, lavoratori e lavoratrici possono, nel rispetto delle esigenze reciproche, collaborare per conciliare, nelle aziende,

la produttività delle stesse e il benessere e la sicurezza dei lavoratori con **modelli gestionali manageriali che assicurino un'organizzazione del lavoro** ottimale e specifica per ciascuna realtà aziendale.



-1-

Il sistema a ripartizione puro in Italia ha impedito la formazione di una coscienza e consapevolezza previdenziale: la pensione era un diritto e la previdenza dei singoli cittadini un problema dello Stato. Purtroppo, il peso di questa distorsione conoscitiva del sistema pensionistico continuerà ancora a pesare almeno finché non si esaurirà quella parte di pensioni calcolate con il sistema retributivo o misto. Occorre quindi una **riforma di ampio respiro**, all'insegna della flessibilità, stabilità e sostenibilità, perché i costi di scelte errate non debbano riversarsi sulle generazioni future.

-2-

Sulla **flessibilità in uscita** occorrerà trovare la quadra tra la sostenibilità di medio e lungo termine del sistema previdenziale pubblico in Italia e le istanze dei lavoratori. Tra tutte le proposte finora emerse, riteniamo che quella di liquidare la sola quota contributiva al momento del pensionamento anticipato, e la pensione complessiva (retributiva/contributiva) una volta raggiunta l'età pensionabile, sia quella più sostenibile per il bilancio dell'Inps.

-3-

Vanno maggiormente diffusi (a livello contrattuale) e incentivati (a livello fiscale) il **secondo e terzo pilastro previdenziale**, anche attraverso gli strumenti del welfare contrattuale e aziendale, che consentono tra l'altro un abbattimento fiscale notevole.

-4-

Circa le **proposte di revisione dei coefficienti di trasfor-**

mazione, va detto con forza che la certezza del trattamento futuro deve prevalere sulla giustizia attuariale assoluta, che comunque non è raggiunta con l'attuale revisione biennale dei coefficienti. È giusto scollegare tali valori dall'età anagrafica in essere al momento del pensionamento. Va bene legarli all'anno in cui si inizia a lavorare o all'anno di nascita del lavoratore, così come è giusta la richiesta di aggiornamento periodico quinquennale dei coefficienti, fino a una determinata soglia anagrafica e non fino al momento del pensionamento.



-1-

Nel prossimo futuro, la **discontinuità lavorativa** sarà, soprattutto per le nuove generazioni, un fenomeno sempre più fisiologico. Fondamentale sarà quindi rafforzare l'occupabilità dei giovani lavoratori.

-2-

Occorrerebbe introdurre un **sistema di assicurazione di tipo contrattuale** che comporti l'attivazione automatica della formazione nei periodi di inattività e una forma di supporto al reddito, collegata però alla ricerca attiva di nuova occupazione.

-3-

Anche per i giovani inoccupati o disoccupati la proposta di Manageritalia è quella di prevedere **agevolazioni fiscali almeno triennali** per le imprese e non forme di decontribuzione, che andrebbero a detrimento delle future prestazioni pensionistiche.

-4-

Occorre intervenire non solo per dare occupazione ai giovani, ma anche per garantire loro incrementi retributivi graduali e **percorsi di carriera**, senza i quali non è possibile costruire un progetto di vita. ■

LA PAROLA AI POLITICI

Un'estrema sintesi delle opinioni ricevute dalle forze politiche dopo aver preso visione del documento che riporta le nostre priorità sui temi fisco, lavoro, parità di genere, previdenza e giovani.

I contributi integrali, e quelli pervenuti in redazione dopo la stampa di questo numero, sono disponibili sul portale di Manageritalia





AZIONE
Sen. Andrea Cangini
segretario della commissione
Istruzione pubblica.

«Il programma del Terzo Polo di Carlo Calenda è largamente in linea con le proposte di Manageritalia.

Ad esempio, riteniamo fondamentale ridurre la pressione fiscale in Italia e per far questo proponiamo che ogni anno la riduzione strutturale del tax gap del triennio precedente vada automaticamente destinata al fondo per la riduzione della pressione fiscale.

Per quanto riguarda le politiche attive per il lavoro, riteniamo fondamentale finanziare i costi che le imprese sostengono per organizzare corsi specialistici per la creazione delle competenze realmente richieste.

Con riferimento alle pari opportunità, è prioritario estendere la Certificazione della parità di genere per ridurre il gender pay gap, migliorare le condizioni di lavoro delle donne anche in termini qualitativi, di remunerazione e di ruolo e promuovere la trasparenza sui processi lavorativi nelle imprese».



FORZA ITALIA
Sen. Gilberto Pichetto Fratin
vice ministro del ministero
dello Sviluppo economico.

«Ringrazio Manageritalia per aver offerto spontaneamente un contributo utile al sistema Paese in vista della prossima legislatura, dimostrando ancora una volta un forte spirito di collaborazione con le istituzioni.

Le proposte articolate da Manageritalia sembrano idonee a favorire una crescita sana del tessuto produttivo, puntando a valorizzare le professionalità dirigenziali indispensabili per il successo del nostro Made in Italy e dei nostri prodotti nel Mondo.

Fra i temi strategici da affrontare, c'è senz'altro quello dell'abbassamento della pressione fiscale, divenuta insostenibile e tale da frenare la nostra economia, poiché riduce ulteriormente il potere di spesa degli italiani, già compresso dall'inflazione e dai rincari energetici.

Defiscalizzazione, incentivazione ed estensione del welfare privato, con contestuali interventi sul fronte della detassazione e decontribuzione dei premi di produzione, sono aspetti ugualmente prioritari».



FRATELLI D'ITALIA
On. Walter Rizzetto
componente della commissione
Lavoro Camera dei deputati.

«Ritengo che le priorità di intervento intercettate da Manageritalia e le proposte che ha avanzato su lavoro, fisco, parità di genere e pensioni trovino accordo con la nostra visione, che si propone di attuare un programma di riforme virtuose per eliminare gli ostacoli esistenti alla realizzazione lavorativa delle persone, alla produttività e alla crescita.

Come coglie Manageritalia, un piano per difendere e rilanciare il lavoro non può prescindere da iniziative che consentano di abbattere gli oneri fiscali ad esso collegati. In primo piano c'è anche la necessità di creare le condizioni affinché il nostro mercato del lavoro sia più inclusivo, introducendo strumenti che favoriscano l'accesso dei giovani e delle donne. Ulteriore punto di accordo con Manageritalia lo ritrovo nella necessità di attuare una riforma seria e stabile sulla previdenza. Il drastico aumento dei tempi per andare in pensione si è rivelato troppo gravoso per i cittadini, determinando una forte esigenza di misure alternative volte a riconoscere una maggiore flessibilità in uscita».

FISCO: MOTORE DELLA CRESCITA

Il fisco e la fiscalità sono uno dei fattori portanti per lo sviluppo di un Paese: deve riuscire a non condizionare l'attività economica e sociale, a stimolare la libera concorrenza e ad aiutare e incentivare particolari situazioni degne di attenzione... ma qual è la ricetta per una crescita economica sostenibile, inclusiva e duratura? Lo abbiamo chiesto a due rappresentanti degli schieramenti politici: gli onorevoli Giulio Centemero della Lega e Luigi Marattin di Italia Viva

Misure di semplificazione, meno tassazione e burocrazia: la ricetta per una crescita economica

Giulio Centemero

La palla al piede del debito pubblico è uno dei freni alla crescita del Paese. Che fare?

«Credo che in un periodo di alta inflazione come quello attuale la prospettiva cambi inevitabilmente, ma non possiamo trascurare il tema. A mio giudizio, è innanzitutto necessario avere un'idea chiara dell'origine del debito, per poi mettere in atto una gestione razionale e anti-

patoria. Credo inoltre che l'acorpamento del "vecchio" ministero del Tesoro a quello delle Finanze non abbia giovato a tal fine. È essenziale e prioritario trovare una soluzione».

La crescita del Pil del 2021 ci ha permesso di abbattere il rapporto debito/Pil al 150,8% (-4,5%). È quindi questa la strada maestra?

«La crescita è importante, in que-

sto come in altri campi, perciò dobbiamo eliminare gli ostacoli più immediati, come una tassazione eccessiva e troppa burocrazia. Una riforma fiscale improntata alla flat taxation anche per i lavoratori dipendenti – grazie alla Lega già due milioni di partite iva ne godono – e alla pace fiscale, più altre misure di semplificazione, porterebbero a una sicura crescita economica del Paese».

TASSE

%



«Certamente. Una flat tax per tutti, certa e stimabile nell'ottica della certezza del diritto, sarebbe un volano per la nostra economia. Sottolineo l'aspetto della certezza del diritto, poiché spesso investitori domestici e internazionali rinunciano a operare nel Belpaese a causa della complessità del nostro sistema fiscale. Un sistema chiaro attrarrebbe investimenti freschi e creerebbe posti di lavoro a tutti i livelli, compreso quello manageriale».

Un vero e strutturale recupero dell'evasione non potrebbe spingere la crescita e migliorare la forza di una sana concorrenza?

«Assolutamente sì. Purtroppo, ad oggi, le attività di accertamento

A livello di spesa pubblica, cosa si può fare? Ci sono dei margini?

«In qualità di revisore dei conti, ho imparato che i margini ci sono sempre. Come nella crescita personale, si può sempre migliorare. Dobbiamo seguire i principi dell'accountability, che fanno rima con responsabilità. Costi standard, autonomia e federalismo sono le risposte per una spesa pubblica efficiente e portatrice di risultati misurabili per le cittadine e i cittadini».

Anche la fiscalità è uno dei fattori per incidere sul debito. Co-

sa pensa della riforma fiscale appena approvata?

«Se si riferisce alla delega fiscale, che comunque non è ancora stata approvata, a mio avviso non porta significativi miglioramenti. Aggiungo che senza l'intervento deciso della Lega su questo provvedimento avremmo anche assistito a un aumento delle imposte su casa e risparmi».

In una recente indagine, i manager chiedono una riforma del fisco universale e strutturale, con un prelievo uguale per tutti i redditi e le categorie. È possibile andare in questa direzione?



Giulio Centemero, capogruppo Lega, VI commissione Finanze della Camera.

«Abbiamo voluto ampliare il portfolio investibile delle pmi. Ma questo non basta. Serve una piccola rivoluzione culturale che trasformi in abitudine l'investimento del risparmio privato in strumenti finanziari a supporto delle imprese»

mirano a chi, comunque, le imposte già le paga, mentre è necessario mettere a punto un sistema per identificare gli evasori totali.

Serve uno sforzo serio e concreto in quest'ultima direzione».

Il risparmio è uno dei più formidabili carburanti per lo sviluppo, ma noi non lo usiamo. Viene tenuto soprattutto sui conti correnti o investiti all'estero. Solo il 5% viene investito in imprese italiane. Che fare?

«Come Lega, nel primo decreto crescita dell'ormai scorsa legislatura (di cui fui relatore), inserimmo la detassazione per gli Eltif, che poi per ragioni di compliance normativa comunitaria sono stati circoscritti nell'ambito dei Pir alternativi. Abbiamo puntato alla leva fiscale per spingere l'investi-

mento del risparmio privato sull'economia reale. Oltre a ciò, quest'anno, grazie a un nostro emendamento in finanziaria, abbiamo salvato il credito d'imposta per le quotazioni in borsa delle pmi. Le pmi quotate su Euronext Growth Milano, infatti, sono il target di investimento tipico dei gestori nostrani. Abbiamo, insomma, voluto ampliare il portfolio investibile delle pmi italiane. Ma questo non basta. Serve una piccola rivoluzione culturale che trasformi in abitudine l'investimento del proprio risparmio in strumenti finanziari a supporto delle imprese. A tal fine, ho in mente un provvedimento che istituisce l'in-



serimento dell'educazione finanziaria nelle nostre scuole e se verrà riletto sarà la prima proposta di legge che presenterò nella prossima legislatura».

Abbiamo, quindi, un mercato finanziario asfittico e incapace di supportare la crescita delle imprese e del Paese e una governance di troppe aziende poco strutturata e trasparente che allontana l'accesso al mercato e ai finanziamenti di terzi. Perché e cosa fare?

«Affinché i mercati siano efficienti e procurino liquidità alle imprese, vanno eliminati gli ostacoli, innanzitutto quelli all'investi-

mento, quali le misure asimmetriche e distorsive come la Tobin tax italiana: imposta di derivazione comunitaria ma che viene applicata solo in Italia e parzialmente in Francia. Sia i dati del Mef che uno studio di Ambromobiliare dimostrano come la stessa penalizzi il settore finanziario italiano senza portare di fatto nulla di significativo all'erario. Se l'obiettivo iniziale del governo Monti era quello di portare gettito per un miliardo di euro, possiamo affermare con la massima tranquillità e sicurezza che l'obiettivo non è stato raggiunto. I dati del 2017, 2018, 2019 e 2020 ci mostrano un trend di introito era-

riale in decrescita: da 432 milioni a 196 milioni. Per non parlare dei volumi azionari scambiati alla Borsa di Milano, che dal milione e ottanta scendono costantemente a 346mila nel 2020. Con questo balzello le nostre imprese hanno perso una mole significativa di liquidità. La governance e l'attrattività delle nostre imprese migliorerebbe significativamente se più imprese si quotassero. La quotazione, infatti, prevede non solo regole di maggior trasparenza, ma anche la presenza di amministratori indipendenti e altre professionalità che migliorano la governance e anche le performance delle aziende». ■

Il ruolo della fiscalità nella crescita e nello sviluppo sostenibile

Luigi Marattin

La riforma fiscale è ancora in bilico. Pensa sia una buona riforma ed è soddisfatto del lavoro fatto?

«La legge delega sulla riforma del fisco ha origine in un lavoro iniziato circa due anni fa nella commissione Finanze della Camera, che presiedo. Assieme al Senato, iniziammo un lungo percorso di studio, ascolto e approfondimento. Per sei mesi abbiamo audito le principali istituzioni nazionali e internazionali, tutti gli stakeholder e le parti sociali, i migliori esperti della materia. Ogni partito ha presentato i propri position paper e alla fine votammo all'u-

nanimità, con la sola astensione di Leu, un documento conclusivo di indirizzo per impostare una sistemica e radicale riforma del fisco italiano, rimasto sostanzialmente alla metà del secolo scorso. Il governo Draghi usò il nostro lavoro per elaborare il disegno di legge delega approvato dal governo il 5 ottobre scorso, il quale, dopo un ulteriore lavoro di modifica nella nostra commissione e dopo l'approvazione alla Camera a giugno, ora è pronto per essere definitivamente approvato, se tutte le forze politiche confermeranno il loro intento. Sono



Luigi Marattin, Italia Viva, presidente della commissione Finanze della Camera.

quindi molto soddisfatto del metodo: abbiamo dimostrato che, quando vuole, la politica sa essere anche qualcosa di più che la gara a chi spara lo slogan più orecchiabile. Dal punto di vista del merito, credo sia la prima occasione di riforma sistemica del nostro fisco, ma sarò soddisfatto solo quando anche l'ultimo dei decreti legislativi sarà emanato. Senza dimenticare che un primo modulo del nostro disegno (la riduzione dell'Irpef a 4 aliquote e l'abolizione dell'Irap per le persone fisiche) è già stato realizzato con la scorsa legge di bilancio».

Il fisco e la fiscalità sono uno dei fattori portanti per democrazia e coesione sociale, ma spesso diventano un facile specchio elettorale stravolgendone del tutto il ruolo, non pensa?

«Quando diedi l'impulso per l'avvio del percorso, quasi due anni fa, dissi che fino ad allora la politica aveva dimostrato di saper parlare di tasse solo con l'agenzia di marketing incaricata di trovare gli slogan elettorali. E che era arrivato il momento di dimostrare che non era più così, che la classe politica aveva la maturità di affrontare con serietà, metodo e competenza il tema di una riforma complessiva del fisco. Durante il percorso abbiamo avuto un paio di momenti in cui il "richiamo della foresta" dello slogan elettorale ha ripreso il sopravvento. Il primo è stato in primavera, con la polemica sul catasto,

strumentale e assurda. Il secondo, purtroppo, è adesso: Forza Italia e Lega stanno mettendo in dubbio l'approvazione definitiva della riforma, semplicemente perché mentre sono impegnati a promettere la Luna in campagna elettorale, non vogliono essere sorpresi a fare le riforme con i piedi ben piantati sulla Terra. Gli sporca la narrazione, diciamo».

In una recente indagine, i manager chiedono una riforma del fisco universale e strutturale, con un prelievo uguale per tutti i redditi e le categorie. È possibile andare in questa direzione?

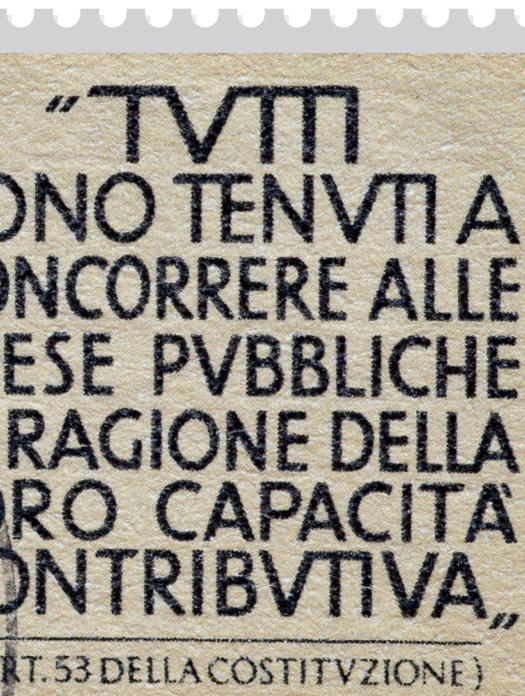
«"Prelievo uguale per tutti i redditi e le categorie" significa flat tax, che non è applicata in nessun paese avanzato e non è nient'altro che una fantasia dei populistici. Se invece si intende un sistema in cui sul complesso dei redditi di un individuo, indipendentemente dalla fonte, si applicano le aliquote progressive dell'Irpef, questo equivale al modello della Comprehensive Income Tax, che abbiamo lungamente studiato in commissione. Se da un lato ha il pregio di avere il mas-



simo dell'equità orizzontale, dall'altro implicherebbe un consistente aumento di tassazione su alcune fattispecie di reddito: rendite finanziarie, lavoro autonomo sotto i 65.000 euro, redditi agricoli e da locazione immobiliare».

Il fisco come può, e deve, diventare più vicino ai cittadini?

«Nel decreto legge n. 50 – cosiddetto "Aiuti" – ho fatto approvare lo scorso giugno un emendamento che riforma la disciplina delle rateizzazioni delle cartelle esattoriali. Prima la situazione era questa: si poteva rateizzare su 72 mesi – senza complicazioni burocratiche – solo fino a un massimo di 60.000 euro; dopo 5 rate non pagate si perdeva il beneficio ma ci si poteva ri-



mettere in termini in ogni momento successivo. Si trattava di una situazione inefficiente: 60.000 euro è una cifra irrisoria per una piccola azienda in difficoltà, che poteva trovarsi nella spiacevole situazione di dover scegliere se pagare il fisco o i lavoratori. E in più, si permetteva a qualcuno di fare il furbo: si poteva smettere di pagare le rate – facendo provvista di liquidità – e poi se e quando fosse partita un’azione esecutiva, si pagava e si ricominciava daccapo.

Dopo l’approvazione del mio emendamento, si potrà rateizzare automaticamente fino a 120.000 euro, ma inteso come singola cartella, non più come debito complessivo, e il numero di rate non pagate, dopo le quali decade il be-

neficio, passa da cinque a otto. Ma in cambio, una volta che perdi il beneficio, non lo puoi più riacquisire. Ho fatto questo piccolo esempio per mostrare di cosa ha bisogno il nostro fisco: più fiducia verso il contribuente, in cambio di maggiore serietà».

La fiscalità è uno dei fattori portanti per lo sviluppo di un Paese perché deve riuscire a non condizionare

l’attività economica e sociale, a stimolare la libera concorrenza e ad aiutare e incentivare particolari situazioni degne di attenzione. È d’accordo?

«Sono molto d’accordo. Per questo sono un fautore del sistema duale, in cui i redditi da lavoro e da pensione siano tassati con aliquote progressive che, secondo me, possono facilmente diventare tre, e tutti i redditi da capitale con una sola aliquota flat. Questo impedirebbe al fisco di distorcere le libere scelte di allocazione del risparmio, che dovrebbero essere guidate unicamente da dove ci si intende collocare, considerando le preferenze, sulla frontiera rischio-rendimento. Se invece i redditi derivanti dai diversi impieghi alternativi del capitale

sono tassati, come avviene ora, con aliquote così radicalmente diverse (dallo 0 al 43%), lo Stato si intromette – a mio avviso indebitamente – nella libera scelta dell’individuo. Il documento di indirizzo approvato dalle commissioni Finanze il 30 giugno 2021 conteneva l’indicazione del sistema duale, così come faceva il disegno di legge delega uscito dal consiglio dei ministri. Ma nel corso dell’esame parlamentare alla

«Sono un fautore del sistema duale, in cui i redditi da lavoro e da pensione siano tassati con aliquote progressive che, secondo me, possono facilmente diventare tre, e tutti i redditi da capitale con una sola aliquota flat»

Camera il centrodestra – che in teoria dovrebbe essere lo schieramento più liberale – ha imposto la cancellazione di tale aspetto».

Il fisco può e deve essere anche un potentissimo fattore di sviluppo e realizzazione della sostenibilità, anche di quella sociale, economica e ambientale, vero? E come?

«La sostenibilità economica del fisco si ottiene evitando di fare promesse fantasiose e completamente irrealizzabili, come, ahimè, stiamo

vedendo anche in questa campagna elettorale. La sostenibilità sociale si migliora riconoscendo che oggi il ceto medio sopporta un peso spropositato del fisco, e deve essere il target primario di ogni riduzione fiscale. La sostenibilità ambientale può essere favorita da una graduale rimodulazione delle imposte indirette per accompagnare (e non certo forzare) la struttura

«Il patto sociale richiede da un lato che il prelievo fiscale sui cittadini sia equo e sostenibile, dall'altro che chi occupa il potere pubblico spenda quei soldi meglio di come spende i suoi soldi privati. E su questo abbiamo ancora tanta strada da fare»

produttiva italiana verso la transizione ecologica».

Da questi punti di vista, il nostro sistema fiscale è carente. È d'accordo?

«Dei tre aspetti, quello su cui è più carente, a mio modo di vedere, è quello sociale. Il ceto medio, specialmente quello produttivo, è gravato da un carico fiscale eccessivo. E indubbiamente anche il fisco deve fare la sua parte nella sfida della

sostenibilità ambientale, come del resto ha iniziato a fare anche il mondo finanziario».

La nostra fiscalità cosa deve fare per assumersi appieno questo diritto dovere?

