

DIRIGENTE

N. 9 SETTEMBRE 2023

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

SCENARI

Uno sguardo tra geopolitica ed economia

SCENARIO GEOPOLITICO

Dario Fabbri

Il mondo allo specchio

SCENARIO ECONOMICO

Italia 2023: opportunità
e nodi da sciogliere

SCENARIO CONSUMI

Massimo Sumbersi

Consumi e consumatori:
tra policrisi ed edonismo



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

Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 353/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art. 1, comma 1 - DCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)

AMBULATORI AD ACCESSO DIRETTO

Quando hai bisogno, noi ci siamo

Il nuovo servizio ambulatoriale senza prenotazione

Gli ambulatori ad accesso diretto di Gruppo San Donato rappresentano un nuovo servizio, offerto in regime di solvenza, per sottoporsi a prestazioni sanitarie prive di carattere di urgenza **senza bisogno di prenotare**.

In caso di necessità di **prestazioni sanitarie** (es. medicazioni di tagli o ferite, riscontro medico dopo una distorsione o trauma di lieve-media entità, rottura di un dente etc.), il paziente può recarsi presso gli ambulatori ad accesso diretto e, dopo una prima valutazione, ricevere l'assistenza dello specialista più indicato.

Come accedere al servizio

Gli ambulatori ad accesso diretto sono attivi con percorsi e accettazione dedicati presso:

- IRCCS Ospedale Galeazzi-Sant'Ambrogio - via Cristina Belgioioso 173, Milano (MI)
- IRCCS Policlinico San Donato - Piazza Edmondo Malan 2, San Donato Milanese (MI)
- Istituto Clinico S. Anna - via Del Franzone 31, Brescia (BS)
- Policlinico San Marco - Corso Europa 7, Zingonia (BG)

Visita il sito di Gruppo San Donato www.grupposandonato.it
per conoscere costi, prestazioni
e modalità di accesso.



Gruppo
San Donato

UN AUTUNNO QUASI NORMALE. PURTROPPO

Da oltre tre anni sogniamo la parola “normalità” e cerchiamo di recuperare una stabilità perduta. Ma ora che appare in vista, toccando ferro, non c’è molto di cui rallegrarsi.

Finito il rimbalzo post-Covid, la crescita economica ritorna al consueto zero virgola degli anni precedenti, gli stipendi in valore reale vedono una lenta ma costante diminuzione, unico segno positivo è la tendenza al ribasso dell’inflazione, senza tuttavia che i tassi d’interesse ancora la riflettano.

In compenso, per ritornare a questo status quo ante, l’indebitamento netto delle pubbliche amministrazioni è aumentato di oltre 240 miliardi (elaborazione dell’Osservatorio del Terziario Manageritalia), dato che ancora non incorpora l’ulteriore indebitamento delle prossime rate del Pnrr. I soli bonus destinati alle costruzioni ne sono responsabili per oltre 116 miliardi (stime Def 2023). Forse, ma ancora non è detto, abbiamo evitato una recessione più lunga e profonda, ma il nostro Paese rimane debole e privo di prospettive concrete che prefigurino un’inversione della tendenza al graduale declino. In questo contesto, riemergono perciò le minacce alle quali siamo purtroppo abituati: taglio della perequazione, contributo di solidarietà, taglio delle agevolazioni fiscali per il welfare. Provvedimenti che hanno assunto governi di ogni colore, perché facili da realizzare, certi nell’importo e punitivi per una minoranza di supposti “privilegiati”, che grazie a un meccanismo fiscale di prelievo alla fonte non possono sfuggire: dirigenti, quadri, pensionati.

Alla Corte costituzionale, che su impulso di Cida e Manageritalia nuovamente ne chiederà conto, il governo, come quelli passati, ri-

sponderà che non si poteva fare altrimenti per assicurare l’equilibrio dei conti pubblici e che i provvedimenti sono temporanei. Come in passato, faremo di tutto per far sentire la nostra voce e per ridurre i danni, consapevoli tuttavia di non avere molti alleati, in Parlamento e anche fuori.

In un’epoca in cui i capitali globali disponibili sono elevatissimi e anche in Italia il risparmio accumulato è molto ragguardevole, non riusciamo proprio ad uscire dalla trappola di bilancio e indebitamento pubblico? Molti settori del terziario nascondono una riserva di recupero della produttività, di potenziale di crescita dell’export e dell’internazionalizzazione: servizi professionali, informatica e digitale, finanza, assicurazioni, servizi alle imprese. Anche il retail e il turismo hanno margini di crescita del valore aggiunto.

E nei settori chiave della salute, della scuola, della formazione e della ricerca dovremmo accelerare, recuperare i gap, trovare posizioni di leadership, con un afflusso di capitali privati regolato e indirizzato.

In un sistema di regole adeguato ai tempi, focalizzato su incentivi (pochi) e disincentivi economici, potremmo mettere in movimento risorse finanziarie e umane oggi poco utilizzate, attivando finalmente una crescita dei redditi trainata dal lavoro qualificato e dalla professionalità.

Questa però non è la “normalità” a cui eravamo abituati. E anche questa volta l’appuntamento pare rinviato, senza una data alla quale affidare le speranze di nuove generazioni.

Mario Mantovani

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

a cura del
presidente Manageritalia



Impianti dentali: sì o no? Ecco perché sono un'ottima scelta.



Quando mancano uno o più denti sono molte le persone che ricorrono all'**implantologia dentale**. C'è, però, chi teme interventi dolorosi, alti costi e lunghi tempi di cura.

I Centri Implantologici Tramonte vantano una grande esperienza nell'implantologia a carico immediato, una metodica che toglie i timori e offre molti vantaggi (come l'inserimento di impianti e protesi in una sola seduta).

Scansiona il QR Code: scoprirai perché l'implantologia a carico immediato è un'ottima scelta.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta con FASDAC.



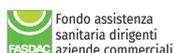
49 Message for you(ng)!

DIRIGENTE

è online su **issuu**

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

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



Scenario geopolitico

6 Intervista a *Dario Fabbri*
Il mondo allo specchio

Scenario economico

12 Italia 2023: opportunità e nodi da sciogliere
24 Il terziario dà ossigeno all'economia italiana

Scenario consumi

16 Intervista a *Massimo Sumbersi*
Consumi e consumatori: tra policrisi ed edonismo
20 Kids: un mercato da 7 miliardi

Osservatorio terziario

30 Intervista a *Marco Guido Palladino*
Il futuro dell'economia è in mano ai giovani

Previdenza

34 Azioni in difesa delle pensioni
36 Perequazione automatica delle pensioni

Management

38 Insieme, senza paura

Manageritalia Executive Professional

42 Comunicazione e comunicatori: quale futuro?

Innovazione

46 Innovation manager: un voucher per volare alto

Eventi

50 Turismo: tutti al lavoro

RUBRICHE

32 Osservatorio legislativo

52 Pillole di benessere

53 Arte

54 Libri

55 Letture per manager

56 Lettere

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

Manageritalia

Servizi

67 Servizi dalla parte dei manager

Associazioni territoriali

69 Lavoro... e non solo

Assidir

74 La polizza assicurativa "DUAL Successioni no problem"

Cfmt

78 Il nostro obiettivo: formare i manager

80 Corsi di formazione

81 Cfmt @ Leadership Forum



Il mondo allo specchio

La storia non è finita, come sosteneva Fukuyama, e la geopolitica ancor meno, come ci dice in questa intervista Dario Fabbri, giornalista, analista geopolitico e direttore della rivista *Domino*. Il tutto ci interessa come cittadini, lavoratori e manager, perché incide sul presente e ancora più sul futuro delle nostre vite personali e professionali, singole e collettive.

Enrico Pedretti

Mai come in questi ultimi anni ci siamo resi conto che molto di ciò che davamo per scontato in realtà non lo è affatto. Le guerre non sono mai finite, ma ora ne abbiamo una alle porte di casa. La globalizzazione ha caratterizzato gli ultimi trent'anni con i suoi pregi e difetti, ma oggi non ci garantisce più quel flusso di beni e servizi e quell'espansione produttiva che ritenevamo scontati e in aumento fino a ieri.

Nel mondo, stanno emergendo voci e protagonisti vecchi e nuovi che inevitabilmente stanno cambiando lo scenario economico e sociale globale. Pertanto, è opportuno fare il punto sulla geopolitica, la disciplina che studia i rapporti tra i fattori geografici e le azioni o le situazioni politiche. Anche perché tutti questi accadimenti influiscono e influiranno sempre più sul nostro futuro a livello sociale ed economico. Ne parliamo con Dario Fabbri, giornalista, analista geopolitico e direttore della rivista *Domino*, volto conosciuto e voce autorevole, per comprendere e analizzare gli accadimenti in atto e le loro implicazioni future.

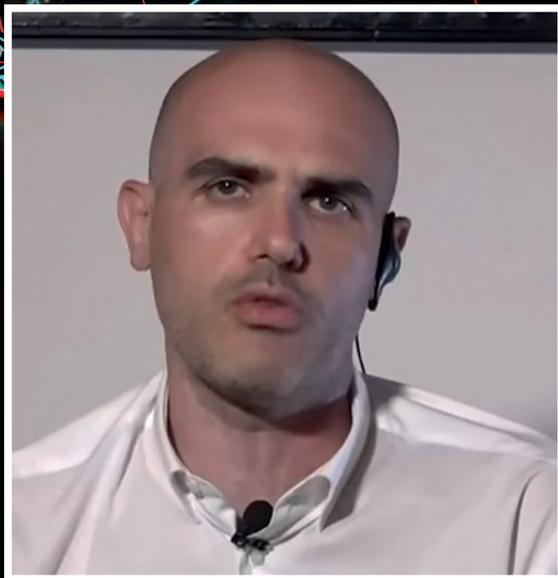
Partiamo dalla patata bollente: la guerra in Ucraina. Quali gli sviluppi futuri?

«Fare ipotesi in questo momento sulla guerra in Ucraina è molto difficile. Non le stanno facendo neppure i principali attori coinvolti. Tuttavia, possiamo evidenziare alcune novità e certezze, concentrandoci su due aspetti chia-

ve. In primo luogo, c'è l'atteggiamento degli Stati Uniti, che negli ultimi due mesi, cioè dall'episodio del fallito golpe della Wagner, hanno modificato il loro approccio a questa guerra. Una delle preoccupazioni principali è la possibilità di vedere la Russia sprofondare nel caos e quindi l'ipotesi di doversi occupare direttamente del



Dario Fabbri, direttore della rivista *Domino*.



paese e dell'arsenale atomico più grande del mondo. A quel punto, ci sarebbe il rischio di una guerra tra bande, repubbliche etniche e così via. Un quadro per nulla rassicurante che richiederebbe un impegno totale, costringendo gli Stati Uniti a concedere campo libero alla Cina altrove. Dal fallito golpe della Wagner e dal visibile caos che ne sarebbe derivato, gli americani si sono messi in testa che questa guerra dovrebbe avviarsi verso un cessate il fuoco nei prossimi mesi».

E l'altra certezza?

«Un altro elemento a cui faccio riferimento è il finora sostanziale falli-

«Fare ipotesi adesso sulla guerra in Ucraina resta molto difficile. Abbiamo però alcune novità e certezze: l'atteggiamento degli Stati Uniti, che da quando c'è stato il fallito golpe della Wagner hanno modificato il loro approccio a questa guerra, e il sostanziale fallimento della controffensiva ucraina»

mento della controffensiva ucraina, che non è un dettaglio secondario. Gli Stati Uniti, attraverso i loro canali ufficiali e i principali mezzi di comunicazione, da tempo dicono che la controffensiva sta andando male e che non si riusciranno a raggiungere gli obiettivi prefissati. Si tratta di un modo neppure troppo velato per dire a Kiev che non c'è altra soluzione che sedersi a un tavolo negoziale. Sul cessate il fuoco, anche la Russia sarebbe d'accordo, l'Ucraina per ora molto meno. Poi resta da capire che forma e sbocchi potrebbero avere tregua e negoziati, ma al momento è oggettivamente difficile prevederlo».

La guerra in Ucraina ha reso palese e accentuato una divisione "Occidente vs Oriente" che pensavamo sopita. Quali i possibili sviluppi futuri?

«Questa guerra sta avendo una rilevanza strategica nell'integrazione sempre più stretta della Russia nel campo cinese come socio di minoranza. Uno sviluppo obbligato per la Russia e per nulla funzionale agli interessi Usa. È anche per questo che gli americani vorrebbero interrompere la guerra, per evitare di trovarsi con due nemici principali: Russia e Cina. In questa guerra, che può essere considerata come uno scontro tra Occidente e Oriente, il fatto che Russia e Cina si avvicinano rappresenta una situazione scomoda è sconveniente non solo per la Russia, ma anche per gli Stati Uniti e l'intero Occidente. Riguardo alla contrapposizione tra Occidente e Oriente, come l'abbiamo definita noi su Domino, c'è un mondo contro, ovvero c'è una maggioranza dell'umanità che non ha per nulla in simpatia l'Occidente. Questo è dimostrato dai voti all'Onu sull'aggressione russa all'Ucraina, quindi da quei paesi che si sono astenuti o addirittura hanno votato a favore di Mosca e che rappresentano a spanne la maggioranza dell'umanità».

Questo cosa vuol dire?

«Vuol dire che c'è un "non Occidente", definizione migliore di solo Oriente, che anziché porsi la questione morale della guerra in Ucraina preferisce stare dalla parte della Russia, perché ha in odio l'Occidente e tutto ciò che rappresenta e ha rappresentato. Un esempio eclatante è quello di Cina e India, che insieme fanno circa 3 miliardi di esseri umani: in questa guerra i due paesi si sono schierati con la Russia, rimarcando questa spaccatura. Credo che questa guerra abbia messo in evidenza questa distinzione, riflessa proprio nell'allargamento annunciato dei Brics, che dal prossimo gennaio faranno entrare l'Etiopia, l'Iran, l'Arabia Saudita, gli Emirati Arabi e l'Argentina. Questo allargamento sta

coinvolgendo un numero sempre maggiore di persone, che ha circa il 40% del pil mondiale».

Capito che la storia non è finita come prospettava Fukuyama, quali sono i principali scenari futuri?

«Lo scenario principale verte sulla competizione tra Stati Uniti e Cina, che di fatto con questa guerra nei prossimi anni si intensificherà e costringerà quasi tutti, se non tutti, i paesi del globo

«C'è un "non Occidente", definizione migliore di solo Oriente, che anziché porsi la questione morale della guerra in Ucraina preferisce stare dalla parte della Russia perché ha in odio l'Occidente e tutto ciò che rappresenta e ha rappresentato»



a schierarsi da questa o dall'altra parte, cioè a scegliere inevitabilmente da che parte stare. Questo sta già avvenendo, ma nel medio periodo l'intensificazione sarà maggiore e si potrebbe passare da una guerra commerciale già in atto a un conflitto vero e proprio, anche se speriamo non accada. Nella sfida agli Stati Uniti la Cina è comunque costretta, anche e soprattutto da una popolazione in veloce invecchiamento, ad agire in fretta, massimo nei prossimi 15 anni. Quindi è chiaro, e lo dico con discreta certezza, che il futuro dell'umanità, al

di là della pace perpetua e della fine della storia sognate da qualcuno, sarà determinato dalla competizione fra Stati Uniti e Cina e da tutto il riverbero che questa avrà».

Chi ha più da perdere in questa globalizzazione in veloce ridefinizione e nelle guerre commerciali già in atto?

«Ha nettamente più da perdere la Cina perché, più dell'Occidente, è un paese che dipende dalle esportazioni e, soprattutto, a differenza dell'Occidente, in senso allargato,



non controlla totalmente la filiera tecnologica. Ci sono delle parti che tuttora mancano alla Cina e di cui ha necessità di attingere dall'Occidente. Ed è questo il gioco che gli Stati Uniti stanno perseguendo in questa fase, ovvero escludere la Cina dall'unica filiera davvero globale, cioè quella dei semiconduttori. Per esempio, se noi guardiamo

all'Europa, solo i Paesi Bassi sono dentro la filiera dei semiconduttori e, non a caso, hanno avuto l'imposizione da parte di Washington di escludere ogni produzione che contenga quella parte di filiera di vendita verso la Cina. Aggiungiamo inoltre che in Cina le esportazioni avvengono in larghissima parte via mare e le rotte marittime sono controllate dalla Marina americana».

Quindi la globalizzazione sta cambiando pelle? Cosa possiamo aspettarci?

«Sì, la globalizzazione sta cambiando pelle! Credo che questa espressione sia molto corretta. Anche perché si basa sulla realizzazione da parte statunitense di un unico mercato globale, alla fine della guerra fredda, attraverso il controllo dei mari. Perché il 90% delle merci girano via mare. Da allora questo è avvenuto senza grandi sussulti perché la Cina, cioè la fabbrica del mondo, come è stata ribattezzata dagli anni 90, ci è entrata a pieno diritto con l'ingresso nel Wto nel dicembre 2001. Lo ha fatto in modo graduale, partendo dalla parte bassa del valore aggiunto e accettando le regole scritte dal suo principale rivale. Ma da allora molte cose sono cambiate, la Cina non è e non accetta più di essere solo nella parte bassa del valore aggiunto e non accetta più regole e dominio delle rotte gestiti dagli Usa».

Insomma, l'attrito è chiaro?

«Certo, questo è intollerabile per gli Stati Uniti, che invece vogliono mantenere il loro ruolo predominante, salvo qualche variazione, e comunque il loro ruolo di gestore della globalizzazione. Anche per questo sono molto impegnati a soffocare la contro globalizzazione che propone la Cina, che prende il nome di Nuove vie della seta. Queste non sono soltanto un progetto infrastrutturale, ma un tentativo di contro globalizzazione in salsa cinese. Non è un caso che, sebbene abbia più direttrici, quella princi-

«La Cina ha nettamente più da perdere perché, più dell'Occidente, è un paese che dipende dalle esportazioni e soprattutto, a differenza dell'Occidente, in senso allargato, non controlla totalmente la filiera tecnologica. Ci sono delle parti che tuttora mancano alla Cina e di cui ha necessità di attingere dall'Occidente»

pale sia quella terrestre, che va dalla costa della Cina all'Europa. Quindi, in bocca al lupo. La Cina immagina di sfuggire così al dominio americano sui mari. E proprio per questo gli americani oggi impongono per l'Italia una scelta di campo, per cui diventerà sempre più difficile per un paese occidentale aderire, come noi abbiamo fatto nel 2019, alle Vie della seta».

Sarà una contrapposizione, un'alternativa vera e propria?

«Ecco, in tutto questo, cioè nel futuro della globalizzazione che ci sarà, che cambierà pelle, ci potranno essere due globalizzazioni. In quella che abbiamo conosciuto fino ad oggi non vedo una vera contrapposizione, perché tutti i paesi dei Brics, dall'India in poi, sono ampiamente dentro la globalizzazione americana e non ne vogliono uscire. Non se lo possono permettere. Sono dipendenti. Ci può essere poi la creazione di una balcanizzazione della globalizzazione da parte cinese, ma è molto difficile immaginare una globalizzazione perfettamente alternativa e paritaria. Non credo accadrà».

Dobbiamo ritenere che la geopolitica e la globalizzazione che stanno cambiando saranno un freno a un futuro ulteriore sviluppo economico?

«In piena contrapposizione tra il numero uno e il numero due, cioè tra Stati Uniti e Cina, lo sviluppo ne andrà per forza risentendo. Poi, purtroppo, le guerre guerreggiate si continuerà a farle lo stesso, anche perché credere che siano solo commerciali è un'illusione tutta dell'Europa occidentale. Gli americani continuano a farle ovunque nel mondo,

senza mai smettere, ma avvengono, e avverranno, ahinoi, scontri anche con grandi potenze, come ad esempio quello in Ucraina. Quindi sì, tutto questo riduce lo sviluppo. Anzi, il rischio è che dalla guerra commerciale si passi, speriamo di no, a una guerra guerreggiata».

Quanto pesano le carenze di leadership a livello globale nelle distorsioni della globalizzazione e nell'accentuarsi della contrapposizione politica e culturale tra Occidente e Oriente?

«Nello scenario globale non riconosco un grande peso dei leader, ma questo per mia deformazione. Credo che i leader spesso fungano

da parafulmine, perché ci sono situazioni molto complesse che, come sappiamo, non sempre hanno una soluzione ma non lo vogliamo accettare. Per esempio, la terribile e luttuosissima guerra in Ucraina viene da molto lontano, è nella testa dei russi pressoché da sempre, perché da sempre giudicano

l'Ucraina in quel modo. Certo, forse poteva esserci un leader migliore di Putin, che, sia chiaro, aborro, ma non credo non sarebbe accaduto, prima o poi. Però spesso i leader hanno un peso secondario relativo da questo punto di vista, perché esistono a mio avviso situazioni complesse, aggregate, sui quali i leader hanno più un'influenza nella nostra testa, appunto come parafulmine, che è nella realtà della storia e delle cose. Lo facciamo un po' ingenuamente, un po' con dolo, cioè attribuiamo ai leader capacità e colpe che a volte non hanno e che loro si prendono perché sono anche dei "furbacchioni". Ma, appunto, su questo tema io non riconosco un peso così eccessivo ai leader. Anche Gorbaciov, da noi considerato un grande



leader, per i russi è il peggio del peggio: dal loro punto di vista ha svenduto all'Occidente il momento più alto dell'impero russo».

Quanto possono fare le popolazioni per incidere su un futuro economico, culturale ecc. "aperto" e non chiuso?

«Le popolazioni sono il rovescio della medaglia dei leader. Proprio le popolazioni, intese come aggregazioni umane, definiscono sempre il loro destino e il loro futuro nei limiti delle loro possibilità, cioè dei mezzi che hanno a disposizione. Le popolazioni non occidentali non hanno nessun interesse per una società aperta, idea irricevibile perché dominata dagli Stati Uniti e dall'Occidente. Vogliono dominare il sistema internazionale. Non vogliono vivere nel benessere, che è comunque un desiderio senile. Sono società molto giovani, con un'età media molto bassa. Vogliono sostituire gli Stati Uniti in cima al pianeta. Ed è ciò che persegue, ad esempio, un paese strampalato ma giovanissimo come l'India, con i mezzi che ha a disposizione, ma parzialmente anche l'Iran, la Turchia, la Russia e potrei proseguire. Quindi, dipende sempre dal proprio punto di vista, cioè immaginare che una società aperta sia il fine ultimo. Quella che noi chiamiamo società aperta è il mondo dominato dagli Stati Uniti, che ovviamente finirà, come tutte le egemonie, e molte popolazioni in giro per il mondo ne vogliono la fine. Se l'obiettivo è porre fine a una società aperta, ma prendendone il potere, loro lo sottoscrivono. Noi, io personalmente, no. Preferisco l'Occidente, preferisco questa parte di mondo. Mi pare però evidente che ci sono altre popolazioni più giovani a Oriente che vogliono scalzare gli Stati Uniti e governare il pianeta».

«Le popolazioni non occidentali non hanno nessun interesse per una società aperta, idea irricevibile perché dominata dagli Stati Uniti e dall'Occidente. Vogliono dominare il sistema internazionale. Non vogliono vivere nel benessere, un desiderio senile. Sono società giovani, con un'età media molto bassa. Vogliono sostituire gli Stati Uniti in cima al pianeta»

E i manager non dovrebbero avere più attenzione verso la geopolitica e i suoi risvolti economici?

«Tutti dovremmo dare più attenzione alla geopolitica, a partire dai politici e, certo, dagli imprenditori e dai manager. È soprattutto importante capire e mettere in conto che di fatto tutte le grandi potenze del pianeta, anche quelle occidentali, non agiscono in modo economico, anzi, agiscono tutte in modo

antieconomico: vogliono la potenza tout court, anche pagandone le conseguenze. Per fare un esempio più semplice e vicino, la Brexit stessa sul piano economico non è un successo: nella testa degli inglesi serviva per altri obiettivi. Quindi, dobbiamo cominciare a immaginare e pensare che non tutto è regolato dall'economia, ma spesso lo è dal suo contrario, da ciò che è antieconomico e questo in Italia è letteralmente incomprensibile. Infatti, un mondo come quello attuale non riusciamo proprio a decrittarlo».

Italia 2023: opportunità e nodi da sciogliere

Un'analisi dello scenario economico e delle prospettive di crescita per il nostro Paese

Emilio ROSSI, direttore dell'Osservatorio del Terziario, senior consultant Oxford Economics

Gli indicatori di attività e fiducia per l'Italia pubblicati all'inizio di settembre (pmi manifattura e terziario, pil e sue componenti, clima di fiducia) non sono stati incoraggianti e hanno rafforzato i dubbi sulla possibilità che il Paese possa raggiungere gli obiettivi per l'anno in corso e per il 2024 stabiliti dal governo nel Documento di economia e finanza (Def), la scorsa primavera.

Debolezza nei settori chiave: terziario e manifatturiero

L'indice pmi di S&P Global (Indice dei responsabili acquisti) del terziario in Italia è scivolato in agosto al di sotto della soglia di 50 punti – che separa la crescita dalla contrazione – posizionandosi su 49,8 dopo vari trimestri sopra soglia e segnando la prima contrazione del 2023, dovuta, secondo l'indagine di S&P, all'atte-

nuamento della domanda. L'Indice pmi del settore manifatturiero ha registrato ad agosto un livello di 45,4, segnalando per il quinto mese consecutivo un forte deterioramento dell'attività manifatturiera, causata dai cali concomitanti della produzione e di quello, più preoccupante in chiave prospettica, dei nuovi ordini.

Clima di fiducia

Anche il clima di fiducia è deteriorato in agosto, con un calo dell'Economic sentiment index Eurostat del -1,1%. Data la fragile situazione attuale, sia il settore terziario che quello manifatturiero stanno tagliando posti di lavoro, come confermato dall'occupazione in calo a luglio di 73mila unità e dal tasso di disoccupazione, salito dal 7,3% di giugno al 7,6% di luglio.

La previsione di Oxford Economics

La revisione in negativo del pil, rivisto ulteriormente in ribasso per il secondo trimestre 2023 da -0,3% a -0,4%, effettuata da Istat a inizio settembre, ha gettato un'ulteriore luce grigia sulla situazione del Paese. Oxford Economics, che era già tra i previsori meno ottimisti per l'economia italiana, ha ulteriormente rivisto al ribasso la propria stima del pil 2023, portandola decisamente al di sotto dell'1% atteso nel Def e indicando una crescita pressoché nulla per il secondo semestre dell'anno.

Un ritorno alla normalità

Allo stesso tempo, il valore atteso di crescita del pil 2024 è ora intorno allo 0,5%, dato anche l'effetto di trascinamento che il rallentamento nella seconda metà dell'anno avrà su quello successivo.

I motivi di questo calo di attività negli ultimi mesi vanno ricercati sia nel ritorno alla "normalità" dopo i naturali effetti di rimbalzo post-Covid e post-crisi-Ucraina sia nell'impatto della politica mo-

netaria restrittiva adottata dalla Bce, con i rapidi e consistenti aumenti dei tassi di interesse dell'Eurozona e la progressiva riduzione degli acquisti diretti sui mercati.

