

DIRIGENTE

N. 6 GIUGNO 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

DONNE E LAVORO AL TOP

ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

**Turismo, giovani
e managerialità
per crescere**

**Assemblee:
un giro d'Italia
ricco di valore**

NON SOLO FINANZA

**Economia personale:
imprevisti e probabilità**

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)



Un sorriso così luminoso che...

Chi sfoggia un sorriso sano e luminoso si sente sempre a suo agio.

Avere i denti bianchi e un sorriso luminoso, il classico "sorriso che abbaglia": è un sogno di tutti ed è una scelta di molti. Sorridere è un gesto istintivo, che ripetiamo spesso nelle nostre giornate, anche al lavoro, consapevolmente o senza accorgercene. È un gesto che aumenta la nostra autostima, rendendo più semplici e piacevoli i rapporti con colleghi e clienti. Certo, a volte lo smalto può perdere lucentezza o macchiarsi a causa dei pigmenti di alimenti e bevande, come il caffè o i pomodori. Per fortuna, è un problema a cui, oggi, si può facilmente rimediare. L'importante è scegliere soluzioni e tecniche di sbiancamento che rispettino la salute dei denti e non siano mirate solamente alla resa estetica. Perché - diciamo la verità - non c'è niente di più bello che un sorriso sano. Nei Centri Implantologici Tramonte il sorriso è protagonista: ci occupiamo di mantenerlo sano e, quando serve, anche di restituirgli luce e bellezza, con tecniche di sbiancamento efficaci e totalmente rispettose dei vostri denti. Potete affidare con serenità il benessere del vostro sorriso ai Centri Implantologici Tramonte.



Scansiona il QR
e visita il nostro sito.

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



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta
FASDAC.

Finanziamenti con  Cofidis

Pagamenti
in Bitcoin.

SOLO METÀ **NON BASTA**

Parafrasando la frase utilizzata da Mao Tse-tung per valorizzare il ruolo delle donne nella società, derivata dal proverbio cinese “Le donne sorreggono metà del cielo”, possiamo dire che in Italia solo la metà della popolazione femminile contribuisce visibilmente a questo compito: per loro il tasso di occupazione tra i 15 e i 64 anni è infatti del 51,1% a fine 2021, inferiore di ben 16 punti percentuali rispetto a quello maschile e lontano dal 63,4% della media nell’Unione europea.

La metà del cielo non occupata contribuisce senza dubbio alla nostra società, ma con modi e condizioni che solo raramente derivano da una scelta libera, quasi sempre da un modello di lavoro e di società anacronistico. Lo stereotipo che vede la cura di bambini e anziani affidata principalmente alle donne tramonta troppo lentamente, i modelli organizzativi basati sul numero di ore in presenza ne acuiscono gli effetti, il divario retributivo porta a scegliere nella coppia il lavoro dell’uomo.

Se poi analizziamo la dimensione di qualità del lavoro, dobbiamo riscontrare che esistono ancora professioni prevalentemente maschili o femminili, queste ultime spesso part-time e meno qualificate. Anche il lavoro manageriale, pur avviandosi verso un maggiore equilibrio nelle nuove nomine, risente ancora di questo pregiudizio e di condizioni personali che rendono più ardua la carriera delle donne.

Nulla è difficile come cambiare abitudini e schemi radicati da generazioni nella società, ma il momento è ora: esistono le condizioni sociali, economiche e organizzative per farlo, occorrono scelte individuali e collettive decise e coerenti. È la componente maschile che ha naturalmente l’onere principale di attivare il cambiamento, ma serve anche la tenacia femminile nel non cedere, nel non rinunciare, nel trovare soluzioni. Serve investire senza indugio in servizi: asili nido e assistenza domiciliare.

Abbiamo vissuto per alcuni decenni in una cultura dello spreco, in cui una sorprendente abbondanza di beni, denari, cultura ed energia ci ha fatto credere che il progresso consistesse nel premere il piede sull’acceleratore della società. Tra gli sprechi, anche quello delle intelligenze e capacità di molte donne pesa oggi sui ritardi e sulle difficoltà di un paese sempre più povero di persone qualificate, competenti e attive. Abbiamo anche sacrificato la natalità e non possiamo più permettercelo.

Qualche anno fa Eleonora disse a Silvia, capo della sua azienda: «Il mio lavoro mi piace, la mia vita no». Da lì nacque un accordo di lavoro in smart working, quando ancora non se ne parlava nei convegni. Oggi Eleonora ha due figli, sta finendo di costruire la sua casa, è soddisfatta della sua vita e del suo lavoro. Servono più Eleonore e Silvie in Italia.

Mario Mantovani

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



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

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

I vantaggi di Top Physio Digital Rehab

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

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



83% di clienti soddisfatti



+32K sessioni remote realizzate



85% di aderenza al trattamento



+30% di miglioramento clinico rispetto alla riabilitazione tradizionale

Vuoi monitorare con precisione i tuoi progressi?