«Dal punto di vista sociale, va superato quel riflesso condizionato, e un po' sloganistico, secondo cui ogni riduzione fiscale vada sempre e comunque rivolta ai redditi bassi, indipendentemente da quanto fatto in passato, dallo squilibrio rispetto alle altre classi di reddito e soprattutto dal gettito fiscale, che effettivamente proviene dai redditi bassi. Qualche dato, basato sulle ultime dichiarazioni dei redditi, può aiutare a comprendere il punto. Ci sono 18,4 milioni di contribuenti sotto i 15.000 euro di imponibile annuo, e ognuno paga in media 17,58 euro di Irpef al mese. È difficile, pertanto, perseguire il sacrosanto obiettivo di aumentare il reddito disponibile di costoro agendo sul lato fiscale, perché non c'è più molto margine. Su queste fasce va invece azionata la riduzione del cuneo contributivo, come meritoriamente ha fatto il governo Draghi con i due decreti legge, cosiddetti "Aiuti". Allo stesso tempo, coloro con un imponibile annuo superiore ai 35.000 euro – che qualcuno ha il coraggio di etichettare come "ricchi" – sopportano da soli quasi il 60% di tutta l'Irpef italiana».

Le tasse sono determinanti per lo sviluppo di un Paese, però devono

pagarle tutti secondo equità e i soldi vanno spesi bene. Vero?

«Il patto sociale, che da sempre basa sul fisco la sua legittimazione più basilare, richiede da un lato che il prelievo fiscale sui cittadini sia equo e sostenibile, ma dall'altro che chi temporaneamente occupa il potere pubblico spenda quei soldi meglio di come spende i suoi soldi privati. E su questo abbiamo ancora tanta strada da fare. In Italia la spesa pubblica è stata tradizionalmente usata anche per acquistare, mantenere e retribuire consenso politico. Lo hanno fatto a destra, a sinistra, al centro. Ora una nuova offerta politica liberal-democratica deve avere il coraggio di riconoscere questa cronica patologia dello spazio pubblico italiano e porvi rimedio una volta per tutte. Una prima occasione è quella che ho citato poco fa come possibile misura di copertura per una seria riforma fiscale: dal 2010 al 2021 i consumi intermedi della PA sono cresciuti di circa 22 miliardi, quando il tasso di inflazione cumulato avrebbe giustificato un incremento di poco più della metà. Applicando costi standard, metodologie di analisi dei fabbisogni, unificazione delle stazioni appaltanti e vero controllo di gestione, abbiamo amplissimi margini di efficientamento della spesa per acquisti. Così non solo spenderemo meglio i soldi pubblici, ma potremo destinare ingenti risorse alla riduzione della pressione fiscale per chi lavora e produce». ■

LEADING CHANGE

TRE EVENTI ESCLUSIVI PER GLI ASSOCIATI CFMT IN COLLABORAZIONE CON WORLD BUSINESS FORUM

13 OTTOBRE, 8 E 9 NOVEMBRE 2022

In streaming o in presenza presso MiCo Milano Congressi



IAN WILLIAMSON

"Dalla sopravvivenza alla prosperità: il ruolo strategico del talent management"

Solo in streaming

13/10/2022 Orario 18:00 - 19:00



CARLY FIORINA

"Guidare la trasformazione organizzativa sviluppando la leadership nelle persone"

In presenza o in streaming

08/11/2022 Orario 16:30 - 18:00



TAL BEN-SHAHAR

"La potenza della positività per raggiungere risultati straordinari"

In presenza o in streaming

09/11/2022 Orario 11:00 - 12:30



Scopri di più

<https://www.cfmt.it/wbf2022>



GUARDIAMO IN FACCIA LA REALTÀ (ANCHE SE CI FA PAURA)

Crisi energetica, instabilità politica ed economica: gli obiettivi prioritari da perseguire

Carlo Benetti

market specialist GAM (Italia) SGR

NELL'INTERVENTO a Jackson Hole in agosto, nel simposio organizzato ogni anno nelle montagne del Wyoming dalla Federal Reserve di Kansas City, Jerome Powell è stato realista: non avrebbe potuto alzare i tassi prima, come qualcuno gli rimprovera, perché avrebbe corso il rischio di rallentare la crescita e non avrebbe avuto adeguata copertura politica. Ha riconosciuto che la priorità è la lotta all'inflazione e che essa costerà sacrifici in mancata crescita e raffreddamento del mercato del lavoro. Ma ha realisticamente ammesso che ciò che accadrà ai tassi futuri è nell'ordine delle congetture: tutto gira attorno al prezzo del gas, una grandezza esterna al perimetro di intervento dei banchieri centrali.

L'origine delle crisi energetiche

L'intera storia del Novecento è stata modellata e orientata dalla lotta per la conquista delle fonti energetiche. All'inizio del secolo

scorso, le trivelle dell'americana Standard Oil in America e della Anglo-Persian Company in Iran sostituivano il carbone e sovvertivano gli equilibri politici globali. Gran Bretagna e Germania realizzarono come in breve tempo i loro giacimenti di carbone non avrebbero più garantito l'indipendenza energetica, i nuovi carburanti derivati dal petrolio alimentavano i motori delle utilitarie come la Ford T, ma spingevano a maggiori velocità anche le nuove navi da guerra. Il petrolio accelerò la corsa e la competizione al controllo dei pozzi in Medio Oriente. L'importanza della nuova fonte di energia venne dimostrata nella Prima Guerra Mondiale, quando "diventò la risorsa per eccellenza del Ventesimo Secolo", scrive lo storico Dan Tamir. In questa prima parte del XXI secolo le cose non sono cambiate. L'estrazione dello shale gas americano ha sfidato le esportazioni russe e scosso gli equilibri pluridecennali garantiti dall'Arabia Saudita, la guerra in Ucraina ha solo esacerbato una crisi energetica e strategica che era



evidente: già nel 2021 la formidabile domanda cinese aveva sollevato il velo di Maya sulle strozzature nell'offerta.

Quale inverno ci attende?

Con realismo, per quanto sia sgradevole dal punto di vista dell'ambiente, bisogna riconoscere che la macchina della crescita globale ha ancora bisogno di combustibili fossili: da anni non sono più stati fatti investimenti importanti nell'estrazione e nell'esplorazione, oggi facciamo i conti con strozzamenti strutturali nella raffinazione. Lo sfasamento tra l'offerta e la domanda è una condizione destinata a prolungarsi nel medio periodo. Sarà un inverno difficile, ai prezzi del gas stellari si aggiungerà il rischio della ridu-

zione, o sospensione, delle forniture dalla Russia. Il gas che brucia ai confini della Finlandia è plastica, immagine delle contraddizioni e della posta in gioco. Senza nessuna cura del futuro e dei rischi ambientali, si inonda di CO₂ il ghiaccio dell'Artico e si profila con nitore il vero obiettivo della Russia: trasformare la crisi energetica in crisi economica, alimentando in tal modo il malcontento nelle pubbliche opinioni. Il prezzo del gas è l'arma più efficace nell'ormai scoperta guerra economica tra Russia e Occidente. Per quanto si acceleri il passo verso le energie rinnovabili e la ricerca di alternative alle forniture russe, c'è bisogno di tempo. Mancano soluzioni tecnologiche per lo stoccaggio dell'energia pulita e ci vorran-

no anni per la messa in funzione di mini-reattori nucleari come quelli previsti nel Regno Unito. Tutte le alternative richiedono tempo: non rivedremo presto l'energia a basso costo.

L'ombra dell'inflazione

È tempo di realismo anche per gli investitori. È difficile prevedere le dinamiche future dell'inflazione, in questi anni ne abbiamo sperimentato l'imprevedibilità e, proprio a Jackson Hole, lo scorso agosto, Powell parlava di inflazione "transitoria". «La squadra che ritiene l'inflazione permanente sta vincendo», ha dichiarato il premio Nobel Richard Thaler qualche giorno fa, «ma forse stanno cantando vittoria troppo presto». Buona parte dei prezzi elevati è

Il realismo impone di adottare per il futuro prossimo un atteggiamento di cautela per quanto riguarda le scelte di investimento. Le variabili in gioco sono numerose, molteplici gli esiti possibili: quando è più difficile riconoscere i segnali dai rumori, vince chi sbaglia meno, chi controlla il gioco e non prende rischi eccessivi

dovuta ai prezzi dell'energia e alle difficoltà nelle forniture causate dalla politica cinese della tolleranza zero e delle conseguenti chiusure, fattori che ci si augura siano temporanei. «Forse tra un anno ci saranno ancora scontri in Ucraina e ci sarà ancora il Covid in Cina» ha detto Thaler, «speriamo che non sia così e se uno o entrambi i problemi si attenueranno, potrei vedere i prezzi scendere».

Importanti avvertenze legali

I dati esposti in questo documento hanno unicamente scopo informativo e non costituiscono una consulenza in materia di investimenti. Le opinioni e valutazioni qui contenute possono cambiare e riflettono il punto di vista di GAM nell'attuale situazione congiunturale. Non si assume alcuna responsabilità in quanto all'esattezza e alla completezza dei dati. La performance passata non è un indicatore dell'andamento attuale o futuro.

Un atteggiamento all'insegna della cautela è da preferire

Per quanto riguarda le scelte di investimento, il realismo impone di adottare per il futuro prossimo un atteggiamento di cautela. Le variabili in gioco sono numerose, molteplici gli esiti possibili: quando è più difficile riconoscere i segnali dai rumori, vince chi sbaglia meno, chi controlla il gioco e non prende rischi eccessivi. Nel breve termine sono elevati i rischi di recessione in Europa, la dipendenza dalle forniture di gas dalla Russia rischia di mettere in crisi il modello di crescita tedesco basato su manifattura, esportazioni ed energia a basso costo. Con margini di manovra della Banca centrale europea più limitati rispetto ai colleghi americani, l'euro resterà probabilmente debole, mentre il biglietto verde resterà forte grazie alla migliore performance dell'economia americana e all'atteggiamento aggressivo della Federal Reserve.

Paesi emergenti e investimenti

Il realismo impone la prudenza nel breve termine, ma senza smettere di guardare, realisticamente, al medio e lungo periodo, superando le comprensibili ansie del "presentismo". Le preferenze settoriali di più lungo termine si orientino a settori in grado di generare forti utili anche nelle fasi di bassa crescita, ad esempio quello tecnologico, o ad aree geografiche e paesi

come quelli emergenti e la Cina. Gli emergenti pagano le conseguenze di due forti venti contrari: i costi dell'energia e il dollaro forte. D'altro canto, nel più lungo periodo il caso dei mercati emergenti come luogo di investimento non cambia: l'espressione "mercati emergenti" comprende aree e paesi tra loro molto diversi per sistemi economici e politici, la selezione e la gestione attiva sono strumenti irrinunciabili; molti paesi emergenti sono più avanti nel ciclo di restrizione monetaria; in termini aggregati, i tassi d'interesse, le valute e i mercati del credito degli emergenti restano a buon mercato.

La responsabilità dei governi

Un ultimo commento sulle scelte lessicali di alcuni giornali, ad esempio il *Financial Times*, che hanno scritto di "scommesse contro l'Italia". Le parole sono importanti, non ci sono scommesse "contro" l'Italia: anche i mercati sono realisti, valutano il nostro debito, i segnali di recessione nell'Eurozona, l'incertezza delle vicine elezioni politiche, la nostra dipendenza dalle importazioni di gas, le dichiarazioni di intenti formulate nella campagna elettorale. È normale che da queste analisi derivino nuove valutazioni del rischio Paese e un re-pricing degli asset italiani. Non è mai colpa dei mercati, sono le scelte dei governi a determinare i destini delle nazioni. ■

8&9 Novembre 2022

Allianz MiCo Milano Congressi

World
Business
Forum



The AGE of the IDEAS



Carly Fiorina
Management

José Manuel Barroso
Il futuro dell'Europa

Uri Levine
Innovazione

Tal Ben-Shahar
Leadership

Laura Huang
Diversità e Inclusione

Marcus Buckingham
High Performance Teams

Renée Richardson Gosline
Customer Experience Strategy

Nathan Furr
Business Transformation

Andrew Winston
Sostenibilità

Jesús Cochegrús
Strategia

Visita l'area riservata My Manageritalia > Servizi professionali > WOBI Eventi 2022
e scopri l'offerta esclusiva dedicata agli associati Manageritalia

800 93 94 36

info.it@wobi.com

wobi.com/it/wbf-milano/

Main Sponsor



Supporting Partner



Official Car



Technical Partner



Hotel Partner



Media Partner



WOBI

2022 ALL'INSEGNA DEL RISPARMIO

Prima la contrazione economica innescata dal Covid. Poi la guerra tra Russia e Ucraina, con il conseguente rialzo dei prezzi. Infine, l'ennesima crisi di governo. Come hanno affrontato gli italiani questo susseguirsi di eventi? Come impatta tutto ciò sui loro comportamenti di acquisto e di consumo?

Anna Zinola

docente di psicologia del marketing
all'Università di Pavia

RISPETTO al periodo pre-pandemico, nella spesa quotidiana i consumatori italiani vanno maggiormente alla ricerca di convenienza. E, per farlo, mettono in atto varie strategie. Vediamone alcune.

Taglio al superfluo

In primo luogo, riducono gli acquisti. Una parte consistente degli italiani (pari, secondo NielsenIQ, al 41% della popolazione) cerca di "tagliare" le referenze, che sono percepite come troppo costose e/o non essenziali. Un esempio? Quando si tratta della pulizia della casa, invece di prendere vari detersivi iperspecialistici (per il parquet, per il marmo, per l'acciaio ecc.) si compra un unico prodotto multifunzione. Allo stesso modo, in cucina si rinuncia ai pronti e ai semipronti (dall'insalata già lavata alle lasagne surgelate), il cui prezzo è tendenzialmente medio-alto.

Prodotti a marchio del distributore

In seconda battuta, privilegiano le marche con l'insegna del supermercato, che garantiscono un ottimo rapporto tra qualità e prezzo. Secondo NielsenIQ, oggi quasi un acquisto su tre è a marchio del distributore. E il fenomeno coinvolge in maniera trasversale tutte le categorie: dai detersivi per il bucato ai prodotti per la prima colazione (come caffè e biscotti), sino ad arrivare agli omogeneizzati. Segno che le private label hanno conquistato la fiducia dei consumatori e sono entrate a pieno titolo nel paniere di spesa.

Caccia agli sconti

In terza istanza, prestano attenzione agli sconti, muovendosi da un'insegna all'altra in base alle





Inflazione

offerte del momento. Ovviamente un approccio di questo tipo comporta un certo investimento di tempo (ed energie) poiché occorre dapprima analizzare le promozioni dei vari punti vendita e organizzarsi di conseguenza. Va inoltre rimarcato che quest'anno molte catene hanno ridotto il numero di articoli scontati e/o l'entità dello sconto. La conferma arriva dalle rilevazioni di NielsenIQ, che indicano come la percentuale delle vendite in promozione si attesti su un livello inferiore rispetto allo scorso anno.

Discount

In quarto luogo, frequentano con maggiore assiduità i discount. Nei primi sei mesi dell'anno questo canale è cresciuto di oltre il 9%, tanto da valere ormai quasi il 20% del totale della spesa. La

pandemia ha giocato qui un ruolo chiave, in quanto ha favorito i punti vendita di vicinato (e i discount hanno ormai una diffusa presenza sul territorio nei grandi e nei piccoli centri). Da parte loro, le insegne hanno cavalcato il trend introducendo prodotti e servizi in grado di rispondere ai bisogni attuali. È il caso, per esempio, dello sviluppo dell'e-commerce, dell'allargamento dell'offerta o dell'introduzione di limited edition. Per esempio, Eurospin ha di recente lanciato una collezione di capi streetwear in edizione limitata. L'operazione, che ricalca quella realizzata da Lidl due anni fa, è stata supportata da un'importante campagna di comunicazione rivolta in primis ai giovani. Lo dimostra lo stile dell'adv, veicolata soprattutto attraverso i social, e il coin-

Rispetto al periodo pre-pandemico, nella spesa quotidiana i consumatori italiani vanno alla ricerca della convenienza e, per farlo, utilizzano varie strategie. Tagliano il superfluo, privilegiano le marche con l'insegna del supermercato, prestano attenzione agli sconti e frequentano con maggiore assiduità i discount

volgimento di Fedez e Luis Sal, i due protagonisti di Muschio Selvaggio, podcast seguitissimo dalla GenZ.



Repair economy

Se dal largo consumo ampliamo la visuale alle altre categorie merceologiche, emerge poi il tema della repair economy. Si tratta della tendenza a riparare – anziché buttare – i prodotti rotti o non perfettamente funzionanti. All'origine del fenomeno c'è – oltre all'aspetto economico – una maggiore sensibilità verso la sostenibilità. I consumatori sono sempre più consapevoli dell'impatto negativo che lo shopping può avere, a vari livelli, sull'ambiente (inquinamento dell'acqua/aria, spreco di risorse ecc.) e cercano, dunque, di ottimizzare e/o prolungare l'utilizzo di ciò che possiedono.

Esempi di economia della riparazione nel settore abbigliamento...

I segnali della diffusione della repair economy sono numerosi. Il più evidente è l'introduzione,

all'interno di alcuni punti vendita, di un servizio di riparazione. Uniqlo, per esempio, ha creato uno spazio ad hoc nello store di Soho, a New York. Qui i clienti possono far sostituire una zip che si è rotta, oppure rammenare un paio di vecchi jeans. Il retailer inglese Toast, invece, ha organizzato, durante la London Fashion Week, un servizio di riparazione gratuito in partnership con giovani e talentuosi

artigiani. I clienti che hanno portato a sistemare i loro vecchi jeans si sono così ritrovati con un capo esclusivo e hand made. In tal senso, si tratta di una strategia interessante per le aziende in quanto consente loro di rinsaldare la relazione con i clienti e mantenere un legame continuativo nel tempo.

... e nel settore tecnologico

Nella tecnologia la parola magica è "ricondizionato". Invece di acquistare lo smartphone nuovo si opta per la versione usata, i cui componenti sono stati sottoposti a un intervento di pulizia e revisione. Il boom di questi prodotti, che ovviamente hanno un prezzo concorrenziale, è tale da aver favorito la creazione di dealer specializzati. È il caso di Back Market o di Refurbed, piattaforme digitali che vendono solo device (smartphone, tablet, portatili ecc.) ricondizionati. ■



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 Madonna

Gruppo San Donato

lamadonnina.grupposandonato.it

NON C'È TEMPO DA PERDERE

Crescita e sviluppo non possono prescindere da un cambio di rotta, tra rischi e opportunità

Roberto Basso

direttore relazioni esterne e sostenibilità, Wind Tre

IN ATTESA di scoprire gli effetti economici della ripresa del turismo, nel secondo trimestre del 2022 in Italia abbiamo registrato una crescita del pil di 1 punto percentuale rispetto al periodo gennaio-marzo e del 4,6% rispetto allo stesso trimestre del 2021. Si tratta del sesto trimestre consecutivo di crescita per il nostro Paese: dal rimbalzo successivo al lockdown non ci siamo più fermati e corriamo più velocemente dei partner europei, che di solito ci precedono. Gli economisti guardano ai dati macroeconomici con una certa sorpresa (in giugno l'occupazione ha registrato un incremento di 116mila lavoratori a tempo indeterminato e il tasso di occupazione ha toccato il massimo dal 1977) e si chiedono quali siano le determinanti di questa crescita sostenuta, se e quanto durerà e, soprattutto, quali eventi potrebbero minacciarla. Conflitti internazionali? Cambiamenti climatici? L'invasione dell'Ucraina da parte dell'esercito russo ha prodotto effetti dirompenti sul prezzo delle materie pri-

me e su alcune catene di approvvigionamento. Per quanto riguarda il clima, alcuni economisti stimano che nello scenario in cui la temperatura media del pianeta aumentasse oltre i 2 gradi centigradi, il pil in Europa diminuirebbe del 7,7%. Il cambiamento in corso ha già prodotto un rallentamento della crescita delle 10 colture principali, quali mais, riso, grano, e il loro prezzo potrebbe crescere tra il 75 e il 90% entro il 2030. La siccità della stagione appena conclusa ha provocato una riduzione consistente di tutte le produzioni agricole italiane.

Dalla consapevolezza ai richiami internazionali

A fare la differenza, in futuro, saranno la consapevolezza delle origini del cambiamento in atto e la determinazione della comunità internazionale a correggere la tendenza. Il dibattito sul contributo della nostra specie al cambiamento climatico è inquinato anche da editori che diffondono sistematicamente contenuti negazionisti: dieci di questi – da *Breitbart* a *Russia To-*



day – sarebbero responsabili del 69% delle interazioni su Facebook relativamente a contenuti che negano il cambiamento climatico. Sull'altro fronte, quello del dibattito scientifico basato su dati ed evidenze fornite dalla ricerca, non ci sono dubbi: il 99,5% degli scienziati del clima ritiene che il cambiamento climatico sia provocato dalla specie umana. L'Intergovernmental panel on climate change è l'ente delle Nazioni Unite che analizza lo stato delle conoscenze scientifiche, tecniche e socio-economiche sul cambiamento climatico. Nel suo rapporto pubblicato lo scorso aprile afferma che "il totale netto delle emissioni di gas serra di origine antropica ha continuato ad aumentare nel periodo 2010-2019, al pari delle emissioni cumulate nette di CO₂ dal 1850. La media annua delle emissioni di gas

serra nel periodo 2010-2019 è stata superiore a quella di qualsiasi decennio precedente, sebbene il tasso di crescita tra il 2010 e il 2019 sia risultato inferiore a quello registrato tra il 2000 e il 2009".

Politiche innovative

Se su scala globale ci impegnassimo a invertire la tendenza del cambiamento climatico in corso, potremmo individuare attività che si configurano come nuove opportunità economiche e, quindi, spazio per assicurare crescita non soltanto sostenibile – nel senso di compatibile con l'ambiente – ma addirittura funzionale alla salvaguardia del pianeta. Molte di queste opportunità sono già sotto i nostri occhi: energie rinnovabili, tecnologie per la mobilità, cattura e isolamento della CO₂, tecnologie satellitari e digitali che rendano

più efficienti le attività tradizionali, a partire dall'agricoltura (il progetto Drawdown ha individuato numerose possibilità concrete). Del resto, il costo unitario dell'energia "verde" è diminuito costantemente dal 2010, anche grazie a politiche che hanno incentivato l'innovazione lungo l'intera filiera, dalla produzione alla distribuzione. Ma l'innovazione in generale può contribuire alla transizione ecologica, a partire dalla digitalizzazione. Altre opportunità sono ancora fuori dalla nostra capacità di intuirle ma presto emergeranno, come sempre è accaduto nei tornanti della Storia.