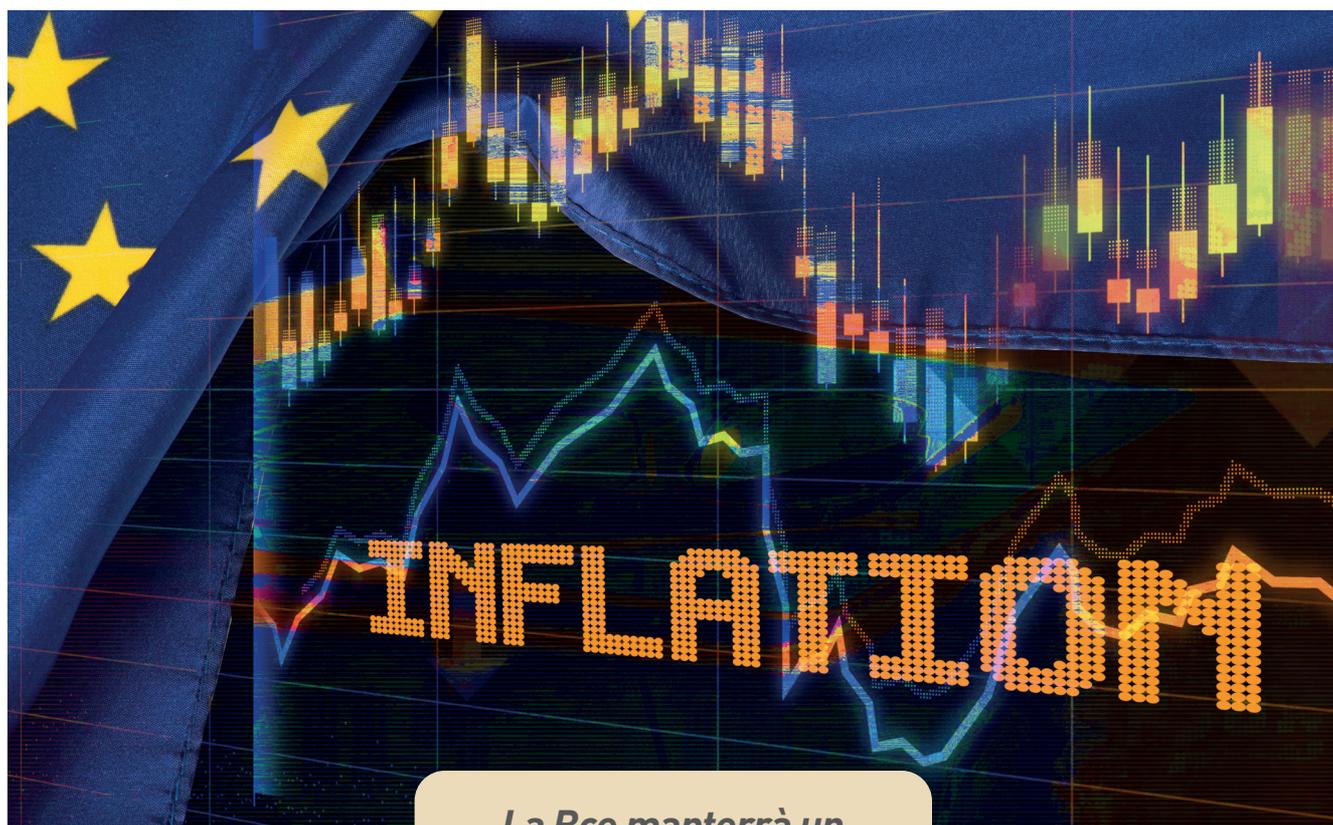
Inflazione sotto controllo

Notizie più incoraggianti vengono dal fronte inflazione, scesa ad agosto allo 0,4% su base mensile e al 5,5% su base annua, da 5,9% del mese precedente, toccando il livello più basso dal febbraio 2022. Anche l'inflazione cosiddetta "core", ossia escludendo le componenti volatili di energia e prodotti alimentari, è scesa al 4,8% rispetto ad agosto 2022. Considerata la probabile continua discesa dei prezzi dei prodotti energetici e a fronte di un tasso di disoccupazione che dovrebbe contribuire a moderare una spirale prezzi-salari, ci si può aspettare che l'inflazione in Italia possa avvicinarsi al 2% nella media del 2024.

Rallentamento dell'Ue e politica monetaria restrittiva

Notizie non molto diverse giungono dall'Eurozona, dove la recente debolezza della domanda ha continuato a esercitare pressioni al ribasso sui prezzi alla produzione. I prezzi degli input intermedi rimangono disinflazionistici, ma data la recente volatilità dei mercati energetici resta da vedere quanto sarà agevole il percorso verso l'obiettivo della Bce di raggiungere il 2% di inflazione. La Bce manterrà un atteggiamento molto prudentiale, puntando a tenere sotto controllo l'inflazione "core" e a essere "data dependent". Date queste premesse di fondo sul comportamento Bce e sul rallentamento sostanziale dell'inflazione (al netto ovviamente di eventuali cigni neri), ci si può attendere che il rialzo dei tassi di interesse sia vicino al suo esauri-

Oxford Economics ha rivisto al ribasso la propria stima del pil 2023, portandola decisamente al di sotto dell'1% atteso nel Def e indicando una crescita pressoché nulla per il secondo semestre dell'anno. Il valore atteso di crescita del pil 2024 è ora intorno allo 0,5%



La Bce manterrà un atteggiamento molto prudentiale, puntando a tenere sotto controllo l'inflazione "core" e a essere "data dependent"

mento, seguito da alcuni trimestri di mantenimento degli elevati livelli acquisiti. Allo stesso tempo, la fine della sospensione dello "Stability and growth pact", con il ritorno a definiti vincoli di bilancio, limiterà il campo di azione delle politiche pubbliche, mettendo sotto pressione quei paesi, come l'Italia, ad alto livello di spesa pubblica e di prelievo fiscale.

Implicazioni e rischi per l'Italia

Le implicazioni e i rischi per l'Italia della situazione attuale domestica e dell'Ue sono molteplici: ritorno a bassi livelli di crescita simili a quelli pre-pandemia, con Italia fanalino di coda dei paesi europei, nonostante l'eventuale utilizzo dei fondi Pnrr; debito/Pil elevato, con conseguenti dubbi sulla sua sostenibilità che i mercati hanno già iniziato a prezzare negli spread, con rischio consistente di ulteriori rialzi; difficoltà nell'implementazione della transizione energetica e ambientale.

Interventi politici necessari

Per fortuna, una serie di policy potrebbe essere implementata per far fronte alle difficoltà e ai rischi di cui sopra. Per il governo attuale sarà necessaria una buona dose di coraggio (che la maggior parte

degli ultimi governi non ha avuto) per raggiungere un equilibrio tra crescita e debito, con la necessità di mettere da parte una serie di promesse fatte in campagna elettorale. La riduzione – se riduzione deve essere – della pressione fiscale tramite "Flat tax" (o riforme simili) sarà possibile solo a fronte di tagli significativi delle spese fiscali (la giungla di incentivi e supporti fiscali a famiglie e imprese). In un paese come l'Italia, dove la spesa pubblica rappresenta oltre il 50% del pil (con buona pace di chi sostiene di essere in un paese eccessivamente liberista), appare comunque inevitabile un ricorso a una nuova e profonda forma di "spending review", qualsiasi nome gli si voglia dare.

Focus sulle riforme chiave

In ogni caso, il punto di partenza delle policy per migliorare le prospettive e la produttività del nostro Paese rimane l'implementazione delle riforme, peraltro necessario per accedere ai fondi Pnrr. I quattro filoni principali su cui agire con riforme incisive sono noti: digitalizzazione della pubblica amministrazione, giustizia, fisco e concorrenza. Si tratta di riforme che sarebbero in grado di togliere molti freni all'iniziativa imprenditoriale e al tanto necessario influsso di capitali stranieri.

Investimenti tecnologici

La vera chiave di volta del Paese risiede tuttavia nell'abbracciare una visione del futuro che rispecchi quelli che sono gli sviluppi visibili della tecnologia. Il mondo nei

prossimi anni dovrà affrontare una nuova trasformazione epocale guidata da intelligenza artificiale, big data e data analytics, cybersecurity, FinTech, nuove app sia per i consumatori che per le imprese, Internet of things, diagnostica e terapia a distanza ecc. Come Paese, imprese, consumatori e pubblica amministrazione siamo già indietro. Occorre un colpo di reni in direzione della costruzione immediata di infrastrutture (5G, fibra ottica ecc.) e, soprattutto, nella creazione di competenze e professionalità tramite lo sviluppo altrettanto immediato di nuovi centri di ricerca, campus universitari, enti di formazione pubblici e privati. Questa è la vera sfida che deve essere affrontata con coraggio e determinazione da parte di tutti.

Articolo chiuso con dati al 6 settembre 2023.

I quattro filoni principali su cui agire con riforme incisive sono noti: digitalizzazione della pubblica amministrazione, giustizia, fisco e concorrenza



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.

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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

CONSUMI E CONSUMATORI: TRA POLICRISI ED EDONISMO

Tra gli elementi che attualmente influenzano le scelte dei consumatori, il fattore prezzo ha un ruolo predominante e si inserisce in un contesto socio-economico in cui la sensazione più diffusa è quella di non riuscire a superare il valico di un periodo lungo e complesso iniziato con l'emergenza Covid. Se le preoccupazioni – soprattutto per le fasce di popolazione con reddito inferiore – crescono, si sta contestualmente sviluppando l'esigenza, da parte dei consumatori, di una nuova concezione della propria vita: una ricerca sempre maggiore di appagamento nel quotidiano, frutto della crescita del senso di precarietà complessiva. Ne parliamo con Massimo Sumberesi, head of marketing advice & b2b - BVA Doxa.



Massimo Sumberesi, head of marketing advice & b2b - BVA Doxa.

Cosa significa policrisi?

«La policrisi è sostanzialmente un periodo prolungato in cui, a una situazione di frattura rispetto a un momento precedente, si aggiungono e sovrappongono ulteriori scenari di complessità. La frattura iniziale è rappresentata dalla pandemia. A questa si è sommato il tema della guerra in Ucraina e, a seguire, la spinta inflazionistica con il problema dei prezzi. L'effetto generale della crisi sulle persone è di vivere uno stato di estrema incertezza e incapacità di capire come affrontare uno scenario così sfaccettato. Tale situazione porta, trasversalmente per tutte le generazioni, a vivere una sensazione di "iperaffaticamento" che spinge, da una parte, verso una ricerca sempre più attenta di soluzioni in grado di riequilibrare il rapporto tra lavoro e vita privata. Dall'altra, di soddisfare il bisogno di enjoyment, di



tempo per sé, di sano edonismo necessario per evadere da un momento così difficile come quello caratterizzato dalla polycrisi».

Come descriverebbe il consumatore di oggi?

«Ai brand oggi arriva una fortissima richiesta di *easiness*. “Ciò che è complicato non mi piace”, ovvero: ciò che è troppo difficile da acquisire non è vissuto come una sfida, ma come una scocciatura. Questi aspetti influiscono tantissimo sulle scelte dei consumatori: prodotti e servizi più accessibili, vicini e

«Ai brand oggi arriva una fortissima richiesta di *easiness*. “Ciò che è complicato non mi piace”, ovvero: ciò che è troppo difficile da acquisire non è vissuto come una sfida, ma come una scocciatura. Questi aspetti influiscono tantissimo sulle scelte dei consumatori»

comprensibili diventano al contempo anche più appetibili. Le logiche dei brand devono quindi necessariamente prendere una direzione che porti chiarezza e una maggiore semplificazione: quest'ultima permette un appagamento immediato, più veloce, sia che si tratti di un prodotto di largo consumo, di un servizio bancario o di vacanze».

Cosa possono fare i brand per venire incontro a queste nuove esigenze del consumatore?

«Sicuramente c'è una richiesta

molto netta e chiara di trasparenza, perché le persone sono diventate più sensibili alle problematiche di carattere etico. L'azienda che si comporta male viene immediatamente identificata e punita. Le persone sono molto veloci, non c'è tempo per riflettere. I brand sono chiamati a semplificare, a raccontarsi nel modo più vero e credibile possibile. Comportamenti scarsamente etici, o anche vagamente scorretti, soprattutto in relazione ai nuovi valori che riguardano la diversity o la gender equality, per citarne alcuni, vengono sanzionati con un repentino cambiamento dei comportamenti di consumo. L'offerta è talmente vasta che il consumatore non ha problemi di scelta e predilige chiaramente chi, secondo lui, ha dimostrato un comportamento più lineare, trasparente e coerente nel corso del tempo».

Un consumatore che chiede meno parole e più azioni?

«Nei paesi anglosassoni si sta affermando in modo sempre più incisivo il cosiddetto *brand activism*. In sostanza, il brand prende posizione su alcuni temi di grande rilevanza, con una sorta di assunzione di responsabilità dichiarata rispetto a quelle tematiche. È rischioso, ma utile al consumatore, perché nella massa indistinta dell'offerta di marche diverse, il fatto che un brand prenda posizione su alcuni aspetti permette al consumatore di decidere se sposare o meno quella determinata causa. Inoltre, sui mercati più maturi, l'innovazione sta segnando il passo, perché è sempre più difficile creare qualcosa di veramente nuovo e disruptive. Il *brand activism* è una novità che adotta un'ottica strategica diversa, mirando alla fidelizzazione del cliente e alla conquista più stabile di segmenti di consumatori attraverso le cause sostenute».

«Nei paesi anglosassoni si sta affermando in modo sempre più incisivo il cosiddetto brand activism. In sostanza, il brand prende posizione su alcuni temi di grande rilevanza, con una sorta di assunzione di responsabilità dichiarata rispetto a quelle tematiche. Il brand activism è una novità che adotta un'ottica strategica diversa, mirando alla fidelizzazione del cliente e alla conquista più stabile di segmenti di consumatori attraverso le cause sostenute»

Che ruolo ha il digitale in questo contesto?

«Il digitale è innanzitutto uno strumento che le persone hanno a disposizione per poter esprimere sé stesse, esigenza di cui hanno assoluto bisogno. I social sono i canali perfetti per rappresentarsi nelle proprie abilità e per condividerle con altri. Se incanalata in maniera fruttuosa, questa spinta che arriva dal consumatore può avere dei riflessi positivi sul brand e sulla capacità di innovarsi, sintonizzando la propria proposizione su quelli che sono i veri desiderata e le aspettative delle persone».

I temi della sostenibilità, del cambiamento climatico e dell'ambiente stanno perdendo un pochino di smalto: influenzano ancora le scelte dei consumatori?

«Purtroppo su questo tema le persone sono estremamente disorientate perché non sanno qual è il loro mandato individuale. Cioè: cosa posso fare io come individuo? Questo punto interrogativo e irrisolto crea un senso di frustrazione che porta alla necessità di proiettare la responsabilità e le cause al di fuori della propria sfera personale. Se da una parte non c'è consapevolezza di quanto può fare il singolo individuo, dall'altro c'è la certezza del senso di urgenza, ovvero che la dilazione del problema non sembra più un'opzione praticabile. In questo quadro, l'individuo fatica ad accettare di accollarsi il costo maggiore che un prodotto più sostenibile può avere. Le scelte di consumo – lo rileviamo dalle numerose ricerche sviluppate da BVA Doxa – non sono guidate più di tanto da una valutazione sull'impatto ecologico, sulla sostenibilità di quel prodotto o sulla disponibilità a pagare di più per un prodotto più sostenibile».

ANDAMENTO DEI CONSUMI



Una recente analisi realizzata dall'ufficio studi di Confcommercio sui consumi delle famiglie italiane mostra come il 2023 possa essere definito l'anno del ritorno alla normalità. L'evoluzione della spesa pro capite delle famiglie – che nel 2022 era ancora inferiore ai livelli pre-pandemia – quest'anno vede il ritorno alla normalità, soprattutto grazie alla spinta della filiera turistica che, rispetto allo scorso anno, registra aumenti consistenti per viaggi, vacanze e alberghi (+23,6%), servizi ricreativi e culturali (+9,7%), bar e ristoranti (+8%).

In attesa della ripresa della manifattura esportatrice – spiega Confcommercio – sono questi i pilastri del terziario di mercato da cui può derivare una maggiore crescita economica, auspicabilmente sostenuta anche da riforme e investimenti del Pnrr.

Non è quella la chiave per ingaggiare i consumatori, che non vogliono accollarsi l'incombenza di pagare per scelte, anche di carattere produttivo, fatte da grandi aziende o dalle istituzioni. Chi interagisce con il consumatore finale deve quindi impegnarsi in una logica di "small is beautiful", di una sostenibilità a chilometro zero, ovvero piccoli progetti di breve periodo con un impatto diretto sulle comunità, dove le persone hanno un senso di tangibilità dell'intervento che l'azienda o il brand hanno promosso nel territorio di riferimento».

In questo contesto, internazionalismo e localismo sono conciliabili?

«Anche le grandi multinazionali devono rivedere le proprie logiche di posizionamento sul mercato. Se è vero che vogliono consolidare un legame con i consumatori, in qualche modo devono costruire dei legami con le comunità. Queste comunità possono essere di carattere virtuale, ma anche di tipo territoriale. Anche chi opera in un contesto internazionale non può ignorare l'impatto del proprio business a livello locale».

Una volta c'era la televisione... adesso chi o che cosa influenza le scelte dei consumatori?

«Paradossalmente, viviamo un'epoca in cui la relazione è molto più importante di qualche tempo fa. Relazione intesa anche come endorsement. Oggi siamo estremamente attenti all'opinione e all'esperienza degli altri su un determinato prodotto o servizio. Di fronte allo scarso interesse generato dai proclami dei brand sulla bontà dei loro prodotti o servizi, il consumatore cerca un supporto di credibilità nelle persone più simili per gusti e tendenze. Quante persone scelgono un ristorante senza aver guardato almeno una recensione fatta da qualche altro avventore? Sono aspetti che stanno caratterizzando tantissimo il customer journey».

Tre aggettivi per descrivere il consumatore di oggi?

«Edonista, disorientato, attento. Ovvero, un consumatore che ricerca la soddisfazione, purtroppo disorientato nelle sue scelte a causa del contesto socio-economico, ma comunque più vigile e informato rispetto al consumatore di trent'anni fa».

KIDS: UN MERCATO DA 7 MILIARDI

Dall'Osservatorio di BVA Doxa, le tendenze di consumo di GenAlpha e GenZ

Cristina Liverani

kids & special project unit manager - BVA Doxa

Da oltre 30 anni BVA Doxa coinvolge bambini e ragazzi tra i 5 e 16 anni e i loro genitori (1.000 interviste personali realizzate per l'ultima edizione a febbraio 2023) in un osservatorio annuale che monitora i consumi di giovani e giovanissimi.

L'analisi dei mercati 2023 realizzata dall'istituto di ricerca insieme a MLD Entertainment, specialista nelle consulenze del mondo dell'entertainment e licensing italiano, ha posto sotto osservazione otto maxi-comparti, calcolando l'impatto sui consumi kids e GenZ: abbigliamento 0/14 anni, cinema, libri, tv, giocattoli, parchi, cartoleria ed edicola. L'analisi permette di leggere tendenze e fatti utili a intercettare un target tanto interessante quanto fuggitivo.

Un mercato importante

Quello che ruota intorno alla GenZ e ai *kids* italiani è un mercato che vale oltre sette miliardi di euro. A tanto ammonta la spesa per i bambini da 3 a 13 anni e dei giovani adulti da 14 a 19, cresciuta nel 2022 del 10% rispetto all'anno precedente, complice il ritorno alla normalità di quasi tutti i mercati, eccetto il cinema, dopo la pandemia.

L'abbigliamento e i giocattoli assorbono l'80% del mercato. I consumi di abbigliamento 0-14 anni, così come censiti da Confindustria Moda, segnano un incremento del 4% rispetto al 2021.

Il mercato del giocattolo (stima Assogiocattoli) segna un

+2% rispetto al 2021, una crescita che è superiore però per i giocattoli a licenza, secondo Circana (ex NPD), che porta quest'ultimo segmento a pesare il 29% del totale giocattolo. Uno dei fattori da segnalare è inoltre la cross-generazionalità in aumento, una tendenza nata nel periodo della pandemia che non sembra esaurirsi.

Gli spazi più interessanti

Giocattoli, abbigliamento e alimentare sono i mercati in cui i bambini si confermano forti influenzatori delle scelte di





acquisto dei loro genitori. Uno spazio interessante per le aziende che vogliono creare un maggiore impatto e aggiungere livelli narrativi ai loro prodotti in grado di coinvolgere i più giovani e, perché no, stupirli piacevolmente. Stabile l'influenza dei bambini nel mercato dei giochi (79%, in crescita tra i piccoli 5-9 anni), mentre mostra segnali di crescita il loro coinvolgimento negli acquisti di abbigliamento. Sono soprattutto i 12-13enni a voler dire la loro, spesso anche alimentati dall'esposizione ai social di amici e influencer di cui incominciano ad essere assidui frequentatori.

“Mamma, me lo compri?”

È nel settore alimentare che vediamo la crescita più significativa dell'influenza dei bambini. L'indulgenza delle mamme e la ricerca del compromesso, che ha contraddistinto il mondo dell'alimentare nel periodo Covid, si è andata consolidando e non si è persa come abitudine. I bambini tornati nei punti vendita a fare la spesa con i genitori (l'81% e il 44% almeno una volta al mese, riportandosi ai valori del 2019) si attivano chiedendo di farsi comprare qualcosa (il 45% lo chiede sempre o spesso).

Licensing ed entertainment

Trasversalmente alle categorie, il mondo del licensing, la presenza dei personaggi sui prodotti, sembra una chiave sempre più interessante per muovere l'interesse dei bambini e generare uno storytelling capace di far breccia sul versante meno razionale dell'acquisto. Cresce al 59% la quota dei genitori che hanno comprato almeno un prodotto con personaggi (quasi al 68% tra i piccoli 5-9 anni), rispetto al 43% del 2019.

Uno sguardo ai consumi di bambini e ragazzi non può prescindere dalle attività del loro tempo libero e del mondo dell'entertainment, sempre più ricco, in un panorama molto articolato.

Editoria ed edicola, mercati tra i 300 e i 200 milioni di euro di valore, arrivano all'8% del totale, in linea rispetto alle stesse analisi del 2019.

L'editoria per ragazzi

Tra le analisi di settore, da evidenziare i dati Aie - Associazione italiana editori, relativi ai libri per ragazzi che, sommati ai dati dei fumetti, portano il comparto a 300 milioni di euro, che rappresenta il 22% di tutto il mercato editoriale italiano del 2022.

Il mercato edicola, considerato con stime sui prodotti collezionabili da bambini, risulta lievemente in calo rispetto all'anno precedente, anche se il numero di lanci nell'anno è aumentato. Affollamento quindi in crescita, mentre l'impatto medio per iniziativa editoriale diminuisce.

Al 74% dei genitori dei ragazzi di 5-13 anni capita di andare in edicola, con una frequenza in leggero calo rispetto al passato. Due su tre comprano abitualmente prodotti per i figli (dalle figurine ai prodotti di cartoleria, ai personaggi

nelle bustine collezionabili, oltre a giornalini e riviste). Una conferma dell'interesse del canale per il mondo kids, che è riuscito a mantenere, se non rinnovare, la sua attrattiva, in ragione di un'offerta cresciuta negli anni.

Cinema in affanno

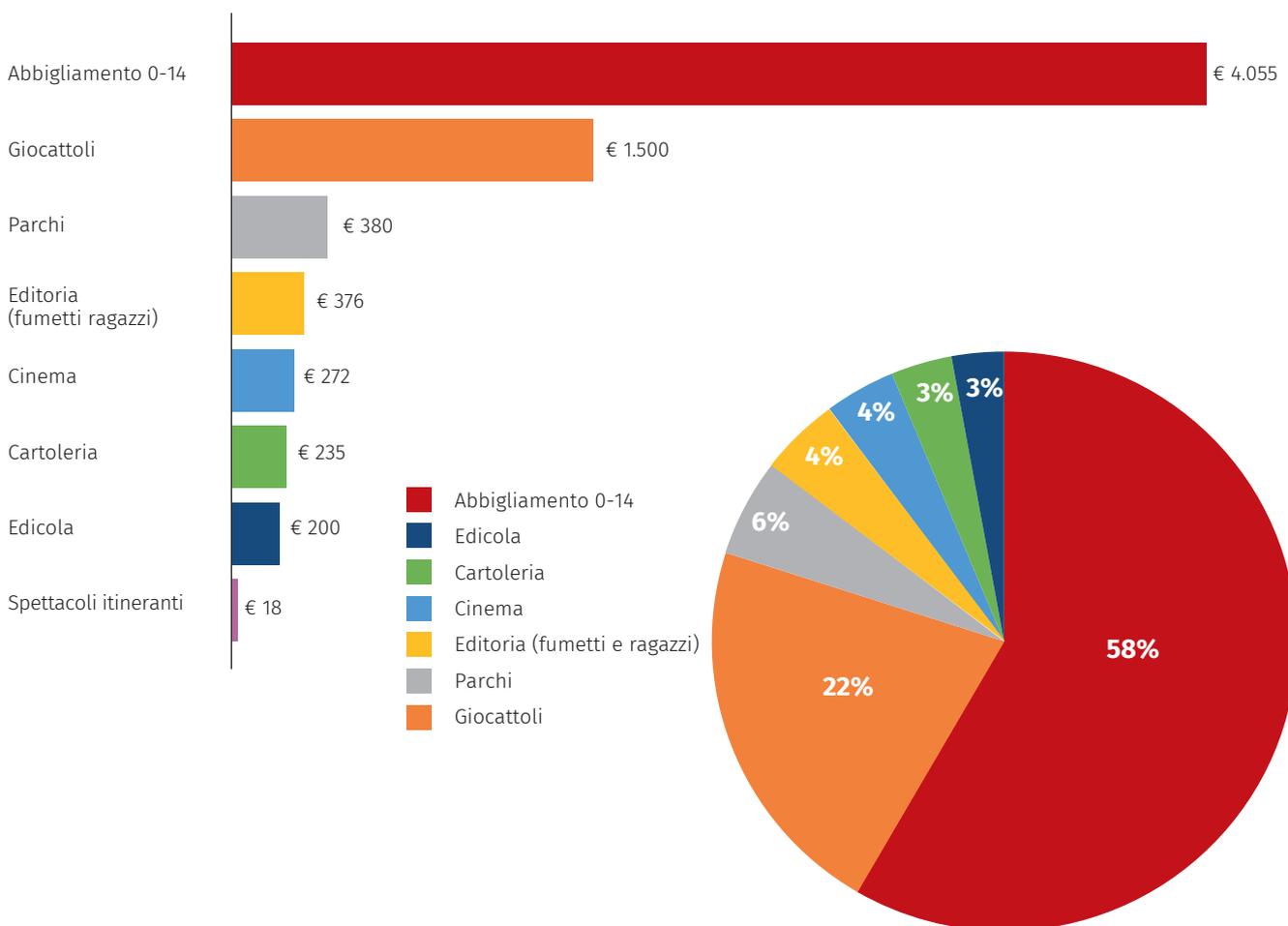
Stenta a recuperare il mercato del cinema, che più di altri sta ancora pagando gli effetti della pandemia. Benché si registri una vistosa crescita di incassi al botteghino dell'86%, arriva a 272 milioni di euro, contro i 790 del 2019. Incassi che, per il 58%, provengono da film per famiglia, confermando una forte vocazione del settore ai kids.