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

ENTRA ANCHE TU NELL'ERA DIGITALE DELLA FISIOTERAPIA!

331.31.95.420 - contattaci@topphysio.it

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

Sommario

Speciale

- 6 Donne e lavoro al top
- 8 Giovani. Donne. Manager.
- 10 Osservatorio Cida su occupazione femminile

Non solo finanza

- 12 Economia personale: imprevisti e probabilità

Economia

- 16 Manager e crisi d'impresa: qualcosa si muove a loro favore
- 35 Banche: sempre più online e finanziamenti più cari al Sud

Interviste

Simone Pizzoglio

- 20 Welfare aziendale, obiettivo raggiunto

Veronica Pamio
Nazareno Ventola

- 52 Quando la sostenibilità non va in crisi

Frank Rose

- 56 Intrattenere per vendere

Management

- 24 Manifesto per una nuova cultura manageriale

- 48 Strategia del cambiamento

Associazioni territoriali

- 27 Turismo, giovani e managerialità per crescere

- 40 Assemblee: un giro d'Italia ricco di valore

Eventi

- 44 Leadership, una parola al plurale!

InfoMANAGER

Fondo Mario Negri

- 75 Borse di studio

Fasdac

- 77 Rimborsi: la documentazione richiesta

Cfmt

- 80 Speciale video on demand: WOBI e Bias

- 81 Management innovation in action

RUBRICHE

- 34 Osservatorio legislativo

- 60 Pillole di benessere

- 61 Arte

- 62 Libri

- 63 Letture per manager

- 64 Lettere

DIRIGENTE

è online su  issuu

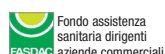
Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



DONNE E LAVORO AL TOP

Il ruolo delle donne nel mondo del lavoro, in particolare in posizioni apicali, è un tema ad oggi molto caldo, visti anche i recenti fatti di cronaca. Facciamo il punto della situazione con una fotografia della realtà, unita all'analisi delle nostre azioni a supporto e alle storie di donne che vanno valorizzate e prese come riferimento per proseguire in questa direzione

LE DONNE, accanto alle fasce giovani, sono da anni le più assenti nel ristretto mercato del lavoro italiano. Sono occupati il 59,9% dei 15-64enni italiani: il 68,7% degli uomini e il 51,2% delle donne, il 19,1% dei 15-24enni e il 66,1% dei 25-34enni.

Tanti i motivi, legati a usi e consumi familiari, sociali e aziendali. Proprio per questo noi di Manageritalia, in particolare i nostri gruppi donne (partiti 23 anni fa con quello della Lombardia), operiamo da anni su vari fronti e con numerose iniziative per favorire un cambiamento.

Sul fronte femminile, progetti come la legge sulla maternità delle dirigenti (2006), il programma Un fiocco in azienda (2008) e la legge sul gender pay gap (2021) sono solo alcuni dei risultati che testimoniano il nostro lavoro. Così come lo sono le inizia-

tive che hanno lo scopo di orientare i giovani e accompagnarli nel mondo del lavoro, oggi riunite nella piattaforma Un ponte sul futuro.

Veniamo alle donne manager.

Nel 2020, anno di crisi pandemica ed economica, i manager sono aumentati: i dirigenti (+678, +0,6%) ancor più dei quadri (+1.005, +0,2%). Da sottolineare, in questa crescita del lavoro manageriale, che l'aumento dei dirigenti è dovuto alle sole donne (+1.031, +4,9%), mentre gli uomini addirittura calano (-353, -0,37%), a conferma della rincorsa in atto già da alcuni anni da parte delle donne manager, che la pandemia non ha assolutamente fermato e che oggi costituiscono il 19% del totale. Infatti, dal 2008 al 2020, a fronte di un calo dei dirigenti del 2,4%, le donne crescono del 56,3% e gli uomini calano del 10,3%. Un fenomeno spiegabile con il maggior peso che le donne hanno nelle coor-

ti di dirigenti più giovani (33% tra gli under 35 e 27% tra gli under 40), quindi nel peso che assumono nel ricambio generazionale.

Nel 2021, in attesa dei dati di tutti i dirigenti privati forniti solo a giugno dall'Inps, quelli relativi ai dirigenti del terziario, rappresentati contrattualmente da Manageritalia, mostrano un'ulteriore crescita (6,2%), con le donne in doppia cifra (+11%) rispetto agli uomini (+6%). E oggi le donne dirigenti nel terziario sono quasi il 21%.

In questo la Lombardia e Milano la fanno da padroni. La città della Madonnina è la capitale per le donne dirigenti (39,3% del totale Italia) e per i dirigenti under 35 (45,4% degli under 35).

Vediamo allora, con le storie di Betty Pagnin e Alessandra Scapin, come si può essere donna e dirigente. ■

Anno 2020

I dirigenti sono aumentati dello 0,6% (+678)



Donne: +4,9% (+1.031)

Uomini: -0,37% (-353)



Fonte: Manageritalia su dati Inps

GIOVANI. DONNE. MANAGER.