Superare le disegualianze a favore del pianeta

Gli esperti suggeriscono di attivarsi con un approccio complessivo che tenga conto di una plurali-

tà di fattori e ribadiscono la validità dell'Agenda Onu 2030 e dei suoi obiettivi per lo sviluppo sostenibile (o Sustainable development goals - Sdg). Questi includono obiettivi di natura sociale e non soltanto ambientale, perché il cambiamento climatico ha un impatto negativo sull'equità e va contrastato anche intervenendo sulle diseguaglianze. Se non si risolvono le contraddizioni associa-

La sostenibilità è una questione di giustizia sociale, ma ciò che la rende plausibile come strategia concreta è una considerazione utilitaristica: la sostenibilità conviene. A capirlo precocemente è stato il mondo della finanza a partire dal 2020. Da quel momento la mobilitazione delle imprese verso strategie fondate sui criteri Esg ha subito un'accelerazione senza precedenti

te alla distribuzione di ricchezza e opportunità, ci saranno sempre popoli che reclameranno il diritto allo sfruttamento delle risorse naturali del pianeta per uscire dall'indigenza, a prescindere dall'impatto ambientale nel lungo termine, così come accaduto in

Europa e America del Nord durante la rivoluzione industriale.

La sostenibilità conviene

La sostenibilità è quindi anche una questione di giustizia sociale, ma ciò che la rende plausibile come strategia concreta è una considerazione utilitaristica: la sostenibilità conviene. A capirlo precocemente è stato il mondo della finanza. E da quando Larry Fink, amministratore delegato di Blackrock, ha indicato ai suoi stakeholder la strada che avrebbero preso gli investimenti del più consistente fondo del mondo a partire dal 2020, la mobilitazione delle imprese verso strategie fondate sui criteri Esg (environmental, social and governance) ha subito un'accelerazione senza precedenti. Le aziende usano i dati selezionati su questi criteri per dimostrare la loro sostenibilità e gli investitori li usano per valutare il rischio associato all'investimento in queste aziende. Esistono diversi modelli di reporting a disposizione delle aziende per definire il proprio framework di divulgazione dei dati e, di recente, è stato costituito l'International sustainability standards board per assicurarne qualità e interpretabilità. Il 72% delle 250 aziende più grandi del mondo fa riferimento agli standard della Global reporting initiative (Gri), mentre 600 investitori che gestiscono complessivamente 110 trilioni di dollari fanno riferimento al Carbon disclosure project (Cdp).

Benefici evidenti

Il rapporto tra performance d'impresa e programmi di sostenibilità è oggetto di numerosi studi, che sembrano convergere sull'ipotesi di una correlazione positiva.

I benefici potenziali dell'adozione di progetti di business transformation orientati a migliorare la sostenibilità aziendale vanno dal miglioramento del senso di appartenenza dei dipendenti all'attrazione dei consumatori più giovani, dalla riduzione dei rischi fino alla conformità con le richieste delle aziende più grandi a valle della supply chain.

Invertire la rotta è possibile

La sfida è tanto ineludibile quanto difficile: non dobbiamo nasconderci gli ostacoli e non dobbiamo temere di commettere errori e contraddizioni. Al tempo stesso, dobbiamo realizzare che i risultati concreti sono alla nostra portata, che lo sviluppo di un piano di sostenibilità richiede determinazione e qualche competenza specifica, ma non "rocket science", che i framework di reporting disponibili sono numerosi e adattabili a ogni settore d'attività. Insomma, uomini e donne d'impresa possono fare la differenza e contribuire a invertire una tendenza che allo stato attuale renderebbe estremamente difficile la sopravvivenza della specie su questo pianeta. ■



IL PARTNER PER TUTTI
I PROBLEMI DELLA
COMUNICAZIONE



**Hai una sala meeting professionale
ma non riesci a utilizzarla
con Teams, Zoom, Skype o Google Meet?**

Molti degli applicativi di webconferenza
oggi usati non sono compatibili fra loro
né sono compatibili
con apparati professionali a norma ITU
(International Telecommunications Union)

Global Gateway VLV Skod1804

FA DIALOGARE SISTEMI PROFESSIONALI E MODERNE APPLICAZIONI DI VIDEOCONFERENZA

Grazie a Skod1084, Global Gateway MPFI Multi Protocol & Format Interchange
chi dispone di un codec professionale di videoconferenza a norma ITU può comunicare con
gli applicativi consumer o di webconferenza che utilizzano protocolli proprietari



Compatibile

Consente l'utilizzo di Teams, Zoom,
Skype, Google Meet, Cisco Webex e i
più recenti applicativi proprietari



Trasparente

I sistemi professionali mantengono
immutate le prestazioni, compresa
la capacità di multiconnessione,
la gestione della grafica
e la criptatura



Sicuro

Doppio ingresso LAN,
per mantenere separate le reti
su cui operano le due unità
di processo e proteggere
la rete aziendale

Contattaci



VLV Tecnologie e Comunicazioni
Via Giuseppe Mazzini 29, Cormano (MI)



+39 02 66301410



vlv@vlv.it
www.vlv.it

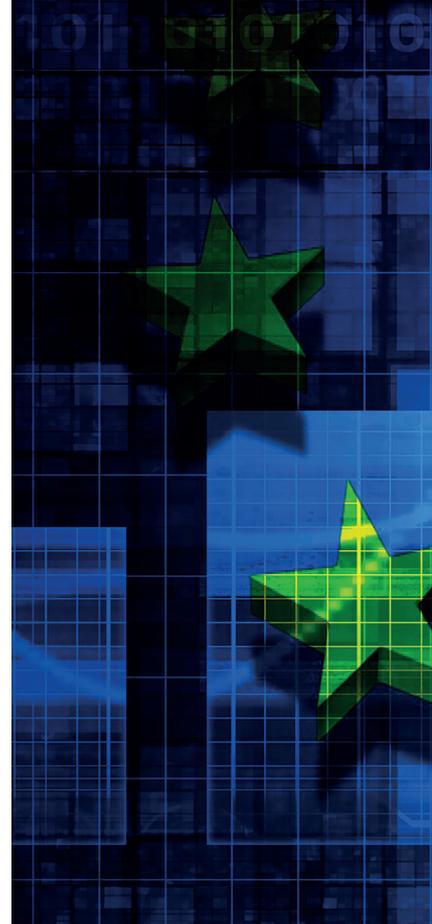
QUALI I SETTORI IN CRESCITA?

Dall'ultimo report dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia, dal titolo "Crescita del terziario e produttività: confronto europeo dal 2000 ad oggi", un focus che punta i riflettori sui singoli settori, a partire da quelli in crescita: commercio e finanza

L RITARDO dell'Italia nella crescita del valore aggiunto del terziario di mercato sembra essere perlopiù riconducibile a una minore crescita della produttività del lavoro e, più in generale, dell'efficienza produttiva (Tfp), nonostante un contributo positivo degli asset materiali, soprattutto non Ict.

I quattro settori prescelti per l'analisi, ovvero commercio all'ingrosso e al dettaglio, attività finanziarie e assicurative, servizi di informazione e comunicazione (Ict) e attività professionali, tecniche e scientifiche (Apts), sono altamente rappresentativi dell'intero aggregato: al 2019 sono circa il 63,4% di tutto il valore aggiunto del terziario di mercato italiano e circa il 27,3% del valore aggiunto totale dell'economia italiana.

Tra le cause che contribuiscono a spiegare i divari di crescita e produttività fra i comparti del terziario di mercato italiani e quelli dei competitor europei è bene ricomprendere anche ragioni istituzionali. L'obiettivo di questa sezione è, pertanto, anche quello di ripercorrere alcune scelte di policy



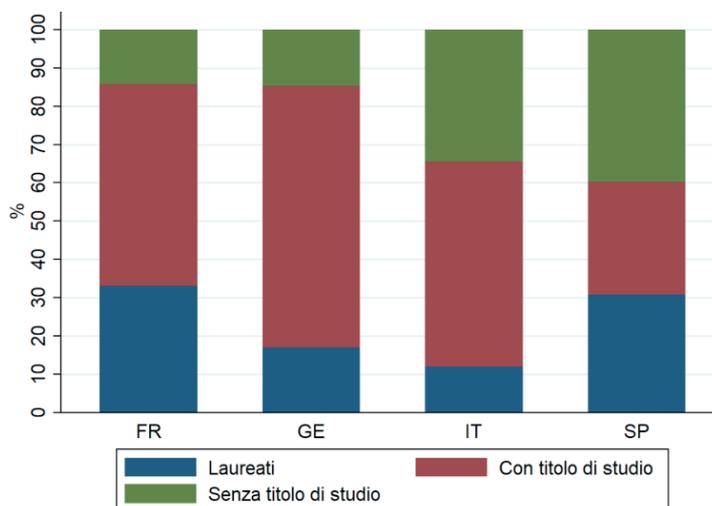
adottate nell'ultimo ventennio che possano aver giocato un ruolo determinante nell'influenzarne l'evoluzione.

In questo articolo portiamo l'attenzione sui settori in crescita: commercio e finanza.

Commercio all'ingrosso e al dettaglio

Il settore commercio all'ingrosso e al dettaglio è stato in grado di reggere il confronto con i principali competitor europei, sperimentando una crescita media annua della produttività del lavoro dell'1,5% nel periodo 2000-2019, sostanzialmente in linea con quella dell'Eurozona.

La crescita appare accompagnata da una quota di investimenti in percentuale del valore aggiunto più alta per l'Italia rispetto agli altri paesi europei, fatta eccezione per la Spagna (figura 1).

Figura 2 - Commercio: quota di lavoratori per grado di istruzione (2019)

Fonte: Elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati EU KLEMS (2021)

Composizione della forza lavoro

La forza lavoro impiegata dal settore è caratterizzata da un livello di scolarizzazione medio-basso, sebbene emergano tra paesi alcune differenze di composizione. In particolare, Francia e Spagna tendono a impiegare una quota di lavoratori laureati superiore a quella di Germania e Italia (figura 2); una costante comune a molti altri comparti del terziario di mercato. In questo settore, comunque, il grado di scolarizzazione della forza lavoro ha intuitivamente un peso minore nel determinare la produttività del lavoro. Spicca, infatti, nel caso italiano, l'alta quota di lavoratori senza titolo di studio, che non appare aver frenato troppo la crescita del valore aggiunto per

ora lavorata, nel confronto con i competitor.

Crescita: il ruolo dei processi produttivi

Analizzando nel dettaglio i contributi dei vari fattori di crescita della produttività del lavoro del settore, la performance positiva dell'Italia nel periodo 2010-2014, post-crisi finanziaria 2008-2009, ma comprensivo della crisi dei debiti sovrani, si basa soprattutto sul ruolo trainante dell'efficienza dei processi produttivi (Tfp). Infatti, nel periodo 2010-2014, la Tfp è cresciuta in Italia più che negli altri paesi considerati, soprattutto nel confronto con la Spagna, dove l'impatto maggiore della crisi dei debiti sovrani è ben visibile.

La Spagna, però, insieme alla Ger-

mania, si caratterizza per un recupero maggiore di efficienza nel periodo 2014-2018, staccando leggermente l'Italia, dove il contributo della Tfp alla crescita della produttività del lavoro del commercio resta pur sempre molto positivo.

Le policy che hanno influenzato le dinamiche di produttività

Quali scelte di policy adottate dall'Italia possono avere influenzato l'evoluzione dell'efficienza produttiva? Il settore del commercio ha beneficiato di una riduzione delle barriere all'entrata. Il decreto legislativo 114 del 1998 (cosiddetto decreto Bersani, seguito poi da un ulteriore decreto del 2006) aveva infatti l'obiettivo di modernizzare il settore, prece-

dentemente caratterizzato da una fortissima incidenza di piccoli negozi a gestione familiare, andando a limitare i casi di necessità di licenza per aprire un'attività. In uno studio di Banca d'Italia viene mostrato come l'abbattimento delle barriere all'ingresso abbia avuto un effetto causale positivo sulla produttività del settore (misurata come volume di vendite per ora lavorata) e sull'adozione di tecnologie Ict. Un effetto positivo si è avuto anche sui consumatori che, grazie alla maggiore efficienza produttiva e al minore margine di profitto, pagano prezzi più bassi. In uno studio più recente, pubblicato sempre da Banca d'Italia, vengono confermati gli effetti positivi della rifor-

ma anche nel lungo periodo: il grado di concentrazione del mercato di riferimento è diminuito in tutte le aree del Paese (portando anche a una riduzione del divario tra Nord e Sud) ed è aumentata la dimensione media delle imprese del commercio retail. La maggiore concorrenza nei piccoli esercizi e l'ingresso dei grandi operatori nel retail può dunque essere uno dei fattori che spiegano il ruolo trainante che la Tfp ha giocato nella crescita della produttività del lavoro settoriale sperimentata dall'Italia negli ultimi anni.

Servizi finanziari e assicurativi

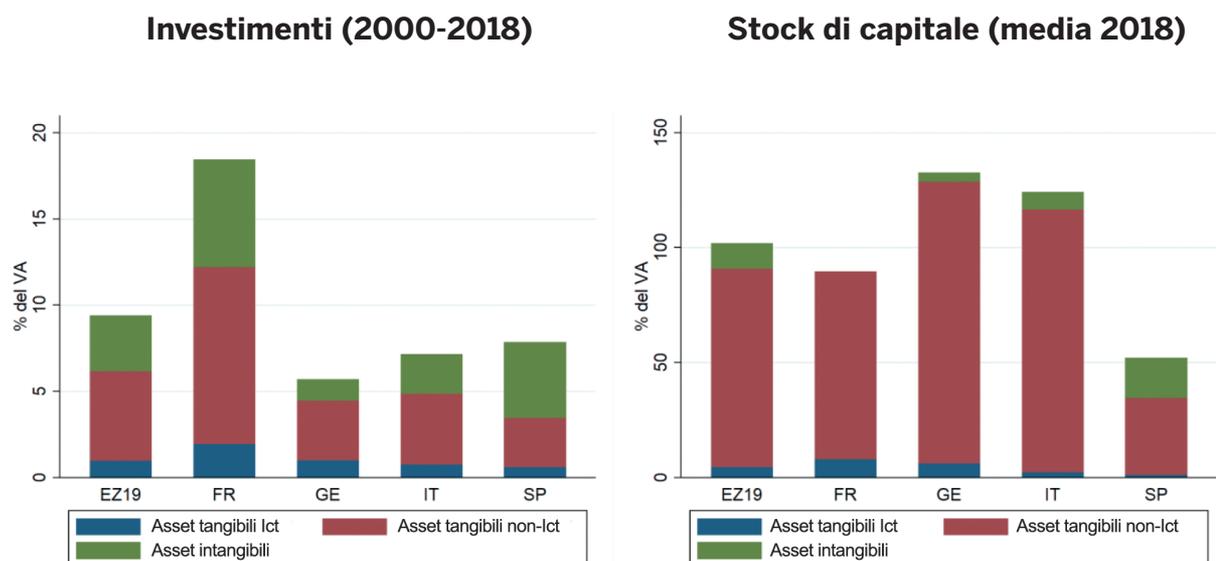
I servizi finanziari e assicurativi sono, all'interno del terziario di

mercato, quelli caratterizzati dalla più alta produttività del lavoro (valore aggiunto per ora lavorata). Nel periodo 2000-2019, l'Italia è cresciuta più dell'Eurozona, in termini di dinamica della produttività in questo settore, nonostante la crisi finanziaria e la crisi del debito sovrano.

Tale crescita non sembra essere motivata da un livello di investimenti superiore alla media europea e neppure da una forza lavoro particolarmente qualificata, ma da un guadagno di efficienza del settore.

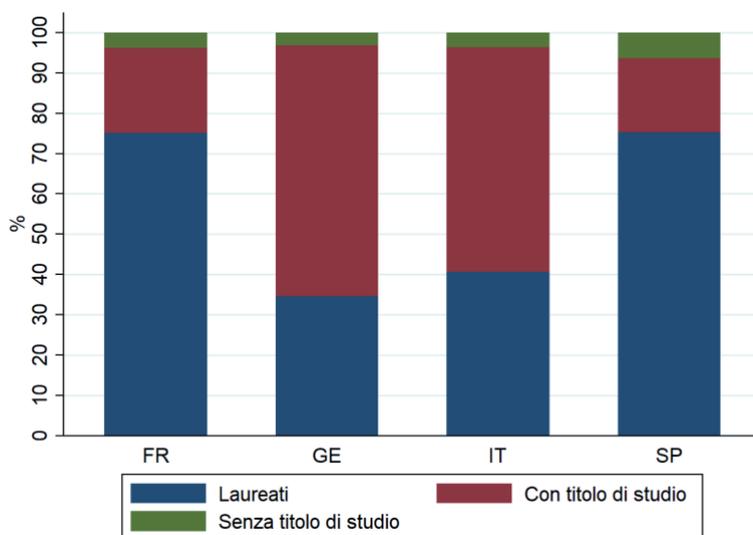
Se si analizza la dinamica degli investimenti a livello settoriale (figura 3), si nota infatti come l'Italia abbia investito meno di Francia, Spagna ed Eurozona

Figura 3 - Attività finanziarie e assicurative: investimenti e stock di capitale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati EU KLEMS (2021)

Figura 4 - Attività finanziarie e assicurative: quota di lavoratori per grado di istruzione (2019)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati EU KLEMS (2021)

nel suo complesso nel periodo analizzato, ma più della Germania. Per quanto gli investimenti degli ultimi vent'anni si siano concentrati maggiormente negli asset intangibili (ricerca e sviluppo e software), la parte del leone del fattore capitale è sempre giocata dagli asset tangibili non-Ict.

Composizione della forza lavoro

Se si guarda alla composizione della forza lavoro nel settore preso in esame (figura 4), invece, spicca la bassa percentuale di laureati in Italia e in Germania, se comparata a quella di Francia e Spagna. Questo dato riflette sicuramente una tendenza comune a

tutti i settori dell'economia italiana e rispecchia con ogni probabilità una polarizzazione delle competenze fra i grandi player del mercato aperti alla concorrenza internazionale, e quindi forzati ad attrarre capitale umano ad alto grado di scolarizzazione, e le piccole imprese che operano nei mercati locali.

Crescita: il ruolo trainante dei processi produttivi

La scomposizione della crescita della produttività settoriale nei contributi dei vari fattori di produzione conferma alcune delle evidenze già emerse. L'Italia è cresciuta a un ritmo superiore a quello dell'Eurozona e comparabile a quello della Francia fino al

2014, grazie alla spinta dell'efficienza dei processi produttivi (Tfp). Laddove, infatti, la Francia prendeva il sopravvento grazie al contributo degli asset materiali, l'Italia sopperiva con una crescente efficienza interna al settore, probabilmente dovuta alla riallocazione del valore aggiunto da imprese poco produttive a quelle più produttive, che ha caratterizzato il settore nella prima parte del periodo considerato. Le grandi fluttuazioni sperimentate dalla Spagna, principalmente legate al contributo della Tfp, si devono alla bolla immobiliare presente nel paese fino alla crisi finanziaria, che ha indubbiamente influenzato i rendimenti degli istituti di credi-

to, prima positivamente e poi negativamente.

Le difficoltà patite da buona parte del tessuto bancario italiano durante la doppia recessione 2008-2013 hanno invece rallentato la crescita della produttività negli ultimi anni, causando una sostanziale stagnazione nel periodo 2014-2018, cui hanno in parte sopperito i contributi degli asset materiali non-Ict e degli asset immateriali. Questa stagnazione può essere tuttavia dovuta, almeno in parte, a una dinamica virtuosa: dal 2015 in avanti, infatti, c'è stato un ruolo più attivo del regolatore (la Bce) nell'incentivare gli istituti bancari a far emergere perdite accumulate nel corso degli anni precedenti, dovute soprattutto alla presenza di crediti deteriorati nei bilanci. Tale operazione di pulizia si è tradotta in un biennio di bilanci caratterizzati da perdite ingenti, che riflettono però un'operazione di trasparenza.

Spicca, nello stesso periodo, il boom della Francia, con una crescita della produttività del lavoro doppia rispetto all'Eurozona, spinta soprattutto dai contributi del fattore capitale e coerente con i dati relativi agli investimenti della figura 3. Il divario fra Italia e Francia, generatosi nel periodo 2014-2018, segnala una discontinuità importante nella tendenza di crescita del settore, da monitorare negli anni successivi alla pandemia.

Le policy che hanno influenzato le dinamiche di produttività

Come per il commercio, è utile chiedersi quali policy specifiche adottate dall'Italia in questo settore possano aver influenzato positivamente la dinamica della produttività. In aggiunta ai fattori già descritti, si tenga presente che il settore proviene da un intenso processo di ristrutturazione. Il processo di deregolamentazione e liberalizzazione del settore inizia, in realtà, sul finire degli anni 70, come conseguenza di una spinta di policy comunitaria: l'autorità di vigilanza europea spingeva per una minore concentrazione nel settore dei paesi membri e la Comunità economica europea puntava a dirigersi verso un sistema finanziario più integrato. Nel corso degli anni 80, le barriere all'entrata sono state gradualmente rimosse. Il processo di liberalizzazione ha avuto poi un'impennata nel 1990: l'apertura delle filiali è stata deregolamentata, le banche di proprietà statale sono state autorizzate a diventare società per azioni e il Parlamento ha approvato la prima legge anti-trust. Nel 1993, l'adozione di una nuova normativa ha riorganizzato tutti i cambiamenti avvenuti negli anni precedenti in un quadro coerente e favorevole alla concorrenza, in cui la creazione di banche era priva di barriere all'ingresso e i mercati di riferimento non erano più segmentati. Come conseguen-

za, il settore ha visto ridurre drasticamente la frammentazione, senza però perdere un elevato grado di concorrenza. Sebbene non vi siano presenti studi quantitativi che provino un rapporto causale tra deregolamentazione e produttività nel settore dei servizi finanziari e assicurativi italiani, è possi-

Le difficoltà patite dal tessuto bancario italiano durante la doppia recessione 2008-2013 hanno rallentato la crescita della produttività negli ultimi anni, causando stagnazione nel periodo 2014-2018. Essa può essere tuttavia dovuta, almeno in parte, a una dinamica virtuosa: dal 2015 in avanti, infatti, la Bce ha avuto un ruolo più attivo nell'incentivare gli istituti bancari a far emergere perdite pregresse, dovute soprattutto alla presenza di crediti deteriorati nei bilanci

bile ipotizzare che le riforme degli anni 90 abbiano avuto un impatto positivo sulla Tfp, anche nel decennio successivo, cui hanno contribuito anche la risposta alla sfida tecnologica e l'entrata di soggetti stranieri. ■

EQUILIBRIO TRA VITA LAVORATIVA E VITA FAMILIARE PER GENITORI E PRESTATORI DI ASSISTENZA

Il 22 giugno il consiglio dei ministri ha approvato lo schema di decreto legislativo che recepisce la direttiva (Ue) 2019/1158 del Parlamento europeo e del consiglio del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza.

Le finalità della direttiva sono essenzialmente quelle di promuovere il miglioramento della conciliazione tra i tempi della vita lavorativa e quelli dedicati alla vita familiare per tutti i lavoratori che abbiano compiti di cura in qualità di genitori e/o di prestatori di assistenza, i cosiddetti caregiver. L'obiettivo è conseguire una più equa condivisione delle responsabilità tra uomini e donne e promuovere un'effettiva parità di genere sia in ambito lavorativo sia familiare.