Al contrario del cinema, è da segnalare il forte recupero del

fatturato dei parchi italiani, che secondo l'Associazione Parchi permanenti italiani - Confindustria, nel 2022 ritornano ai livelli pre-pandemia, con quasi 400 milioni di fatturato, superando quindi il cinema e l'editoria per ragazzi.

Nel mondo dell'intrattenimento non si può che evidenziare la continua crescita sul target della fruizione di contenuti streaming, sia gratuita che su piattaforme Svod, in aumento rispetto all'anno precedente (sia in termini di presenza nelle famiglie che di frequenza di fruizione). L'85% dei bambini della fascia 5-13 anni dichiara di guardare contenuti in streaming, le principali piattaforme a pagamento (Netflix, Disney+, Prime Video e Sky) registrano una crescita media del 10% rispetto al 2020.

Kids, GenZ e famiglie, un mercato da 7 miliardi di euro



Dati in €/000. Valori al consumo 2022.

Elaborazioni su fonti: Abbigliamento: Confindustria Moda/Istat; Giocattolo: Assogiocattoli; Parchi: Associazione parchi permanenti italiani - Confindustria; Editoria: Associazione italiana editori (Aie); Cinema: Cinetel Boxoffice; Cartoleria ed Edicola: Desk Estimate.

Authenticity Autenticità

Le persone si aspettano che un brand sia "autentico", ovvero che garantisca qualità del servizio e trasparenza, rispettando patti e promesse.

Small batch production Personalizzazione

L'alternativa alla produzione di massa e ai servizi indifferenziati. A parità di costi, il consumatore preferisce la personalizzazione, le "serie limitate", i servizi ritagliati sul cliente che diano un senso di esclusività e adeguatezza ai propri bisogni, eliminando le cose che non servono o non interessano.



Youthfulness Giovinezza

Non si vive solo più a lungo, si vive meglio. Le aspettative sono di continuare a vivere in un perenne stato di giovani adulti.

Easiness Semplificazione

Le aspettative di semplificazione vanno oltre i processi e la de-burocratizzazione, ma assumono un vero valore di supporto attivo alla vita quotidiana. Se lo devo fare da solo, voglio che sia semplice (e magari divertente). Se qualcuno lo fa per me, voglio una relazione facile e gratificante.

Brand activism Attivismo

Il brand deve "prendere il testimone" di una causa e assumere la leadership nei confronti dei suoi clienti e stakeholder.

Gaming in forte crescita

Il gaming si conferma una delle attività principali del tempo libero dei più grandi, dai 10/12 anni in su. I ragazzi 5-13 anni che dichiarano di giocare con i videogiochi sono almeno il 50%. Il gaming è un ponte per i ragazzi verso le nuove forme di web, un mondo in cui si possono già apprezzare evoluzioni vicine a un'idea di metaverso, seppur per molti non è quella corretta, ma pur sempre un nuovo possibile territorio di investimento per i brand.

Archiviata la pandemia, si assiste a una spinta generale a

non sprecare il tempo, a non rinunciare al presente. Passioni ed esperienze sono nutrimenti di oggi e di domani. Le famiglie sono tornate alla quotidianità e l'eredità della pandemia ha lasciato una maggiore attenzione e consapevolezza del valore del tempo libero di qualità. L'incertezza e la difficoltà del quotidiano incentivano una ricerca continua di un nuovo equilibrio famiglia-lavoro. Per tutti la famiglia diventa un punto di riferimento importante, una delle poche certezze, un momento di rifugio in questo momento così difficile. ■

Il terziario dà ossigeno all'economia italiana

Dall'ultimo report dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia, uno zoom sull'andamento storico e nelle ultime due crisi del terziario italiano

Emilio Rossi, direttore dell'Osservatorio del Terziario, senior consultant Oxford Economics



Il terziario è oggi il settore largamente di maggior peso e più dinamico nelle economie sviluppate e in numerosi mercati emergenti. Il processo di terziarizzazione va avanti da decenni come evoluzione storica ineluttabile del modello di sviluppo moderno. La lunga marcia del processo di terziarizzazione ha fatto sì che le economie avanzate, comprese quelle tradizionalmente ancorate al settore manifatturiero, siano ormai “service-based economies”, dove la crescita del pil e della produttività aggregata dipende in larga misura dalla performance dei settori dei servizi a maggiore contenuto tecnologico e di competenze.

Peso e dinamica del terziario in Italia

Il ruolo dei servizi nell'economia italiana è cresciuto notevolmente a partire dalle crisi energetiche degli anni 70 e soprattutto negli ultimi decenni, seppur con andamenti ciclici più marcati negli anni duemila. Dal 1995 al 2022 il valore aggiunto (VA) dei servizi, compresa la pubblica amministrazione (PA), è cresciuto del 27%. Escludendo la PA, i servizi di mercato sono cresciuti del 37%, contro il 4% della manifattura e una leggera contrazione dell'1% delle costruzioni (figura 1 e tabella 1).

L'importanza crescente dei servizi per l'economia italiana è riscontrabile anche nella quota di valore aggiunto dei

Tabella 1 - Crescita valore aggiunto 1995-2022 per settore

Comparto	1995-2022
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-1,07%
Manifattura	4,11%
Energia e rifiuti	-25,54%
Costruzioni	-0,95%
Servizi	26,84%
di cui servizi di mercato	36,91%

Note: elaborazioni dell'Osservatorio del Terziario su dati Istat. Valore aggiunto, dati sottostanti espressi in €mln a prezzi costanti (valori concatenati con anno di riferimento 2015). I servizi di mercato escludono la pubblica amministrazione. La categoria manifattura include anche l'industria estrattiva (0,5% del totale economia nel 2022).

servizi. Nel 1995, i servizi di mercato rappresentavano il 50% del VA totale dell'economia italiana, contro il 58% nel 2022, un aumento di ben 8 punti percentuali (figura 2).

L'aumento del peso del terziario è avvenuto a fronte della riduzione di tutti gli altri settori rilevanti dell'economia italiana, manifattura, energia e costruzioni, il peso dei quali è infatti diminuito nello stesso periodo (dal 19% al 17%



per la prima, dal 4% al 3% per la seconda e dal 6% al 5% per le costruzioni, nonostante il rimbalzo dovuto ai vari incentivi e superbonus). Si può quindi a ragion veduta mettere una pietra tombale sulla leggenda metropolitana che l'Italia sia un paese a "forte vocazione manifatturiera".

Nonostante il suo peso preponderante nell'economia, il settore dei servizi è ancora oggi visto come dipendente dalla produzione di beni. Questa visione del terziario è

ormai da lungo tempo fuorviante e non tiene conto né della pervasività dell'utilizzo e dello scambio di servizi all'interno del terziario stesso né dell'integrazione molto più complessa dei servizi all'interno dei prodotti manifatturieri ed energetici. A dimostrazione della crescente integrazione dei servizi nei prodotti, studi dell'Ocse e del Wto stimano intorno al 50% il valore aggiunto afferente ai servizi incorporato nell'export internazionale.

Figura 1 - Valore aggiunto manifattura, costruzioni e servizi - Italia, 1995-2022

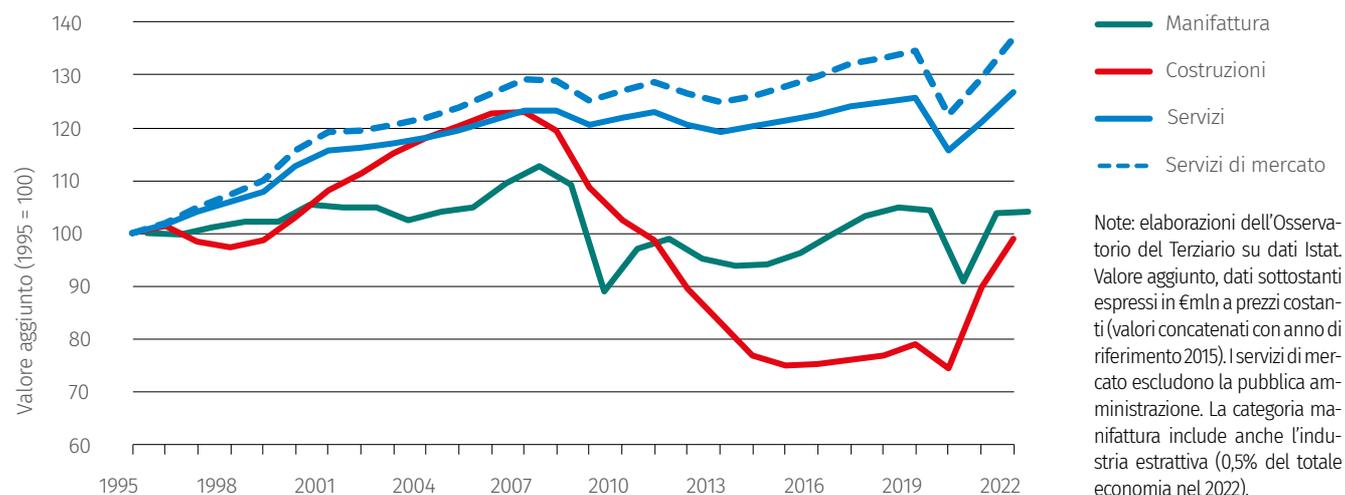
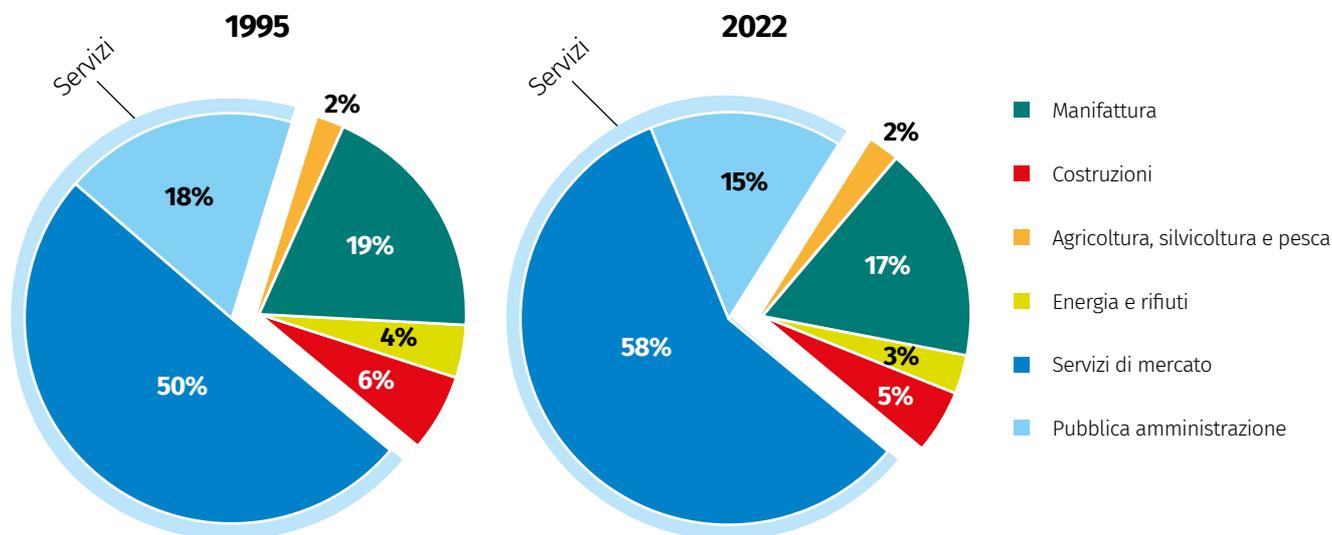


Figura 2 - Valore aggiunto per settore (% su totale economia) - Italia, 1995 e 2022



Il terziario nelle due crisi

Date queste basi strutturali consolidate nei decenni, la solidità del terziario ha dato ottima prova di sé anche nella resilienza mostrata nel periodo delle due crisi (pandemia prima e invasione Ucraina poi). Il Covid-19 ha colpito tutti i settori, con particolare intensità nei primi due trimestri del 2020, a causa delle scelte di lockdown pervasive, più intense in Italia che in tutte le altre economie avanzate*. Queste pesanti chiusure forzate hanno impossibilitato o fortemente limitato l'attività di servizi quali trasporto, ristorazione, ospitalità e intrattenimento, costringendo molte imprese alla chiusura o a operare in misura fortemente ridotta e a dure sfide finanziarie, con pesanti perdite di posti di lavoro. Nei primi due trimestri del 2020, la media dei servizi di mercato ha registrato un calo del VA di -17%, ma già nel

trimestre successivo aveva recuperato il 12%, per poi essere di nuovo sotto pressione con la seconda ondata della pandemia. Tuttavia, i servizi di mercato, grazie alla loro solidità e resilienza (peraltro poco supportata da policy

orientate al settore), hanno recuperato i livelli di attività pre-crisi già nel primo trimestre 2022, ossia in un anno e mezzo dal primo duro impatto e in un anno dalla seconda ondata (figura 2).

Purtroppo, l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, pur rappresentando l'import-export con questi due paesi solo poco più del 2% del pil italiano, ha comportato un rialzo generalizzato dell'inflazione in Italia e in Europa, a causa del drastico taglio delle forniture di gas e del conseguente aumento dei prezzi dell'energia. Il fenomeno inflattivo ha determinato una decisa politica restrittiva da parte della Bce, peraltro accompagnata da po-

Il Covid-19 ha colpito tutti i settori, con particolare intensità nei primi due trimestri del 2020 a causa delle scelte di lockdown pervasive, più intense in Italia che in tutte le altre economie avanzate, costringendo molte imprese alla chiusura o a operare in misura fortemente ridotta e a dure sfide finanziarie

* Chart: Strict or Lenient? Covid-19 Lockdowns Compared | Statista e Università di Oxford.

litiche di bilancio, a loro volta restrittive. Ciò ha causato una perdita di potere d'acquisto delle famiglie e maggiori difficoltà di finanziamento per le imprese, rallentando il rimbalzo post-Covid ormai avviato e ponendo le basi per una crescita europea e italiana vicina allo zero già nella seconda parte del 2022 e nell'anno in corso.

In sintesi, l'effetto combinato delle due crisi tra l'inizio del 2020 e la prima parte del 2023 ha avuto effetti diversificati tra i vari settori. Come si può vedere dalla tabella 2, l'economia nazionale ha segnato una crescita del 3,2% rispetto all'attività pre-crisi. Tra le sei aggregazioni settoriali principali, fa spicco la performance positiva delle costruzioni, largamente dovuta al supporto proveniente dalle numerose e significative agevolazioni legate all'efficientamento energetico degli edifici e all'avvio di progetti infrastrutturali (molti dei quali finanziati dal Pnrr). Da segnalare anche la dinamica pressoché piatta della manifattura (in linea con il trend di lungo periodo visibile nella figura 1), nonostante i numerosi bonus elargiti, direttamente o indirettamente, al settore. Tra i sottosectori dei servizi di mercato, l'attività maggiormente colpita è stata finanza e assicurazioni, mentre il settore Ict ha

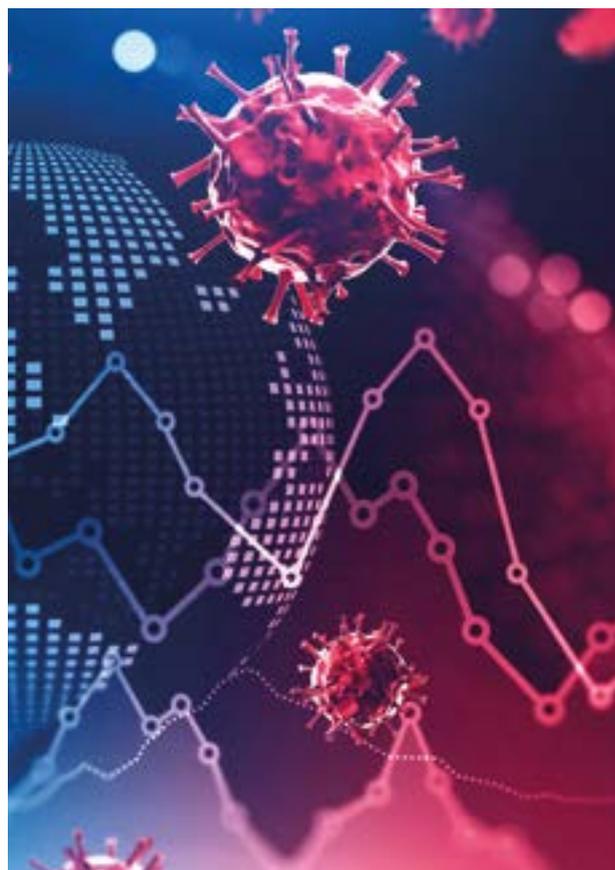


Tabella 2 - Variazione valore aggiunto da inizio pandemia a T1 2013

		T4-2019	T1-2023	%T1-2023 / T4-2019
1	Agricoltura, silvicoltura e pesca	8.158,3	7.593,7	-6,9
2	Manifattura	63.267,1	63.575,5	0,5
3	Industria estrattiva, energia e rifiuti	11.891,8	12.055,7	-1,4*
4	Costruzioni	17.058,3	21.870,1	28,2
5	Pubblica amministrazione	61.036,6	61.007,3	-0,05
6	Servizi di mercato	226.033,7	233.356,4	3,2
	Commercio ingrosso e dettaglio	83.224,3	84.376	1,4
	Ict	14.708,7	15.935,9	8,3
	Finanza e assicurazioni	21.332	19.582,8	-8,2
	Attività immobiliari	52.900,6	56.003,5	5,9
	Apts**	38.116,6	41.980,7	10,1
	Attività artistiche e intrattenimento	15.824,3	15.595,5	-1,4
	Totale***	375.554	387.403	3,2

* T4 2022 Ultimo dato disponibile; ** Attività professionali, tecniche, scientifiche; *** Escluso industria estrattiva, energia e rifiuti.

OSSERVATORIO DEL TERZIARIO DI MANAGERITALIA: COS'È

L'Osservatorio è uno strumento aperto al dibattito con tutte le forze del Paese e ideato per studiare l'andamento dei servizi nel contesto delle traiettorie di crescita dell'intera economia italiana. Sviluppa analisi, ricerche, sondaggi, pubblicazioni, dibattiti, convegni sul terziario, attraverso la valutazione dell'andamento dei vari settori, con particolare enfasi sulle potenzialità che rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività del Paese. A questo fine utilizza metodologie consolidate, dati e analisi ufficiali o di fonti comunemente ritenute indipendenti.

Per lo sviluppo dell'attività di analisi, Manageritalia si avvale di volta in volta dell'expertise di brillanti dottorandi in varie università, prestigiosi centri di ricerca ed esperti a livello nazionale e internazionale.

Direttore dell'Osservatorio è **Emilio Rossi**, senior consultant Oxford Economics. Il comitato scientifico è composto da **Gabriele Barbaresco**, direttore area studi Mediobanca; **Mariano Bella**, direttore ufficio studi Confcommercio; **Simona Camerano**, responsabile analisi e studi di settore Cdp; **Gregorio De Felice**, chief economist Intesa Sanpaolo; **Manuela D'Onofrio**, responsabile Group Investment Strategy Unicredit; **Enrico Giovannini**, già ministro nel governo Draghi e professore Università di Tor Vergata, **Gian Paolo Oneto**, direttore centrale per gli studi e la valorizzazione delle statistiche economiche Istat; **Azzurra Rinaldi**, professore economia politica Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza; **Alessandro Terzulli**, chief economist Sace e presidente GEL; **Salvatore Vicari**, professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università Bocconi.

Per saperne di più: <https://bit.ly/Osservatorio-Terziario-Manageritalia>

presentato la miglior performance, probabilmente legata all'adeguamento del sistema Italia alle nuove esigenze delle comunicazioni video e internet, sia ad uso privato che di business (smart working).

Policy e futuro

Nonostante l'importanza, la dinamica e la resilienza del terziario, non si può non notare come le policy di contrasto al Covid e all'inflazione, così come l'allocazione delle risorse del Pnrr, abbiano riflesso la cultura industrialista ancora prevalente a livello di policy maker (e di media), sia in Europa che, ancor più, in Italia. Altrettanto si può dire per l'ammontare – privo di senso economico e prima ancora di senso realistico – dei bonus e superbonus per l'edilizia, un settore in declino da decenni, a scarso valore aggiunto e con un moltiplicatore dell'attività di ristrutturazione inferiore a quello di tanti altri comparti dell'economia nazionale.

Una visione moderna dovrebbe invece puntare a sviluppare la qualità dei fattori produttivi nei segmenti di tecnologia più avanzati e nei settori a più ampio margine di crescita della produttività, tra i quali spiccano molti settori del terziario.

In questo senso, appaiono invece sottovalutati l'impor-

tanza di un settore Ict all'avanguardia e del 5G (con tutte le tecnologie da esso dipendenti), del Fintech e dell'ammodernamento dei porti e del sistema intermodale/logistico, punti di forza di un sistema che potrebbe mettere in istantanea o rapida comunicazione una serie di settori del terziario (e dell'industria) con il resto d'Europa e del mondo, consentendone un rapido sviluppo della domanda domestica e proveniente dall'estero.

Infine, un capitolo a parte merita la necessità di sviluppare la qualità del fattore lavoro. Questo elemento emerge come una chiara debolezza dell'intero sistema Paese, soprattutto in confronto con i maggiori peer europei (vedi il report "Crescita del terziario e produttività. Confronto europeo dal 2000 ad oggi": bit.ly/Osservatorio-Terziario-Mag22). Il ritardo di competenze nel settore Ict si riflette inevitabilmente sul grado di adozione di nuove tecnologie da parte delle imprese operanti nel settore, in particolare, sull'utilizzo dei big data e sull'adozione di intelligenza artificiale. Occorre dunque aprire nuovi centri di ricerca e campus universitari per creare competenze domestiche e attrarre quelle dall'estero. Le nuove tecnologie legate alla digitalizzazione, come IA, cloud, big data e data analytics, cybersecurity, Fintech, smart working, mobility apps (e tanto altro), sono il futuro e ci aspettano. Sta a noi trarne vantaggio, senza timori. ■



Bellinvia
Studio Dentistico



Da più di 45 anni

**a fianco del
tuo sorriso**

Da noi avrai il piacere di rilassarti: la paura sarà solo un brutto ricordo.

Implantologia:
per ricominciare ad amarti, riscoprendo la bellezza di mangiare e sorridere senza pensieri.

Ortodonzia trasparente:
elimina il "tabù" dell'apparecchio: vivi il trattamento serenamente.

Prevenzione e igiene orale:
per avere un sorriso sempre perfetto e curato.

Contattaci

📍 **Via Giotto 19,**
20145 - Milano

T **0248 005144**
M **studio@bellinvia.it**

www.bellinvia.it



IL FUTURO DELL'ECONOMIA È IN MANO AI GIOVANI

Abbiamo incontrato Marco Guido Palladino, un giovane economista italiano, oggi operante all'estero con un ruolo portante nell'attività dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia. Con lui parliamo anche del futuro dell'economia.

Enrico Pedretti

L'Osservatorio del Terziario di Manageritalia è nato nel 2021 sotto la direzione di Emilio Rossi, economista e senior advisor di Oxford Economics, e opera grazie al lavoro di alcuni giovani economisti italiani, tutti prossimi a terminare il PhD presso le più prestigiose università a livello internazionale e/o da poco entrati in alcune delle più importanti istituzioni economiche globali. Una formula di organizzazione di questo centro di ricerca e studi molto innovativo, che punta su giovani brillanti e li mette in sinergia con economisti ed esperti affermati per sviluppare ricerche e analisi spesso indite o poco praticate e per dare una lettura dell'economia non così usuale, perché attenta al terziario e al suo ruolo nello sviluppo futuro.

Grazie al lavoro dei professionisti, guidato dal direttore e stimolato da un prestigioso comitato scientifico, l'Osservatorio sviluppa analisi, ricerche, sondaggi, pubblicazioni, dibattiti e convegni sul

terziario attraverso la valutazione dell'andamento dei vari settori, con particolare enfasi sulle potenzialità che essi rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività del Paese.

Entriamo allora nel vivo di questo dialogo dando la parola al nostro economista Marco Guido Palladino.



Marco Guido Palladino è PhD candidate in Scienze economiche, Sciences Po (Parigi).

Com'è l'esperienza di essere uno dei pionieri che, con tanto lavoro e dedizione, hanno dato vita all'Osservatorio del Terziario di Manageritalia?

«È stata un'esperienza formativa e stimolante. L'Osservatorio mi ha offerto una piattaforma per applicare le mie competenze in un contesto pratico, permettendomi di collaborare con professionisti di alto calibro. Questa collaborazione non solo ha arricchito il mio bagaglio professionale, ma mi ha anche permesso di contribuire al dibattito pubblico con analisi basate su un approccio scientifico rigoroso».



Il terziario è così poco studiato e valorizzato solo in Italia o anche all'estero?

«Il terziario, pur essendo un pilastro delle economie moderne, spesso si trova in ombra rispetto all'industria. Quest'ultima, con le sue radici storiche e una presenza più "tangibile", ha sempre avuto un maggiore impatto politico. Questa tendenza non è esclusiva dell'Italia, ma si manifesta in molte economie dove il terziario è ancora alla ricerca del giusto riconoscimento».

Ha studiato anche all'estero, perché? All'estero l'economia e gli studi economici hanno la stessa cittadinanza che hanno oggi in Italia?

«Studiare all'estero mi ha offerto l'opportunità di confrontarmi con diversi approcci nel campo economico e di estendere la mia rete professionale. Ho potuto constatare che, proprio come in Italia, gli studi economici sono tenuti in alta considerazione. La presenza significativa di economisti italiani nelle istituzioni internazionali è testimonianza del valore e della competenza che il nostro Paese può offrire in questo ambito».

Anche alla luce del suo contributo a sviluppare le analisi dell'Osservatorio, quale ruolo ha oggi il terziario per lo sviluppo economico e sociale dell'Italia?

«Il terziario, in un'epoca dominata dalla digitalizzazione e dai cambiamenti demografici, è diventato in Italia il fulcro dello sviluppo economico e sociale. Le nuove

tecnologie stanno rivoluzionando il modo in cui i servizi vengono erogati e consumati, mentre le mutate esigenze demografiche richiedono al settore una continua reinvenzione per rispondere in modo adeguato e sostenibile».

Come dare concretezza a questo ruolo e come valorizzare il terziario a livello di istituzioni, business community e società?

«Valorizzare il terziario richiede un mix di espansione internazionale, adozione di tecnologie all'avanguardia e investimenti mirati in formazione. Le aziende devono essere spinte a crescere, a esplorare nuovi mercati e ad adottare soluzioni innovative. Contemporaneamente, le istituzioni dovrebbero incentivare programmi di formazione e aggiornamento, assicurando che le competenze dei lavoratori siano sempre all'avanguardia».

Quale economia serve per arrivare davvero a un futuro ricco di benessere in modo sostenibile, per tutti e in tutti i sensi?

«In economie sempre più complesse e interconnesse non esiste una formula magica per garantire benessere e sostenibilità, anzi, bisognerebbe diffidare di chi le propone. Tuttavia, se analizziamo l'Italia alla luce dei dati internazionali, diventa evidente che l'accento debba essere posto su un'istruzione di qualità, sull'incentivare l'innovazione e sulla riduzione delle disparità regionali e sociali.»

WHISTLEBLOWING: NUOVE REGOLE PER LA SEGNALAZIONE DEGLI ILLECITI

Dal 15 luglio scorso sono entrate in vigore le nuove norme in materia di whistleblowing per i soggetti del settore privato che hanno impiegato, nell'ultimo anno, una media di almeno 250 lavoratori subordinati, con contratti di lavoro a tempo indeterminato o determinato. Il decreto legislativo 24/2023 recepisce la direttiva Ue 2019/1937 e amplia le tutele in caso di segnalazioni di illeciti, estendendo l'ambito applicativo soggettivo e le procedure per preservare i soggetti segnalanti da possibili ritorsioni.

Il fine fondamentale della disciplina è quello della garanzia dell'interesse pubblico, nello specifico curando la protezione delle persone che segnalano violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea che ledono l'interesse pubblico o l'integrità

dell'amministrazione pubblica o dell'ente privato, di cui siano venute a conoscenza in un contesto lavorativo pubblico o privato.

I destinatari fondamentali della protezione sono i lavoratori che intercettano le violazioni nell'ambito in cui operano, ma le tutele delle nuove norme sono riconosciute anche a qualsiasi persona fisica che, pur non essendo legata da un rapporto di lavoro, segnala l'illecito ed è comunque esposta al rischio di azioni ritorsive per effetto di tale informazione. La trasmissione delle informazioni deve avvenire secondo un canale prioritario dedicato di segnalazione interna e solo in via eccezionale attraverso la segnalazione esterna o con la divulgazione pubblica. I soggetti che rientrano nell'ambito applicativo delle nuove norme dovranno pertanto pre-

disporre non soltanto canali interni per veicolare informazioni, ma, soprattutto, far sì che questi garantiscano adeguati standard di sicurezza. L'obiettivo è tutelare l'identità dei segnalanti attraverso piattaforme informatiche, considerato che la finalità corollario della norma è proprio quella di impedire di risalire all'identità della persona segnalante per tutelarne la spontaneità della segnalazione, promuoverne l'iniziativa e impedire conseguentemente anche la possibilità ipotetica di attuare pratiche ritorsive.

Sono previste sanzioni fino a 50.000 euro, la cui applicazione è demandata all'Anac. La stessa Anac ha pubblicato delle linee guida che indicano anche come gestire le segnalazioni ricevute.

 <https://bit.ly/Linee-Guida-Anac>

RAPPORTO ISTAT 2023: UNA FOTOGRAFIA DEL PAESE

L'edizione 2023 del Rapporto Istat, presentata a luglio dal presidente Francesco Maria Chelli, intende fornire una base informativa e di analisi ampia e rigorosa a supporto delle sfide che il Paese sta affrontando. Dall'approccio integrato tra aspetti demografici, economici e sociali emerge la complessità del presente, dovuta al susseguirsi di crisi a livello internazionale e nazionale.

Il Rapporto 2023 focalizza l'attenzione sulle potenzialità e capacità di ripresa e riprogettazione del Paese, alla luce delle opportunità offerte dal Pnrr, e sottolinea le esigenze di integrare gli obiettivi delle politiche secondo quanto definito a livello europeo e nazionale e di valorizzare il ruolo centrale dei giovani, del sistema produttivo e della società civile come protago-

nisti attivi del cambiamento. Tra gli elementi innovativi di questa edizione, si segnalano i focus di approfondimento trasversali ai quattro grandi temi affrontati dal Rapporto (demografia, lavoro, ambiente e imprese) per evidenziare aspetti di rilievo legati alla riduzione dei divari territoriali e agli equilibri intergenerazionali e di genere. Sul fronte demografico, gli effetti dell'invecchiamento della popolazione si fanno sempre più evidenti. Consistente il calo delle nascite, registrato nel 2022 rispetto al 2019: circa 27mila in meno. L'invecchiamento è destinato ad accentuarsi nei prossimi anni, con effetti negativi sul tasso di crescita del pil pro capite.

 <https://bit.ly/Rapporto-Istat-2023>

BOLLETTINO EXCELSIOR: CRESCE L'OCCUPAZIONE STABILE ANCHE GRAZIE A TURISMO E SERVIZI

Il Bollettino del Sistema informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere e Anpal, ha elaborato le previsioni occupazionali di luglio: oltre 585mila le assunzioni (a tempo determinato superiori a un mese o a tempo indeterminato) programmate dalle imprese a luglio e arrivano a poco meno di 1,5 milioni nell'intero trimestre luglio-settembre. Le previsioni complessive evidenziano un andamento positivo sia rispetto al mese di luglio 2022 (+80mila assunzioni) sia sul trimestre luglio-settembre 2022 (+197mila). Ancora in aumento la difficoltà di reperimento, che riguarda il 47,9% delle assunzioni previste, circa 8 punti in più rispetto a luglio 2022.

Sono le piccole imprese con meno di 50 dipendenti a programmare il 67,2% delle assunzioni complessivamente previste per luglio 2023. Sotto il profilo settoriale, i servizi prevedono a luglio 436mila assunzioni (+61mila rispetto a un anno fa) e oltre 1 milione nel trimestre (+141mila sul 2022). Tra i servizi, il flusso di assunzioni più consistente riguarda la filiera turistica con 170mila contratti, seguono commercio (78mila) e servizi alle persone (60mila).

Si conferma a luglio l'aumento su base annua della previsione sia per i contratti a tempo indeterminato (+18mila

unita; +22,5%), sia per quelli a termine e stagionali (+57mila; +19,5%) e di apprendistato (+8mila; +35,3%); mentre diminuiscono i contratti di collaborazione occasionale e a partita Iva (-10mila; -31,6%).

Sempre nel mese di luglio, sono oltre 280mila le ricerche di personale per cui le aziende dichiarano difficoltà di reperimento. Più in dettaglio, il Bollettino Excelsior per il gruppo delle professioni intellettuali, scientifiche e ad elevata specializzazione segnala notevoli difficoltà per gli ingegneri (61% è di difficile reperimento) e per gli analisti e specialisti nella progettazione di applicazioni (54,3%). Per le professioni qualificate nelle attività commerciali e dei servizi, si evidenziano difficoltà di reperimento importanti per le professioni specializzate nei servizi sanitari e sociali (57,8%), come per quelle degli operatori della cura estetica (56,3%).

Infine, ad agosto, le imprese hanno previsto di attivare 293mila contratti di lavoro, 8mila in più rispetto all'anno precedente. Le aree aziendali che incontrano maggiori difficoltà di reperimento sono quelle dell'installazione e manutenzione e R&S.

 <https://bit.ly/Excelsior-Luglio2023>

RIFORMA FISCALE: SI PARTE

È stato pubblicato nella *Gazzetta ufficiale* n. 189 del 14 agosto 2023 il testo definitivo della legge 9 agosto 2023, n. 111/2023, "Delega al governo per la riforma fiscale", approvata dal Parlamento il 4 agosto scorso. La legge, entrata in vigore il 29 agosto, stabilisce che il governo adotti, entro 24 mesi da questa data, uno o più decreti legislativi recanti la revisione del sistema tributario, i quali dovranno essere adottati, nel rispetto dei principi costituzionali, nonché del diritto dell'Unione europea e internazionale. I principali aspetti della riforma fiscale riguardano quindi la struttura dell'Irpef,

la revisione della tassazione d'impresa, la revisione dell'Iva, il graduale superamento dell'Irap, la razionalizzazione dell'imposta di registro, dell'imposta sulle successioni e donazioni, dell'imposta di bollo e degli altri tributi indiretti diversi dall'Iva, la revisione delle disposizioni in materia di accisa e delle altre imposte indirette sulla produzione e sui consumi, il riordino delle disposizioni vigenti in tema di giochi pubblici, la revisione dell'attività di accertamento e del sistema nazionale della riscossione.

Manageritalia, insieme a Cida, ha già incontrato il viceministro Maurizio Leo e seguirà

molto da vicino l'attività di redazione dei decreti legislativi di attuazione. Il fisco è una leva propulsiva importante per la nostra economia e non si può restare ancorati a un sistema tributario obsoleto. Serve una riforma strutturata che riequilibri il rapporto contribuente e fisco, per combattere in maniera preventiva l'evasione e che ponga dipendenti e pensionati al centro del sistema. A settembre, Manageritalia ha incontrato nuovamente il viceministro Leo per chiedere la riduzione della pressione fiscale sui redditi medio-alti.

 <https://bit.ly/GU-Legge111-2023>

Azioni in difesa delle pensioni

Prosegue l'azione in difesa delle pensioni che Manageritalia porta avanti, attraverso Cida, in modo unitario per tutti i manager e le alte professionalità del privato e del pubblico. Ecco gli ultimi aggiornamenti sul contrasto degli ormai continui e intollerabili blocchi della perequazione per chi, come tutti i dirigenti in pensione, ha una pensione ampiamente pagata con i contributi versati

Cida (Confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità) ha dato mandato ai propri legali di procedere per contrastare questo ormai intollerabile mancato aggiornamento dell'importo della pensione sulla base dell'inflazione, che in questi ultimi anni impatta in modo cospicuo.

Infatti, come è noto a tutti, ma troppo spesso dimenticato, i pensionati colpiti dal blocco della perequazione hanno versato una copiosa contribuzione nella loro vita lavorativa e la mancata rivalutazione rappresenta un pesante e ingiusto danno permanente.

Rivalutazione delle pensioni: uno schiaffo al merito

In merito agli effetti del blocco della perequazione, **Alberto Brambilla**, presidente centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali, di-

ce: «La rivalutazione delle pensioni prevista nella legge di bilancio del governo Meloni rappresenta una vera "punizione" per i pensionati sopra i 2.500 euro di pensione lorda, uno schiaffo al merito e una perdita in 10 anni che va dai 13mila euro agli oltre 115mila per i pensionati con un assegno di 10mila euro lordi (meno di 6mila netti), che sono quelli che hanno pagato di più in tasse e contributi. Negli ultimi 10 anni, le pensioni da 4 volte il minimo Inps (circa 2.000 euro lordi al mese) hanno perso oltre il 10% di potere d'acquisto o, se volete, sono state svalutate del 10%».

Ricorso dei pensionati contro l'Inps

Le diffide all'Inps predisposte dai legali Cida, a nome di sette dirigenti in pensione individuati dalle federazioni aderenti, sono partite a metà luglio. L'iter con-

cede all'Inps 55 giorni di tempo per rispondere. Quindi, ai primi di settembre, i legali saranno pronti a notificare i ricorsi presso i cinque tribunali ordinari e le due Corti dei conti precedentemente individuate.

Le motivazioni dei ricorsi riprenderanno in modo più approfondito quelle già esplicitate nelle lettere di diffida, ribadendo che:

- ▶ la pensione è retribuzione differita;
- ▶ la Corte costituzionale ha fissato paletti che devono guidare l'azione del legislatore e che, nel caso di specie, risultano manifestamente non rispettati;
- ▶ negli ultimi trent'anni si sono susseguite norme che hanno impedito di poter riscontrare il carattere temporaneo del raffreddamento della perequazione;
- ▶ la nota tecnico-illustrativa alla legge di bilancio non fornisce



un'adeguata motivazione al provvedimento adottato;

- ▶ l'attuale contesto economico è assai peggiore rispetto agli anni precedenti;
- ▶ la norma crea un'ingiustificata disparità di trattamento tra lavoratori dipendenti e pensionati;
- ▶ sono violati, infine, i principi di universalità dell'imposizione tributaria e di progressività.

Cida ai tavoli istituzionali

Oltre all'azione legale, Cida si sta muovendo a livello istituzionale, forte anche dell'accredito conseguito e ricevuto negli ultimi mesi.

Cida viene infatti costantemente chiamata da governo e Parlamento per esprimere la propria posizione sugli argomenti più disparati. Fra maggio e giugno siamo stati convocati a Palazzo Chigi, alla presenza della presidente Meloni, per discutere del decreto legge lavoro e di politiche in favore delle persone anziane. In entrambi i casi, abbiamo eviden-

ziato l'insostenibilità della situazione, non solo per i nostri pensionati, ma per tutti coloro che percepiscono una pensione superiore a 4 volte il minimo Inps.

A partire da giugno, Cida ha partecipato regolarmente ai tavoli sulla previdenza organizzati dal ministero del Lavoro. Dopo un incontro politico, alla presenza della ministra Calderone, c'è stato quello con i componenti dell'Osservatorio sulla spesa previdenziale, che dovrà procedere tra l'altro a valutare l'impatto della spesa pensionistica, anche in un'ottica previsionale, ed effettuare l'analisi delle politiche di revisione del sistema previdenziale.

Il primo incontro si è tenuto l'11 luglio ed era focalizzato sulle pensioni di garanzia per i giovani. Il secondo il 26 luglio e si è discusso della flessibilità in uscita. A settembre, poi, ne sono previsti uno su lavori gravosi e pensioni per le donne e un altro sulla previdenza complementare.

In ogni incontro, Cida ribadisce in modo forte, supportata da dati inconfutabili, che non si giustifica in alcun modo la costante penalizzazione dei manager pensionati rappresentati. Questi, infatti, sono pensionati colpiti dal blocco della perequazione che hanno versato una copiosa contribuzione nella loro vita lavorativa e che dalla mancata rivalutazione subiscono un danno ingiusto e permanente.

Parallelamente, il presidente Cida **Stefano Cuzzilla** sta tenendo una serie di incontri informali, anche in vista della Finanziaria, per sondare il terreno e capire quali provvedimenti potrebbero essere introdotti.

Mai come ora c'è bisogno di classi dirigenti rispettate e riconosciute come tali per i valori che esprimono, le competenze di cui sono portatrici e i risultati che hanno conseguito. Cida rappresenta un'importante parte di queste classi dirigenti e ne è orgogliosa. ■

Perequazione automatica delle pensioni

Ulteriori possibili interventi peggiorativi per il 2024

Con la legge di bilancio per il 2023, si era stabilito per l'intero biennio 2023-2024 di abbandonare nuovamente il calcolo della perequazione per scaglioni di reddito pensionistico e tornare al sistema più penalizzante delle fasce che era stato introdotto, in via provvisoria, nel 2014 e poi prorogato fino al 2021.

Il governo, quale novello Robin Hood che toglie ai "ricchi" per dare ai poveri, aveva così motivato questo ennesimo intervento di riduzione della rivalutazione degli assegni pensionistici: l'intento era di incrementare le

pensioni minime del 120% per il 2023 e il 2024 e occorreva quindi reperire risorse.

Tutto ciò in sfregio alla raccomandazione a non reiterare tale tipologia di interventi contenuti nella sentenza ottenuta, lo ricordiamo, dai ricorsi promossi dalle organizzazioni della dirigenza (la n. 250/2017 della Corte costituzionale) per non produrre uno scorretto bilanciamento tra le esigenze di risparmio della finanza pubblica e l'interesse dei pensionati alla conservazione del potere d'acquisto dei trattamenti pensionistici. Non assicurando la proporzionalità e l'ade-

guatezza degli stessi in relazione alla diminuzione di tale potere di acquisto causata dall'inflazione.

Rivalutazione pensioni fino a 4 volte il minimo

Si è quindi stabilito di riconoscere la rivalutazione, stabilita in via provvisoria al 7,3% (a fronte di un tasso di inflazione definitivo per il 2022 pari all'8,1%), sugli importi di pensione fino a 4 volte il minimo Inps in vigore nel 2022, ovvero fino a circa 2.100 euro mensili lordi, corrispondenti a circa 1.600 euro netti.

Per le altre fasce di reddito, sono

Rivalutazione delle pensioni 2023

	Fasce multiple del minimo	Rivalutazione mensile	Salvaguardia fino a	Aliquote provvisorie rivalutazione 2023	
4	€ 2.101,52	€ 153,41	€ 2.254,93	7,30%	(100%)
5	€ 2.626,90	€ 163,00	€ 2.789,90	6,205%	(85%)
6	€ 3.152,28	€ 121,96	€ 3.274,24	3,869%	(53%)
8	€ 4.203,04	€ 144,21	€ 4.347,25	3,431%	(47%)
10	€ 5.253,80	€ 141,91	€ 5.395,71	2,701%	(37%)
Oltre 10	€ 5.253,80	€ 122,73	-	2,336%	(32%)



state applicata aliquote inferiori, decrescenti al crescere del reddito pensionistico. L'indicizzazione è passata quindi dal 100% all'85% per gli assegni pensionistici tra 4 e 5 volte il minimo, al 53% tra 5 e 6 volte, al 47% tra 6 e 8 volte, al 37% tra 8 e 10 volte e, infine, al 32% oltre le 10 volte.

2023-2025: ai pensionati tolti 10 miliardi di euro

Il governo ha così ricavato 10 miliardi al netto dell'Irpef nel triennio 2023-25, mentre le previsioni su un più lungo periodo (decennio 2023-2032) sono di un risparmio che si dovrebbe assestare intorno ai 37 miliardi. E si tratta

di somme perse per sempre, che i pensionati non potranno più recuperare.

Un'importante penalizzazione per il 2024, oltre che per quest'anno, è perciò già prevista dalla legge di stabilità per il 2023.

Ma non finisce qui: in arrivo ulteriori penalizzazioni

Nonostante ciò, in base ad anticipazioni della stampa confermate anche da fonti istituzionali, sembra che si stia ragionando su ulteriori penalizzazioni da applicare ai trattamenti pensionistici che complessivamente superano 4 volte il minimo Inps.

In sostanza, per reperire le risorse necessarie a realizzare interventi di natura sociale, nel cui merito non intendiamo in questa sede entrare, si continua a fare cassa sui pensionati, piuttosto che decidersi – una volta per tutte – ad avviare un serio contrasto alla sempre più estesa evasione fiscale che depaupera il nostro Paese. Auspichiamo che la questione possa essere affrontata nel prossimo incontro sulle pensioni presso il ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, a cui Cida parteciperà, unitamente alle altre sigle sindacali. Ma non faremo solo proclami, agiremo, proporranno cause di fronte a giudici diversi e promuoveremo azioni volte a porre la giusta attenzione per evitare che venga messa in atto questa ennesima rapina a danno dei pensionati. ■

Insieme, senza paura

Come la sicurezza psicologica può favorire benessere, performance e innovazione dei team

Irene Morrione

master certified coach, ceo Into the Change

Nei team di lavoro c'è un grande nemico dell'innovazione, della performance e del benessere: la paura.

Per timore di fare brutte figure, di far arrabbiare qualcuno (tipicamente il proprio capo) o di essere esclusi dal team, in alcuni contesti le persone preferiscono non esprimere il dissenso o il pensiero divergente, non far emergere le proprie vulnerabilità e nascondere gli errori, alimentando così quella che viene definita "cultura del silenzio". Quando vige la cultura del silenzio, la paura di far emergere un problema o un errore porta le persone a vivere di espedienti. Numerosi scandali (pensiamo ad esempio al caso Volkswagen, legato ai cosiddetti diesel puliti, dove i dati sul consumo e sulle emissioni erano stati truccati e manipolati proprio per coprire un errore) dimo-

strano che in alcuni contesti organizzativi, logiche di gerarchia e potere alimentano la paura e questa porta le persone non solo a sbagliare di più, ma anche a mettere in pausa il comune buon senso.

Il contrario della cultura del silenzio è la "sicurezza psicologica", ovvero la convinzione che in un team sia ok e totalmente sicuro condividere idee, dubbi, questioni difficili o errori. Questo concetto è stato elaborato da Amy Edmondson, docente e ricercatrice di Harvard, a seguito di numerosi studi empirici in ambito medico, nei quali ha dimostrato come i team maggiormente performanti fossero anche quelli che dichiaravano più facilmente i propri errori.

Cos'è la sicurezza psicologica

La sicurezza psicologica, al contrario della fiducia (che è una





dinamica a due), è una dinamica che potremmo definire sistemica, ovvero che si sviluppa tra diversi soggetti: l'azienda e la sua cultura, i capi, i team e le persone.

Da cosa ci accorgiamo che in un team c'è un elevato grado di sicurezza psicologica? Ci sono diverse dimensioni che indicano la presenza di questo importante fattore relazionale: l'errore è vissuto come fonte di apprendimento e non viene rinfacciato o stigmatizzato; i componenti del gruppo non hanno difficoltà a segnalare i problemi o a parlare di questioni difficili, invece di mettere "la polvere sotto il tappeto"; la diversità di pensiero e di vedute sono ben accolte e considerate un valore; è okay rischiare ed è okay anche fallire; le persone sono propense a chiedere aiuto agli altri quando sono in

difficoltà; tutti agiscono verso l'obiettivo comune senza sabotarsi a vicenda; le unicità e i talenti individuali sono valorizzati e utilizzati.

Da cosa ci accorgiamo, invece, quando in un team non c'è sicurezza psicologica?

Un primo aspetto riguarda quello stato di "armonia artificiale" in cui i membri del team sembrano apparentemente andare sempre d'accordo, non ci sono grandi conflitti e vige un pensiero dominante a cui tutti, più o meno, si uniformano. Poiché il conflitto è un aspetto naturale nei gruppi di lavoro, quando questo è assente non significa che non esista il dissenso, ma che le persone hanno paura ad esprimerlo nel team e preferiscono sfogarsi magari davanti alla macchinetta del caffè, traducendo così quel dissenso che, se espresso, sarebbe potuto

essere fonte di innovazione e riflessione creativa, anziché di un inutile quanto dannoso pettegolezzo.

I vantaggi della sicurezza psicologica

Gli studi della Edmondson dimostrano come la sicurezza psicologica sia un fattore fondamentale sotto diversi punti di vista. Ad esempio, per superare la lontananza geografica (ovvero migliorare la comunicazione in team virtuali e de-localizzati), sfruttare in modo generativo i conflitti, uscire dal pensiero dominante e, dunque, agevolare l'innovazione. Infine, far sentire tutti coinvolti, inclusi e valorizzati nelle proprie unicità.

Se pensiamo ai contesti di business attuali, caratterizzati dal fenomeno della *great resignation*, ovvero dalla fuga di massa dei

TEAM APERTI, INNOVATIVI E PERFORMANTI

L'impatto positivo della sicurezza psicologica sul lavoro

Quanto le persone nel tuo team si sentono libere di esprimere il dissenso, di dichiarare i propri errori o di chiedere aiuto? Quanto, invece, preferiscono mettere "la polvere sotto il tappeto", nascondere gli errori e sfogare il proprio dissenso nel pettegolezzo, anziché parlarne apertamente?

La risposta a queste domande fornisce la misura del livello di sicurezza psicologica all'interno del tuo team.

La sicurezza psicologica, ovvero la convinzione che sia ok esprimere i propri dubbi, il dissenso, le idee innovative ecc., è un fattore fondamentale per superare la lontananza geografica (ovvero migliorare la comunicazione in team virtuali e delocalizzati), sfruttare positivamente i conflitti e trarre il massimo dalla diversità in termini di innovazione e performance.

In questo nuovo percorso di Cfmt - Centro di formazione management del terziario, i dirigenti apprenderanno come rinforzare la sicurezza psicologica dei propri team utilizzando strumenti tipici della cassetta degli attrezzi del coach.



Il report di McKinsey elaborato nel 2021, dal titolo "Psychological safety and the critical role of leadership development" ha infatti sottolineato come i leader siano i veri catalizzatori in grado di creare una cultura organizzativa caratterizzata dalla sicurezza psicologica.

Ad esempio, esprimere apprezzamento per i propri collaboratori ogni volta che propongono nuove idee, rivalutare il fallimento come una naturale conseguenza della sperimentazione, mettere in campo la propria umiltà e accettare di non sapere sono comportamenti del leader che rinforzano un clima sereno in cui ogni membro del team si possa sentire ok nell'essere sé stesso.

Anche micro-affermazioni come "ho bisogno del tuo aiuto", "ho fatto un errore", "apprezzo molto il tuo modo di essere" o "grazie per aver espresso la tua opinione" sono molto potenti. Ovviamente, è importante per il leader dimostrare un interesse autentico per l'altro e, soprattutto, togliersi la maschera del "leader infallibile". Questo implicitamente autorizza i membri del team a fare altrettanto. In conclusione, per creare e rinforzare sicurezza psicologica all'interno delle organizzazioni è necessario uscire dalle logiche gerarchiche in cui il potere è legato allo status e alla posizione ricoperta ed entrare in una logica inclusiva e gentile in cui ciascuno, indipendentemente dal ruolo ricoperto, possa sentirsi ok nell'essere e nell'esprimere sé stesso. ■

Online

16 e 23 novembre

dalle 10 alle 13



Per iscrizioni: https://bit.ly/cfmt_teamaperti

Per maggiori informazioni:
Beatrice Stella - beatrice.stella@cfmt.it



talenti, da nuove logiche di lavoro agile e delocalizzato e dalla necessità di innovare costantemente per sopravvivere e fiorire in mercati sempre più fluidi, si può ben comprendere quanto i benefici della sicurezza psicologica siano oggi di vitale importanza nei contesti organizzativi.

Cosa può fare un leader per nutrire la sicurezza psicologica nel proprio team

Lavorare sulla sicurezza psicologica richiede un impegno costante, un'attenzione da parte di tutta l'organizzazione e in particolare dei suoi leader.



VILLA POMPEA
MEDICINA & ODONTOIATRIA

TRA I
50 MAGGIORI
ESPERTI DEL MONDO
NELL'IMPLANTOLOGIA
ZIGOMATICA



DENTI FISSI IN 24 ORE

Il protocollo sviluppato
per restituire **in poche ore**
denti fissi e belli senza dolore
alla maggior parte dei pazienti
che li hanno persi



APERTI
SABATO E
DOMENICA

RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO GRATUITO

BARI *Corso Alcide De Gasperi 318/B*

NUMERO VERDE

800 27 89 89

www.villapompea.it





Comunicazione e comunicatori: quale futuro?