Lo schema di decreto interviene, con modifiche e integrazioni, su diversi provvedimenti in vigore in un'ottica di armonizzazione e coerenza con il nuovo dettato normativo.

Nel dettaglio, tra le altre, entra pienamente a regime la nuova tipologia di congedo di paternità, obbligatorio e della durata di dieci giorni lavorativi fruibili nell'arco temporale che va dai due mesi precedenti ai cinque successivi al parto. Si tratta di un diritto autonomo e distinto, accanto al congedo di paternità cosiddetto alternativo che spetta soltanto nei casi di morte, grave infermità o abbandono del bambino da parte della madre. Per i lavoratori dipendenti, i mesi di congedo parentale indennizzati salgono da sei a nove, da fruire non più fino ai sei anni del figlio, ma fino ai 12.

Per i lavoratori autonomi e i professionisti viene esteso il diritto all'indennità giornaliera nel caso di gravidanza a rischio anche fino a due mesi prima del parto.

I datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti a dare priorità alle richieste formulate dalle lavoratrici e dai lavoratori con figli fino ai 12 anni di età, o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità. La stessa priorità è riconosciuta alle richieste dei lavoratori che siano caregiver.

Per saperne di più:



<https://bit.ly/DLGS-30-6-22-105>

INTELLIGENZA ARTIFICIALE, BLOCKCHAIN E INTERNET OF THINGS: al via gli incentivi

È stato pubblicato dal ministero dello Sviluppo economico il decreto che rende note le modalità e i termini di presentazione delle domande per richiedere i finanziamenti del Fondo per lo sviluppo delle tecnologie e delle applicazioni di intelligenza artificiale, blockchain e internet of things, istituito presso il Mise con una dotazione iniziale di 45 milioni di euro. A partire dal 21 settembre 2022, le imprese e i centri di ricerca pubblici o privati, anche in forma congiunta tra loro, potranno richiedere agevolazioni per realizzare progetti di ricerca e innovazione tecnologica legati al programma Transizione 4.0. Per facilitare la predisposizione della domanda, è stata inoltre prevista una fase di precompilazione che consentirà di avviare l'inserimento della documentazione sulla piattaforma online.



Con il Fondo verranno agevolate spese e costi ammissibili non inferiori a 500mila euro e non superiori a 2 milioni di euro nei settori strategici prioritari: industria e manifatturiero, sistema educativo, agroalimentare, salute, ambiente e infrastrutture, cultura e turismo, logistica e mobilità, sicurezza e tecnologie dell'informazione e aerospazio.

Decreto:



<https://bit.ly/decreto24-6-22>

CREDITO D'IMPOSTA PER LA FORMAZIONE IN AZIENDA SU TRASFORMAZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE

Un decreto del ministro dello Sviluppo economico (attuativo dell'art. 22, comma 1, del decreto Aiuti n. 50/22) ha introdotto delle maggiorazioni al credito d'imposta formazione 4.0. Un credito a favore delle imprese che promuovono corsi di formazione al loro interno, al fine di rendere più efficace il processo di trasformazione tecnologica e digitale delle stesse, nel caso in cui questi servizi siano eseguiti da soggetti certificati dal ministero dello Sviluppo economico.

Le aliquote del credito d'imposta per la formazione 4.0 vengono aumentate:

- ▶ dal 50 al 70% delle spese ammissibili nel limite massimo annuale di 300mila euro per le piccole imprese;
- ▶ dal 40 al 50% delle spese ammissibili nel limite massimo annuale di 250mila euro per le medie imprese;
- ▶ del 30% delle spese ammissibili nel limite massimo annuale di 250mila euro per le grandi imprese.

Le attività formative riguarderanno vendite e marketing, informatica, tecniche e tecnologia di produzione. Dovranno essere svolte da soggetti qualificati esterni all'impresa, tra cui rientreranno anche i centri di competenza ad alta specializzazione e gli Edih (European digital innovation hubs).

Molto opportunamente sono stati introdotti dei parametri che vincoleranno l'erogazione del contributo agevolativo alla certificazione dei risultati conseguiti dai lavoratori, sia in termini di acquisizione delle competenze professionali 4.0, sia del loro consolidamento: questo a garanzia dell'effettivo svolgimento delle attività formative e del loro standard qualitativo.

Il decreto è stato inviato alla Corte dei conti per la registrazione ed entrerà in vigore dopo la pubblicazione in *Gazzetta Ufficiale*.

CONTRIBUTI A FONDO PERDUTO ALLE STARTUP INNOVATIVE CON SMART&START

Alle startup innovative beneficiarie delle agevolazioni previste dalla misura Smart&Start Italia, dal 14 luglio il ministero dello Sviluppo economico ha concesso la possibilità di convertire una quota dell'importo del finanziamento in contributo a fondo perduto. Ricordiamo che la misura Smart&Start (cui Manageritalia partecipa da anni con il servizio mentoring) prevede la concessione di finanziamenti agevolati pari al 70 o all'80% delle spese ammissibili, secondo i requisiti indicati dal decreto ministeriale del 24 settembre 2014.

La richiesta deve essere presentata dopo l'erogazione a saldo e a fronte di investimenti nel relativo capitale di rischio da parte di investitori terzi o soci persone fisiche.

A tal fine, l'investimento nel capitale di rischio attuato da investitori terzi deve assumere la forma di investimento in



equity, essere di importo non inferiore a 80.000 euro, essere detenuto per un periodo non inferiore a tre anni ed essere effettuato esclusivamente nella forma del conferimento in denaro.

Le richieste possono essere presentate per un importo massimo pari al 50%

del totale delle agevolazioni concesse. Al soggetto gestore (Invitalia) sono concessi un massimo di 60 giorni per deliberare sulle istanze, fatte salve eventuali richieste di integrazioni della documentazione prodotta. In tal caso, il termine di 60 giorni decorre dalla data di ricevimento dei documenti.

Infine, il contributo a fondo perduto concesso dovrà essere appostato in una riserva indisponibile, che per i primi cinque anni potrà essere utilizzata esclusivamente per la copertura di perdite e/o per aumenti di capitale.

Circolare Mise 253833:

 <https://bit.ly/Circ-SmartStart-modif>

LEADERSHIP GENTILE

Oggi si parla tanto delle qualità del vero leader. La gentilezza è l'ingrediente principale, un valore che porta energia positiva e rende il team efficiente e produttivo

Gian Luca Teppati

socio fondatore di OOMM Out of Mind Management Consulting

TI È MAI CAPITATO di rimanere stupito dall'atteggiamento positivo di alcune "persone qualunque"? Accogliente, empatico, capace. E poi... giusto, così giusto che ti fa subito stare bene. Un modo di porsi che ti fa girare l'energia, e l'umore. "Un gesto che modifica qualcosa dentro di te". Quel gesto è gentile, alla portata di coloro che hanno deciso di anteporre il benessere altrui al proprio.

Bene, tutte queste persone sono dei leader: ognuno di loro, indiscutibilmente, ha avuto la capacità di saperci influenzare positivamente.

Credo sia questa – la capacità di muovere energia positiva negli altri – la definizione di leadership più azzeccata.

Una leadership che non è solo dei capi. Una leadership che non riguarda soltanto "i capi": la leadership gentile.

Influenzare positivamente ha il suo rovescio della medaglia: influenzare negativamente. Anche questa è leadership: la leadership negativa.

Basta un saluto non dato, una ri-

sposta con un tono sgarbato, un gesto di sufficienza o una frase contenente troppi "no". Che sia leadership positiva o negativa, se ne parla dal tempo dei tempi: Confucio sosteneva che chi esercita il potere deve dare l'esempio.

Modelli di leadership nella storia

Per gli antichi greci, la figura del perfetto leader veniva rappresentata dall'eroe della mitologia. Gli dei dell'Olimpo erano tutti leader. L'importante era non contraddirli né infastidirli. Se no sai cosa ti succedeva?

Aristotele, argomentando sulle persone al comando, parlava di virtù (oggi li chiamiamo valori). Pensava che chiunque si dedicasse alla politica dovesse arrivare al comando educato alla morale e all'etica fin da giovane. Pratica e regola che imporrei a tutti coloro che oggi si occupano o si vorrebbero occupare del nostro Paese. Facciamo un salto fino al Machiavelli. Nel 500 propose la visione di una leadership senza scrupoli: il suo "il fine giustifica i mezzi" ne rappresenta il succo e, per al-



cuni, è diventato un vero e proprio mantra.

Fino alla fine del secolo scorso, il ruolo di leader era concepito come fondamentale e necessario. Si pensava che la Storia venisse scritta da pochi eletti.

Leadership oggi: un modo di essere

Oggi si dice che la leadership si manifesta quando si deve lavorare in gruppo: il leader è colui che genera allineamento e porta il team verso uno scopo comune. Io aggiungo che il leader è anche colui che si sporca le mani insieme agli

altri, sa chiedere aiuto all'occorrenza e indossa sneakers senza farsi troppi problemi di immagine. Ma allora, alla fine dei conti, cos'è questa dannata leadership?

Già nel 1993 il sociologo Joseph Rost aveva trovato 221 definizioni di leadership, ognuna diversa dall'altra, in 587 pubblicazioni esaminate.

Possiamo allora tranquillamente affermare che la parola leadership in sé non vuol dire nulla, e che la nostra personale definizione di leadership va comunque benissimo. Sempre.

Dal mio punto di vista, il concetto

di leadership è un modo di essere che deve tenere conto del periodo storico in cui si manifesta, del contesto pubblico e aziendale in cui si esercita, dello scenario socio-politico del momento e delle esigenze delle persone a cui ci rivolgiamo e con cui lavoriamo.

In pandemia, ad esempio, la leadership ha cambiato aspetto, colore e tono.

I pilastri di una nuova leadership: la persona al centro

Basandosi sui quattro punti che ho appena enunciato, la leader-



INDFULNESS La Leadership gentile



Per Leadership gentile si intende "portare le persone a **voler fare**" piuttosto che "fare" e basta. Nel verbo volere è intrinseca la condizione di **scelta autonoma e condivisa** delle persone nel voler tradurre il pensiero strategico in azioni coerenti e costanti nel tempo. Possiamo dire quindi che la Leadership gentile è l'insieme delle abilità di un leader capace di portare un team a raggiungere traguardi realistici.

Cfmt ha in programma, nel mese di novembre, due incontri online dedicati al tema della kindness. Questo progetto nasce per condividere tra i manager il senso e la forza della gentilezza in azienda, non solo intesa come buona educazione, garbo o buone maniere. La gentilezza può diventare il più potente strumento atto a disinnescare quelle semplificazioni che inducono spesso il manager a uno stile di leadership totalmente direttivo e privo di ascolto.

La Leadership gentile, come attitudine, va quindi preservata e coltivata da coloro che vogliono creare intorno a sé "**un mondo a cui le persone desiderino appartenere**". Partecipando al corso si avrà accesso anche alla compilazione del test di Reddin per verificare il proprio stile di leadership e costruire, con il supporto del docente, un piano personalizzato di miglioramento attraverso un incontro di coaching individuale e facoltativo.

Kindfulness - La Leadership gentile

online 7 e 14 novembre, dalle 10 alle 13

 https://bit.ly/cfmt_leadershipgentile

Per un contatto diretto:

Beatrice Stella beatrice.stella@cfmt.it



ship oggi deve fondare i propri *pillar* sui seguenti valori: ascolto; accoglienza; accompagnamento. Sono i valori che ci conducono al tema della gentilezza e all'essere un leader gentile.

Ascolto

La più bella azione che una persona (e anche un'azienda) può fare è stare ad ascoltare. Magari

sollecitare l'ascolto con le giuste domande e i giusti strumenti. Interessarsi all'altro significa dire all'altro "so che ci sei".

L'ascolto è comprensivo di dialogo. Per dialogo si intende dare e ricevere opinioni per comprendere al meglio. Insieme si stabiliscono e condividono le azioni destinate a tradurre in risultati gli obiettivi concordati. È inevitabile

che l'ascolto, comprensivo di dialogo, rafforzi il pensiero sociale. E sia l'anticamera dell'accoglienza.

Accoglienza

Essere accoglienti significa non giudicare ma comprendere, eliminando il rifiuto. Vuol dire avere il coraggio di distruggere il proprio pregiudizio e arricchirsi grazie agli infiniti scambi con le persone, in maniera esponenziale. Il leader che accoglie diventa per gli altri un rifugio sicuro, dove le paure e le gioie vengono condivise. Essere accoglienti significa porre le basi per un rapporto di reciproca fiducia e agevolare il leader nell'accompagnare e far crescere il proprio team.

Accompagnamento

Accompagnare significa, innanzitutto, preoccuparsi degli altri e, se necessario, soccorrerli nel momento del bisogno. Nella parola soccorso c'è il senso del prendersi cura dell'altro. Affiancare, sollecitare al miglioramento, sostenere e giustificare l'errore dell'altro alimenta il senso di fiducia e spontaneità sociale.

Un'azienda sana e innovativa consente, accetta e stima l'errore. Quello intelligente. Questo atteggiamento induce le persone ad assumersi la responsabilità delle proprie idee e delle conseguenti azioni. Accettando l'errore, il leader gentile è sempre pronto, nel momento in cui accade, a indagare con

chi ha sbagliato sul perché è successo e – insieme – porvi rimedio.

Gentilezza: un bene che ci rende ottimisti

All'inizio della pandemia, con artefatto e debole ottimismo, la gente augurava e si augurava "andrà tutto bene", come se fosse il mantra scaccia virus. Io, addirittura, avevo una maglietta comprata a Stromboli con la stessa frase stampata in corsivo in alto a sinistra e, spesso, la indossavo come fosse un'armatura protettiva.

A metà pandemia l'ho bruciata. Sperando, attraverso quel gesto, di vanificare la sfortuna che

quell'irripetibile frase aveva portato a me e ai miei conoscenti. Eh sì, tutto andava storto. Talmente storto che la tristezza, il pessimismo e la debolezza fisica e psichica avevano aggredito la maggior parte dei vivi.

Come nei film dove il male prende il sopravvento sul bene, lo scenario era diventato ghiacciato, la natura rinsecchita e il bianco e il nero i colori più accesi. Quando poi all'orizzonte è ricomparso un raggio di sole, la gente non si sentiva più a proprio agio nel ricevere un calore che proveniva dall'esterno. Il carrozzone dei divieti, svanito nel nulla, ci mancava. Le masche-

rine, i muri di plexiglass, i saluti col gomito, le dogane green pass erano diventate la nuova normalità. Oggi la libertà, quella vera, fatta di sorrisi, abbracci e qualche starnuto di un normale raffreddore, ci spaventa.

Siamo tutti frastornati. Pensiamo che la libertà riconquistata non sia più sincera. Pensiamo sia sventata e poco responsabile.

Abbiamo bisogno di credere e di riprendere fiducia in quel "andrà tutto bene". Voglia di ottimismo! Perché la gentilezza fa stare bene? Perché ci rende ottimisti. Il leader gentile lo sa. Le persone gentili lo sanno. ■



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

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

COMETE CIVICHE

Un premio alle buone pratiche di civismo, da valorizzare e replicare

Marcella Mallen

presidente ASviS e Fondazione Prioritalia

VENERDÌ 16 settembre si presentano presso le istituzioni le buone pratiche di civismo premiate come Comete Civiche, l'iniziativa che abbiamo lanciato in occasione del quinto anniversario della Fondazione e il decimo anno di attività come Prioritalia per raccogliere e studiare esperienze di civismo provenienti da tutta Italia, con l'obiettivo di farle conoscere e replicare: la mattina con un incontro a Roma nella sala degli Atti parlamentari presso la biblioteca del Senato, a Palazzo Minerva; nel pomeriggio, durante la prima giornata del Festival Nazionale dell'Economia Civile di Firenze, nella sala dei 500 di Palazzo Vecchio, sede del Comune. Essere presenti in luoghi così emblematici per la storia, la cultura e la partecipazione civile è un segnale importante della fiducia riscossa dall'iniziativa fin da questa sua prima edizione.

Il premio

Il premio Comete Civiche è realizzato da Prioritalia con Il Quinto Ampliamento, associazione impegnata nella rielaborazione delle idee di Adriano Olivetti, in collaborazione con importanti partner della società civile, della formazione e della rappresentanza: ASviS - Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile, Cida, Fondazione Unipolis, Forum Terzo Settore, Legambiente, Manageritalia, Master Maris - Università di Roma Tor

LE BUONE PRATICHE LASCIANO IL SECO



Vergata, NeXt - Nuova economia per tutti, Nisb - Network italiano società benefit, Osservatorio Socialis. Una rete creata ad hoc, che consolida il nostro ruolo di piattaforma civica e ponte tra la comunità manageriale e il terzo settore, in nome del valore della restituzione.

Selezione e valorizzazione

Le candidature ricevute tramite un bando aperto tra maggio e giugno, oltre quaranta, sono state suddivise in tre aree di impatto – ambientale, sociale e culturale – e valutate da un comitato scientifico composto dai partner.

Dopo aver individuato, a luglio, una rosa di dodici finalisti, con gli incontri di settembre a Roma e Firenze assegniamo i riconoscimenti: tre premi e due menzioni speciali. In questi giorni inizia la fase finale delle Comete, la valorizzazione delle esperienze, che realizziamo tra l'altro grazie alle mediapartnership con il settimanale Buone Notizie del Corriere della Sera e con Telesia, la televisione presente su



mezzi di trasporto pubblico, stazioni e aeroporti di tutta Italia, che difonde spot dedicati ai tre premiati.

Le Comete Civiche 2022

Ecco le storie dei premiati, in ordine alfabetico (non c'è una classifica), iniziando dall'**Albero delle identità**, un progetto dell'associazione Happy Coaching & Counseling di Roma per offrire percorsi di educazione civica attraverso la creazione partecipata di opere d'arte in ambienti pubblici come scuole, stazioni, aziende e parchi, creando mosaici che riutilizzano materiali di recupero.

La seconda Cometa premiata è il **Filo che unisce**, con cui l'associazione Gomitolorosa promuove a Roma e a Biella il lavoro a maglia come strumento di solidarietà e pratica di benessere per pazienti impegnati in terapie mediche e soggetti in condizioni di fragilità psico-sociale. Un esempio di come integrare i diversi pilastri della sostenibilità recuperando, a fini sociali e terapeutici, lane di scarto

destinate alla distruzione, nell'ottica dell'economia circolare.

Il terzo dei premiati è **ZeroPerCento**, della cooperativa sociale Namasté di Bergamo, una bottega di prodotti sfusi dove lavorano cinquanta persone con disabilità. Un progetto che mira non solo alla qualificazione professionale e all'inserimento di persone a rischio di marginalità, ma anche alla sensibilizzazione sulla riduzione degli sprechi e sui benefici del consumo critico.

Menzioni speciali

Vista la consistenza e la ricchezza delle candidature ricevute, abbiamo deciso con la giuria di assegnare, insieme ai tre premi, anche due menzioni speciali. Una va a **Ri-generazioni future**, il Festival della Poesia Paolo Prestigiacomo di San Mauro Castelverde (Palermo). Un'esperienza capace di coinvolgere i giovani del Paese, contrastandone l'emigrazione e innescando un'azione di rigenerazione "dal mandamento al cambiamen-

to", rivolgendosi in primis agli abitanti del luogo, fornendo occasioni per riappropriarsi del territorio e rielaborare la propria identità.

L'altra menzione speciale, assegnata in collaborazione con il Festival Nazionale dell'Economia Civile di Firenze, va a **ThinkAbout No.W!**: una piattaforma di e-commerce dove acquistare prodotti alimentari in eccedenza con forti sconti, evitandone lo spreco. Per ogni acquisto sono mappate le emissioni evitate, il risparmio generato e si eroga un contributo in favore di Telethon. La proposta scaturisce dalla convinzione che le aziende siano snodi cruciali del civismo e dimostra che le filiere produttive possono evolversi verso la sostenibilità e l'etica, ripensando alle finalità e ai vincoli dell'efficienza e del profitto.

Dieci anni di lavoro

Con la realizzazione delle Comete Civiche superiamo una nuova tappa. Nei nostri primi dieci anni lavoro con Prioritalia – dal 2012 come associazione e dal 2017 come fondazione – abbiamo contribuito ad affermare in Italia il valore della restituzione delle risorse e delle competenze della comunità manageriale. Oggi operiamo in una direzione sempre più ampia, dai manager verso la società civile e viceversa, collegando le proposte e le istanze dei cittadini con il mondo produttivo, il lavoro, le aziende e le istituzioni. ■

IL WELFARE

Piattaforma Welfare contrattuale dirigenti del terziario. Per il nuovo benessere di manager e famiglie

CON L'ULTIMO rinnovo contrattuale, il welfare per i dirigenti del terziario è finalmente realtà e la nuova piattaforma dà la possibilità di personalizzarlo sempre di più. Quest'ultima, infatti, consente di 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.

I vantaggi della piattaforma Welfare dirigenti terziario

Garantisce importanti vantaggi fiscali per i dirigenti e un abbattimento del costo del lavoro per le imprese dal 30 al 40% rispetto agli importi lordi erogati ai lavoratori in altra forma.

È semplice e intuitiva, 100% digital e accessibile da qualsiasi device.

Attraverso la piattaforma Welfare dirigenti terziario è possibile:

1 Destinare fino a un massimo di **5.000** euro alla previdenza complementare del Fondo Mario Negri, con piena deducibilità dell'importo.



2 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).

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



5 Con il credito welfare riconosciuto dall'azienda, oltre ai servizi e alle prestazioni implementate dagli strumenti di welfare contrattuale, i lavoratori potranno ottenere, per esempio: **corsi sportivi e attività per il benessere fisico, abbonamenti a piscine e palestre, spese scolastiche dei figli** (comprese quelle universitarie), **viaggi e attività per il tempo libero, biglietti per cinema, teatro, musei, agevolazioni per i mutui e molto altro.**



4 Partecipare a **piani formativi agiuntivi** costruiti dal Cfmt sulle esigenze dei manager.

Come attivare la piattaforma Welfare dirigenti terziario

1. vai sul sito <https://welfare.cfmt.it> e scopri tutti gli strumenti a tua disposizione;
2. informa la tua azienda di questa opportunità;
3. attiva la piattaforma Welfare dirigenti terziario presso Cfmt.

? QUANTO NE SAI DI WELFARE?



FAI IL NOSTRO QUIZ, breve e simpatico, scopri quanto sei welfare skilled e conosci meglio le opportunità che il welfare aziendale offre ai dirigenti del terziario!