Pandemia, guerre, crescita, cultura, sviluppo: sia in fase di crisi che di normalità, la comunicazione è fondamentale per testimoniare quel che accade, per contribuire a definire linguaggi e veicolare messaggi necessari allo sviluppo sociale ed economico. Se, però, il ruolo chiave della comunicazione è ormai riconosciuto, non si può certo dire altrettanto per quello dei comunicatori di professione. Per questo Manageritalia Executive Professional ha dato vita all'area Comunicatori, guidata da **Rita Palumbo**, professionista che da anni si occupa del settore.

L'obiettivo? Valorizzare ruolo e competenze di una figura professionale, quella del comunicatore, che crea valore economico e culturale per l'intero sistema Paese.

Una norma e un'indagine

Un primo step di questo percorso di va-

lorizzazione è stato, nel 2021, la pubblicazione della norma uni 11483:2021, dal titolo "Attività professionali non regolamentate - comunicatore professionale - requisiti di conoscenza, abilità e autonomia e responsabilità". "È una norma tecnica - dice Palumbo - ma anche uno strumento innovativo per eliminare i fraintendimenti sulle competenze del comunicatore; aiuta a riconoscere il suo ruolo di professionista, di manager che gestisce processi complessi, progetta, coordina, realizza strategie, è responsabile di risorse professionali ed economiche... sia come dipendente, sia come consulente esterno".

Ma si è voluto fare di più. Per consolidare la community dei comunicatori, conoscere le sfide della professione e darne visibilità a politica e istituzioni con un'unica voce, a luglio di quest'anno il team, in collaborazione con

Com&Tec e tekem Europe, ha lanciato una survey.

L'indagine, coordinata da AstraRicerche, si è rivolta direttamente ai comunicatori: cosa pensano della professione? Quali ruoli ricoprono? Quali priorità si danno per svolgerlo al meglio? Qual è il possibile futuro per il mestiere? I risultati sono stati presentati e commentati in una tavola rotonda il 13 settembre scorso a Roma, nell'ambito della Rome Future Week, in un evento dal titolo "Comunicazione e comunicatori: quale futuro?" condotto da **Donatello Aspromonte**, vicepresidente Manageritalia Executive Professional.

All'incontro hanno partecipato **Massimo Fiaschi** (segretario generale Manageritalia), **Rita Palumbo**, **Andrea Cornelli** (vicepresidente Una), **Tiziana Sicilia** (presidente Com&Tec e tekem Europe), **Maurizio Incletolli** (presidente Ascai), **Bene-**



Diamo voce ai comunicatori d'Italia su bisogni e aspettative della professione

detta **Freda** (founder di Miit), **Mario Mantovani** (presidente Manageritalia) e **Ignazio Marino** (portavoce del ministro del Lavoro e delle Politiche sociali).

A tu per tu con i comunicatori

In vista dell'evento, nei mesi scorsi ci siamo confrontati con alcuni "comunicatori di mestiere" per fare il punto

sulle linee guida della professione e approfondire prospettive e sfide in questo ambito strategico. Qui di seguito alcuni concetti chiave emersi. ■



Comunicazione: come cambia il settore?

«Cambiano gli aspetti tecnici. Chi fa comunicazione oggi – afferma **Paola Bonini**, consulente Rai e docente all'Università di Bologna – non può prescindere dalla conoscenza delle logiche degli algoritmi, per esempio. Per anni ci siamo ripetuti che la comunicazione e l'informazione si erano disintermediate, perché sulle piattaforme digitali chiunque poteva arrivare direttamente al suo pubblico; col tempo abbiamo scoperto però che gli algoritmi delle piattaforme sono mediatori a loro volta, di altro stampo e molto più tirannici: per far arrivare un messaggio al pubblico bisogna negoziare in prima battuta proprio con i parametri che le piattaforme decidono di usare per mostrare il contenuto tout court,

decidendo se "intratterrà" il pubblico abbastanza da nutrire i loro interessi oppure, come si è sempre fatto, pagare. La crescita e la diffusione a tutti i livelli dell'intelligenza artificiale è destinata a spingere ancora oltre questa tendenza».

Comunicatore: un ruolo in continua evoluzione...

«Credo che il tema centrale riguardo a come cambia il ruolo di chi comunica – sostiene **Paolo D'Ammassa**, ceo di Connexia – sia l'innovazione. Chi non sa affrontare il cambiamento è perduto. Pensiamo, ad esempio, all'intelligenza artificiale, che ha un impatto enorme sul nostro lavoro, sia nella definizione delle strategie sia nella produzione dei contenuti testuali e visual: non bisogna assumere un atteggiamento di difesa, ma conoscerla approfonditamente. L'IA non sostituirà il comunicatore, anzi, avranno successo coloro che sapranno usarla».



... e da valorizzare

Secondo **Carola Salvato**, ceo di Havas Health & You Italia, oggi «in una società che si sta appiattendo o livellando verso il basso e che tende a facilitare tutto (contenuti, processi, approcci, messaggi) è più che mai vitale dare forza al ruolo del comunicatore dall'interno e, in questo, la certificazione delle competenze potrebbe aiutare molto. Per far valere diritti e rappresentanza, inoltre, la community dei Comunicatori deve davvero iniziare a farsi sentire e condividere con la politica le proprie esigenze che non sono di carattere personale ma collettivo poiché hanno impatto su tutti».

Un mestiere che piace ai giovani

Benedetta Freda, giovanissima founder di MiiT, racconta cosa significa essere un comunicatore per una ragazza della GenZ: «Sicuramente conosciamo meglio i canali digitali. Ma sono più che convinta che a livello professionale sia necessario avere un approccio integrato che combini le strategie online e offline per massimizzare l'impatto delle attività. Il mondo digitale ha un'importanza fondamentale per il settore e bisogna tenersi costantemente aggiornati per riuscire a gestire al meglio una comunicazione omni-channel».



Leggi le interviste integrali sul nostro portale Manageritalia:



<https://bit.ly/comunicatori-bonini>



<https://bit.ly/comunicatori-dammasa>



<https://bit.ly/comunicatori-salvato>



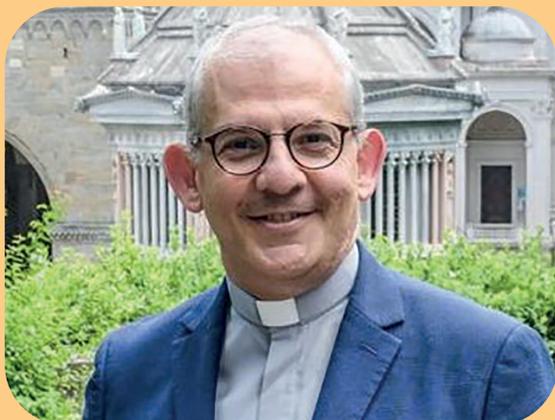
<https://bit.ly/comunicatori-ronchi>



<https://bit.ly/comunicatori-dellavite>



<https://bit.ly/comunicatori-freda>



I tre must della professione

Secondo monsignor **Giulio Dellavite**, segretario generale della Curia, addetto stampa e autore di diverse pubblicazioni di Diritto canonico, un buon comunicatore oggi deve sviluppare allergie: «Allergia alla mediocrità nel contenuto: peggio della falsità c'è la mezza verità, che condiziona la percezione e inganna la formazione di idee. Allergia alla mediocrità nella forma: bisogna avere cura delle parole, dello stile lessicale e grammaticale, della finezza della proposta, allargando gli orizzonti. Allergia alla mediocrità nella prospettiva: in una situazione così mutevole, chi non pensa in modo interdisciplinare si autodistrugge».

giorno della falsità c'è la mezza verità, che condiziona la percezione e inganna la formazione di idee. Allergia alla mediocrità nella forma: bisogna avere cura delle parole, dello stile lessicale e grammaticale, della finezza della proposta, allargando gli orizzonti. Allergia alla mediocrità nella prospettiva: in una situazione così mutevole, chi non pensa in modo interdisciplinare si autodistrugge».

Qualche consiglio per lo sviluppo professionale

Manuela Ronchi, ceo di Action Agency ed esperta di unconventional marketing, suggerisce di mantenersi «super informati. Questo non vuol dire leggere solo la rassegna stampa alla mattina: è necessario studiare la grammatica narrativa dei linguaggi, capire perché alcuni sono efficaci e convertono. E non basta imparare sui libri, bisogna saper osservare, ascoltare e farsi contaminare. Esempio: anche se il gaming non è il nostro contenuto portante, osservare i gamer ci aiuta a capire come funziona la gamification (edutainment: mentre si impara c'è anche intrattenimento) e perché ha incollato a YouTube miliardi di persone, soprattutto ragazzi (mentre ti faccio divertire ti insegno qualcosa). Sostituendo il contenuto e applicandolo a (tutte le) altre sfere, otteniamo lo studio che il comunicatore deve fare».



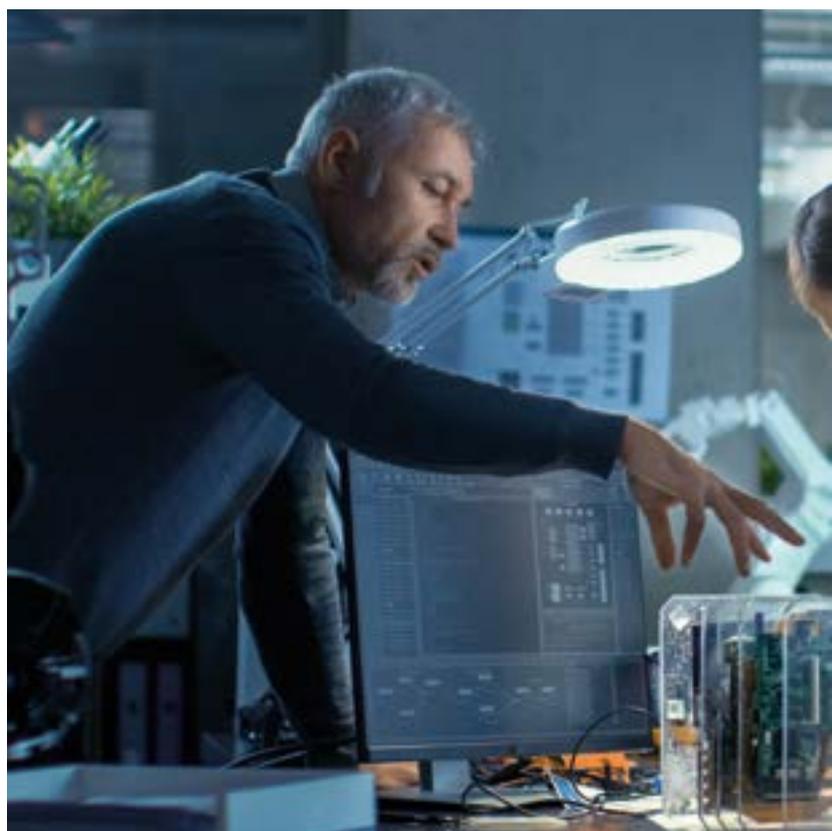
Innovation manager: un voucher per volare alto

Una misura per sostenere l'inserimento di queste figure chiave per lo sviluppo all'interno delle imprese. Torna l'albo dedicato di Manageritalia, attraverso la sua divisione specializzata nel mercato del lavoro manageriale XLabor

L'innovazione si supporta anche attraverso finanziamenti pubblici. Dopo il successo della prima edizione della misura "Voucher per consulenza in innovazione", che ha consentito tra il 2020 e il 2022 a circa 3.000 imprese di poter introdurre in azienda figure manageriali specialistiche a sostegno dei processi di trasformazione tecnologica e digitale, il ministero delle Imprese e del Made in Italy ha riaperto

ufficialmente lo sportello per la formazione degli elenchi degli innovation manager abilitati allo svolgimento degli incarichi manageriali.

La misura prevede la concessione di un voucher per finanziare fino al 50% dei costi relativi alle prestazioni di consulenza specialistica rese da un manager dell'innovazione qualificato, indipendente e inserito temporaneamente in azienda, con un contratto di con-



sulenza di durata non inferiore a nove mesi.

In occasione di questa nuova edizione, il ministero ha stanziato 75 milioni di euro, di cui 25 già riservati nella precedente legge di bilancio per il triennio 2019-2021, ai quali si sono aggiunti 50 milioni previsti dal decreto legge 14 agosto 2020, n. 104.

L'albo di Manageritalia

Come in precedenza, a Manageritalia è stato affidato il ruolo di asseveratore, mediante la predisposizione e l'aggiornamento di un proprio albo degli innovation manager.

Si tratta di un'occasione unica per mettere le expertise e le competenze specialistiche presenti

all'interno della nostra community di executive professional a supporto dei processi di innovazione e sviluppo competitivo del tessuto imprenditoriale del nostro Paese (competenze in ambiti come big data, cyber security, integrazione delle tecnologie della Next production revolution (Npr) nei processi aziendali, sistemi cyberfisici, robotica avanzata e collaborativa, interfaccia uomo-macchina ecc.).

Per entrare nell'elenco Manageritalia, è necessario compilare l'apposita domanda online entro il 5 ottobre e attendere l'esito della valutazione da parte di XLabor, la divisione per il mercato del lavoro manageriale di Manageritalia. Il manager deve autocertificare la

veridicità di competenze ed esperienze riportate nello specifico cv da allegare online sul sito xlabor.it, rispondendo al form per l'asseverazione.

Un webinar per approfondire questa opportunità

Per comprendere meglio i requisiti, le procedure e le tempistiche per la formazione del nuovo elenco dei manager qualificati dal MIMit, Manageritalia ha organizzato un webinar a fine luglio.

Carlo Romanelli, presidente Manageritalia Executive Professional, ha introdotto la presentazione esprimendo soddisfazione per l'iniziativa: «Il voucher è una misura particolarmente importante perché noi professionisti siamo degli innovatori per destino. Abbiamo nel nostro Dna il tema dell'innovazione. Se non innoviamo, non siamo capaci di restare sul mercato. Si tratta di una misura a cui teniamo moltissimo. Un'opportunità che ha una scadenza, ma è anche vero che, se la nostra community cresce, potremo avere voci in capitolo anche in una fase successiva».

Luca Genovese, consigliere Manageritalia Executive Professional, coordinatore area Innovation manager, ha menzionato un paio di report che fotografano il panorama dell'innovazione nel nostro Paese. Uno di questi è di Ernst & Young, pubblicato a fine 2022, dal quale si evince che oltre il 50% delle imprese italiane investirà nelle tecnologie abilitanti a partire dal



2023: da noi è possibile osservare una maggiore propensione rispetto alla media europea. Un altro rapporto di The European House - Ambrosetti, dedicato agli investimenti in tecnologie digitali, mostra come il 40% delle imprese abbia investito più di un milione di euro nell'ultimo triennio nelle tecnologie digitali.

«Il mercato evolve rapidamente», osserva Genovese, «è necessario avere la capacità di anticipare i cambiamenti organizzativi. L'innovazione non è solo tecnologia, riguarda modelli organizzativi e business e vuole persone prepara-

Il voucher per consulenza e innovazione aiuta le pmi ad accedere a skill manageriali specialistiche, attraverso un supporto finanziario

te. È un processo complesso che richiede una contaminazione di competenze. L'innovation manager è un abilitatore dei processi di innovazione, promuove una sperimentazione continua. Il voucher per consulenza e innovazione risponde a questo tipo di esigenze. È una delle poche misure che finanzia le competenze. Aiuta le pmi ad accedere a skill manageriali specialistiche, attraverso un supporto finanziario. È una misura importante che vede in Manageri-

talia un interlocutore naturale nei processi di scambio e contaminazione. La misura è stata lanciata il 7 maggio 2019. La prima edizione è partita a fine 2019 in piena pandemia e ha stanziato 50 milioni di euro».

Per **Alessandra De Angelis**, MIMit, dirigente Divisione IX, «la misura è un'agevolazione particolare rispetto alla media: di solito riguarda la realizzazione di un progetto concreto, qui invece guarda all'elaborazione di un progetto d'innovazione. Siamo in una fase delicata, in cui l'innovazione dei processi applicata sta prendendo sempre più piede. Questo strumento è dedicato al nostro tessuto connettivo, formato da pmi e micro imprese. Ha un'ottica di attenzione a piccole realtà che costituiscono la nostra base imprenditoriale del territorio. Il fatto di accentuare questa attenzione per aiutarle ad adeguarsi al processo di innovazione è utile per farle rimanere al passo con i tempi. La figura del manager è quella che può aiutare in questo processo, che si conclude con l'elaborazione di un progetto».

Alessandro Sinagoga, Invitalia, assistenza tecnica al ministero delle Imprese e del Made in Italy, ha presentato alcuni risultati del primo sportello. «Nel 2019-2020 abbiamo ricevuto 3.616 istanze, con una preponderanza di progetti in Lombardia e Campania, oltre 50% su piccole imprese. Sono andati in concessione 3.597 progetti, per un ammontare di 94 milioni. Un dato

importante da sottolineare, nonostante la pandemia, è che 2.382 di questi sono stati completati per volontà delle imprese e grazie al ruolo dell'innovation manager. La misura ha riguardato in tutto 8.960 manager, di cui 3.662 operanti in proprio e 5.298 tramite 2.031 società di consulenza. La stragrande maggioranza di loro ha competenze in processi aziendali digitali e metodi organizzativi innovativi. C'è qualche carenza nella simulazione nei sistemi cyberfisici e nella robotica collaborativa, ovvero competenze di nicchia che stanno entrando sul mercato».

Secondo **Mauro Mastrogiacomo**, direttore XLabor, «è un onore e un onere gestire insieme ad altri enti un elenco proprio di Manageritalia. Ci mettiamo a disposizione in termini valutativi anche per chi non è ancora associato a Manageritalia. Viene richiesto l'url del profilo LinkedIn e un curriculum nella banca dati XLabor, così possiamo effettuare verifiche rispetto al profilo di ciascuno, a beneficio delle aziende. Se il manager ha ricevuto l'idoneità, è tenuto ad associarsi. I servizi e i vantaggi per chi è associato vanno oltre l'inserimento nell'elenco: si può valutare di investire nella certificazione di competenze e ci sono agevolazioni con Cepas del gruppo Bureau Veritas per sostenere l'esame. Ad oggi, nel nostro elenco ci sono circa 300 manager in gestione, con un tasso di idoneità pari all'86%».

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



CORAGGIO, PASSIONE E CURIOSITÀ

Abbiate la curiosità di scoprire sempre nuove strade dopo aver imparato la storia. Sta a voi trovare il coraggio di cambiare il mondo (lavorativo e non solo), ricostruendolo sulla base delle vostre visioni e nel rispetto delle esigenze di tutti. Pianificate con la mente, ma agite sempre con il cuore!

ROBERTA VIVIANI
Manageritalia Lombardia

PRESENTE E FUTURO

*Non avremo un futuro senza lavorare sul presente.
Etica e Coerenza: a prescindere da quello che deciderai di fare nella tua vita, lascerai un segno con questi valori.
Conoscenza e Trasferimento: è questo il modo per creare innovazione. Positività e Fede: definiranno i leader di domani.*

MASSIMILIANO MAZZER
Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise
Sardegna e Umbria

Vai su

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

Turismo: tutti al lavoro

Il 3 ottobre torna l'appuntamento di Manageritalia Veneto e Ciset per confrontarsi sul presente e sul futuro del turismo, in particolare quello regionale

Michela Galbiati

I dibattito circa il rapporto tra giovani, turismo, imprese e lavoro è sempre più polarizzato: da un lato c'è chi sostiene che "i giovani non hanno voglia di lavorare o di fare la gavetta", dall'altro, si afferma che "il vero problema sono gli stipendi bassi, i turni massacranti e la poca possibilità di fare carriera".

La realtà, naturalmente, è molto più complessa di così. Per analizzare il problema e proporre soluzioni, nel 2021 Manageritalia Ve-

neto, in collaborazione con Ciset, Confcommercio, Confindustria e Federalberghi Veneto, ha dato vita al progetto quadriennale dal titolo "Turismo: giovani, imprese, lavoro. Il Veneto verso Milano - Cortina 2026". L'iniziativa coinvolge gli stakeholder del territorio, privati e pubblici: imprenditori, lavoratori, studenti, scuole, istituzioni; tutti sono chiamati a dialogare e contribuire alla crescita della professionalizzazione del vasto mondo di



attività che lavorano “nel” e “per” il turismo.

Focus sul capitale umano

Dopo aver affrontato il tema della cultura manageriale nel turismo e quello delle scelte professionali di diplomati e laureati in materie turistiche, l'appuntamento del 3 ottobre, che si svolgerà presso la Scuola Grande di San Rocco a Venezia, sarà dedicato all'evoluzione delle imprese e alla sfida del capitale umano. Si farà luce su come le diverse configurazioni delle imprese turistiche e il loro modo di operare siano intrinsecamente legati alle

problematiche delle risorse umane, in termini di competenze necessarie, di modalità di impiego (stabilità, flessibilità, stagionalità), di domanda di lavoro (profili professionali, contratti, livelli di retribuzione), di ricerca del personale, di gestione e sviluppo delle carriere.

Durante l'evento saranno presentate ricerche e analisi, svolte nel corso del 2023 da Ciset, ufficio studi Cgia Mestre e Fondazione Nordest, sullo stato di salute del turismo veneto: dall'andamento dell'occupazione nel settore al problema della stagionalità, alla valorizzazione delle risorse umane, alla difficoltà nel recruitment. Inoltre, attraverso la proiezione di videointerviste a giovani occupati, imprenditori e manager del turismo, verrà dato ampio spazio al tema dell'incontro domanda-offerta di lavoro. Le ricerche e le interviste forniranno spunti di riflessione per la tavola rotonda dedicata alle evoluzioni necessarie al mercato del lavoro nel turismo.

I lavori si concluderanno con la consegna del Premio tesi di laurea “Turismo, giovani, imprese e lavoro” per elaborati su studi/casi di imprese del turismo, riservato a laureandi e laureati del Triveneto. Delle 12 tesi di laurea pervenute, 9 sono state ammesse alla valutazione, secondo criteri di livello di approfondimento nella presentazione degli studi e dei casi, innovazione e originalità e rigore metodologico.

Le edizioni precedenti

Il progetto nasce dalla consapevolezza che il settore turistico, fondamentale per lo sviluppo sociale ed economico del Veneto e dell'Italia tutta, per poter guardare avanti deve necessariamente affrontare una profonda trasformazione del lavoro e delle proprie filiere.

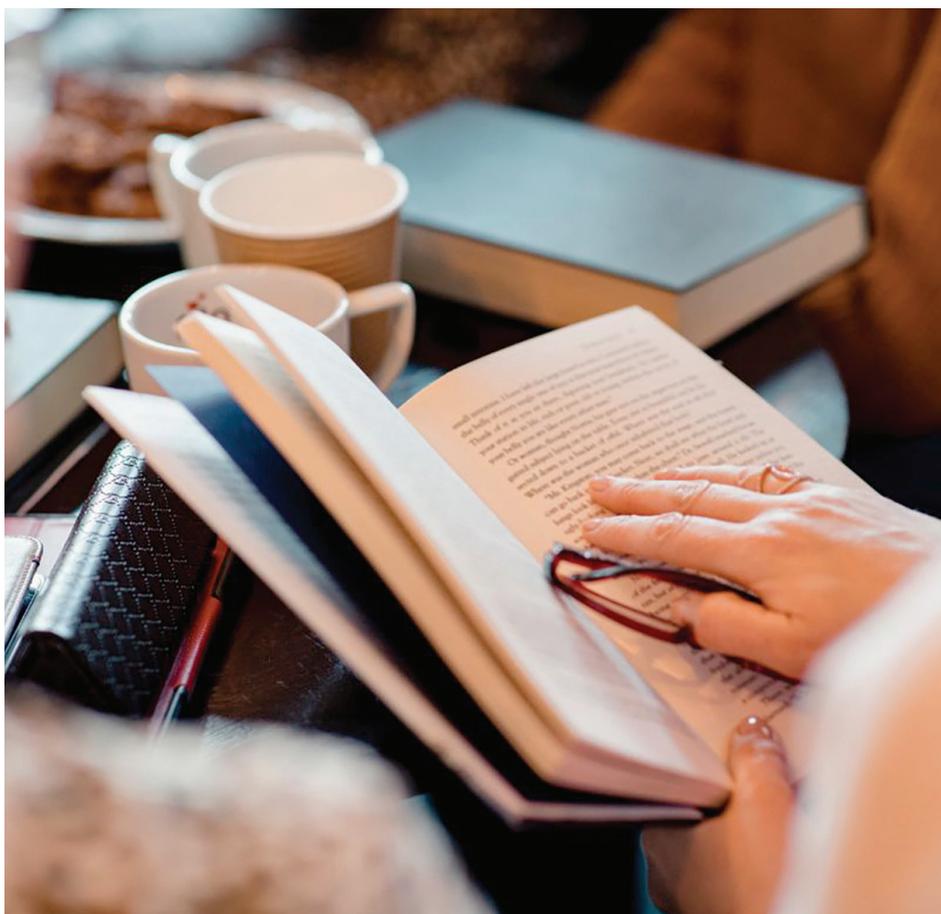
Con il primo evento, dal titolo “La trasformazione del lavoro nel turismo veneto”, si è posta l'attenzione sull'importanza della cultura manageriale per l'intera filiera: è necessaria, in particolare, per migliorare l'organizzazione e l'efficienza dei processi, per sviluppare connessioni e sinergie tra diversi stakeholder, per gestire i cambiamenti e portare innovazione.

Il secondo appuntamento è stato invece dedicato ai giovani e alla formazione turistica: si è indagato l'andamento delle iscrizioni negli istituti superiori, quali profili professionali vengono formati e quelli ricercati dagli imprenditori, il tasso di occupazione di diplomati e laureati e le tipologie di contratto. ■



Sul portale Manageritalia è possibile:

- > scoprire di più sull'evento del 3 ottobre
<https://bit.ly/veneto-turismo-3ottobre>
- > visionare le presentazioni
<https://bit.ly/veneto-turismo-ricerche>
- > rivedere gli interventi
<https://bit.ly/veneto-turismo-stampa>



benessere

LA BIBLIOTERAPIA: CURARSI CON I LIBRI

La biblioterapia è un approccio innovativo che utilizza i libri come strumenti per promuovere il benessere mentale e l'auto-guarigione. Questa pratica trova le sue radici nelle epoche passate, quando i testi venivano usati per aiutare le persone a trovare conforto, risposte e sollievo dalle loro preoccupazioni. I benefici della biblioterapia sono molteplici: leggere libri può offrire una prospettiva diversa sui problemi personali, permettendo ai lettori di identificarsi

con i personaggi e trovare soluzioni ai loro stessi ostacoli; inoltre, la lettura è un modo efficace per ridurre lo stress, aumentare l'empatia e migliorare la comprensione di sé e degli altri. Per scegliere i libri giusti per la biblioterapia, è importante considerare il proprio stato emotivo e i temi che si desidera esplorare. I romanzi possono affrontare questioni come l'ansia, la perdita o il cambiamento, mentre i saggi possono offrire spunti di riflessione sulla crescita perso-

nale. I lettori dovrebbero essere aperti a nuove prospettive e pronti a confrontarsi con emozioni profonde.

Alcuni consigli su come utilizzare la biblioterapia

Scegli con cura: scegli libri che rispecchiano le tue sfide attuali o gli argomenti che desideri esplorare.

Tempo per la riflessione: dopo la lettura, prenditi del tempo per riflettere su ciò che hai appreso e su come potrebbe influenzare la tua situazione presente.

Discussione: condividi le tue esperienze e i tuoi pensieri con amici, gruppi di lettura o professionisti della salute mentale.

Varietà: sperimenta diversi generi letterari per ottenere prospettive eterogenee.

La biblioterapia dimostra come le parole possono essere potenti strumenti di guarigione. Se questa pratica può offrire sostegno, è importante cercare l'aiuto di un professionista qualificato per affrontare sfide più serie. Leggere può in ogni caso diventare un'esperienza per scoprire sé stessi e il mondo attorno a noi.

Ci sono diverse associazioni e centri culturali dedicati alla biblioterapia in Italia: nati per diffondere la conoscenza e l'uso della biblioterapia in ambito educativo, sociale e sanitario, organizzano appuntamenti e propongono servizi di consulenza, corsi e seminari. Tra questi, il centro di ricerca Biblioterapia e Shared reading (Università di Verona), l'Associazione italiana di biblioterapia e poesiaterapia, l'Accademia online di biblioterapia e tecniche narrative.



GLI DEI RITORNANO. STORIA DI UN INSOSPETTIBILE PASSATO

Immagine tratta dalla mostra attualmente in corso al Quirinale.

Dove
 Gli dei ritornano.
 I bronzi di San Casciano dei Bagni.
 Roma, Palazzo del Quirinale, fino al 29 ottobre

arte

Di San Casciano dei Bagni, piccolo borgo all'estremità meridionale della provincia di Siena, noto fin dall'antichità per le sue acque termali, la cronaca e i media non si erano mai dovuti occupare, fino a quando, nell'autunno del 2022, una scoperta archeologica attira l'attenzione della stampa nazionale e internazionale: dal fango e dall'acqua calda della vasca del Bagno Grande del Santuario, cantiere attorno al quale un'equipe di archeologi e di esperti studia e scava dal 2019, riemergono ben 24 statue in bronzo, alcune delle quali alte circa un metro, oltre a oggetti devozionali e ben 6.000 monete in oro, argento e bronzo. La stampa mondiale inneggia al ritrovamento come al più importante dopo quello dei "Bronzi di Riace", avvenuto esattamente 50 anni prima, mentre quella nazionale punta a rinvigorire un istintivo amor di patria che nelle grandi occasioni si risveglia nelle coscienze dei più, ricordando come il nostro "piccolo Paese" deten-

ga la percentuale maggiore del patrimonio artistico mondiale e come, evidentemente, la storia sia in perenne divenire e tutta ancora da scrivere. Ma al di là del sensazionalismo mediatico, cosa significa davvero questa scoperta? Facciamo un passo indietro nella storia, duemilatrecento anni possono bastare. Siamo in una zona del centro Italia funestata da profondi conflitti, con il potere di Roma che avanza inesorabilmente da un lato e le grandi famiglie etrusche che non vogliono cedere privilegi e supremazia dall'altro. Eppure, mentre intorno soffiano venti di guerra, aristocratici romani ed etruschi si recano insieme in un sorprendente clima di pace presso le acque cura-

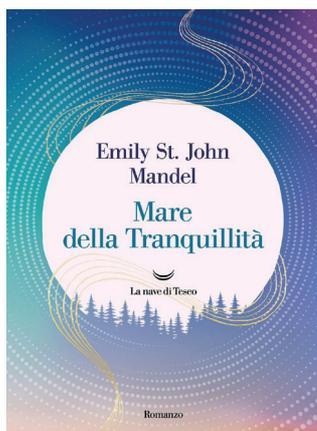
tive di San Casciano. Insieme, fanno costruire un santuario, insieme lo decorano con statue che circondano il bordo della vasca grande e insieme offrono alle divinità doni secondo precisi rituali, come testimoniano i materiali rinvenuti sul fondo della vasca stessa: statue e monete con iscrizioni sia in latino che in lingua etrusca, oggetti legati alla sfera sanitaria e chirurgica, a conferma della vocazione termale e curativa della zona (dalle ultime campagne di scavo giunge la notizia della presenza di una vera scuola di medicina a ridosso del sito), e persino singole parti anatomiche del corpo in grande quantità, soprattutto orecchie... chissà, forse il malanno principale che tormentava i frequentatori dell'epoca, o semplicemente la richiesta agli dei affinché prestassero ascolto alle preghiere dei poveri mortali?

Il mondo va avanti, Roma prende il sopravvento, diventa il centro del mondo, poi il crollo e così ci ritroviamo agli inizi del V sec. d.C., quando il Santuario viene smantellato e il grande tesoro nella vasca coperto con devozione con tegole e colonne per ripararlo da possibili attacchi. L'acqua calda e il fango hanno consentito a secoli di distanza lo straordinario stato di conservazione non solo delle statue, ma anche e soprattutto delle iscrizioni in doppia lingua.

Il passato, dunque, torna a parlarci e a raccontarci una storia ancora tutta da scrivere.

CURIOSITÀ

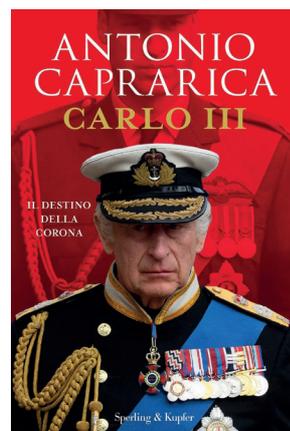
42 sorgenti, una temperatura di circa 40 gradi e una portata complessiva di 5,5 milioni di litri di acqua al giorno collocano San Casciano dei Bagni al terzo posto in Europa per portata di acqua termale. Tra gli illustri frequentatori nella storia, ricordiamo l'Imperatore Augusto e Triaria, moglie dell'Imperatore Vitellio.



Connessioni spazio-temporali

Un romanzo di fantascienza che vede protagonisti personaggi di epoche diverse, da Edwin St. John St. Andrew, un nobile inglese del 1912, alla scrittrice Olive Llewellyn, che vive in una colonia lunare nel 2203, fino a Gaspéry-Jacques Roberts, un detective del 2403 ingaggiato per indagare sul caso di alcune vite sconvolte da una strana apparizione. Un intreccio ben riuscito in un'opera che ha incuriosito i lettori di tutto il mondo.

Mare della tranquillità, Emily St. John Mandel, La Nave di Teseo, pagg. 256, € 20.



Carlo III: ritratto di un re contemporaneo

Che destino ha oggi la monarchia britannica? Per capirlo occorre soffermarsi su Carlo III. La sua popolarità ha avuto fasi alterne, sia sulla stampa sia tra i sudditi. Pagina dopo pagina, Antonio Caprarica ci mostra un sovrano a due facce: il culto del passato e la lungimiranza sull'ambiente, una vita tra i lussi e l'attenzione ai più deboli. Tanti gli interrogativi, indagati attraverso dichiarazioni, scelte e posizioni di Carlo nel corso dei decenni.

Carlo III, Antonio Caprarica, Sperling & Kupfer, pagg. 336, € 19,90.



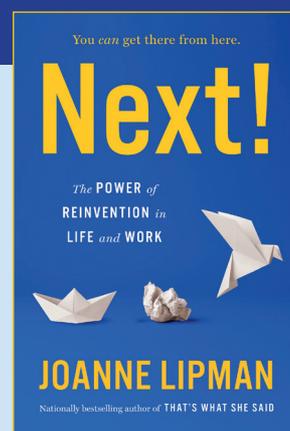
dall'ESTERO

Si volta pagina

Una guida per padroneggiare il cambiamento e reinventare, con successo, il modo in cui si vive e lavora. Le profonde perturbazioni degli ultimi anni hanno innescato una resa dei conti collettiva. Abbiamo ridefinito le priorità delle nostre vite e riordinato il modo in cui immaginavamo il futuro. Le aziende sono state costrette a cambiare direzione, mentre i leader si sono affrettati a ripensare i loro ruoli. Almeno una volta nella vita (probabilmente più spesso), quasi tutti passano attraverso questo tipo di rivalutazione delle proprie scelte professionali. Qualunque sia il catalizzatore, è urgente la necessità di porci la domanda: qual è il prossimo step e come ci arrivo?

L'autrice e giornalista di bestseller Joanne Lipman presenta centinaia di interviste, insieme alle ultime ricerche scientifiche, per comprendere come il prendere un'altra direzione possa realizzarsi nel mondo del lavoro. La narrazione ci porta all'interno di reinvenzioni di carriera di successo (da dirigente pubblicitario a romanziere di bestseller, da mamma casalinga a ceo) e sorprendenti trasformazioni aziendali (da Play-Doh a Viagra). Dai laboratori dei neuroscienziati ai consigli di amministrazione delle aziende Fortune 500, fino alle prime linee del movimento per la giustizia sociale, Lipman esplora come e perché queste trasformazioni hanno successo.

Next!, Joanne Lipman, HarperCollins, pagg. 352, \$ 32.



COME SOPRAVVIVERE AI PRIMI GIORNI IN AZIENDA

Avremmo voluto leggere questo libro all'inizio della nostra carriera lavorativa, quando andavamo in libreria per scovare testi utili alla nostra professione. Avremmo voluto scorgere tra gli scaffali un libro con questo titolo: **Le regole che nessuno ti insegna.**

Storie di un mese di vita lavorativa tra fame di rivalsa, ricerca di sé stessi e strategie lavorative (Franco Angeli editore, 2023, 176 pagine). Perché questo libro di Giacomo Dall'Ava è esattamente quello che ci sarebbe servito da neoassunti, quando, appena entrati in azienda, abbiamo dovuto capire, molto velocemente, come muoverci e a quali aspetti prestare particolare attenzione per dare una buona impressione.

Avremmo voluto qualcuno che ci mettesse all'erta nei confronti di quel collega potenzialmente nocivo, da gestire con cautela, o quello di cui potersi fidare, chiedendogli suggerimenti e consigli su come svolgere il proprio lavoro, trattare con i capi, quali messaggi dare e quali no. In sintesi, come sopravvivere ai primi giorni in azienda.

L'autore, hr manager laureato in filosofia e in neuroscienze, dopo una vita lavorativa in consulenza, entra nel mondo aziendale fino ad arrivare a coordinare il dipartimento hr di una multinazionale italiana. Un manager, quindi, che ha lavorato in diversi contesti, differenti situazioni lavorative e che ha incontrato molte persone dalle quali trarre insegnamenti da condividere attraverso il racconto del giovane Alberto Destri, manager delle risorse umane, protagonista narrante. A differenza di molti libri ambientati in

contesti ipercompetitivi, dove eroi perdenti soccombono davanti a colleghi crudeli e capi narcisisti, il protagonista qui riflette e agisce guidato dall'ambizione di essere migliore rispetto al sé del giorno prima.

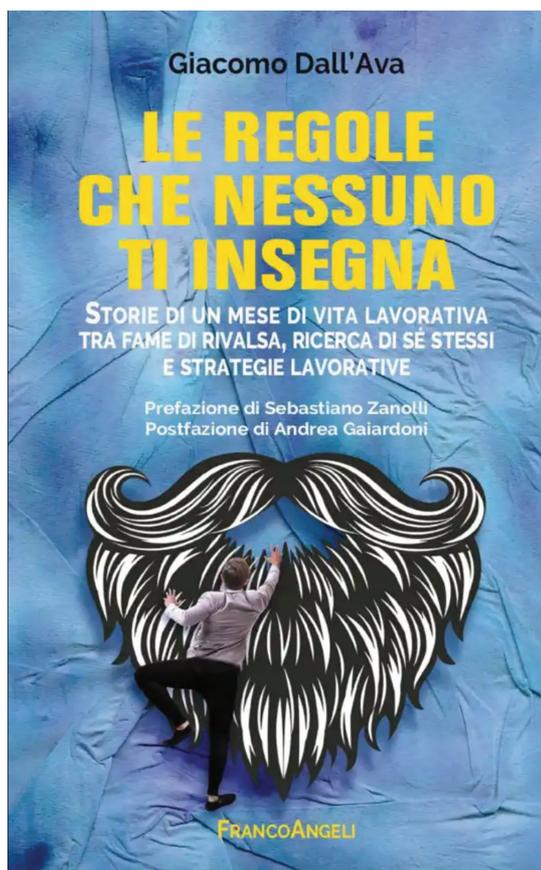
Un percorso quindi attraverso quattro ambiti della vita lavorativa: il rapporto con sé stessi, con gli altri, con il proprio ruolo e con l'ambiente dove si è inseriti. Ogni capitolo è il racconto di un'esperienza, rias-

sunta in un post conclusivo pensato per essere pubblicato su LinkedIn.

Riflessioni, ad esempio, sul come combattere la mediocrità, propria o altrui, contribuire agli obiettivi aziendali e combattere lo status-quo quando serve. Se convinti di una certa idea, bisogna essere testardi, non mollare il colpo anche quando la posizione da difendere è scomoda e contraria all'opinione della maggioranza. L'insegnamento della perseveranza quando la responsabilità è nostra, quando dobbiamo difendere la nostra posizione e saper dire di no. Oppure l'importanza della comunicazione, l'uso del linguaggio come strumento rigoroso per convincere e farsi percepire

come professionista autorevole. E, ancora, una riflessione sul ruolo del manager, che deve essere professionista dalle spalle larghe capace di rendere migliori gli altri.

Come scrive Sebastiano Zanolli nell'introduzione, «questo libro è rivolto a chi è affamato di miglioramento, crescita e sfide professionali». Un libro adatto, quindi, ai lettori di questa rubrica.



RITA E PENSIONE ANTICIPATA PER ANZIANITÀ

Tra pochi mesi dovrei cessare l'attività lavorativa, avendo raggiunto i requisiti per il pensionamento anticipato di anzianità. Vorrei sapere se potrò richiedere al Fondo Mario Negri la liquidazione della Rita, pur essendo titolare di pensione pubblica. Inoltre, è possibile che mi capiti di instaurare dei rapporti di collaborazione successivamente al pensionamento.

V.P. - Cremona

La Rendita integrativa temporanea anticipata (Rita) è un trattamento liquidato dai fondi di previdenza complementare a favore di chi cessa l'attività lavorativa almeno 5 anni prima del raggiungimento dell'età pensionabile (67 anni), avendo maturato il requisito minimo di 5 anni di contribuzione nella previdenza complementare e almeno 20 anni di anzianità contributiva presso l'Inps.

Anche se non è questo il suo caso, precisiamo che la Rita può essere richiesta anche prima del compimento dei 62 anni di età, con un anticipo addirittura di 10 anni se ci si trova in uno stato di disoccupazione, certificato dall'aver percepito integralmente i 2 anni di Naspi.

La Rita viene erogata fino al compimento dell'età pensionabile ed è compatibile con il percepimento della pensione anticipata per anzianità Inps e con attività di lavoro autonomo o dipendente intraprese successivamente.

La compatibilità con il pensionamento anticipato pubblico è prevista sia nel caso che tale evento intervenga durante il percepimento della Rita, sia nel caso in cui l'iscritto sia già titolare di pensione Inps al momento in cui presenta la domanda di Rita.

Questo chiarimento è stato fornito dalla Covip, con circolare del 17/9/2020, prot. n. 4209: *"Rilevato che la Rita, in base all'art. 11, comma 4, del decreto legislativo 252/2005, è una modalità di erogazione della prestazione di previdenza complementare fino alla maturazione dei requisiti di accesso alla pensione di vecchiaia nel sistema pensionistico obbligatorio e che la normativa non contiene un divieto di cumulo o un'espressa incompatibilità con il godimento di trattamenti pensionistici diversi dalla predetta pen-*

sione di vecchiaia, si ritiene che la Rita possa essere erogata anche qualora il beneficiario percepisca, al momento dell'istanza o nel corso di erogazione della Rita, pensioni di primo pilastro anticipate o di anzianità".

La compatibilità riguarda quindi tutte le forme di trattamento pensionistico anticipato, non solo quello "classico" che si consegue, indipendentemente dall'età, avendo maturato almeno 42 anni e 10 mesi di anzianità contributiva (41 anni e 10 mesi per le lavoratrici) e una volta aperta la finestra di decorrenza di tre mesi, ma anche Quota 103, Opzione donna ecc.

Come abbiamo in precedenza accennato, durante il periodo in cui si percepisce la Rita è possibile intraprendere nuove attività di collaborazione, di lavoro autonomo o dipendente. L'importante è che sia presente il requisito della cessazione dell'attività lavorativa al momento della presentazione della domanda al Fondo, requisito che l'iscritto attesta tramite autocertificazione presente nel modulo di domanda. L'importo mensile si determina dividendo il capitale maturato al momento della domanda per i mesi che intercorrono dalla liquidazione della stessa e fino al compimento dei 67 anni di età. La rendita viene liquidata in rate trimestrali. Poiché il capitale non utilizzato durante il periodo di percepimento della Rita continua ad essere rivalutato, la rata potrebbe variare nel corso degli anni, sulla base dei rendimenti nel frattempo maturati. Nel rispetto di quanto stabilito dalla Covip, il Fondo Mario Negri accetta solo le domande trasmesse entro il compimento dei 66 anni e 6 mesi di età.

Ai fini fiscali, il trattamento è soggetto a una tassazione fissa, applicando un'aliquota del 15% (ridotta di uno 0,30% per ogni anno di anzianità contributiva nella previdenza complementare successivo al quindicesimo) che non si cumula con l'Irpef dovuta sul trattamento pensionistico eventualmente erogato dall'Inps e con riferimento a eventuali redditi da lavoro. Per la determinazione dell'aliquota di tassazione si tiene conto dell'anzianità maturata anche presso altri fondi pensione, purché non riscattati.

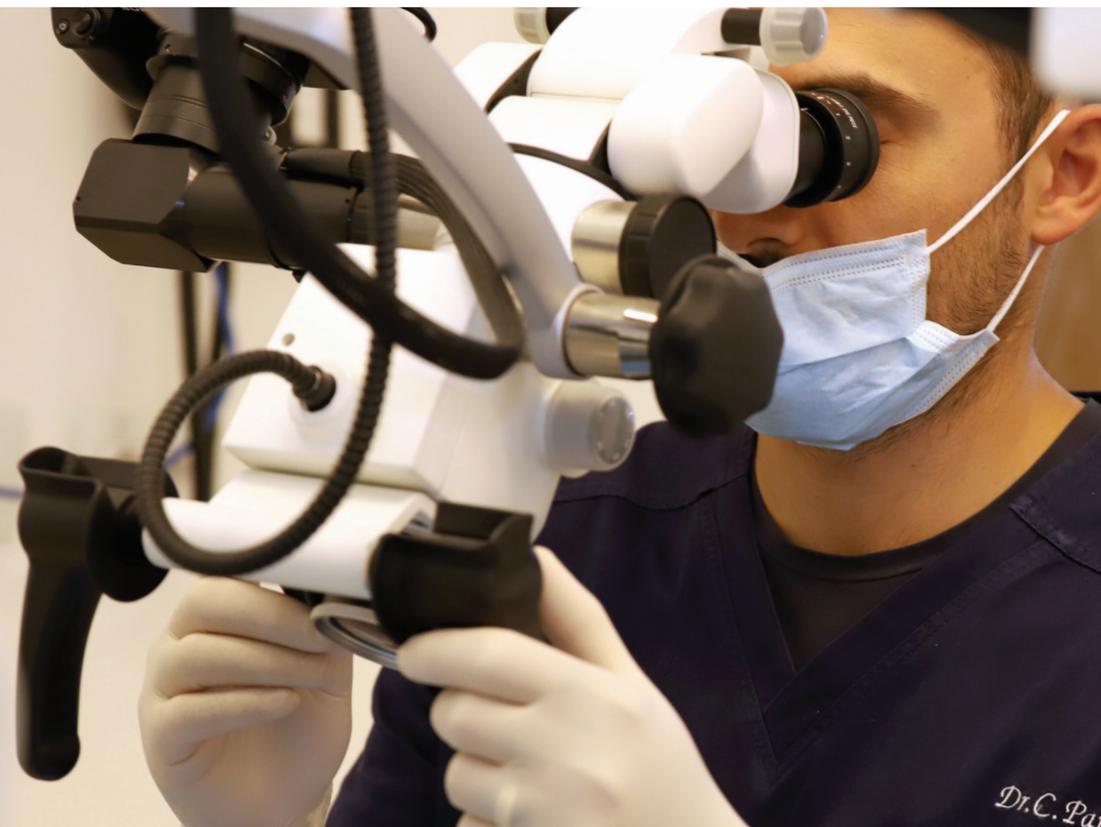
Il lavoro come è, come cambierà

**La Scuola del Fatto Quotidiano
presenta un corso formativo di 64 ore
con un modulo di 20 ore
curato dal Politecnico di Torino**

*Per informazioni e iscrizioni
scuoladelfatto.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



Numero Speciale / Future AI

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #96



AI Alert

Fou jobbes is megl che uan

Maxi job is bon, direbbero i furbetti del quartierino artificiale, quelli che insomma sfruttano ChatGPT senza farlo sapere troppo in giro. La rivoluzione dell'IA è già in atto nella vostra impresa senza che ve ne accorgiate. Secondo un'indagine del social network Fishbowl, il 40% dei dipendenti utilizza ChatGPT nel proprio lavoro quotidiano, ma ben il 70% non ne parla con i propri superiori. Ovvio. Così sembra che lavori, efficacemente, il doppio. Anzi, per quattro. È il caso di Ben, che in un'intervista alla rivista canadese *Vice*, racconta di come sia il più proficuo dei multi-jobber (guadagna ben 800mila dollari, con 4 lavori in contemporanea). Ben è un esperto di marketing

che crea presentazioni, relazioni e storyboard per pubblicità di prodotti finanziari digitali. O meglio, fa fare tutto questo a ChatGPT. "Mi fa risparmiare l'80% del tempo", si giustifica Ben. Comprensibile. Utilizzando l'intelligenza artificiale, un lavoratore della conoscenza che opera in remoto può guadagnare così tanto tempo da poter svolgere contemporaneamente quattro lavori a tempo pieno. Impossibile? Non proprio. Grazie all'intelligenza artificiale, un multi-lavoratore "sovraccarico" ed esperto nell'automazione del proprio lavoro e risparmio del tempo può, per esempio, partecipare ai meeting senza esserci veramente. Nelle riunioni video, molti multi-jobber

02/ TUTTI I MANAGER

04/ PICCOLO È BELLO

06/ CHI CERCA TROVA

SAVE THE DATE:
INCONTRO CON
MUHAMMAD YUNUS
MILANO E DIRETTA
STREAMING, 16 NOV 2023

→ https://bit.ly/cfmt_yunus

partecipano solo per i primi minuti, dopodiché spengono la telecamera e lasciano che l'IA registri la conferenza per poi, in seguito, guardare e leggere solo il "verbale" generato dalla macchina. Eh sì, parafrasando il famoso spot degli anni 90 del Maxibon "Fou jobbes is megl che uan". Ovviamente, i datori di lavoro non ne devono sapere nulla altrimenti s'incepisce l'ingranaggio. E sta qui l'incerto futuro dei furbetti, che per ora approfittano del fatto che molti datori di lavoro non hanno ancora capito quanto si possa aumentare la produttività con i nuovi strumenti d'intelligenza artificiale. Ma non per molto. Prima o poi, le aziende, grandi o piccole, si sveglieranno.



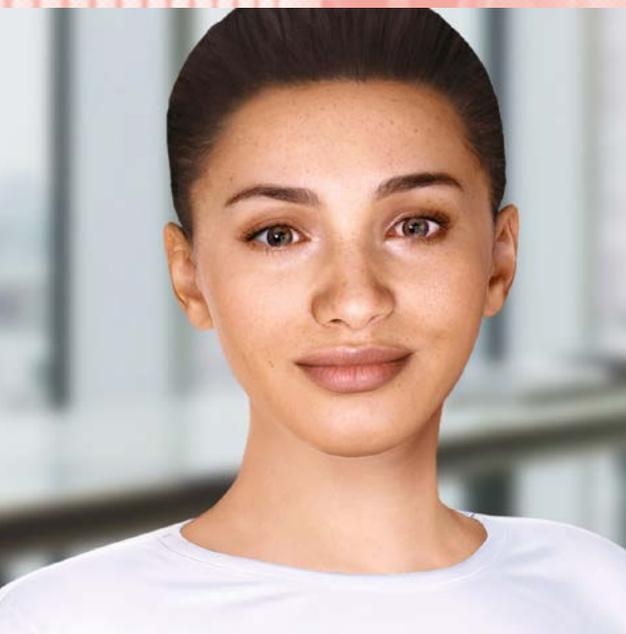
—AI management

Tutti possono diventare manager

Nell'era emergente degli agenti autonomi, fare il manager è un gioco da... macchina. Questa la promessa/scommessa dei futuri assistenti tuttofare che eseguono autonomamente compiti complessi.

—Prossima rivoluzione Gli agenti autonomi

Come molti di voi già sanno, gli agenti autonomi sono programmi dotati di intelligenza artificiale che eseguono autonomamente compiti complessi, comportandosi quasi come esseri umani. Delegano ad altri programmi compiti specifici (quindi “management”) e, a differenza di ChatGPT (che ad oggi è un sistema chiuso), utilizzano internet per aggiornarsi continuamente. Entro il 2025, la maggior parte delle persone nei paesi industrializzati utilizzerà agenti autonomi nella propria vita privata o professionale, così scommettono i techno futurist. La maggior parte delle persone lavorerà per un agente autonomo invece che per un capo umano. La cosa non sorprende. Mentre l'automa testuale ChatGPT è solo un abile dispensatore di spunti, un agente autonomo agisce come un collega che fa le cose da solo. La tecnologia è in piena esplosione e si stima che almeno 100.000 sviluppatori di software stanno attualmente lavorando a questi nuovi lavoratori artificiali. Qual è lo scenario? Ai manager le idee, alle macchine l'esecuzione e persino la gestione di intere aree di attività, come ad esempio la realizzazione di una campagna pubblicitaria. Nel futuro, aziende composte da due o tre persone potranno realizzare ciò che oggi richiederebbe un team di 100 persone.