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**



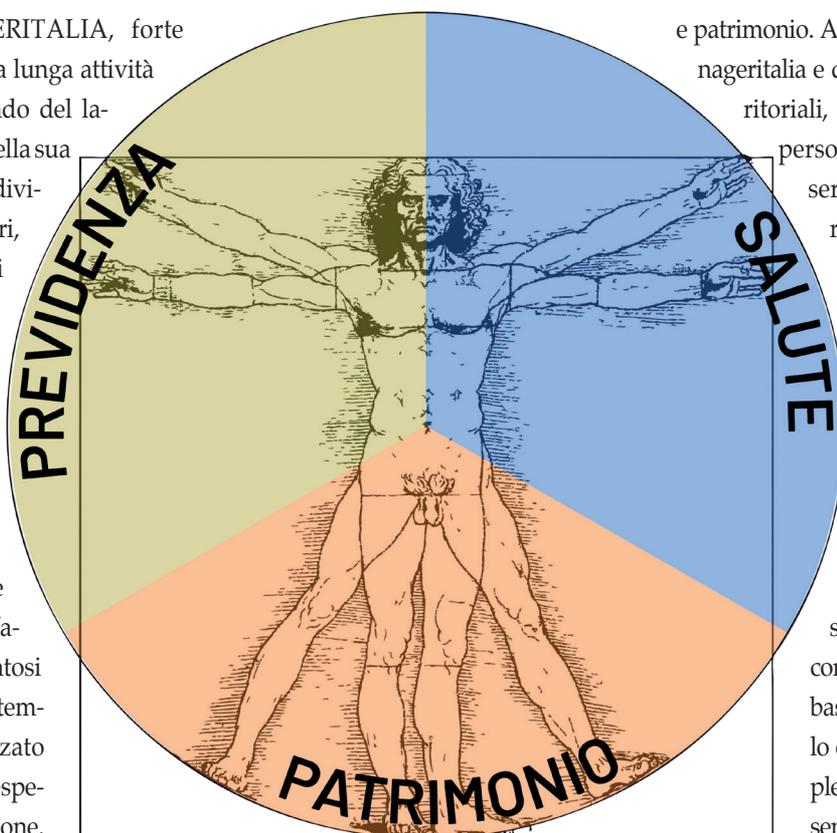
PIÙ WELFARE PER TUTTI

Dal bisogno alla soluzione, per il manager e la sua famiglia. Queste le linee guida del nuovo programma di welfare extracontrattuale studiato da Assidir per i manager associati a Manageritalia. Da oggi c'è un pacchetto di welfare ampio e personalizzabile per tutti – dirigenti, quadri ed executive professional – che punta sulle aree salute, previdenza e patrimonio

MANAGERITALIA, forte della sua lunga attività nel mondo del lavoro e della sua

capacità di ideare e individuare i servizi migliori, affianca da sempre i manager con prodotti in grado di supportarli nelle sfide professionali e in ambito personale, con particolare attenzione a tutto il nucleo familiare. Lo fa anche con un sistema di welfare che, nato e sviluppatosi come filosofia, si è nel tempo arricchito e rafforzato della competenza ed esperienza nella contrattazione. Il risultato è oggi un welfa-

re più ampio e disponibile per tutte le figure manageriali, a complemento di quello contrattuale per i dirigenti e a forte supporto delle esigenze in questo am-



bito per quadri e soprattutto executive professional. Un welfare che punta a rispondere a uno spettro sempre più ampio di esigenze in tema di salute, previdenza

e patrimonio. Assidir, su richiesta di Manageritalia e delle sue associazioni territoriali, ha strutturato pacchetti personalizzabili e prodotti/servizi tra i migliori oggi reperibili sul mercato, o talvolta neppure presenti, che si contraddistinguono per un rapporto qualità/prezzo unico che solo una forza della collettività come la nostra può rendere possibile. Ai vari target viene proposto un welfare da integrare con quanto già si possiede in base alle esigenze del singolo e della famiglia. Un completo sistema di servizi presentato in occasione dell'ultima Assemblea Manageri-

talia. L'offerta è strutturata in 3 aree, in parte diversificate a seconda delle caratteristiche delle singole figure manageriali: salute, previdenza, patrimonio. ■

QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL



Salute

Sei pronto a sostenere spese mediche impreviste e onerose?

Rimborso spese mediche in forma completa:
#SempreinSalute Quadri
#SempreinSalute Executive Professional

Hai pensato a come gestire infortuni sul lavoro o nella vita personale?

C'è una polizza per infortuni individuali professionali ed extra professionali.

Sei tutelato per le conseguenze a lungo termine di eventuali malattie?

Non sei solo grazie alla polizza invalidità permanente da malattia.

Prepararsi è impossibile, ma sai che non farsi trovare impreparati si può?

La copertura **Dread disease** può darti un aiuto in caso di malattie gravi.

In caso di non autosufficienza, niente è abbastanza, ma sai che qualcosa si può fare?

Grazie alla copertura **Ltc - Long term care Arcata**, puoi avere una rendita vita natural durante.

E inoltre...

Se la salute non fa sconti, ci sono quelli di **SiSalute**. Prezzi vantaggiosi su moltissime prestazioni mediche, senza limiti di età e utilizzo **Card esami e visite** e **Card fisioterapia**.



Previdenza

Hai già pensato al tuo domani? Se lo fai oggi avrai meno pensieri

La previdenza integrativa
▶ Fondo pensione aperto CNP.

Polizza vita di investimento assicurativo
▶ Nuova Capitello.

Copertura della premorienza
▶ Protezione affetti.



Patrimonio

Hai protetto la tua tranquillità e quella della tua famiglia?

▶ **Copertura della tua abitazione e della responsabilità civile** di tutto il nucleo familiare (anche gli animali).

▶ **Coperture vacanze**, viaggi all'estero, soggiorni di studio e lavoro, sci e bike.

▶ **Responsabilità civile della circolazione** Quixa auto e moto.

▶ **Pet insurance**, la tutela degli animali domestici: Quixa smart dog e Quixa smart cat.

▶ **Cyber risk della famiglia** Quixa smart sicurezza digitale.



L'offerta

L'offerta per quadri, executive professional, dirigenti e le loro famiglie è studiata per garantire un pacchetto di welfare integrativo, customizzato in funzione di eventuali coperture già attive, contrattuali, aziendali o individuali, con il miglior rapporto qualità/prezzo e studiate in relazione alle proprie necessità professionali, personali e disponibilità. Il tutto grazie a una lunga e comprovata esperienza nello sviluppo di soluzioni di welfare e alla forza della collettività messa al servizio del singolo.



DIRIGENTI



Patrimonio

Hai protetto la tua tranquillità e quella della tua famiglia?

- ▶ **Copertura della tua abitazione e della responsabilità civile** di tutto il nucleo familiare (anche gli animali).
- ▶ **Coperture vacanze**, viaggi all'estero, soggiorni di studio e lavoro, sci e bike.
- ▶ **Responsabilità civile della circolazione** Quixa auto e moto.
- ▶ **Pet insurance**, la tutela degli animali domestici: Quixa smart dog e Quixa smart cat.
- ▶ **Cyber risk della famiglia** Quixa smart sicurezza digitale.



Previdenza

Hai già pensato al tuo domani? Se lo fai oggi avrai meno pensieri

La previdenza integrativa

- ▶ **Familiari:** Fondo pensione aperto CNP.
- ▶ **Dirigente:** a integrazione del Fondo Mario Negri, utilizzo piattaforma di welfare.

Polizza vita di investimento assicurativo

- ▶ Nuova Capitello.

Copertura della premiorienza

- ▶ Protezione affetti.



Salute

Dirigente

Vuoi integrare il rimborso delle spese per le prestazioni sanitarie dirette o indirette del Fasdac sino al 50% di quanto rimborsato dal Fondo?

Puoi utilizzare l'importo defiscalizzato del tuo welfare aziendale per il rimborso di visite e diagnostica della parte a tuo carico (**integrativa Fasdac 430 euro**).

Si Servizio previsto nella piattaforma welfare aziendale

Si Pagamento con welfare aziendale

Puoi acquistare una specifica polizza per il rimborso della parte a tuo carico di tutte le prestazioni Fasdac fuori dalla piattaforma Welfare terziario senza defiscalizzazione.

No Servizio non previsto nella piattaforma welfare aziendale

Si Pagamento extra welfare aziendale

Famiglia

Vuoi garantirti servizi per non autosufficienza dei tuoi familiari?

Puoi utilizzare l'importo defiscalizzato del tuo welfare aziendale per acquistare servizi per familiari "senior assistance".

Si Servizio previsto nella piattaforma welfare aziendale

Si Pagamento con welfare aziendale

Dirigente/Famiglia

Vuoi garantirti un'indennità forfettaria, compatibile con altre coperture, in caso di interventi, malattie e infortuni?

Puoi acquistare specifiche coperture escluse dal tuo welfare aziendale, ma a condizioni vantaggiose.

Si Servizio previsto nella piattaforma welfare aziendale

Si Pagamento con welfare aziendale

E inoltre...

Se la salute non fa sconti, ci sono quelli di SiSalute. Prezzi vantaggiosi su moltissime prestazioni mediche.



Vuoi saperne di più?

Scrivi a info@assidir.it
o chiama il
numero verde 800401345
per chiedere di essere contattato
da un nostro consulente.

ESPORTAZIONE DATI PERSONALI: PRIVACY A RISCHIO

*Origine, implicazioni
e possibili soluzioni della
questione che coinvolge
direttamente i paesi
dell'Unione europea
e gli Stati Uniti*

Filippo Trocca

chief innovation data officer Datrix Group

S I TRATTA di una vicenda che prende le mosse ormai oltre un decennio fa ed è tornata fortemente agli onori della cronaca lo scorso 23 giugno. Stiamo parlando del provvedimento del Garante della privacy italiano che, dopo aver confermato concettualmente le decisioni prese prima di lui da altri garanti europei, ha comunicato la non conformità con il Gdpr della configurazione di Google Analytics del sito di news Caffèina Magazine.

Questo sulla scorta del fatto che dal 2020, con la sentenza Schrems II, non sono più possibili i trasferimenti di dati dagli stati membri dell'Unione europea agli Stati Uniti d'America. Perché? Il framework normativo attualmente presente negli Usa non è allineato con le molto più stringenti normative privacy presenti in Europa: in sostanza, la Nsa (National security agency), con un president act, può accedere ai dati di cittadini non-americani anche senza la necessità di un permesso da parte di un giudice.

Ora, se riflettiamo sul fatto che i dati degli utenti di mezzo mondo risiedono in grossa parte su server americani, gestiti da società americane – lo sono quasi tutte le attuali big tech – si può facilmente comprendere la portata epocale del problema sollevato: un vero “vaso di Pandora digitale”, scoperto e ora difficile da sigillare nuovamente. L'iter per risolvere la questione prevede, come auspicato dall'avvocato Guido Scorza del collegio del Garante nazionale, un primo passo composto da un executive order del presidente Biden, che darà il La per la firma di un nuovo accordo, si spera più risolutivo, trasparente e completo del precedente Privacy Shield. Ma come è nato questo problema di non compliance inter-country a livello privacy? Ripercorriamo le tappe dell'origine della vicenda.

Schrems, Facebook, Noyb e le decisioni dei garanti

Nel 2010, Maximilian Schrems, un giovane laureato in giurisprudenza austriaco, si reca presso l'Università di Santa Clara, negli Usa,



per seguire un master. Qui incontra un giovane executive di Facebook, Ed Palmieri, che li tiene una lezione sul tema della privacy: lo speech di Palmieri fa scattare un campanello d'allarme nella testa di Maximilian, che si rende subito conto delle gravi mancanze del colosso social a livello di gestione dei dati personali dei propri utenti. Parte una sentenza "unofficial", che possiamo definire Schrems 0: l'avvocato accusa Facebook sulla base di una serie di illeciti realizzati sui propri dati personali, quelli dell'account social di Maximilian stesso. Nel 2012, Richard Allan, al tempo il capo della policy europea di Facebook, comprende che l'intuizione di Maximilian è rischiosa: convoca Schrems e gli propone un lavoro, ma lui rifiuta. Nel 2013 ha inizio Schrems I: la prima vera causa sul tema del trasferimento dei dati Ue-Usa. Que-

sta lunga causa afferma che serve un divieto di esportazione di informazioni personali, fino ad allora normato da un accordo internazionale chiamato Safe Harbor.

Safe Harbor: per l'Ue non è valido

Nel 2015 la Corte di giustizia dell'Unione europea stabilisce l'invalidità del Safe Harbor, dando sostanzialmente ragione a Schrems I. Questi sono anche gli anni di Edward Snowden e dello scandalo emerso grazie alle sue rivelazioni sul tema. Già nel 2016, però, entra in vigore il Privacy Shield, nuovo patto governativo che regola la privacy inter-country, ricostituendo un accordo "tamponato" tra Ue e Usa, al fine di non bloccare l'economia e lo sviluppo tecnologico, lasciando di fatto ai Servizi segreti americani la facoltà di accesso illimitato ai dati.

Nel 2018, la privacy torna a porsi al centro, con l'entrata in vigore in Europa del Gdpr. Nel 2020, con la causa chiamata Schrems II, anche il Privacy Shield viene a cadere, in quanto considerato non compatibile con il Gdpr dalla Corte di giustizia dell'Ue. Contestualmente, l'organizzazione non profit europea con sede a Vienna, Noyb, di cui Schrems è una delle menti, presenta 101 reclami a 30 garanti della privacy, accusando grandi società di non rispettare la riservatezza degli utenti.

I requisiti di compliance

Si arriva così ad oggi, al 2022, con le autorità che iniziano a pronunciarsi sulla questione, dando di fatto ragione a Schrems. In pratica, il Garante della privacy italiana può notificare alle aziende colte "in fallo", che dovranno adeguare i propri sistemi e renderli

Trasferimento dati personali negli Usa: le 5 soluzioni per i marketing manager

Quali sono le possibili soluzioni per minimizzare il rischio di esportazione di dati personali verso gli Stati Uniti?

1 Google analytics 4, in accoppiata con Google tag manager server side, inizialmente accusato di essere la pietra dello scandalo, potrebbe in realtà fornire una buona soluzione tecnologica. In particolare, grazie a Google tag manager server side, è possibile predisporre una configurazione che garantirebbe l'anonimizzazione dell'ip e il mascheramento di tutti quei segnali che permettono di identificare l'utente: una soluzione Gdpr compliant per la parte di analytics che non risolve il problema dell'advertising, ma future-proof e con un impatto economico basso.

2 Altra soluzione è l'**installazione di strumenti alternativi a Ga**, come Matomo o Piwik pro, che garantiscono lato analytics il totale non trasferimento di dati in Usa, ma naturalmente non risolvono il problema dei tag di advertising, con un impatto economico medio.

3 Terza soluzione tranchant è quella **full-compliant**, con la rimozione di ogni sistema che esporta dati: l'impatto economico molto alto la rende poco appealing per le imprese.

4 La strada migliore sarebbe una **soluzione alla radice, di tipo istituzionale e politico**, per non fare un gigantesco passo indietro tecnologico: il digital advertising europeo dovrebbe compattarsi in un'azione di lobbying, affinché l'Ue faccia pressione per avere un accordo con gli Usa che sia reale e tutelante per tutti, utenti e aziende.

5 Si auspica anche un **progetto della Ue** affinché le soluzioni di cloud computing europee possano crescere e fare quadrato, poiché il dato è il prossimo campo di battaglia.

compliant entro un periodo di tempo ritenuto congruo (ad oggi, ha concesso 90 giorni). Questo, quindi, non implica affatto, come erroneamente affermato da più parti sul web e sui social, che tutte le aziende hanno un tempo limite di 90 giorni per adeguarsi: soltanto coloro che sono stati formalmente richiamati hanno questa scadenza. Per tutte le altre società, però, si manifesta la necessità di prevenire il problema, utilizzando configurazioni e sistemi

che siano in grado di garantire la privacy dei cittadini europei. E non si tratta solo dei sistemi di analytics e raccolta dati, come si può pensare a uno sguardo superficiale, ma la questione riguarda in pratica ogni tipo di piattaforma e property digitale, dalle app ai social, dai siti web agli strumenti di advertising. Volendo estremizzare in un'affermazione a effetto, potremmo dire che, con queste premesse, oggi è internet stesso ad essere "illegale".

Cosa si intende per dato personale e quali sono gli impatti sul marketing

"Sono dati personali le informazioni che identificano o rendono identificabile, direttamente o indirettamente, una persona fisica e che possono fornire informazioni sulle sue caratteristiche, le sue abitudini, il suo stile di vita, le sue relazioni personali, il suo stato di salute, la sua situazione economica ecc." (fonte: "Cosa intendiamo per dati personali" dal Garante).

In base alla definizione canonica, quindi, l'indirizzo Ip dell'utente – il fattore "incriminato" dell'illiceità di Google Analytics – è ritenuto un dato personale, insieme ad altri dati che, se combinati, permettono di riconoscere l'utente. Se l'indirizzo Ip non può essere esportato negli Usa, allora questo implica che qualunque piattaforma che archivi e gestisca l'Ip dell'utente sia oggi non-compliant. In questa logica, tutte le piattaforme di advertising e i loro tag/pixel non sono "legali" ed essendo queste di proprietà americana, è facile immaginare le conseguenze drammatiche per le imprese, in tema di promozione e marketing.

In pratica, non sarà più possibile fare advertising come lo conosciamo oggi: niente più misurazioni puntuali né tracciamenti, niente più remarketing né monetizzazione, con impatti davvero notevoli sul fatturato delle aziende, trasversalmente per settore. ■

LEADERSHIP FORUM

TURNING POINT

26-27 OTTOBRE MILANO Teatro degli Arcimboldi



MARC RANDOLPH
La nascita di Netflix

CARLA HARRIS
Change Management

CHARLES DUHIGG
High Performance

DANIEL PINK
Motivazione

STEPHANE GARELLI
Competitività e Strategia

UMBERTO GALIMBERTI
Psicologia ed Emozioni

MARGARITA MAYO
Corporate Culture

BIBOP GRESTA
Innovazione

JITSKE KRAMER
Inclusion & Diversity

KURT MATZLER
Open Strategy

ETTORE MESSINA
Team Work

Visita l'area riservata **My Manageritalia > Servizi professionali > Performance Strategies - eventi 2022** e scopri l'offerta esclusiva dedicata agli associati Manageritalia.

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

Visita il sito theleadershipforum.it



Main Sponsor



Sponsor



Partner



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



Official Lounge



Official Bag



Official Hotel



Language Service Provider



Technical Partner



Main Media Partner



Official Merchandising



Official Bookstore



IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

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

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

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

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



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



Dal web, foto dalla protesta alle Gallerie degli Uffizi, 22 luglio 2022.

LA LUNGA ESTATE DEGLI "ARTIVISTI"

arte

L'arte, per sua stessa natura, è da sempre una forma di protesta, fa discutere, appassiona o scandalizza. Ma mai come in questa estate 2022, calda, e non solo climaticamente, alcuni capolavori si sono trovati coinvolti, loro malgrado, in una forma di protesta ben più profonda, in cui i più grandi musei del mondo si sono trasformati nella cassa di risonanza ideale a dar voce a temi apparentemente estranei.

È la fine di maggio quando un uomo al Louvre lancia una torta contro la celeberrima Gioconda gridando, prima di fuggire spargendo petali di rosa, che c'è gente che vuole distruggere la terra. L'ennesimo gesto isolato di un folle? No, se si pensa che a quel lancio hanno fatto seguito vere e proprie irruzioni a Glasgow, Manchester, Londra, Madrid, Milano e Firenze da parte di collettivi ambientalisti. La tecnica è sempre la stessa: si entra mescolandosi alla folla e, una volta giunti al cospetto dell'opera scelta, dopo aver srotolato striscioni di spiegazione e protesta, con le mani cosparse di colla ci si attacca alla cornice, o al vetro di protezione, mentre qualcuno filma la scena fino all'arrivo della sorveglianza.

La scelta dell'opera in azioni di questa natura non è mai casuale; basti pensare alle Femen a seno scoperto al Musée d'Orsay nel 2019 in mezzo a opere raffiguranti nudi femminili, agli attivisti che nel marzo 2018 hanno scelto di sdraiarsi sotto la Zattera della Medusa di Géricault per protestare contro i fi-

nanziamenti che il museo del Louvre riceve dalla Total o, ancora, agli esponenti di Extinction Rebellion, un collettivo contro gli eccessi del capitalismo alla base di ogni conflitto, i quali, nel giugno di quest'anno, hanno occupato la sala del Reina Sofia a Madrid in cui è esposta Guernica, l'opera simbolo di denuncia degli orrori della guerra. E mentre alcuni di loro simulavano un brindisi sulle note della Terza Sinfonia di Brahms, gli altri a terra si fingevano morti.

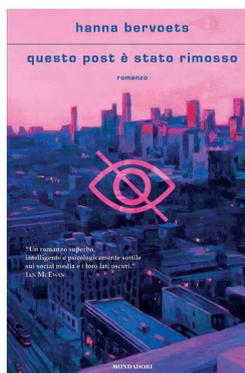
Anche agli Uffizi l'opera scelta per la protesta di luglio si è rivelata fortemente evocativa: la Primavera del Botticelli, una tavola enorme su cui l'artista in pieno Rinascimento ha raffigurato oltre cinquecento specie botaniche che stiamo rischiando di perdere per sempre. La domanda che pongono gli attivisti è semplice e diretta: "L'arte vale più della vita, del cibo, della giustizia?"; se l'avessero urlata in mezzo alle piazze, forse nessuno se ne sarebbe accorto, ma hanno scelto di gridare "in casa" delle opere stesse, e il mondo si è trovato costretto ad ascoltare, perché l'arte è un punto debole, è il nervo scoperto su cui battere per suscitare una reazione, parla di noi, della nostra storia e della nostra cultura, è il passato e il futuro. Un'opera vale più della vita? Di sicuro ognuno ha diritto di vivere, non solo, ma anche, per godere della bellezza dell'arte che deve essere salvaguardata sempre e comunque.

Ai posteri l'ardua sentenza...

CURIOSITÀ

C'era da scommetterci! L'opera che più di tutte nella storia è stata oggetto di proteste è proprio lei, la Gioconda. Prima del lancio della torta del maggio 2022, era stata bersaglio di un getto di acido a Montauban nel 1956 e imbrattata di vernice rossa a Tokyo nel 1974 per protesta contro la scarsa attenzione riservata alle difficoltà di accesso ai musei per i diversamente abili.

Davide Mura

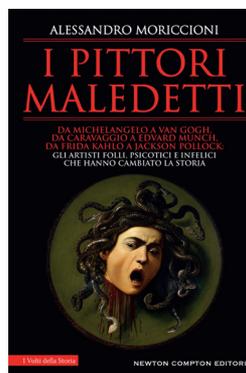


Censurati (per fortuna) sui social

Il romanzo di Hanna Bervoets ha come protagonista una ragazza che accetta un incarico per una piattaforma di social media. Il suo compito consiste nel passare in rassegna video e foto offensivi, teorie cospirative e tutta una

serie di contenuti deliranti, decidendo quali debbano essere rimossi. Pur sentendosi al posto giusto, la ragazza si rende conto che le vite dei moderatori stanno prendendo una piega inaspettata. Una storia originale, scritta sotto forma di lettera a un avvocato, che ci fa riflettere su chi o cosa determina il modo in cui vediamo il mondo attorno a noi.

Questo post è stato rimosso, Hanna Bervoets, Mondadori, pagg. 108, € 17,50.



Arte, genio e follia

Una storia dell'arte decisamente alternativa. Chi crea capolavori spesso è vittima di demoni interiori, come Michelangelo, Van Gogh, Caravaggio, Edvard Munch, Frida Kahlo, Jackson Pollock e gli altri artisti psicotici e

infelici che hanno cambiato la storia. Delitti, vizi, turbe psichiatriche: l'estro si accompagna a comportamenti eccessivi o fuori dagli schemi. Alessandro Moriccioni dà spazio alla vita privata di alcuni maestri dell'arte, mettendo in luce quelli più rivoluzionari e celebri, così come i pittori meno noti, le cui vite sono diventate spirito indissolubile con le loro opere.

I pittori maledetti, Alessandro Moriccioni, Newton Compton, pagg. 480, € 12,90.

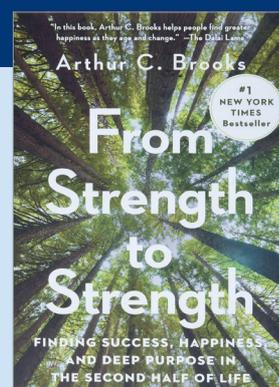


dall'ESTERO

La carriera nella seconda parte della vita: imparare a farsi da parte

Insomma, non è un dramma se a un certo punto della nostra vita lavorativa ci rendiamo conto che i giochi sono fatti. Molti di noi presumono che più successo si ottiene e meno siamo suscettibili al senso di irrilevanza professionale e sociale che spesso accompagna l'invecchiamento. Eppure, la verità è che maggiori sono i nostri risultati e il nostro attaccamento ad essi, più notiamo il nostro declino e più ci rendiamo conto di quanto sia doloroso. Cosa possiamo fare, a partire da ora, per rendere i nostri anni della tarda maturità un momento di felicità, scopo e successo? È l'autore del saggio a porsi per primo questa domanda: al culmine della sua carriera, all'età di 50 anni, Arthur Brooks ha intrapreso un viaggio per scoprire come trasformare il suo futuro da delusione per le capacità in declino in un'opportunità di progresso. Il risultato è *From strength to strength*, una vera e propria road map pratica per questa fase critica della propria vita. Un approccio utile anche a chi intende compiere un giro di boa e cambiare carriera. L'autore prende in esame ciò che hanno da dire le scienze sociali e la psicologia (interessante l'analisi delle ricerche di Raymond Cattell sui due tipi di intelligenza, quella fluida e quella cristallizzata), con un excursus sul pensiero filosofico e la saggezza orientale, citando numerosi esempi di personaggi celebri che, dopo aver raggiunto importanti traguardi professionali e aver segnato veri e propri spartiacque, come Charles Darwin, si sono resi conto di essersi arenati e che qualcosa andava fatto. Attraverso decine di interviste con uomini e donne comuni, Brooks ci mostra che il vero successo nella vita è alla nostra portata. Riconcentrandoci su determinate priorità e abitudini che chiunque può apprendere, come la saggezza, il distacco dalle ricompense vuote, la connessione, il servizio agli altri e il progresso spirituale, possiamo prepararci per una maggiore felicità.

From strength to strength, Arthur C. Brooks, Portfolio, pagg. 272, \$ 27.



Marco Lucarelli

PER UN TURISMO PIÙ SOSTENIBILE

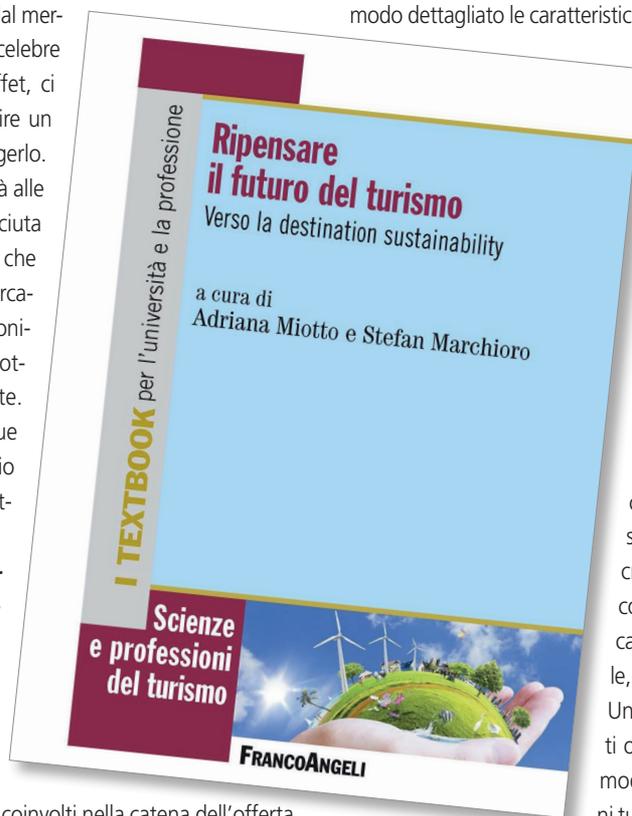
Oggi per le imprese è fondamentale saper fare business in modo sostenibile, dal punto di vista finanziario, sociale e ambientale. Mancare il bersaglio anche solo su uno di questi ambiti vuol dire scomparire dal mercato. Perché, per citare una celebre affermazione di Warren Buffet, ci vogliono 20 anni per costruire un brand e 5 minuti per distruggerlo. Negli ultimi anni, la sensibilità alle tematiche ambientali è cresciuta nei consumatori. Così tanto che questi, in varie ricerche di mercato, dichiarano di essere disponibili a spendere di più per prodotti che rispettano l'ambiente. Questo è vero per qualunque prodotto di consumo o servizio ed è tanto più valido per il settore del turismo.

Questo libro, dal titolo **Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability** (Franco Angeli editore, 232 pagine), è un testo base per chi voglia capire le logiche commerciali e le strategie degli attori coinvolti nella catena dell'offerta turistica. Gli autori sono Adriana Miotto, che si occupa di progetti di destination marketing e di destination management, oltre a collaborare come docente e formatrice con l'Università di Padova, e Stefan Marchioro, professore a contratto di Economia applicata al turismo del corso di laurea in Proget-

tazione e gestione del turismo culturale e presso i Master in design dell'offerta turistica e in Sviluppo locale sostenibile dell'Università degli Studi di Padova. Gli autori descrivono in modo dettagliato le caratteristiche attuali dell'offerta turistica

e di come questa sia sottoposta a una fase di grandi cambiamenti. Cambiamenti legati a una ricerca di maggiore sostenibilità ambientale per tutto il settore. Questo perché, negli ultimi anni, molte destinazioni turistiche sono state fortemente utilizzate fino al punto di metterne a rischio l'equilibrio ambientale. Perciò, ora più che mai, è necessario affrontare il tema della crescita economica, facendo combaciare attrattività turistica con sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Un libro che offre diversi spunti operativi su come gestire in modo sostenibile le destinazioni turistiche. Destinazioni che si trovano a fare i conti con il fenomeno dell'*overtourism*, che ha causato conseguenze serie per l'ambiente e per le comunità ospitanti di città come Venezia, Amsterdam, Barcellona e, in generale, tutti i centri storici delle principali località turistiche.



MESSAGGI CHIAVE

- ▶ Nella fase di sviluppo del mercato turistico, veniva prima ideato il prodotto e poi si cercavano i potenziali clienti. Oggi è necessario costruire il prodotto turistico partendo dai bisogni del potenziale cliente, anticipandone i desideri.
- ▶ L'abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto, con la conseguente apertura di nuovi mercati, hanno portato a una crescita esponenziale del turismo internazionale a livello globale.
- ▶ Nel mercato globale le destinazioni sono sempre più numerose e in competizione tra loro e tale competizione è fortemente condizionata da variabili economiche, da situazioni geopolitiche e da fenomeni naturalistici.

PENSIONE AI SUPERSTITI E ALTRI REDDITI

Ho di recente perso mio marito, pensionato Inps, e ho ricevuto la prima mensilità della pensione di reversibilità di importo notevolmente inferiore a quello che mi aspettavo. Potete cortesemente indicarmi da cosa ciò può dipendere? A chi posso rivolgermi per una verifica dell'esattezza dei calcoli Inps?

L.V. - Genova

Nel caso in cui il beneficiario sia solo il coniuge, la pensione di reversibilità è pari al 60% dell'assegno che percepiva il dante causa.

Se poi il coniuge percepisce altri redditi, tale importo viene ulteriormente ridotto in maniera graduale, qualora questi eccedano di tre, quattro o cinque volte il trattamento minimo Inps calcolato in misura pari a 13 volte il valore mensile in vigore al 1° gennaio di ogni anno (per il 2022, pari a € 525,38).

Nella tabella i criteri applicabili al 2022:

| Limite reddituale | % di riduzione |
|---|----------------|
| Fino a € 20.489,82 | Nessuna |
| Oltre a € 20.489,82 fino a € 27.319,76 | 25% |
| Oltre a € 27.319,76 fino a € 34.149,70 | 40% |
| Oltre a € 34.149,70 | 50% |

È prevista una clausola di salvaguardia secondo cui «il trattamento derivante dal cumulo dei redditi con la pensione ai superstiti ridotta non può essere comunque inferiore a quello che spetterebbe allo stesso

soggetto qualora il reddito risultasse pari al limite massimo delle fasce immediatamente precedenti quella nella quale il reddito posseduto si colloca».

Inoltre, la riduzione non si applica qualora il beneficiario faccia parte di un nucleo familiare con figli minori, studenti o inabili.

Ai fini della determinazione della riduzione dell'assegno pensionistico sono considerati tutti i redditi assoggettati a Irpef, al netto dei contributi previdenziali e assistenziali, con esclusione:

- dei trattamenti di fine rapporto e delle relative eventuali anticipazioni;
- del reddito di casa d'abitazione e relative pertinenze;
- delle competenze arretrate sottoposte a tassazione separata;
- della stessa pensione di reversibilità o qualunque altra pensione di reversibilità di cui l'interessato è titolare, in Italia o dall'estero.

Una recente sentenza della Corte costituzionale (la 162 dell'8 giugno 2022, depositata il 30 giugno) ha dichiarato incostituzionale la norma che disciplina il calcolo della pensione ai superstiti, nella parte in cui, in caso di cumulo tra il trattamento pensionistico ai superstiti e i redditi aggiuntivi del beneficiario, non prevede che la decurtazione effettiva della pensione non possa essere operata in misura superiore all'ammontare complessivo dei suddetti redditi. La sentenza è diventata efficace con la pubblicazione nella *Gazzetta Ufficiale* n. 27 del 6 luglio 2022. Per una verifica dell'importo che le è stato liquidato, può rivolgersi al Patronato attraverso la sua associazione territoriale, oppure utilizzando il servizio AskMit.

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.

DENTRO LA VITA

La ricerca apre nuove strade, l'umanità le percorre

Sostieni con il tuo 5x1000 la ricerca Humanitas

La ricerca Humanitas abbraccia tutti gli ambiti della salute per portare avanti l'obiettivo concreto di diagnosi e cure sempre più efficaci.

5X1000.humanitas.it
Ricerca Sanitaria C.F. 10125410158

HUMANITAS

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

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

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #86



02/ FUTURE SLOWBALISATION

04/ RETAIL VERSE

06/ RISCHI SOMMERSI

**SAVE THE DATE:
INCONTRO CON
IAN WILLIAMSON
ONLINE, 13 OTT 2022**

→ <https://bit.ly/ianwilliamsoncfmt>

Spie come noi La Meta è la CIA

Il mio nome è Bond. Meta Bond. Al servizio di sua maestà, la CIA. A pensar male degli altri si fa peccato... ma spesso ci si indovina, diceva Andreotti e, pensandoci bene, che ci fanno tutti questi ex agenti della CIA e dell'FBI in Meta, la società che possiede Facebook, Instagram, Whatsapp e Oculus? Forse Zuckerberg spia per conto terzi o vuole essere lasciato in pace da fisco, antitrust e tutti quelli che lo "perseguitano" su vari fronti... o magari solo per se stesso, per fare ancora più affari. Dalle indagini del portale di giornalismo investigativo MintPress risulta che Facebook ha assunto decine di ex agenti della CIA

ed enti governativi per la gestione del trust, security and content moderation, ovvero lo sviluppo, la stesura e l'applicazione delle normative sulla privacy dei dati dell'utente e le normative relative alla diffusione dei contenuti sulle rispettive piattaforme. Perché e per come? Difficile dirlo. Molto si è già detto nel docufilm *The social dilemma*, anche se un pochino annacquato e poco graffiante (il solito political correct, anche quando si critica), ma non si dice abbastanza sulle vere intenzioni e sul fatto che una delle più grandi aziende al mondo ha al proprio interno – in posizioni dirigenziali determinanti

per la "costruzione" dell'opinione pubblica, per la gestione dei nostri dati personali e per altri incarichi – persone provenienti dalle principali agenzie di intelligence e per la sicurezza degli Stati Uniti. P.S.: anche l'organico di Google è pieno di agenti della CIA e, sempre secondo MintPress, TikTok è invasa dalla NATO, l'FBI gironzola indisturbata su Twitter e Reddit sarebbe guidata da un ex pianificatore di guerra per un Think Tank della NATO e del Consiglio Atlantico. Noi europei stiamo a guardare. Infatti, i contenuti europei di Facebook finiscono in un server di giurisdizione statunitense. Meta come nuova governance?

—Future signals

Segnali e trend in pillole



<https://tinyurl.com/3t36fp6e>
<https://tinyurl.com/3hw6j47r>
<https://urospot.com>

—Future slowbalisation

L'Economist aveva ragione?

Nel gennaio 2019 la nota rivista di economia pubblicò una cover story dedicata al futuro del commercio globale, intitolata, appunto, *Slowbalisation*. Ben prima dunque della pandemia e degli altri guai globali, oggi in pieno svolgimento. Non solo tutto va a rilento, ma la vecchia idea capitalistico-democratica di globalizzazione è assai in crisi, come ben testimoniato anche dal recente editoriale del *New York Times*, *Globalization is over. The global culture wars have begun*. Alcuni segnali in pillole: 1) l'integrazione globale sta vacillando e aumenteranno le guerre commerciali (anche combattute con armi vere) per il nuovo multipolarismo; 2) i blocchi economici si isolano sempre di più. Segnale: cinque anni fa, dalla Cina agli Stati Uniti, affluivano ancora 30 miliardi di dollari all'anno. Ora gli investimenti diretti sono scesi a 5 miliardi di dollari; 3) in tutto il mondo, i governi nazionalisti sono in ascesa: Modi in India, ed Erdogan in Turchia. E non sono i soli; 4) la maggioranza delle persone non vuole far parte di una cultura globale ma preservare la propria; 5) la democrazia da sola non rende un paese innovativo. Segnale: il 60% delle domande di brevetto proviene ora da paesi con regimi autocratici e tende ad aumentare. Il rapporto "Freedom in the World" segnala da 16 anni un declino dei sistemi democratici; 6) secondo il "World Values Survey" nel mondo i valori e la Weltanschauung delle persone si allontanano sempre di più; 7) l'insofferenza dei paesi emergenti verso l'Occidente aumenta (vedi successo cinese in Africa) e il mondo diventa sempre più disconnesso e divergente. Per le imprese è tempo di espandersi in modo "cauto"; 8) i paesi occidentali non sono più una buona pubblicità per il loro stile di vita. Il 44% dei diplomati americani dice di sentirsi triste o senza speranza. Allora perché i giovani di altri paesi dovrebbero emularli?





— Future e-market

Il business del pavimento

La salute (o, meglio, la non salute) è in assoluto il più grande mercato del futuro e ci sono molte opportunità per fornitori che trovano il giusto tono nel loro marketing: disinibito, moderno e non incentrato sulla fragilità. Oggi parliamo del pavimento pelvico, su cui già molti operatori lavorano con ginnastiche ad hoc. L'Urospot Spa, per esempio, è la prima palestra in cui viene allenato esclusivamente il pavimento pelvico. Se i muscoli si indeboliscono in questo punto, si può verificare l'incontinenza, che a sua volta è il motivo più comune per cui una persona anziana deve trasferirsi in una casa di riposo. Urospot ha sviluppato una propria macchina per l'addestramento. Stimola elettromagneticamente il pavimento pelvico senza che l'utente debba fare nulla. La procedura è approvata dalle autorità sanitarie statunitensi e canadesi. Il gruppo target di Urospot è costituito principalmente da donne. Oltre i 40 anni, il 75% sviluppa problemi alla vescica a causa della debolezza del pavimento pelvico. Nuovo mercato.

— Future work

Il passato remoto del lavoro

Il futuro del lavoro in remoto? Non essere più menzionato. Termini come remote work, home office o smart work scompariranno nei prossimi dieci anni perché presto ogni attività si svolgerà prevalentemente da casa. Questa è la profezia di Prithwiraj Choudhury, professore alla Harvard Business School. Secondo lui, il lavoro a distanza è vantaggioso per tutti e si diffonderà in tutti i paesi e in tutti i settori e l'ufficio fisico e i suoi stimolanti incontri casuali offrono meno vantaggi di quanto si pensasse. Insomma, secondo il professore di Harvard si diffonderà un modello 75-25: il 75% del tempo verrà trascorso lavorando in remoto e il restante 25% in ufficio o in uno spazio di coworking per socializzare. Che dire? I cosiddetti lavoratori della conoscenza altamente qualificati rifiutano a gran voce un ritorno alla cultura della presenza, ma sono una nicchia. Anch'io ora sto lavorando dalle Canarie, non è però un modello valido per tutti. Diciamo così: ognuno deve fare i propri conti di quanti siano i giorni obbligatori in sede e perché.

— Future finance

Vita da cani

Assicurati che il tuo cane stia bene, anzi, assicuralo letteralmente. Sempre più americani istituiscono un fondo fiduciario per i loro animali domestici. In caso di decesso del proprietario, il futuro "finanziario" per l'animale è assicurato. La banca privata PNC, ad esempio, aiuta molti clienti a creare i cosiddetti "pet trust". Il contesto legale: negli Stati Uniti, come in molti altri paesi, non è possibile lasciare in eredità nulla agli animali domestici. Pertanto, viene nominato un fiduciario come erede che utilizza il denaro del fondo per continuare a prendersi cura del cane o gatto. La cosa non deve far sorridere: in molti paesi, il 50% delle famiglie ha un animale domestico. Il mercato e l'interesse per i prodotti finanziari per gli amici a quattro zampe aumenterà quindi una buona opportunità per gli innovatori della finanza.

—Future retail

Nulla sarà più come prima?



<https://www.roblox.com/nikeland>

<https://www.adidas.it/metaverse>

<https://tinyurl.com/ycxkyn2j>

<https://tinyurl.com/3mtwhn7>

La frase più abusata durante la prima fase della pandemia diventa quasi una certezza, dopo quasi tre anni e varie guerre, destrutturazioni geopolitiche e sociali in corso, compreso il tanto evitato (nei discorsi fra manager) grande reset. Tutto cambia. Ma come?

—Megatrend paura

Alla ricerca delle certezze perdute

Ghost stores, blockchain shopping, algorithmic retail, robo retail, cashmere retail, streaming retail e, naturalmente, il nascente retailverse. La paura genera nuove specie di commerci e abitudini. Attualmente (e anche in prospettiva) la società è caratterizzata da un elevato bisogno di sicurezza. La pandemia, e ora la guerra in Europa (forse nel mondo) e relativa recessione, ha dato al megatrend della sicurezza una nuova dimensione esistenziale: la paura per la propria vita è il focus dei prossimi anni e plasmerà la società, l'idea collettiva di futuro è ovviamente il commercio. Il fatto che la pace non è un diritto da dare per scontato fa vacillare la concezione comune dei valori. Allo stesso tempo, sta anche provocando un cambiamento e una rivalutazione del megatrend della globalizzazione. La turbo-globalizzazione che ha dominato gli ultimi 30 anni sta per finire. Già durante la pandemia le dipendenze globali e la loro vulnerabilità sono diventate evidenti. Ora, non solo è diventato chiaro quanto sia fragile la struttura del sistema economico globalizzato, ma è anche chiaramente evidente che il mondo si sta spostando verso un ordine mondiale multipolare, anche se ad alcune potenze (vedi Usa) non va a genio. Ma per avere nuove certezze bisogna abbandonare le vecchie certezze di un mondo a guida unica.





—Retailverse Verso il metaverso?

Fare il verso al mondo reale. Fra Nike e Adidas, la sfida si è spostata nel Metaverso. Nikeland contro Adidas into the Metaverse. Nel retail c'è una vera e propria corsa a prendersi i propri spazi, virtuali, per posizionarsi meglio rispetto alla concorrenza. Sembra un discorso fuori da ogni logica, visto che stiamo parlando di realtà e di spazi potenzialmente infiniti, ma questo è quanto. Tutti vogliono in qualche misura esserci, grandi e piccoli, convinti che il Metaverso consenta a marchi e rivenditori di incontrare i consumatori dove si trovano e di entrare a far parte della realtà delle loro vite. In futuro, il retail nel Metaverso si concentrerà sulle esperienze digitali reali poiché fino a oggi l'e-commerce è stato sì altamente efficiente ma socialmente (le relazioni) inefficiente. Quale sarà la tendenza? Il Metaverso non stravolgerà il commercio al dettaglio da un giorno all'altro. Questi mondi virtuali offrono piuttosto un parco giochi e uno spazio sperimentale per passare dalla vendita di prodotti e servizi classici a una maggiore interazione con le persone. Il Metaverso non è un altro canale da infilare nell'omnichannel, ma un luogo in cui vivere con i propri clienti/utenti con ascolto immersivo e giocosità. Facile se ti chiami Nike, difficile se ti chiami Merceria Pinuccia. Molti retailer si faranno male, anche quelli medio-grandi.