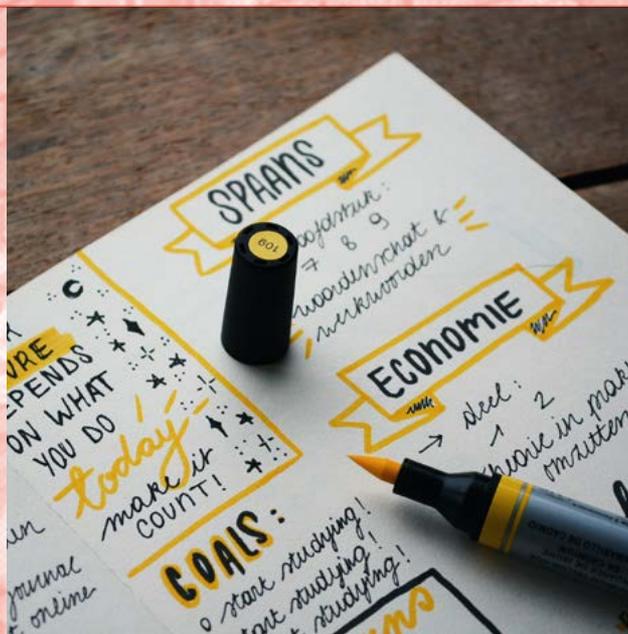
—Consulenti artificiali Indistinguibili dalle persone reali

“Ciao, sono Roberta e sono umana”.

Un'affermazione che sentiranno sempre più spesso in futuro le aziende che vogliono distinguersi dal servizio clienti impersonale con chatbot sempre più evoluti e quasi indistinguibili dalle persone reali. Molte aziende stanno sperimentando chatbot come quello di Soulmachines, che hanno l'aspetto e la voce di un essere umano. Con l'aiuto dell'intelligenza artificiale, molte richieste dei clienti potranno essere gestite in modo rapido ed economico. Ma attenzione: non tutti i clienti lo desiderano, e non solo le persone anziane. Come sostiene un articolo del *Wall Street Journal*, “Se una persona in carne e ossa dà un consiglio, i clienti lo accettano 8 volte di più”. Infatti, in un mondo di macchine parlanti, la conversazione personale assume un significato completamente nuovo, o meglio, diventa un plus o un servizio premium. I veri innovatori lo hanno capito da tempo. Apple, ad esempio, ha lanciato a marzo un nuovo servizio: i visitatori del negozio online possono ricevere consigli su determinati prodotti da un professionista umano tramite videochiamata.

—Attenzione pericolo Tossicodipendenza artificiale

Diamine, quante cose può fare senza che io debba lavorare (dal marketing online al contratto d'affari, fino alle strategie a lungo termine). Ma attenzione, ChatGPT e prodotti analoghi sono a tutti gli effetti delle droghe che creano dipendenza: “Non riesco a farne a meno per scrivere qualcosa”. Disintossicarsi e “reintegrarsi nel libero pensiero” richiede spesso una lunga riabilitazione.



—Manager in carriera Sopravvivere all'IA

Carriera a prova di IA. Ecco alcune (forse ovvie) dritte apparse recentemente nell'edizione inglese di HBR. **1) Siate imprevedibili e incalcolabili.** ChatGPT è una macchina statica pura. Ha letto milioni di testi e sa che il “grazie” segue spesso il “molte”. L'IA sceglie sempre la soluzione probabile, quella più diffusa. È proprio questa la sua debolezza. Se volete essere al top in futuro, dovrete fare il contrario di quello che suggerisce il chatbot. **2) Puntate sulle emozioni.** I chatbot possono simulare le emozioni, ma le persone vogliono una vera empatia. Ascoltare, leggere tra le righe, mostrare simpatia. **3) Rafforzate i vostri contatti personali.** Partecipate a conferenze, conversate, mangiate con altre persone. È così che si creano contatti e intuizioni reali: nessuna macchina può farlo. **4) Affidatevi al vostro giudizio.** Gli automatismi non possono dirvi se una cosa è buona o cattiva (i produttori di sistemi di IA lo impediscono). Il giudizio umano esperto rimarrà indispensabile anche in futuro. **5) Rafforzate il vostro brand.** L'IA minaccia in particolare i segmenti di mercato medio-bassi. Ma i consumatori e le aziende continueranno a pagare bene per lo straordinario. **6) Lavorate sulle vostre competenze.** In futuro ci sarà bisogno di persone che controllano e giudicano i risultati delle macchine. I consigli di alto livello saranno merce pagata oro. **7) Imparate a collaborare con l'IA.** La capacità degli algoritmi di aiutarvi a svolgere il vostro lavoro dipende dalla qualità delle vostre domande e dal linguaggio osservazionale.

—AI marketing

Grande intelligenza per piccoli business



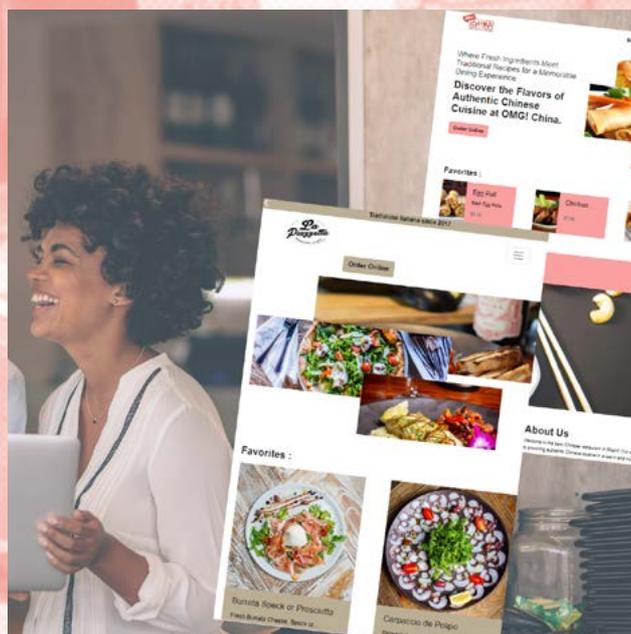
<https://swipe.by>
<https://neuroflash.com>
<https://chat.openai.com/auth/login>
<https://tinyurl.com/e8w9a9ha>

Vi ricordate? Dicevano: grazie a internet anche i piccoli possono vendere come i grandi. Ora dicono: grazie all'IA anche i piccoli possono fare marketing come i grandi. Democratico?

—Più pubblicità per tutti

Automazione fotografica

And the winner is: small business. Fino a ieri, funzionava così. Quattro ristoranti su cinque non pubblicavano immagini dei loro piatti su internet perché non potevano permettersi di fare foto professionali. Una grande posizione di svantaggio, perché una buona foto aumenta le vendite di un terzo, almeno così dicono negli States! Ma il vantaggio dei grandi operatori sta per scomparire: la startup Swipeby offre ai ristoranti uno strumento di intelligenza artificiale che consente di creare facilmente foto dei piatti. I ristoratori devono solo descrivere gli ingredienti del piatto e la pietanza, al resto pensa l'algoritmo.





—Piccolo è bello

Automazione per PMI

Come sempre nella storia, inizialmente le nuove tecnologie accessibili a tutti portano a un livellamento verso l'alto. Poi, ahimè, come dimostra internet, verso il basso. Ma, ora, con l'IA, siamo nella prima fase in cui le pmi possono beneficiare, e non poco, dei servizi artificiali. In passato, solo i big player potevano investire nei big data o nell'IA, ma ora molti strumenti sono alla portata di tutti i fornitori di qualsiasi dimensione. Due esempi di come gli algoritmi creativi operano per i piccoli. Un buon testo pubblicitario non richiede più necessariamente tanti bravi copywriter. Se si utilizzano applicazioni come Neuroflash, basta digitare "Scrivi un'email sul prodotto X, queste sono le sue caratteristiche", e la macchina fornisce il testo, rifinito come da un professionista. Conseguenza: la qualità dei post, newsletter e dei testi delle piccole imprese sarà presto mediamente pari o simile a quella delle grandi aziende. Poi c'è il capitolo ChatGPT (o similari) che, per certi versi, fornisce consulenza quasi gratuita su qualsiasi tema, comprese strategie o feedback su piani aziendali. Un elenco di comandi di testo per ChatGPT a uso small business per migliorare la vostra strategia aziendale è stato compilato dal provider GoDaddy (vedi quarto link).

—l'IA rivoluziona il marketing

Le tesi di Fast Company

1) Immagini, musica, voci fuori campo e video. In futuro, gran parte dei contenuti sarà generata dalle macchine e i costi per servizi fotografici, location, modelle/i, speaker professionisti, testi e produzioni musicali diminuiranno o scompariranno, con costi ridotti fino al 70%.
 2) In futuro, la pubblicità verrà radicalmente personalizzata con algoritmi che generano tweet, post ed email individuali per ogni consumatore in tempo reale, tenendo conto del luogo in cui questo si trova, del dispositivo che sta utilizzando, del suo umore, di ciò che ha acquistato finora e dei suoi interessi.
 3) I professionisti umani del marketing diventano curatori di contenuti. Liberati da compiti dettagliati, si concentrano sull'invenzione di nuove idee e strategie, che verranno poi gestite e personalizzate con l'aiuto dell'IA. Tutte le agenzie pubblicitarie o di marketing addestreranno i modelli linguistici (come ChatGPT) col proprio materiale, in modo che l'output della macchina abbia uno stile distintivo.
 4) Etica, conformità e protezione dei dati diventeranno sempre più importanti. L'IA generativa può creare, senza supervisione, contenuti discutibili che danneggiano l'immagine dell'inserzionista. Gli uffici legali delle agenzie svolgeranno in futuro un'importante funzione di controllo.



—AI R&D and creativity

Chi cerca trova, ma cosa?



<https://climax.bio>
<https://www.absci.com>
<https://tinyurl.com/5n8642vh>
<https://tinyurl.com/ywesmaxc>
<https://www.hyperganic.com>
<https://tinyurl.com/5dm3afvp>

L'intelligenza artificiale va alla conquista di ricerca e sviluppo e, addirittura, di Hollywood. Ma attenzione, questo genio della lampada non esaudisce ogni desiderio.

—Research and Development

Largo ai ricercatori artificiali



La versione vegana del noto mini formaggio Babybel è stata realizzata in tempo record grazie alla collaborazione con Climax Foods, che ha fatto condurre dall'IA milioni di esperimenti (che avrebbero richiesto anni) per scoprire quali sostanze e processi vegetali imitano meglio il gusto del vero Babybel. Questo esempio mostra la direzione verso cui si stanno orientando ricerca e sviluppo. Presto gli algoritmi creativi daranno un contributo importante allo sviluppo dei prodotti. "L'azienda biotecnologica Absci fa sviluppare nuovi farmaci dall'intelligenza artificiale, combinando un numero infinito di componenti. Certamente questo metodo potrebbe essere utilizzato anche per la produzione di armi biologiche di nuova concezione (vedi terzo link), ma indietro non si torna. La Nasa realizza già oggi componenti per veicoli spaziali, mentre sempre più imprese si stanno posizionando sul mercato come specialiste in "costruzione algoritmica", come Hyperganic. Anche in settori più "ludici", l'IA sta entrando in gioco, ad esempio per la creazione di nuovi cocktail da servire al bar. Tuttavia, come è ovvio, ci sono i problemi. Per usare l'IA nella R&S in azienda, gli algoritmi devono essere addestrati con informazioni proprietarie (come proprietà intellettuale, IP). Ciò richiede ampie misure di sicurezza per prevenire la divulgazione di queste informazioni. L'industria dei chip, ad esempio, protegge i suoi metodi di produzione come fossero segreti di Stato; per utilizzare l'IA, in questo caso, sono necessari sistemi interni sigillati. Poi c'è l'aspetto sicurezza. Ciò che viene lanciato sul mercato deve essere sicuro al 100% e privo di errori. Proprio questo rappresenta una sfida. I farmaci progettati dagli algoritmi, ad esempio, devono essere testati, mentre i progetti di edifici disegnati dalle macchine devono essere sottoposti a un test statico. La convalida è spesso un processo complesso e costoso. Insomma, la strada è ancora lunga.

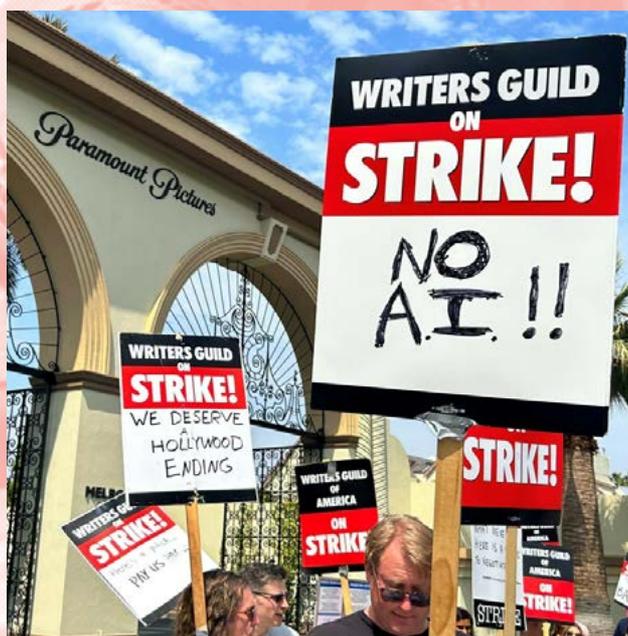


—Rischio deskilling John Wick insegna

Conseguenze. Il passo dalla riqualificazione alla dequalificazione è breve quando l'IA entra in azione. L'intelligenza artificiale generativa può spesso essere controllata tramite normali e semplici comandi vocali (prompt) che non richiedono la terminologia corretta. Ad esempio: "Progetta un edificio con trenta appartamenti di 50 mq ciascuno, inclusi tutti gli allacciamenti elettrici nei posti corretti". Le conoscenze tecniche e i termini tendono quasi a perdere importanza. L'attività diventa più semplice. Questa riduzione delle competenze può portare a coinvolgere più persone per un compito. Lavori che in passato richiedevano una laurea potrebbero essere svolti in futuro da stagisti parzialmente qualificati e quasi semianalfabeti. Non solo, ciò che gli algoritmi sono in grado di fare non è ancora completamente noto, poiché finora gli utenti hanno posto solo una frazione delle possibili domande. Un algoritmo generativo può creare un materiale con proprietà completamente nuove o una costruzione a cui nessun umano ha ancora pensato.

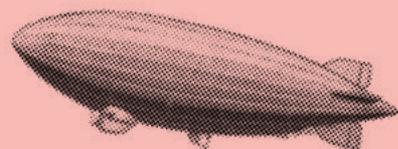
—Bye Bye Hollywood Chiunque può fare film

Basta scriverlo. Una buona notizia per sceneggiatori, registi, direttori della fotografia, attori e chiunque altro. Nel futuro, chi vorrà girare un film non avrà bisogno né di costose attrezzature né di persone. Basterà descrivere la scena desiderata "Brad Pitt look anni 90 su una vecchia Porsche sulle strade dell'Arizona, ambientazione alla Tarantino" e al resto ci penserà l'intelligenza artificiale calcolando tutta la sequenza del film, in modo realistico al 100%. Certo, ad oggi si riescono solo a fare video brevi ma intanto il dado è tratto. I costi si avvicineranno allo zero, la creatività esploderà (forse) e fra tre anni arriveranno i primi film generati interamente dall'IA. Anzi, tra dieci anni sarà un'eccezione che un film venga girato in modo classico, semplicemente perché è molto più economico far calcolare le immagini a un'intelligenza artificiale e, magari, in futuro le aziende cinematografiche venderanno serie di dati IA con cui i consumatori potranno produrre le proprie avventure tipo, fammi un film nello stile del "Signore degli Anelli" o di "Guerre Stellari" o, addirittura, il proprio "biopic" ricavato dal proprio materiale foto e video sui social.



THE DARK SIDE OF THE AI

OCCHIO VEDE, CUORE NON DUOLE



Ormai, il costo di produzione di un'immagine o video falsi è prossimo allo zero e ben presto non potremo più fidarci dei nostri occhi e delle nostre orecchie. Dirò di più: tra qualche anno, potremo fidarci solo di ciò che si trova a un metro di distanza da noi. Tutto il resto – foto, registrazioni vocali, video – potrà essere facilmente falsificato con l'aiuto dell'IA. Non si potrà più dire se, ad esempio, una persona in videoconferenza sarà reale o simulata da un computer. Ecco, anno per anno, lo scenario cupo dell'IA.

2024

Le foto create dall'IA possono essere smascherate solo attraverso analisi molto complesse. Criminali usano generatori d'immagini per creare foto compromettenti e ricattare politici, imprenditori e personaggi importanti.

2025

Il web pullula di chatbot indistinguibili dalle persone reali che intervengono nelle discussioni politiche e influenzano l'esito di elezioni. Nuovi strumenti digitali consentono di cambiare la voce in tempo reale. Tutti possono parlare al telefono come la Meloni o Mattarella. A causa dei numerosi falsi, le registrazioni audio non sono più considerate prove in tribunale.

2027

Sex and AI. O meglio, da deepfake a deepporn. Tra massimo cinque anni, il 90% di tutti i contenuti erotici e pornografici sarà creato dall'intelligenza artificiale, con la possibilità per gli utenti di modificare contenuti e attrici/attori in tempo reale. Molte persone intraprendono relazioni sessuali con chatbot dalle perfette sembianze umane. Tutto questo avrà conseguenze: i contenuti così realistici e personalizzati indurranno molte persone a ritirarsi completamente in mondi erotici paralleli, con conseguente ulteriore calo delle nascite e della fertilità (che poi è uno degli obiettivi della governance mondiale).

2029

I video possono essere modificati in tempo reale tramite semplici comandi di testo, tipo "sostituisci il bicchiere d'acqua che hai in mano con un bicchiere di vino". I deepfake distruggono aziende quotate in borsa con false notizie che invadono la rete e i media mainstream.

2030

L'Oscar va a un film il cui attore principale è morto da più di 15 anni e le cui riprese non hanno mai avuto luogo nel mondo reale. Ancora più sorprendente: il kolossal è stato creato da un team di sei persone che hanno lavorato nel loro ufficio a casa.

2031

I deepfake scatenano guerre o conflitti facendo circolare falsi video di rivolte, crimini contro l'umanità o colpi di Stato provenienti da paesi stranieri. Ma questo accade già da tempo.



SERVIZI DALLA PARTE DEI MANAGER

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

manager associati a Manageritalia – dirigenti, quadri ed executive professional – possono fruire in modo agile e immediato di un pacchetto di servizi online accedendo al portale Manageritalia e/o in modo fisico presso le associazioni territoriali. Si tratta di 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, un quadro dei principali.

Per saperne di più, vai su www.manageritalia.it, oppure scrivi alla tua associazione di appartenenza:

<https://bit.ly/AATTManageritalia>





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 e supporto nella transizione professionale per i dirigenti, anche per quanto previsto dal programma di politiche attive incluso nel contratto dirigenti del terziario.

XLabor supporta il manager anche con servizi di orientamento, assessment e certificazione. Gestisce inoltre l'albo degli Innovation manager, asseverando le domande per accedere al voucher proposto dal ministero delle Imprese e del Made in Italy.

Per saperne di più:

<https://xlabor.it>

BenEssere manager



È il servizio di consulenza e di benessere psicologico che le associazioni Manageritalia offrono ai manager associati per aiutarci a gestire attivamente e al meglio il nostro stress.

Tutto parte da un semplice test sullo stress che, indipendentemente dall'esito, può proseguire con un primo incontro con uno psicologo offerto da Manageritalia. Successivamente, si può scegliere se continuare con un percorso di supporto psicologico e benessere studiato ad hoc per voi.

Per saperne di più:

<https://bit.ly/BenEssereManager>

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>

AskMit



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 e 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, giuslavoristi 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, 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>



LAVORO... E NON SOLO

Grazie all'impegno delle associazioni territoriali, Manageritalia è un valido alleato anche per la vita fuori dall'ufficio: iniziative culturali, visite guidate, eventi formativi, incontri di networking... ecco alcuni* degli appuntamenti pensati per gli associati per i mesi di ottobre, novembre e dicembre. Perché l'agenda dei manager è sicuramente occupata in larga parte da impegni lavorativi, ma quando si riesce a "tirare il fiato", è bello dedicarsi a ciò che ci fa stare bene!

Campania



30 trend per il futuro

Napoli, giovedì 19 ottobre

Un viaggio nel futuro per scoprire come vivremo, lavoreremo e faremo affari nel 2030. Evento a cura di Cfmt.

https://www.cfmt.it/courses/6499_36186

Incontri culturali

Visite guidate a mostre e luoghi artistici ancora in fase di definizione.

Emilia-Romagna



Per info e iscrizioni: bologna@manageritalia.it

Consiglio itinerante

Modena, giovedì 16 novembre dalle 17:30

Il consiglio di Manageritalia Emilia Romagna incontra i propri associati per un approfondimento sul recente rinnovo contrattuale e novità relative ai Fondi.

Technogym innovation tour

Cesena, martedì 28 novembre dalle 11

Un tour alla scoperta di realtà aziendali che rappresentano modelli di leadership unici nel loro genere per innovazione e competitività. Evento a cura di Cfmt.

https://www.cfmt.it/courses/6254_34706

Gran Galà della solidarietà

Bologna, domenica 17 dicembre dalle 17

Omaggio a Ennio Morricone eseguito da Ensemble le Muse. Spettacolo a scopo benefico per sostenere le Onlus del territorio.

* Questi sono solo alcuni degli eventi in programma. Per restare aggiornati, vi invitiamo a contattare la propria associazione territoriale o consultare le pagine dedicate sul portale Manageritalia:

<https://bit.ly/AATTManageritalia>



Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

Per info e iscrizioni: roma.segreteria@manageritalia.it



Tour di Ostia antica

Ostia, domenica 1° ottobre mattina

Splendida visita indietro nel tempo con partenza dalla necropoli della via Ostiense verso uno dei siti archeologici più importanti al mondo.

Visita di Palazzo Patrizi

Roma, sabato 14 ottobre pomeriggio

Tour a cura del Marchese Corso Patrizi, proprietario del Palazzo, che ci racconterà la storia della famiglia accompagnandoci nel percorso.

Visita didattica di Villa Medici

Roma, domenica 12 novembre mattina

Iniziativa particolarmente consigliata alle famiglie con bambini da 5 a 10 anni, che trasformerà i giovani visitatori in grandi esploratori di opere d'arte.

Tour completo della Galleria Colonna

Roma, sabato 25 novembre mattina

Visita degli appartamenti della Principessa Isabelle, del Padiglione Pio, della galleria e dei giardini.

Mostra di Escher

Roma, sabato 9 dicembre sera

A Palazzo Bonaparte, con un percorso di 200 opere.



Liguria



Per info e iscrizioni: genova@manageritalia.it

Pianificare oggi le nuove prospettive di vita per il domani

Seconda metà di ottobre, luogo da definire

Approfondimento su strumenti giuridici, contrattuali, economici e organizzativi per affrontare le fragilità. L'evento, organizzato dal gruppo Welfare, fa parte del ciclo "Welfare con il cuore".

Lombardia



Giovani manager, è l'ora dell'educazione finanziaria!

Milano, martedì 3 ottobre

Anche quest'anno Manageritalia Lombardia risponde all'appello del comitato Edufin con un incontro dedicato a finanza e digitalizzazione.

Iscrizioni: https://bit.ly/giovanimanager_educazionefinanziaria

Strategie collaborative profit e non profit

Milano, giovedì 5 ottobre dalle 12

Il Gruppo Manager X il Sociale accende i riflettori sull'importanza del ruolo manageriale nelle realtà non profit. L'evento è parte dell'11ma edizione del Salone della Csr e dell'innovazione sociale.

Iscrizioni: https://bit.ly/giovanimanager_educazionefinanziaria

Talk | Share | Solve

Lomazzo (Co), giovedì 5 ottobre dalle 18:30

Suddivisi in tavoli, i manager parlano, condividono e risolvono i temi dell'organizzazione e del cambiamento organizzativo.

Iscrizioni: <https://bit.ly/TalkShareSolve>

Spritz con il manager

Milano, lunedì 16 ottobre e mercoledì 22 novembre dalle 18:30

Talk ispirazionali con manager di calibro internazionale.

Iscrizioni: https://bit.ly/SPRITZCONILMANAGER_Albergoni

Parco Gerolamo Cardano per l'innovazione sostenibile

Pavia, lunedì 23 ottobre

Evento dedicato al Parco Gerolamo Cardano, progettato all'Università di Pavia e organizzato all'interno delle manifestazioni per Pavia capitale della cultura d'impresa 2023.

Iscrizioni: https://bit.ly/ParcoGerolamoCardano_InnovazioneSostenibile

Genitorialità condivisa per supportare la crescita del nostro Paese

Luogo e data ancora da definire

Storie di successo e idee di implementazione a cura del Gruppo Donne Manager.

Iscrizioni: <https://bit.ly/genitorialitacondivisa>

Chicago - Il musical

Milano, venerdì 15 dicembre

Direttamente da Broadway, per la serata benefica di Manageritalia Lombardia, va in scena una storia di avidità, passione, tradimento, amore.

Iscrizioni: https://bit.ly/manageritalialombardia_chicago

Iniziative culturali

Manageritalia Lombardia ha in programma per i suoi associati moltissimi appuntamenti dedicati all'arte e alla cultura. Scopрили nel calendario dedicato:

https://bit.ly/calendario2_2023



Piemonte e Valle d'Aosta

Per info e iscrizioni: <https://bit.ly/iniziative-piemonte>



Outplacement, questo sconosciuto

Torino, martedì 3 ottobre dalle 17:30

Evento a cura di XLabor dedicato alle potenzialità dell'outplacement, uno strumento efficace nel ridurre notevolmente i tempi di ricollocazione.

Welcome in Manageritalia

Torino, martedì 17 ottobre dalle 17:30

Un'importante occasione per conoscere i servizi del sistema Manageritalia e le attività dell'associazione. Concluderà l'evento Pasquale Gravina, ex pallavolista e dirigente sportivo, con lo speech "Collaborazione vincente: sviluppare il potenziale attraverso il lavoro di squadra".

100% digitale: come sviluppare un'educazione plurale

Torino, martedì 24 ottobre dalle 17:30

Evento organizzato dal Gruppo Donne Manager per sviluppare una cultura del digitale inclusiva e attenta alla parità.

Sicilia



Orientamento al mercato del lavoro

- Online, giovedì 5 ottobre dalle 14:30 alle 16:30
- Agrigento, mercoledì 18 ottobre dalle 17 alle 19
- Palermo, giovedì 12 ottobre dalle 17 alle 19
- Online, martedì 24 ottobre dalle 14:30 alle 16:30

Percorso formativo a cura di XLabor per fare luce su evoluzioni, opportunità e strumenti utili all'employability dei manager.

Per iscrizioni: <https://bit.ly/orientamento-qlabor>

Toscana



Per info e iscrizioni: firenze@manageritalia.it

Palazzo Davanzati

Firenze, sabato 7 ottobre dalle 10

Visita guidata agli ambienti del Palazzo, dal cortile alle sale, e alle opere ospitate in questa splendida dimora trecentesca.

Basilica di Santa Maria Novella

Firenze, sabato 21 ottobre dalle 10

Visita guidata alla basilica e alle meraviglie in essa contenute: il crocifisso di Giotto e quello del Giambologna e gli affreschi di Masaccio, Ghirlandaio, Filippino Lippi e il crocifisso centrale.

Alphonse Mucha - la seduzione dell'art Nouveau

Firenze, sabato 18 novembre dalle 10

Visita guidata alla mostra dedicata ad Alphonse Mucha, artista ceco padre dell'Art Nouveau. Un viaggio nella Belle Époque parigina di fine 800.