—Platform retail Il futuro del C2M

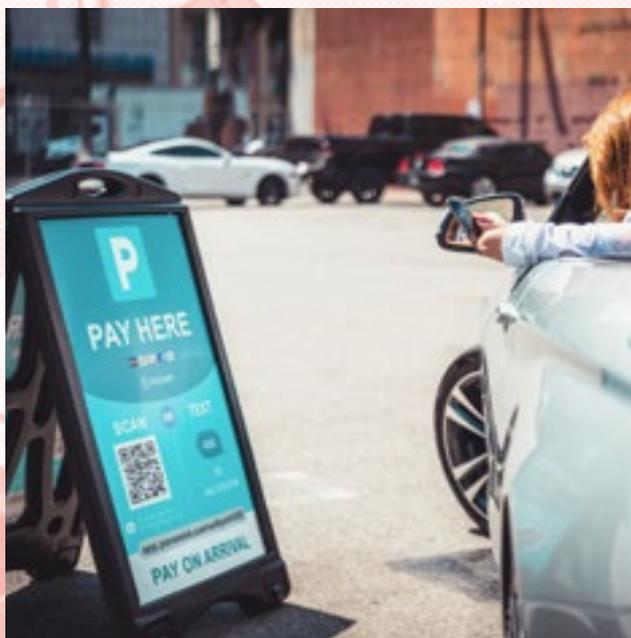
Customer to Manufacturer. Produco solo quando qualcuno me lo chiede (esplicitamente con ordine). Il C2M affianca i classici B2C e B2B e ha il potenziale per cambiare radicalmente l'e-commerce del futuro. La cosiddetta platform economy lo rende possibile già da anni. Dunque, far incontrare direttamente consumatori con produttori non è una vera novità. Quello che è nuovo è che la pandemia, e conseguente isolamento, paura e insicurezza, ha reso sempre più popolare la vendita diretta via internet di un'infinità di articoli (anche quelli che resistevano nel mondo fisico). Il C2M, ovviamente, fa saltare ogni intermediazione collegando le fabbriche direttamente ai consumatori. O meglio, i consumatori possono connettersi direttamente con la fabbrica per avviare la produzione con semplici clic o comandi vocali. Il che potrebbe portare alla personalizzazione di massa su larga scala con poca spesa. Se implementato in modo deciso e coerente, il C2M potrebbe dunque provocare una nuova rivoluzione nella produzione e nella supply chain. I rivenditori verticali devono fare i conti con questo modello di business, anche se attualmente è ancora un fenomeno di nicchia. Ma non per molto. Le piattaforme online possono potenzialmente passare dal mercato di nicchia a quello di massa e cambiare il panorama dell'e-commerce. Vedremo.



—Future risk

Prevenire è meglio che patire

A furia di parlare di pandemie, guerre, recessione, siccità e clima impazzito, ci si dimentica che per le imprese ci sono anche ben altri rischi. Meglio non snobbarli.



—Rischi emergenti

Vade retro QR Code

È stato quasi amore a prima vista. Ora non più. Il fedele compagno di molte avventure (e connessioni) in rete ora fa paura. Molti clienti non si fidano più del QR Code e ne hanno ben donde perché i truffatori della rete abusano sempre più spesso di questa ormai vecchia tecnologia. Tanto per fare un piccolo esempio, alcuni hacker hanno attaccato codici QR auto-stampati sui parchimetri delle grandi città del Texas che portano a un sito web dove si suppone che si possa pagare il parcheggio. In realtà, però, il sito serve solo a scremare i dati delle carte di credito. Queste cose accadono sempre più spesso. È vero, i codici a barre bidimensionali sono diventati una parte indispensabile del marketing per indirizzare i clienti a delle offerte digitali, ma in futuro questo ponte tra il mondo online e offline potrebbe, non dico crollare, ma traballare. In futuro, i consumatori non cliccheranno più su un codice QR con tanta leggerezza. Quindi, parallelamente, utilizzate sempre i classici link (brevi!) per indirizzare i vostri clienti verso un'offerta online.



—Rischi sommersi L'hacker si nasconde nell'acquario

Cosa hanno in comune l'acquario di un noto casinò di Las Vegas e la cyclette del presidente americano Biden? Entrambi ospitano un simpatico hacker pronto ad agire. Nel caso del casinò, è successo veramente. Nonostante l'azienda avesse investito molto nella sicurezza informatica, nessuno aveva fatto caso al moderno termometro dell'acquario collegato a internet tramite WLAN. Gli hacker lo hanno intuito e ottenuto l'accesso alla rete aziendale, per poi entrare in possesso dei nomi e degli indirizzi dei giocatori più attivi. L'ipertecnologica cyclette della marca Peloton è stata invece resa più vintage e analogica prima di varcare le porte e le stanze della Casa Bianca. Con l'internet delle cose anche una stupida macchina da caffè nella sala riunioni diventa un potenziale rischio per l'impresa e le persone. Morale: ogni azienda deve prestare la massima attenzione a tutti i dispositivi connessi a internet dotati di microfoni o telecamere, anche quelli privati dei propri manager. Giustamente, gli assistenti digitali come Alexa o Google Home non trovano posto negli uffici dirigenziali di molte aziende. Se volete essere sicuri, dovrete anche coprire la fotocamera del portatile quando non è necessaria. Recentemente è emerso che il software per videoconferenze Zoom scatta foto anche quando la conversazione è terminata. Consiglio finale: fate eseguire un audit IoT da un professionista. Ciò comporta la registrazione di tutti i dispositivi in rete dell'azienda e la verifica dei sistemi di sicurezza.

—Rischi profondi Occhio al deepfake

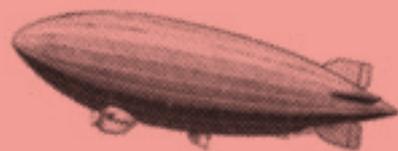
Fino ad oggi il deepfake veniva per di più percepito come un gioco: «Ehi guarda, c'è un finto Renzi su Youtube che dice cose buffe». Ma cosa succede se l'amministratore delegato con cui state conducendo una trattativa delicata è finto? Come ha dimostrato Hany Farid, professore all'Università della California (con un studio scaricabile al link nella pagina a fianco), diventa sempre più difficile smascherare le creazioni di volti sintetici delle macchine. Recentemente, Sinan Aral, professore presso il rinomato MIT, è stato vittima di un deepfake truffaldino: un video in cui il suo alter ego sintetico creato dall'intelligenza artificiale promuoveva un fondo di investimento. Insomma, non un rischio da poco. I deepfakes potrebbero presto diventare esplosivi anche nei dibattiti politici, ad esempio attraverso i falsi discorsi degli avversari politici. Dovete assolutamente sensibilizzare il vostro personale sui pericoli dei deepfakes con una formazione adeguata.

—Rischi ignorati La guerra inibisce l'innovazione

Il problema della guerra in Ucraina (o altrove) non sono le ricadute delle sanzioni ma delle mancate innovazioni, con un minor numero di nuovi prodotti e servizi. Alcuni ricercatori affermano, e non a torto, che la forza innovativa dell'economia globale risente molto delle crisi geopolitiche. Un'analisi dei dati relativi al periodo compreso tra il 1985 e il 2017 lo dimostra. Guerre, terrorismo e attentati hanno i seguenti effetti che durano da tre a cinque anni, fra cui meno brevetti depositati per la riduzione dei budget per la R&S e focus su piccole innovazioni e mantenimento dello status quo produttivo e di servizi. Consiglio: soprattutto in tempi di turbolenza, non bisogna trascurare l'innovazione. Se possibile, mantenete costante il budget per la R&S. Uno sguardo al passato mostra che molti innovatori sono emersi in tempi difficili. Airbnb, Uber e Zalando, ad esempio, sono stati tutti fondati durante la crisi finanziaria del 2008/2009.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



ORDINARE LA PIZZA COL PENSIERO

La catena di pizzerie statunitense Domino's Pizza ha lanciato l'app Mind Ordering per ordinare "con il potere della mente". Con un'immensa campagna pubblicitaria, l'azienda ha lanciato questa diavoleria che permette di selezionare una pizza semplicemente guardandola, senza bisogno di toccare il display. Insomma, sguardi ed espressione del viso dell'utente. Tutto molto suggestivo, se non fosse che l'app in

realtà è una promozione per la serie Netflix "Stranger Things". Un'innovativa trovata di marketing e premonitrice dei tempi a venire. I giorni in cui si scorrono le dita sul device stanno per finire. Il futuro appartiene alle operazioni senza contatto, con la voce, lo sguardo, i gesti. Segnale: l'ultima versione di Zoom analizza il dito e la mano dell'utente. Se l'utente solleva il pollice, sullo schermo appare il suo simbolo.

➤ <https://www.dominos.com/mindordering/>

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=5FAjm0KWD6U>



BABYCLON.COM

Benvenuti nell'era dei neonati sintetici. Bambini a proprio piacimento, giocattoli realistici di silicone per simulare una vita da genitori. Agghiacciante.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=HZX0qUBf47U>



NEOM.COM

Arabia Saudita. Un progetto avveniristico di città futura green, oppure una prigione claustrofobica peggio di *Blade Runner*. Lascio a voi il giudizio.

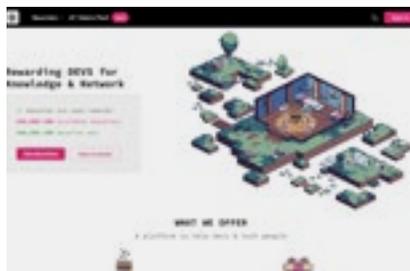
➤ <https://www.youtube.com/watch?v=3xPac81D4Kw>



CAN.CO

"CanGo" è un bastone da passeggio IoT dotato di Gps, torcia e una dozzina di sensori per controllare la camminata. Non solo dopo l'operazione all'anca.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=WsWPs4zP81o>



TECHTREE.DEV

Arriva l'headhunting amatoriale. TechTree trasforma tutti in cacciatori di teste con una piattaforma che offre ricompense a chiunque trovi la persona giusta per l'azienda.



INDIEGOGO.COM

Alternativa agli apparecchi acustici: gli occhiali Voicee traducono cinque lingue e visualizzano i sottotitoli in diretta grazie a un mini-computer integrato.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=u5hbG_va4FY



UNDEFINEDTECHNOLOGIES.COM

Quasi come un Ufo: il drone di Undefined Technologies non ha né assi né motori, ma è tenuto in aria da un vento ionico. Futura rivoluzione logistica?

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

RIPARTIAMO DAI SERVIZI PER LA PROFESSIONE

La ripresa dell'attività dopo la pausa estiva può essere un utile momento per fare il punto su alcuni aspetti della professione. Ecco alcuni dei principali servizi che Manageritalia e le sue associazioni e società collegate offrono al riguardo

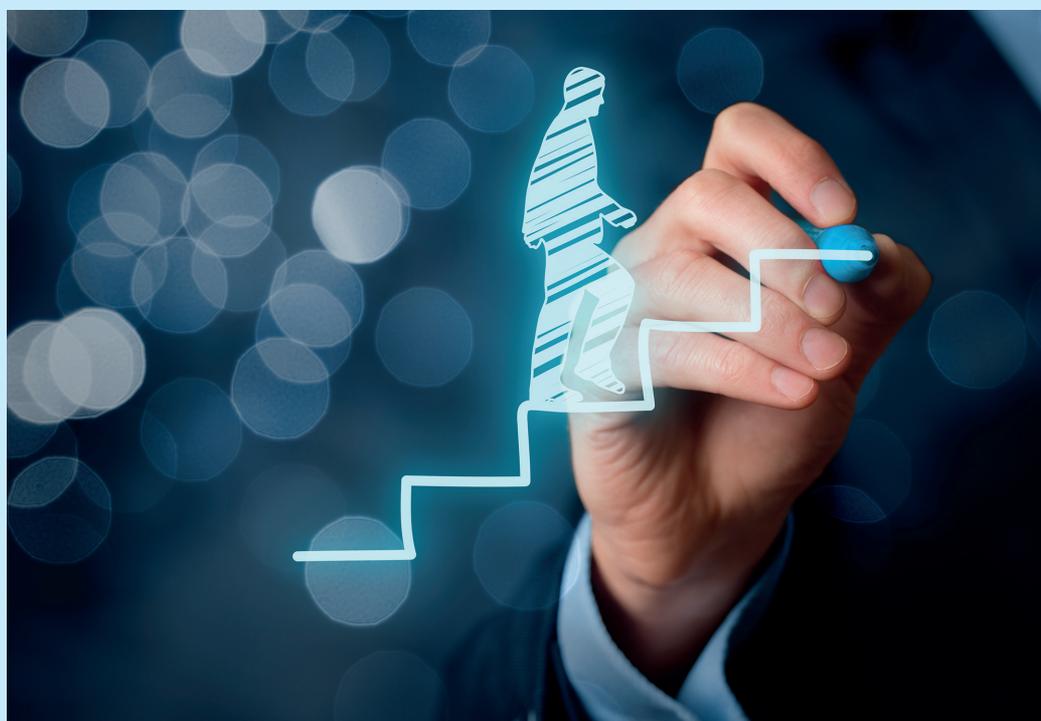
manager associati a Manageritalia possono fruire in modo agile e immediato di un pacchetto di servizi online, accedendo al portale Manageritalia (www.manageritalia.it), e/o in modo fisico presso le associazioni territoriali. Servizi quasi sempre compresi nella quota associativa, prestati da

professionisti interni o esterni che garantiscono competenza e qualità ai massimi livelli.

Di seguito, in sintesi, una fotografia dei principali servizi.

Per saperne di più vai su:

www.manageritalia.it oppure scrivi alla tua associazione di appartenenza.





CONSULENZA DI CARRIERA E TRANSIZIONE PROFESSIONALE

XLabor è la divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale.

Tra i suoi servizi principali, percorsi di career counseling, coaching, supporto per l'outplacement incluso nel contratto dirigenti del terziario e comunque per la transizione professionale.

XLabor supporta il manager anche con servizi di consulenza di carriera, orientamento al mercato del lavoro e la certificazione Digital innovation manager.

Per saperne di più:



<https://xlabor.it>

BENESSERE MANAGER



Sos manager è il servizio di consulenza psicologica e di benessere dedicato agli associati di Manageritalia. Perché quando anche i momenti vincenti (o positivi) ci sommergono o ci si sente in difficoltà e si hanno dei dubbi, saper chiedere aiuto è importante, riceverlo in modo professionale ancora di più. Per avere maggiori informazioni e accedere al servizio contatta la tua associazione territoriale.

Per saperne di più:



<https://bit.ly/sos-manager>

CHECKUP RETRIBUTIVO



Grazie alla collaborazione con JobPricing, i manager associati possono consultare **JP Analytics**, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con 1.900 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati.

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

Accedi alla tua area riservata:

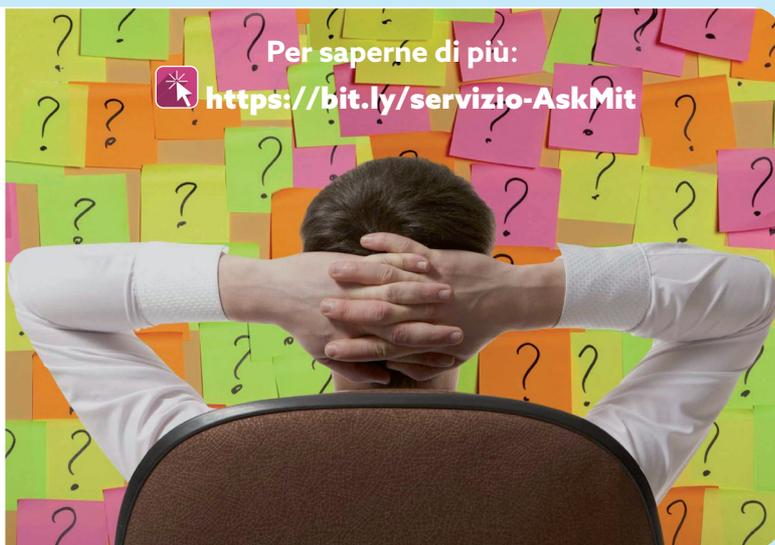


<https://bit.ly/MyManageritalia>



Da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, con **AskMit** (accesso dall'area riservata My Manageritalia) puoi ricevere informazioni e assistenza in ambito lavorativo, servizi Caaf, previdenziale, legale e fiscale, assicurativo, Fasdac.

La qualità e l'affidabilità di AskMit sono garantite da un team di professionisti multidisciplinare formato dagli esperti di Manageritalia e da avvocati, notai, giuristi e altri specialisti appartenenti a studi professionali di tutta Italia.



Per saperne di più:

<https://bit.ly/servizio-AskMit>

CONSULENZA CONTRATTUALE

Per valutare come gestire al meglio cambi di incarico (cambi alla parte variabile, l'espatrio ecc.), l'uscita dalla tua azienda o l'ingresso in una nuova, rivolgiti sempre preventivamente alla tua associazione territoriale e richiedi il servizio di consulenza contrattuale sindacale per gestire la situazione relativa al rapporto di lavoro e ai fondi contrattuali.

Cerca la tua associazione: <https://bit.ly/AATTManageritalia>



PREVIDENZA

La previdenza va gestita attivamente e sin da subito, non solo quando si è vicini alla pensione.

Da tempo, attraverso **AskMit**, forniamo una consulenza puntuale online in 48 ore, sia sulla previdenza contrattuale sia su quella obbligatoria, fissando poi, quando necessario, appuntamenti di persona.

Il servizio di consulenza sulla previdenza obbligatoria (Inps, ex Enpals, ex Inpdai ecc.) viene svolto in partnership con Enasco solo in videoconferenza ed è possibile fissare un appuntamento attraverso AskMit, all'interno dell'area riservata My Manageritalia (accesso con user Id e password Manageritalia).

Accedi alla tua area riservata: <https://bit.ly/MyManageritalia>

LA NUOVA INIZIATIVA FASDAC: IL PROGETTO POST-COVID

“Il Fondo, sempre al tuo fianco”
è lo slogan che accompagna il nuovo progetto che sarà operativo fino al 31 dicembre: gli esami e accertamenti diagnostici in forma diretta correlati a una problematica Covid-19 sono erogati con onere a carico del Fasdac. Ecco come!

La recente letteratura scientifica ha evidenziato che alcuni effetti del Covid-19 tendono a protrarsi oltre la fase acuta. Ad esserne maggiormente coinvolti sono quei soggetti che si sono negativizzati dal virus a seguito di un ricovero. L'impatto maggiore lo si riscontra, come è noto, per problematiche cardiache, respiratorie, renali e neurologiche. Il fenomeno genera di frequente la richiesta di accertamenti diagnostici.

Con la finalità di andare incontro ai bisogni degli assistiti e affiancarli nella delicata fase di approfondimento clinico di tali effetti, il Fondo promuove sperimentalmente, dal 1° luglio fino al 31 dicembre 2022, il progetto “Post Covid”.

A chi si rivolge

Il progetto si rivolge a tutti gli assistiti Fasdac (dirigenti in servizio, procuratori volontari, pensionati diretti e indiretti e relativi familiari aventi diritto) che, sin dal primo periodo della pandemia, abbiano avuto un'infezione da Covid-19 e che siano stati ricoverati nella fase acuta dell'infezione presso una struttura ospedaliera pubblica con almeno un giorno di degenza in regime ordinario o in terapia intensiva o semi-intensiva (sono esclusi gli accessi al Pronto soccorso e i ricoveri riabilitativi). Il progetto prevede che tutti gli esami e accertamenti diagnostici prescritti dal medico e correlati alla diagnosi accertata Covid-19 vengano erogati nella forma diretta con oneri a totale carico del Fondo (con la sola



esclusione delle visite mediche per le quali l'assistito è chiamato a partecipare nella misura ordinaria del 20%).

Come accedere al rimborso

Per accedere al rimborso delle prestazioni in forma diretta senza compartecipazione a carico dell'assistito, è necessario che gli aventi diritto siano preventivamente identificati dal Fasdac. A questo scopo, è previsto che il soggetto interessato trasmetta per e-mail all'Associazione territoriale Manageritalia di appartenenza la Lettera di dimissione



ospedaliera (Ldo), così da consentire al Fasdac, una volta verificati i requisiti, di inserire l'assistito nel progetto "Post Covid". Tale documento viene anche comunemente denominato "Scheda di dimissione ospedaliera", oppure "Modulo di dimissione ospedaliera" o, ancora, "Relazione di dimissione ospedaliera".

Verifica dei requisiti

Valutata la documentazione, l'assistito riceverà notizia sull'esito della verifica da parte della propria Associazione. A quel punto potrà rivolgersi a qualsiasi struttura convenzionata Fa-

sdac per prenotare eventuali esami o accertamenti - con questo diagnostico Covid-19 - senza alcuna spesa a suo carico. Per agevolare le operazioni di verifica, è quanto mai opportuno inviare e-mail comprensiva delle informazioni anagrafiche minime per individuare il richiedente e avente diritto, allegando la Ldo ben leggibile, con scansione di qualità e diagnosi di ricovero pertinente al progetto, in modo che gli uffici possano verificare e accettare agevolmente la richiesta.

Sempre per consentire al Fondo un rapido riconoscimento dei

requisiti e la conseguente possibilità di prenotare immediatamente esami/accertamenti rimborsati al 100% presso strutture convenzionate, non bisogna inserire tale documentazione all'interno di pratiche di rimborso, ma spedirla separatamente per e-mail. Infine, si raccomanda di trasmettere la sola Ldo ricevuta in fase di dimissione dal ricovero e non l'intera cartella clinica di ricovero.

Siamo confidenti di rendere un servizio utilissimo in questo momento così importante per uscire finalmente dalla pandemia e da tutto quello che ne consegue.



L'E-COMMERCE DI ASSIDIR

*Interessanti coperture assicurative,
acquistabili online a prezzi scontati
per gli associati Manageritalia*

Grazie al web, un numero sempre più elevato di persone utilizza l'e-commerce per stipulare una polizza assicurativa adatta alle proprie esigenze in completa autonomia, in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo.

Anche Assidir, accogliendo le richieste degli associati Manageritalia, ha potenziato i propri servizi incrementando il numero e la tipologia dei prodotti acquistabili nella sezione e-commerce del sito www.assidir.it. Tali servizi sono stati presentati durante l'ultima Assemblea Manageritalia, suscitando grande interesse.

Una novità, quella delle (nostre) coperture assicurative acquistabili online, che è in grado di soddisfare alcune tra le esigenze più ricorrenti nelle aree della mobilità personale, della sicurezza digitale, della protezione dei nostri amici a quattro zampe e,

naturalmente, della protezione e del supporto offerti a noi e ai nostri cari in caso di malattia o infortunio. Un'offerta che, inoltre, consente agli associati Manageritalia di sottoscrivere interessanti coperture assicurative a prezzi scontati rispetto a quelli di mercato delle stesse polizze. Vediamole di seguito.

Mobilità e viaggi

Accanto alle storiche coperture assicurative acquistabili quando ci si mette in viaggio (assistenza, tutela legale in viaggio, furto del bagaglio ecc.) e quando ci si vuole divertire senza pensieri praticando sport invernali (Rc dello sciatore, rimborsi skypass ecc.), sono state recentemente aggiunte:

- l'assistenza stradale in bicicletta, completa di garanzia infortuni, rimborso spese mediche e responsabilità civile;
- la polizza auto e moto, che



consente di assicurare il proprio mezzo in pochi click, godendo di sconti dedicati fino al 15%; ogni associato a Manageritalia può sottoscrivere fino a cinque polizze, che possono essere gestite in tutto e per tutto anche tramite app (acquisto delle garanzie anche in pacchetto e constatazione amichevole incluse).

Sicurezza in ambito digitale

Un mondo senza internet è oggi impensabile, ma non dobbiamo dimenticare che, insieme agli innegabili vantaggi del mondo digitale, esistono anche nuovi rischi che vengono troppo spesso sottovalutati dalle famiglie.

Rischi contro i quali è necessario alzare il livello di sicurezza proteggendosi con la polizza cyber risk pensata in caso di furti di identità online, cyberbullismo, controversie legate agli acquisti online e casi di lesione della reputazione sul web. Gli associati





a Manageritalia possono acquistarla con uno sconto del 20% sul costo della polizza.

Protezione dei nostri amici a quattro zampe

Cani e gatti fanno sempre più parte del nucleo familiare e, come tali, richiedono rispetto, attenzioni e cura. E per le problematiche legate al loro possesso? Sull'e-commerce di Assidir è possibile acquistare la polizza che garantisce il supporto di un veterinario online 24 ore su 24, ricette e farmaci a domicilio, rimborso delle spese veterinarie in caso di ricovero o intervento e di quelle per la ricerca in caso di smarrimento o allontanamento da casa. In più, con questa polizza, il proprietario entra a far parte della prima community dedicata al benessere del suo amico a quattro zampe e alla scadenza del contratto potrà ottenere, con la logica del "give back", fino al 15% del contributo versato.

Salute e infortuni

Si tratta di polizze assicurative e servizi di assistenza che non entrano in conflitto con tutto quello che l'associato Manageritalia ha già a disposizione in tale ambito (l'assistenza sanitaria del Fasdac ecc.) ed esulano dalle valutazioni assicurative classiche che vengono effettuate per le invalidità da malattia e/o infortuni sulle altre polizze già in essere. Grazie alle apposite coperture assicurative acquistabili online è infatti possibile ottenere un aiuto concreto in caso di necessità di

intervento a causa di infortunio o malattia nella forma di un indennizzo fisso e definito in anticipo, in base alla versione scelta (small o large), che dipende dalla gravità dell'intervento chirurgico (classe di appartenenza) o dall'indagine diagnostica a cui si è stati sottoposti.

Se una malattia o un infortunio compromettono temporaneamente il nostro stato di salute, o quello dei nostri familiari, è pertanto utile poter accedere a strutture convenzionate, avere un supporto per affrontare le spese





mediche, poter contare su di un'assistenza a domicilio e disporre di supporto professionale per valutare e risolvere le eventuali necessità socioassistenziali. Le diverse soluzioni acquistabili online in questo ambito offrono un consulto medico 24/7 ovunque nel mondo, la traduzione della cartella medica in diverse lingue, l'accesso a una rete convenzionata di centri medici, l'assistenza a domicilio di medici, infermieri, baby sitter, colf o pet sitter. Inoltre, se una malattia o un infortunio dovessero compromettere in modo permanente lo stato di salute dei propri familiari anziani, facendo rientrare il loro caso in quelli che vengono definiti come Ltc (long term care), è possibile ottenere un supporto per valutare in dettaglio le loro necessità socioassistenziali (care manager dedicato, assistenza domiciliare integrata e possibilità di organizzare e gestire un eventuale ricovero in forma domiciliare ecc.). È poi previsto il rimborso delle spese mediche, l'assistenza post-dimissioni e, in caso di diagnosi di malattia grave, un indennizzo subito disponibile. In caso di ricovero in terapia intensiva, anche per Covid-19, viene inoltre riconosciuta una diaria per ogni giorno di convalescenza e assistenza



per affrontare la quarantena. Se le conseguenze di un infortunio possono costringere noi e la nostra famiglia a modificare, per un periodo di tempo, il nostro modo di vivere, ci troviamo a dover affrontare, non solo sul piano dell'assistenza ma anche su quello economico, una serie di imprevisti come visite, esami, accertamenti diagnostici, degenza in istituti di cura. Anche per tutti questi casi è possibile acquistare una copertura assicurativa specifica sull'e-commerce di Assidir che offre, oltre al rimborso delle spese di assistenza (compresa la consegna di farmaci al domicilio), un indennizzo economico subito disponibile, prestabilito in funzione del tipo di infortunio subito, che può arrivare fino a 100.000 euro e addirittura, per i casi più gravi, un capitale da lasciare ai propri cari.

Oltre al rimborso delle spese sostenute per visite, esami e cure post infortunio, in caso di necessità è previsto il rimborso delle spese di adattamento dell'abitazione e dell'automobile, fino a un massimo di 5.000 euro.

Card sconti

Per l'associato Manageritalia che non usufruisce dell'assistenza Fasdac, grazie a due Card dedicate, è possibile accedere a una diffusa rete di strutture sanitarie convenzionate (con tariffe agevolate), prenotando direttamente, senza liste di attesa, visite specialistiche, esami e accertamenti diagnostici, ma anche per prestazioni fisioterapiche. Importante sottolineare che non ci sono limiti di età, nessun limite al numero di prestazioni richiedibili e nessuna valutazione dello stato di salute.

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile sul sito www.assidir.it e su quelli delle compagnie di assicurazione.



Vuoi saperne di più?

Scopri l'e-commerce di Assidir

<https://bit.ly/e-commerce-Assidir>



CORSI DI FORMAZIONE

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

Team Empowerment

Kindfulness - La leadership gentile

Creare "un mondo a cui le persone desiderino appartenere"

ONLINE 7 e 14 novembre

Il cappello del coach

Sviluppare il coaching mindset nel proprio ruolo di leader

ONLINE 17 novembre

Smart manager in organizzazioni ibride

La leadership tradizionale in presenza e la leadership digitale

CFMT 24 novembre e 1° dicembre

Personal Improvement

Linkedin Job Search

Nuove opportunità di lavoro con LinkedIn

ONLINE 16 novembre

Relazioni efficaci

Sviluppa il tuo stile comunicativo e relazionale con il modello Brainbow

ONLINE 24 e 29 novembre

Le emozioni al servizio delle performances

Riconoscere e governare le emozioni

ONLINE 2 dicembre

Organizational Performance

Questione di C...

Coesione, Coordinamento, Collaborazione!

CFMT 17 novembre

Digital body language

Conversational experience: come bilanciare interazione digitale e umana

ONLINE 21 novembre

Costruzione del piano strategico aziendale

Pianificazione, programmazione e controllo

ONLINE 30 novembre

Business Development

Negoziare con leadership

Negoziare con autorevolezza e incisività

ONLINE 15 e 21 novembre

Domandare per guidare la trattativa commerciale

Potenziare la capacità di fare domande per massimizzare i risultati commerciali

ONLINE 23 novembre

Il Commerciale 2022

Bilanciare la vendita in presenza e quella online

ONLINE 30 novembre

CFMT



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.



EXECUTIVE MASTER

Le competenze
distintive
dei manager
eccellenti

La realtà aziendale e gli attuali scenari di mercato necessitano di manager e imprenditori che assumano sempre più il ruolo di leader, architetti e progettisti del cambiamento: avranno la responsabilità di comprendere e gestire la complessità, creare la visione e le condizioni organizzative per lo sviluppo di idee geniali applicabili. Cfmt, in collaborazione con l'Univer-

sità Carlo Cattaneo - Liuc di Castellanza, ha progettato un percorso d'eccellenza in cui spezza il classico schema basato sui corsi e sulle discipline, si focalizza sulle competenze distintive dei manager eccellenti e fornisce una visione sistemica e per processo, tenendo continuamente conto delle interconnessioni esistenti tra le funzioni in cui si articola il sistema azienda. Il percorso offre,

inoltre, un panorama completo sugli strumenti, le tecnologie e le competenze che costituiscono le nuove frontiere e le nuove sfide manageriali e consente di mettere a confronto le diverse visioni dei principali fenomeni culturali ed economici emergenti a livello nazionale e internazionale.

Tra i plus, una faculty composta da esperti riconosciuti come autorità indiscusse all'interno delle loro aree di specializzazione. Il percorso di apprendimento e di sviluppo si svolge nell'arco di quattro moduli, a valle dei quali i partecipanti potranno simulare in un business game le nozioni apprese e scegliere gli *elective*, ovvero due argomenti da approfondire con il corpo docente.

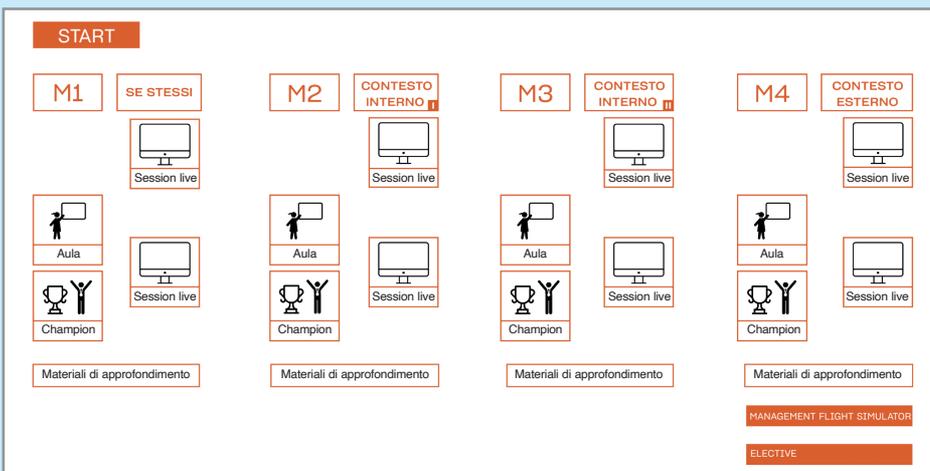
Un altro plus è la composizione dell'aula, interamente formata da manager che ricoprono posizioni di vertice (presidenti, amministratori delegati, direttori generali, direttori centrali di funzione ecc.) da almeno cinque anni e un programma flessibile che coniuga partecipazione in aula e online.

Mai come ora il contesto di trasformazione presenta l'opportunità per intraprendere un percorso formativo in grado di trasferire strumenti per decodificare i cambiamenti in atto.

Struttura del master

Il master presenta una formula *blended*. Da un lato, i momenti d'aula consentono di rafforzare il valore del networking e dell'interazione personale con i colleghi e i docenti, stimolando momenti di confronto e discussione di casi. Dall'altro, la partecipazione alle sessioni didattiche online consente di conciliare al meglio lavoro, famiglia e studio, risparmiando tempi e costi di viaggio.

CFMT



MODALITÀ DI ISCRIZIONE E PARTECIPAZIONE

La partecipazione al progetto Executive master è gratuita e riservata, in esclusiva, ai dirigenti associati in servizio presso un'azienda e in regola con i versamenti dei contributi previsti dal contratto, con almeno cinque anni maturati di dirigenza.

I posti disponibili sono limitati. È prevista una fase conoscitiva attraverso la compilazione di un questionario, che verrà inviato a tutti coloro che avranno effettuato la richiesta di iscrizione.

La nuova edizione del percorso è in partenza a Milano il 25 novembre.



Inviare le richieste di iscrizione a: executive.master@cfmt.it

Per un contatto diretto: Roberta Corradini, tel. 025406311

FORMAZIONE MANAGERIALE CONTINUA

Con un contributo annuo di 260 euro, anche i dirigenti usciti dal contratto e i pensionati possono continuare a fruire del vasto e diversificato programma di corsi, seminari, convegni ed eventi culturali del Centro di formazione management del terziario. Vediamo come

I Centro di formazione management del terziario, nato dalla comune volontà di Manageritalia e Confcommercio, da oltre 25 anni propone servizi di aggiornamento e formazione, con un vasto e diversificato programma di corsi, seminari, convegni ed eventi culturali.

Un'opportunità oggi indispensabile per lo sviluppo di carriera e l'employability che, grazie al contratto dirigenti, diventa un servizio di formazione manageriale continua anche per quei manager che non sono più nel contratto. Basta un minimo contributo annuo.

Chi ne ha diritto

Oltre ai dirigenti in servizio in regola con il versamento dei contributi annui a carico loro e dell'azienda, possono fruire dei servizi del Centro anche chi è uscito dal contratto Manageritalia e quindi non è più dipendente presso un'azienda. L'importante è che siano comunque iscritti a una delle sue associazioni territoriali e che contribuiscano volontariamente ad almeno uno degli altri fondi contrattuali: Fasdac (Fondo di assistenza sanitaria), Fondo Mario Negrì (Fondo di previdenza complementare) o Convenzione Antonio Pastore (programma assicurativo). L'adesione volontaria va esercitata con le modalità previste dagli altri fondi (ad esempio, continuità del versamento) e vale per lo stesso pe-



riodo in cui rimangono proscrittori volontari presso uno degli stessi. Inoltre, possono fruirne anche i dirigenti in pensione dei contratti collettivi di riferimento. Tale possibilità va esercitata entro un anno dalla maturazione del diritto alla pensione.

Il contributo

Il contributo annuale per i dirigenti usciti dal contratto e per i pensionati è in forma volontaria e corrisponde a 260 euro, da versare entro il 28 febbraio, in un'unica rata, con validità da gennaio a dicembre. All'iscritto, che si impegna a versare i contributi per almeno tre annualità, viene garantito il pieno diritto a partecipare a tutti i corsi e le iniziative di Cfmt.



Prima di aderire come volontario, leggi il **Regolamento di fruizione di Cfmt** <https://bit.ly/Cfmt-Regolamento> e poi compila e invia a volontari@cfmt.it la **Domanda di contribuzione volontaria** <https://bit.ly/Mod-Domanda-Volontario>

Per informazioni e adesioni puoi rivolgerti anche alla tua associazione territoriale, consultare i siti www.manageritalia.it e www.cfmt.it oppure scrivere a volontari@cfmt.it

Hanno collaborato a questo numero

Roberto Basso è direttore relazioni esterne e sostenibilità di Wind Tre dal 2020, ha cominciato la carriera in comunicazione e marketing in Olivetti e ha poi ricoperto ruoli manageriali nel privato e nel pubblico, dove è stato presidente di Consip e portavoce di tre ministri dell'Economia. (28)

Carlo Benetti, nel Gruppo Gam dal 2003, dal 2011 si occupa di analisi degli scenari finanziari e di scelte allocative e cura la newsletter "L'Alpha e il Beta". È stato tutor in corsi di aggiornamento per insegnanti delle scuole superiori, ha pubblicato su temi di politica economica e di finanza. Collabora con le redazioni economiche di Raie Class CNBC. (20)

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

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

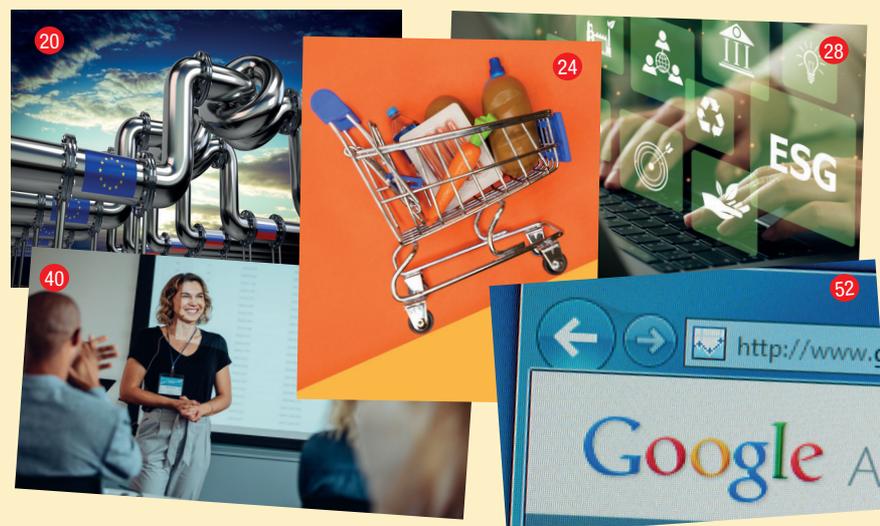
Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali. (59)

Marcella Mallen è presidente ASVis e Fondazione Prioritalia. (44)

Gian Luca Teppati è socio fondatore di OOMM Out of Mind Management Consulting, società che opera nel contesto della purpose aziendale con esperienze e percorsi formativi innovativi. Collabora con Cfmt occupandosi di tematiche che vanno dalla gestione del tempo alla motivazione, al problem solving creativo. (40)

Filippo Trocca è chief innovation data officer nel gruppo Datrix. Esperto di analytics e online adv, è formatore e divulgatore su questi temi, nonché top contributor del Forum ufficiale di Google AdWords. (52)

Anna Zinola si occupa di consumi dal 1993, dapprima all'interno di istituti di ricerca, poi come libera professionista. Dal 2003 insegna Psicologia del marketing all'Università di Pavia. Ha scritto alcuni libri dedicati ai temi dei consumi. Collabora con Corriere.it, Mark up e Micro & Macro Marketing. (24)



63 a cura di Roberto Basso

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #86

01/ FUTURE SLOWLIZATION
02/ RETAIL WISE
03/ RISCHI SCHIEMER!
SAVE THE DATE: INCONTRO CON IAN MELLANSON ONLINE, 13 OTT 2022

Spie come noi
La Meta è la CIA

A cura di Roberto Basso, direttore relazioni esterne e sostenibilità di Wind Tre dal 2020, ha cominciato la carriera in comunicazione e marketing in Olivetti e ha poi ricoperto ruoli manageriali nel privato e nel pubblico, dove è stato presidente di Consip e portavoce di tre ministri dell'Economia.

Infine, il futurologo Thomas Bialas, responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero *Dirigibile*, ci offre una panoramica di segnali di futuro visti dall'alto.

Il primo capitolo è dedicato alla "Future Slowlization", ovvero la tendenza a rallentare i ritmi di crescita e di innovazione delle aziende, in un'ottica di sostenibilità e di resilienza. Il secondo capitolo, invece, si concentra sui rischi che le aziende devono affrontare in un contesto di incertezza e di instabilità. Infine, il terzo capitolo è dedicato al tema della "Retail Wise", ovvero la tendenza a ripensare le strategie di marketing e di vendita delle aziende, in un'ottica di sostenibilità e di resilienza.

Infine, il futurologo Thomas Bialas, responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero *Dirigibile*, ci offre una panoramica di segnali di futuro visti dall'alto.

Il primo capitolo è dedicato alla "Future Slowlization", ovvero la tendenza a rallentare i ritmi di crescita e di innovazione delle aziende, in un'ottica di sostenibilità e di resilienza. Il secondo capitolo, invece, si concentra sui rischi che le aziende devono affrontare in un contesto di incertezza e di instabilità. Infine, il terzo capitolo è dedicato al tema della "Retail Wise", ovvero la tendenza a ripensare le strategie di marketing e di vendita delle aziende, in un'ottica di sostenibilità e di resilienza.

da **Manageritalia**
Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (60)

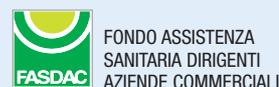
infoMANAGER

71

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: 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

Graphica

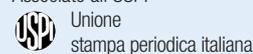
The Graphic Forge sas via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano tel. 0229404920 - www.graphicforge.it

Stampa

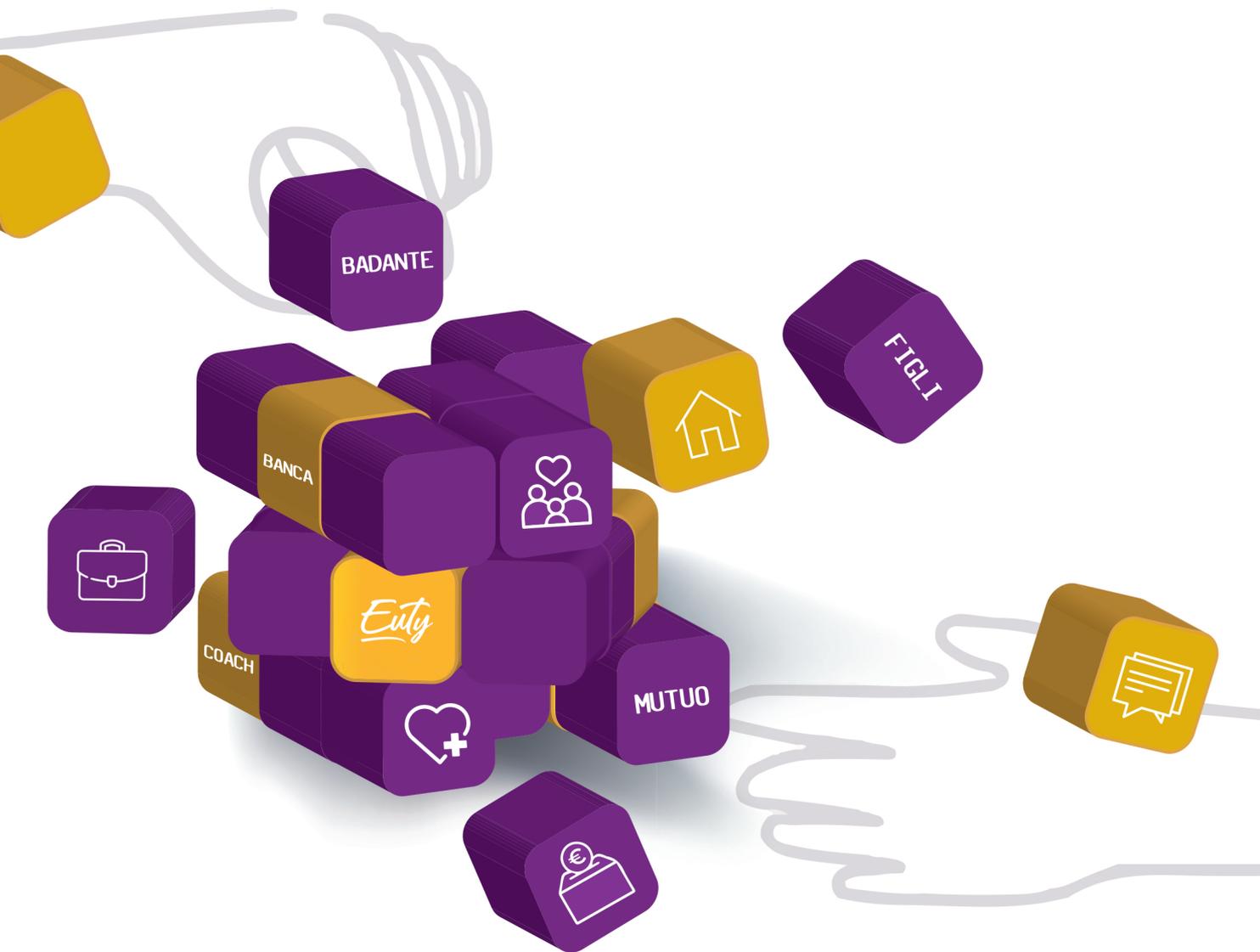
Roto3 Industria Grafica srl Via Turbigo 11/B - 20022 Castano Primo (MI) tel. 0331889614 - www.roto3.it

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

Associato all'USPI



La diffusione di settembre 2022 è di 46.439 copie



OGNI PEZZO

AL POSTO
GIUSTO.

Euty

Lo strumento che mette ordine nella vita di tutti i giorni.

eudaimon[®]





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

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

I vantaggi di Top Physio Digital Rehab

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

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



83% di clienti soddisfatti



+32K sessioni remote realizzate



85% di aderenza al trattamento



+30% di miglioramento clinico rispetto alla riabilitazione tradizionale

Vuoi monitorare con precisione i tuoi progressi?

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



ENTRA ANCHE TU NELL'ERA DIGITALE DELLA FISIOTERAPIA!
331.31.95.420 - contattaci@topphysio.it

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