Museo Zeffirelli

Firenze, sabato 2 dicembre dalle 10

Visita guidata alla Collezione Zeffirelli che ospita oltre 250 opere del maestro Zeffirelli tra bozzetti di scena, disegni e figurini di costumi.

Trentino-Alto Adige



Per info e iscrizioni: trento@manageritalia.it; bolzano@manageritalia.it

Törggelen

Sabato 21 ottobre, luogo e orario da definire

Tradizionale appuntamento del Törggelen; con assaggi di prodotti tipici.

Incontro con Cida

Luogo e orario da definire

Nel mese di ottobre Cida incontra i candidati alle elezioni provinciali di Trento e Bolzano.

Veneto



Per info e iscrizioni: veneto@manageritalia.it

Turismo: l'evoluzione delle imprese e la sfida del capitale umano

Venezia, martedì 3 ottobre dalle 14:30

Terzo appuntamento del progetto quadriennale dedicato al presente e al futuro dei turismi in Veneto.

Gran Galà della solidarietà

Vicenza, sabato 16 dicembre dalle 21

Omaggio a Ennio Morricone eseguito da Ensemble le Muse. Spettacolo a scopo benefico per sostenere le Onlus del territorio.

LA POLIZZA ASSICURATIVA “DUAL SUCCESSIONI NO PROBLEM”

Distribuita da Assidir, permette di mitigare i rischi economici e finanziari in caso di contenzioso tra gli eredi

Per gli italiani essere proprietari di un immobile, in genere la casa o l'appartamento in cui si abita, è uno dei principali obiettivi da raggiungere. “Il mattone”, come viene spesso definito, è uno degli investimenti più frequenti in quanto, oltre a soddisfare le proprie esigenze abitative, offre ai proprietari la possibilità di lasciare un bene reale ai propri figli o eredi.

Dai dati Istat aggiornati al 2021 emerge chiaramente che in Italia la maggior parte delle persone vive in case di proprietà (vedi box): si può quindi parlare di una vera e propria cultura che si è sviluppata a partire dal secondo dopoguerra e nei cosiddetti anni del boom economico (dal 1953 al 1973).

Un bene immobile ha per sua natura una durata pressoché illimitata nel tempo e, normalmente, sopravvive ai proprietari che ne hanno acquisito la

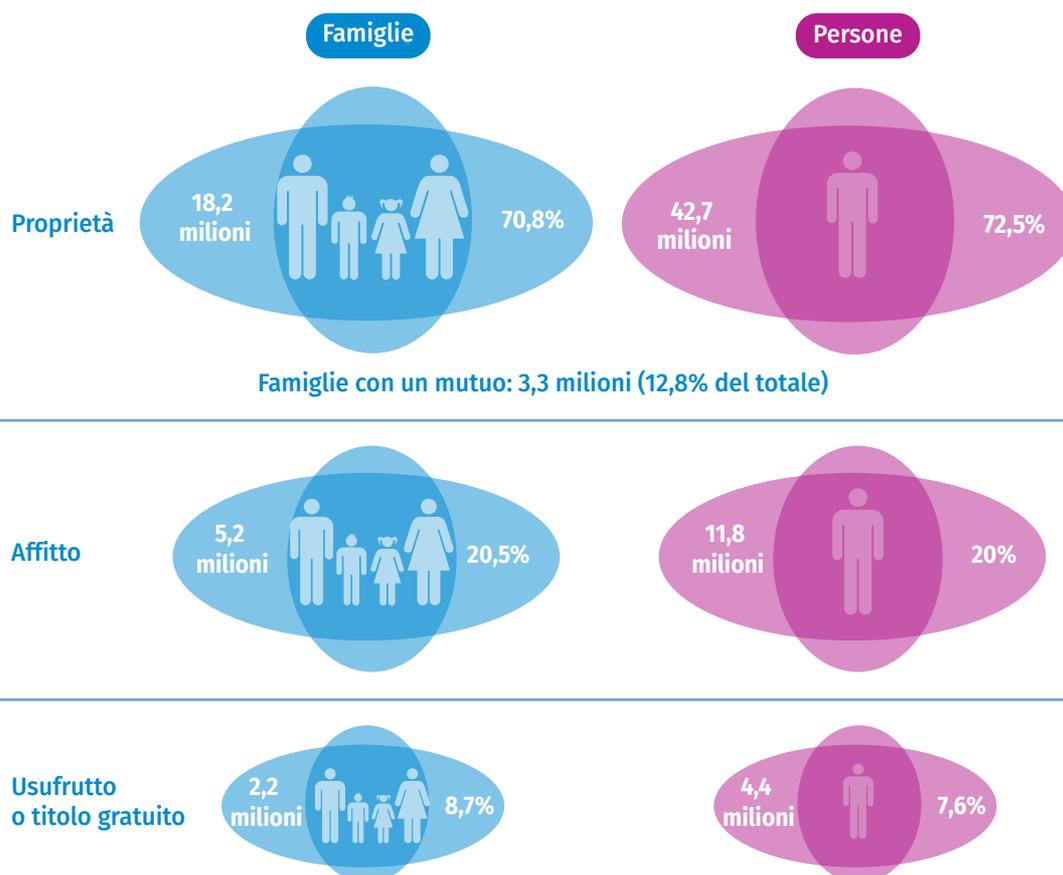
proprietà divenendo uno dei componenti del cosiddetto asse ereditario.

Fin qui, almeno all'apparenza, tutto semplice: gli eredi naturali o testamentari dei proprietari entrano in possesso del bene e, in pieno accordo tra loro, possono farne ciò che più desiderano senza particolari problemi.

I dati statistici a consuntivo evidenziano però una situazione notevolmente diversa: in Italia, nel 2022, su 608.000 successioni immobiliari ben 127.000 sono state causa di procedimenti in tribunale, rappresentando, in termini statistici, più del 20% dei casi. Ovviamente, nei casi sopraccitati, l'accordo tra gli eredi non c'è stato e le possibili fonti di contenzioso coprono una casistica quasi infinita che può complicarsi ancora di più qualora si facciano avanti, nel tempo, ulteriori eredi non presenti o noti in un primo momento.



FAMIGLIE PER TIPO DI GODIMENTO DELL'ABITAZIONE DI RESIDENZA



Fonte: rapporto Istat sulle case di proprietà o in affitto in Italia, basato su dati aggiornati al 2021.

Un caso ancora più complesso, non circoscritto ai soli eredi, si ha qualora il bene sia stato nel frattempo venduto a terzi: infatti, un erede può esercitare un'azione di restituzione di un immobile di provenienza successoria anche se quest'ultimo è già stato acquistato da un terzo, assolutamente estraneo all'asse ereditario.

Rischi economici e finanziari

Come mitigare i rischi economici e finanziari cui si può andare incontro qualora, da parte di un erede, venga messa in atto un'eventuale azione di restituzione che abbia per oggetto beni acquisiti a seguito di una successione (per testamento o legittima)?

La strada più semplice e sicura è trasferire il rischio a una compagnia assicuratrice attraverso la sottoscrizione di un'apposita polizza che ha un duplice scopo: proteggere la commercializzazione dei beni immobili oggetto di successione ma, anche, agevolare la possibilità di ottenere un finanziamento bancario garantito dalle proprietà ereditate.

Gli istituti di credito, infatti, pongono normalmente un'ipoteca sui beni acquistati con un loro finanziamento e ne consentono la cancellazione solo all'estinzione del debito da parte del proprietario. In questi particolari casi, però, possono non accettare di esporsi rifiutando di supportare qualsiasi operazione di compravendita.

DOMANDE E RISPOSTE

Il numero e il grado di parentela degli eredi nel testamento incide sul tasso/premio applicato?

Il grado di parentela non incide sul premio e non è richiesto di specificarlo, mentre il numero di eredi è un'informazione richiesta e che incide sul premio.

Il premio è calcolato sul valore dell'eredità o dell'immobile?

È calcolato in base alla somma assicurata indicata in fase assuntiva, che può corrispondere:

- al prezzo corrisposto nell'atto di compravendita della proprietà o, se diverso, il valore commerciale dichiarato dal contraente, se questo è il terzo acquirente o l'erede;
- all'importo dell'iscrizione ipotecaria relativa alla

proprietà, se il contraente è l'istituto di credito che vanta un diritto reale di garanzia sulla proprietà.

Per valore commerciale si intende il valore della proprietà determinato dai valori delle proprietà immobiliari elaborati dalle autorità fiscali italiane e pubblicati dall'Osservatorio del mercato immobiliare.

In caso di erede unico, perché il rischio non è nullo?

Non è nullo in quanto non è esclusa la possibilità di eventuali legittimari non noti. In ogni caso, un bene di derivazione successoria può comunque comportare criticità in caso di erogazione di mutui o ipoteche da parte di istituti finanziari.

Come proteggersi

Un importante strumento di protezione è costituito dalla polizza assicurativa "DUAL Successioni no problem", distribuita da Assidir.

"DUAL Successioni no problem" garantisce dal rischio economico e finanziario conseguente all'azione di restituzione, esercitabile da parte di un erede, relativamente a un immobile acquisito a seguito di successione per testamento o legittima.

I beneficiari della copertura sono i soggetti, diversi dagli eredi o legatari, che hanno acquistato l'immobile a seguito di successione per testamento o legittima, oppure gli istituti di credito che ne abbiano finanziato l'acquisto. Non va infatti dimenticato che, ai sensi del Diritto italiano, esiste il cosiddetto "istituto della legittima" che, di fatto, rappresenta un limite alla piena facoltà di disporre del bene.

Per questo motivo, alcuni soggetti, definiti legittimari, hanno diritto per legge a una quota dell'eredità e qualsiasi erede può chiedere il riconoscimento della sua quota di legittima, allo scopo di ottenerne la restituzione, contro chiunque possieda tutti o parte dei beni ereditati.

Come opera la polizza

La polizza protegge la commercializzazione di beni immobili oggetto di successione e agevola la possibilità di ottenere un finanziamento bancario garantito da proprietà ereditate.

A seguito di una controversia legale da parte dei legittimari/eredi che intendono rientrare in possesso del bene acquisito a seguito di successione, "DUAL Successioni no problem" indennizza il controvalore economico del bene in alternativa alla restituzione oppure, in caso di restituzione del bene, indennizza al beneficiario il valore economico del bene o, in alternativa, risponde del credito residuo non soddisfatto spettante all'istituto di credito.

E in caso di donazione?

Se invece il bene immobiliare oggetto di compravendita è derivante da una "donazione", non va dimenticato che è possibile sottoscrivere l'apposita polizza "DUAL Donation no problem" che permette di affrontare l'acquisto con serenità. ■

Vuoi saperne di più?
Scrivi a info@assidir.it
per chiedere di essere contattato
da un nostro specialista.

Le garanzie assicurative della polizza "DUAL Successioni no problem" sono fornite da Liberty Mutual Insurance Europe SE. Assidir distribuisce questa polizza in forza di un accordo di collaborazione orizzontale con DUAL Italia. DUAL Italia, costituita a Milano nel 2000, è oggi la più grande Mga (Managing general agency) italiana, parte del gruppo internazionale Howden Group Holdings. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile su www.assidir.it e presso la sede di DUAL Italia.

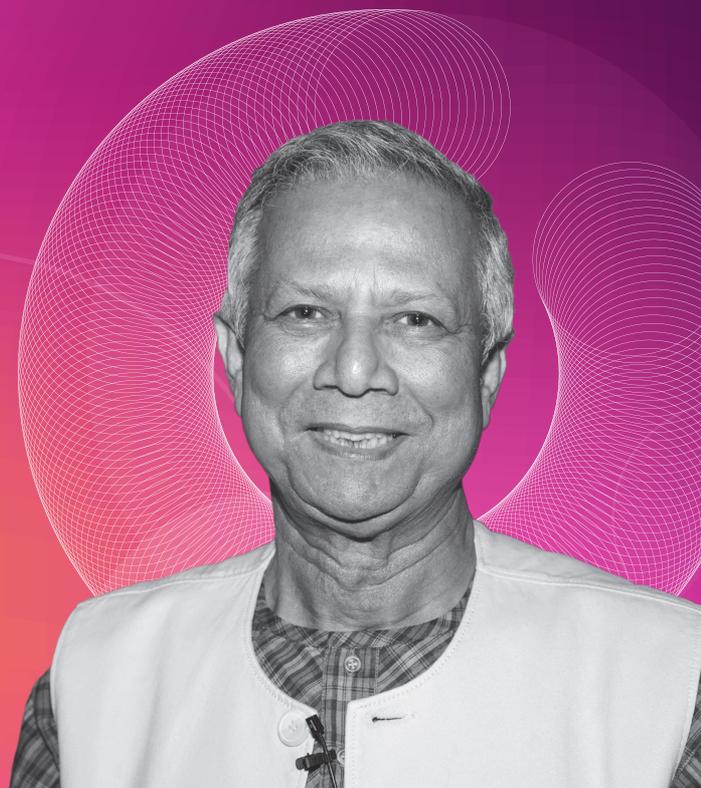
VERSO UNA COMPETITIVITÀ
SOSTENIBILE CON

MUHAMMAD YUNUS

Disegnare le imprese del
futuro tra scopo e profitto

16 novembre 2023
dalle 15.00 alle 17.00 - Posti limitati

World Business Forum 2023
Allianz MiCo Milano Congressi



In esclusiva per CFMT il keynote speaker del WOBI – World Business Forum – **Muhammad Yunus**, Premio Nobel per la pace e fondatore della Grameen Bank. Nel 2006, il professor Yunus e la Grameen Bank hanno ricevuto congiuntamente il Premio Nobel per la pace. Con Muhammad Yunus e con il Professore **Fernando G. Alberti**, Professore Ordinario di Strategia aziendale nella Hall of Fame di Harvard Business School, parleremo dell'urgenza di ripensare il capitalismo e le imprese e muoversi verso una competitività sostenibile.

Progresso sociale e prosperità da un lato, disuguaglianze e instabilità dall'altra: è evidente come la crescita trainata dal capitalismo abbia dato origine a una serie di implicazioni – sociali, economiche ed ambientali – che hanno ampliato, piuttosto che ridotto, le ineguaglianze. Ecco che da più parti

percepriamo ormai l'urgenza di una riformulazione del capitalismo e delle finalità stesse del fare impresa, nel senso più ampio del termine, per riuscire ad abbandonare definitivamente la logica profit-first – ovvero la fine di un sistema economico basato sullo sfruttamento e sulla massimizzazione del profitto per gli shareholder – e disegnare la age of purpose, ovvero un futuro in cui il profitto è – e dovrà essere – considerato come la giusta conseguenza per aver perseguito uno scopo più ampio, orientato alla creazione di valore per tutti gli stakeholder e alla generazione di impatto sociale.

Nell'incontro approfondiremo i driver che ci spingono verso questo cambiamento e le modalità per innovare i modelli di business in logica di creazione di valore condiviso, coniugando profitto e alto impatto socio-ambientale.



Iscriviti ora
bit.ly/cfmt_yunus

La partecipazione, in presenza e online, è riservata ai dirigenti associati in regola con gli appositi contributi.

Per informazioni:

Giulia Songini
giulia.songini@cfmt.it
T. 02 54063122

Seguici su:



IL NOSTRO OBIETTIVO: FORMARE I MANAGER

Garantire ai dirigenti una formazione completa è da sempre una priorità per Cfmt. Scopriamo insieme l'offerta formativa riservata agli associati

Per un dirigente è fondamentale rimanere al passo coi tempi, adattandosi a tutti quelli che possono essere i cambiamenti organizzativi e strutturali dettati dall'avvento di nuove tecnologie e metodologie di lavoro. In questa chiave, la formazione diventa una priorità.

Cfmt - Centro di formazione management del terziario nasce nel 1994 da un'intuizione di Confcommercio e Manageritalia. Progetta percorsi di apprendimento inediti, personalizzati e disegnati sulle esigenze dei propri associati. L'offerta di Cfmt ha come obiettivo quello di far vivere all'associato un'esperienza "blended", facilitando la personalizzazione dei percorsi a vantaggio dell'efficacia.

Cfmt in numeri

Nel 2022, 6.295 dirigenti sono stati complessivamente coinvolti nelle attività di Cfmt, per un totale di 25.329 partecipazioni. Il dato più interessante è l'incremento costante del numero di aziende coinvolte: se nel 2020 si sono registrati 5.255 dirigenti, provenienti da 1.944 aziende, i 6.295 dirigenti del 2022 provengono da ben 3.142 aziende, più di un terzo del totale delle aziende aderenti a Cfmt.

I dati appena riportati testimoniano la grande e costante crescita del centro di formazione. La partecipazione ad attività maggiormente strutturate, lunghe e impegnative ha inoltre consentito di alzare la qualità del coinvolgimento, poiché i dirigenti hanno partecipato a un numero minore di attività, ma che richiedevano un maggiore impegno e un maggiore ingaggio. I contenuti più apprezzati sono quelli legati al mondo digital, dato che i dirigenti hanno sempre più l'esigenza di rincorrere l'innovazione digitale per stare al passo con i grandi cambiamenti strutturali e organizzativi delle aziende.

Un nuovo sito

Nel maggio del 2023, Cfmt ha lanciato il nuovo sito, implementando alcune funzionalità utili a migliorare l'esperienza degli utenti. Ad esempio, l'area personale è stata riprogettata per una navigazione maggiormente intuitiva e su misura, facilitando il monitoraggio dei progressi e l'interazione tra i partecipanti ai corsi. Sempre attraverso la propria area personale, ora è possibile accedere direttamente a tutti i webinar a cui si è iscritti. Per sviluppare competenze maggiormente specifiche, sul sito è anche



possibile creare dei learning path personalizzati, in modo tale che ogni dirigente possa costruire da sé il percorso più adatto alle proprie esigenze formative.

Start

Start è un nuovo self-assessment, nato dalla collaborazione con LIUC Business School, che supporta i manager nell'identificare le competenze chiave del futuro. Grazie a un questionario di autovalutazione, è possibile personalizzare quasi totalmente il proprio percorso di formazione, ricevendo linee guida e indicazioni dallo staff di Cfmt, se richiesto.

School

La scuola di management è il cuore pulsante di Cfmt e negli anni si è evoluta, cambiando e migliorando la propria offerta formativa. L'obiettivo è accompagnare i manager nel percorso di crescita che intendono intraprendere. L'offerta formativa si articola attorno a quattro macro aree: Personal improvement, Team empowerment, Organizational perfor-

mance e Business development. Ogni attività formativa è la perfetta combinazione tra metodologie e argomenti sempre nuovi dettati da una consolidata esperienza dei formatori.

Eventi

Da sempre, gli eventi di Cfmt si contraddistinguono per la voglia di sperimentare, costituiscono opportunità per confrontarsi, attraverso la contaminazione, con punti di vista inediti, per cogliere insight da altri mondi e portare in azienda un nuovo modo di leggere il proprio business. Sono presenti speaker internazionali e personalità d'eccellenza del panorama italiano, i quali appartengono a diversi ambiti del sapere: scienza, filosofia, design, letteratura e, perché no, anche sport, musica, arte, cinema. Gli eventi costituiscono momenti di confronto per anticipare tendenze e cambiamenti in atto, aiutare manager e imprese a interpretare i complessi segnali della contemporaneità e innescare un processo di trasformazione. Alcuni dei prossimi grandi personaggi coinvolti saranno Nassim Nicholas Taleb, Indra Nooyi e il Premio Nobel per la pace Muhammad Yunus.

Master

Percorsi progettati per eccellere sul mercato e per rimanere costantemente aggiornati sulle sfide della carriera manageriale. Questi percorsi formativi sono realizzati in partnership con alcune delle più prestigiose business school italiane e internazionali: Sda Bocconi, Polimi graduate school of management, Lum school of management, Isege business school di Parigi, Ucl school of management, Luiss business school.

Micro learning

La personalizzazione è un elemento chiave anche per quanto riguarda la modalità di fruizione dei vari contenuti. Grazie alla possibilità di usufruire di contenuti asincroni, come podcast, ebook, pillole e video, viene facilitato un processo di apprendimento continuo invece di una formazione discontinua e occasionale. ■



Vuoi rimanere sempre aggiornato sulle novità di Cfmt e vedere il nuovo sito? Vai su www.cfmt.it



CORSI DI FORMAZIONE

In un periodo di così grandi cambiamenti, Cfmt - Centro di formazione management del terziario propone una nuova offerta, totalmente su misura e costruita intorno a 4 competenze trasversali, per supportare la persona e il suo percorso di apprendimento

Team Empowerment

Kindfulness – La leadership gentile

Essere eccellenti nella gestione del processo di valutazione della performance



ONLINE

6 ottobre

Sbagliare è inevitabile

Perché non esistono certezze ma solo persone certe



ONLINE

20 ottobre

Perseverare è diabolico

Da come è potuto succedere a non farlo succedere di nuovo



ONLINE

27 ottobre

Personal Improvement

Gestione strategica del tempo: importanza e urgenza

Quando inizi a pensare di più in termini di importanza, inizi a vedere il tempo in modo diverso



ONLINE

26 ottobre

Prospettive multiple

Riconoscere e gestire le diverse prospettive nelle conversazioni e nelle azioni



ONLINE

9 novembre

Punti di forza: riconoscerli ed espanderli

L'anatomia di un punto di forza



ONLINE

10 e 24 novembre

Organizational Performance

La cessazione del rapporto di lavoro

Cosa succede quando si conclude un rapporto lavorativo?



ONLINE

13 ottobre

Robotic process automation

Tecnologie e paradigmi di business che cambiano aziende e consumatori



ONLINE

24 ottobre

La break-even analysis

Cos'è e come si calcola il Bep, break-even point



ONLINE

10 novembre

Business Development

Nella mente del buyer

Massimizzare il risultato economico e di relazione di chi vende



ONLINE

17 e 24 ottobre

Kpi: misurare e controllare le prestazioni delle vendite

Controllare l'andamento del business per prendere decisioni oggettive



ONLINE

31 ottobre

Creare nuove opportunità di vendita nascoste: cross selling e up selling

Scopri e implementa un potenziale di business aggiuntivo



ONLINE

8 novembre

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.



CFMT @ LEADERSHIP FORUM

Cfimt sarà presente nella prestigiosa cornice del Teatro degli Arcimboldi di Milano con due appuntamenti, il 25 e il 26 ottobre, in collaborazione con il Leadership Forum, il grande business event dedicato ai temi della leadership e del management.

Cfimt, con un suo spazio privato all'interno dell'evento, darà l'opportunità ai dirigenti associati di entrare in contatto con due speaker di fama internazionale: Nassim Nicholas Taleb e Indra Nooyi.

A fare da filo conduttore nei discorsi dei due grandi ospiti in esclusiva per Cfimt, un unico obiettivo: **ripensare il business presente per cambiare quello del futuro**. Le tematiche centrali, quindi, saranno quelle che oggi impattano in maniera forte sulle imprese di ogni dimensione e settore: sviluppare modelli di business sostenibili, individuare strategie di management più flessibili per valorizzare i talenti, crescere e restare in gioco in mercati sempre più volatili.

Combattere i cigni neri

L'antifragilità è l'antidoto alla volatilità e proprio su questo tema avremo l'onore di assistere all'intervento di uno dei più grandi esperti di probabilità e gestione dei rischi: il matematico e filosofo **Nassim Nicholas Taleb**, autore de *Il cigno nero*, libro che ha cambiato per sempre lo sguardo sul mondo. Taleb parla di quegli eventi che scaturiscono in maniera imprevista e che portano conseguenze radicali, rappresentando veri e propri punti di svolta a livello globale. I cigni neri non sono prevedibili o eliminabili, ma le organizzazioni possono provare a difendersi trasformando le crisi in opportunità per fronteggiare gli shock. La fragilità dei sistemi è un vero rischio per le aziende, perciò è fondamentale una leadership antifragile che permetta di resistere agli urti e di coglierne i vantaggi.

Performance with purpose

Sarà anche prezioso il contributo di una delle donne più influenti nel business, **Indra Nooyi**, storica ceo e dirigente di PepsiCo, azienda che ha rivoluzionato sia a livello organizzativo che finanziario: sotto la sua guida, il fatturato di PepsiCo è passato da 35 a 63,5 miliardi in soli 12 anni e l'impatto della sua leader-

ship ha rivoluzionato globalmente i comportamenti di acquisto della popolazione. Alla base del successo dell'azienda troviamo un'importante strategia di diversificazione, il design thinking e l'approccio *Performance with purpose*, creato da Nooyi e adottato dall'azienda con l'obiettivo di raggiungere la sostenibilità sotto diversi aspetti: finanziaria, umana, ambientale e dei talenti.

Il suo approccio ha rivoluzionato e migliorato non solo l'azienda al suo interno, ma anche la percezione del brand all'esterno. È infatti riconosciuta tra le 100 donne più potenti al mondo.

Non perdere l'occasione di ascoltare questi due grandissimi personaggi del mondo del business. ■

Teatro degli Arcimboldi

Nassim Nicholas Taleb

25 ottobre



14:30 - 16:30

Intervista: **Nicola Spagnuolo**, direttore Cfimt.
Workshop conclusivo a cura di **Valeria Cantoni**, founder Leading by Heart, e **Stefano Cardini**, designer, docente e illustratore.

Indra Nooyi

26 ottobre



10:30 - 12:30

Intervista: **Massimo Magni**, EssilorLuxottica professor of Leadership, director of the MSc in international management - department of management & technology, Bocconi.

Per chi non potesse partecipare agli eventi in presenza ci sarà la possibilità di seguire i due incontri in streaming.

Per maggiori informazioni:
ilenia.cericola@cfmt.it

https://bit.ly/cfmt_greatminds



Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero Dirigibile. **(59)**

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(53)**

Cristina Liverani, kids unit manager BVA Doxa, coordina la ricerca di scenario sulle abitudini media e consumi dei bambini 3-16 anni e delle loro famiglie. È inoltre responsabile della collaborazione decennale con gli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano. **(20)**

Irene Morrione, master certified coach, fondatrice e ceo di Into the change, docente di coaching in università, business school e corporate academy. **(38)**

Emilio Rossi è presidente EconPartners, senior advisor Oxford Economics. Fornisce consulenza per la pianificazione strategica e l'internazionalizzazione. Dopo 15 anni in S&P/DRI come managing director, dal 2001 al 2010 è stato managing director consulting services di Global Insight, fornendo supporto di "intelligence" e contribuendo a vari progetti della Ce. **(12, 24)**

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. **(56)**



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

Lapis srl

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

Grafica

The Graphic Forge sas

Via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano
tel. 3496315340 - www.graphicforge.it

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl

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

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

Associato all'USPI



Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
settembre 2023 è di 42.362 copie

EDIZIONE SPECIALE FINO AL 31/12/2023

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



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



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



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



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!



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
- ORTODONZIA INVISIBILE
- IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
- PROTESI FISSE E MOBILI
- PREVENZIONE E IGIENE

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

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