Per le donne sfondare il soffitto di cristallo è tutt'ora difficile. Se poi sono giovani lo è ancora di più. Eppure, c'è chi ce la fa: è il caso di Betty Pagnin e Alessandra Scapin. Abbiamo fatto due chiacchiere con loro su stereotipi, impegno e meritocrazia. Ecco cosa ne è emerso.

Sei una manager donna e giovane. È più difficile essere "donna" o "giovane"?

Betty Pagnin «Nessuno dei due, mi piace vederla così. Trovo che la loro combinazione dia un punto di vista unico sulle cose. Sicuramente, però, non è così in tutte le aziende e realtà. Trovo che di questi tempi sia più complesso essere giovane».

Alessandra Scapin «Purtroppo, la combinazione "donna" e "giovane" è intrisa di stereotipi ancora da abbattere. Per me, però, esserlo non è un ostacolo, ma un trampolino per saltare più in alto».

Nella tua carriera ti sei scontrata con pregiudizi e/o stereotipi?

Betty Pagnin «Dipende. Realtà molto istituzionali sono costruite su modelli ma-



Betty Pagnin,
classe 1987,
direttrice
People&Culture di
OneDay Group.



Alessandra Scapin,
classe 1989,
responsabile
marketing &
comunicazione
Img SpA.

schili. È difficile (e lungo) uscire dallo stereotipo. I principali bias che ho visto riguardano: modalità di prendere le decisioni e leadership costruita su modelli e caratteristiche maschili. Sono molto fiduciosa che la generazione Z riuscirà a destituire il concetto di genere e professionalità».

Alessandra Scapin «Ho la fortuna di lavorare in un'azienda che sa ascoltare e accogliere le donne. Purtroppo, nonostante la struttura aziendale sia gender equality, molto spesso mi trovo a scontrarmi esternamente con una mentalità meno aperta. Gli stereotipi classici con cui mi scontro quotidianamente sono due: "le donne non sono portate per le materie scientifiche" e "le donne non sono in grado di ricoprire posizioni di potere"».

Come sei arrivata fin qui, sfondando tetti e aggirando stereotipi?

Betty Pagnin «Questa è una domanda a cui mi è difficile rispondere: sono cresciuta professionalmente in un'azienda che nasce senza questo problema, che cerca di testare e implementare un nuovo modo di fare impresa».

Alessandra Scapin «Mio padre prima, e gli anni alla Bocconi poi, mi hanno insegnato che "se vuoi, puoi": lo studio, la costanza e l'impegno premiano in ogni situazione. Ci sarà sempre un nuovo tetto da sfondare o un pregiudizio da abbattere, ma le donne sono carri armati. Dobbiamo solo avere perseveranza e fiducia in noi stesse».

Hai avuto dei mentor, o qualcuno o qualcosa che ti ha dato una mano e supportato nel tuo percorso di crescita professionale?

Betty Pagnin «Non dei mentor reali ma dei modelli femminili da cui prendere ispirazione, nel quotidiano. Ci sono tantissime professioniste che sono un modello da seguire. Nello specifico, ammiro moltissimo Sheryl Sandberg».

Alessandra Scapin «Per fortuna sì, delle Donne con la D maiuscola. Prima fra tutte mia mamma Cinzia, che si occupa della parte amministrativa dell'azienda di famiglia: una donna che per me è fonte di stima e ammirazione, oltre ad essere l'esempio perfetto di come si possa coniugare carriera e famiglia».

Per arrivare a una vera parità e reale competitività dobbiamo focalizzarci sul merito. Questo oggi avviene? Cosa ne pensi?

Betty Pagnin «Il merito dovrebbe essere la singola unità di misura nella relazione professionale. La percezione che ho è che siamo ancora legati a un modello per cui il merito è proporzionale al numero di ore lavorate».

Alessandra Scapin «Il merito conta sempre, anche quando si parla di pari opportunità. Per questo è necessario rimuovere gli ostacoli che impediscono alle donne di avere le stesse opportunità nell'accedere a posizioni influenti».

Essere donna, con famiglia e figli, e avere una carriera è oggi ancora difficile. Come la vedi, in generale e per te stessa?

Betty Pagnin «È difficile avere tempo per tutto e tutti allo stesso modo. Si deve diventare dei ninja della pianificazione e organizzazione. È una palestra interessante per la produttività ed efficienza. Quello su cui mi piacerebbe vedere un impegno collettivo è il sistema di supporto alle famiglie, in modo che sia accessibile e flessibile. Un altro aspetto sul quale porre l'attenzione è il supporto psicologico alla genitorialità, valido per entrambi i genitori».

Alessandra Scapin «Credo che la famiglia, intesa come allargata e composta da tutte le persone a cui siamo legati, sia il fulcro della nostra vita. Non si vive solo per il lavoro, gli affetti sono importanti. Tornare a casa dopo una lunga giornata di lavoro e trovare quello che per te è famiglia, secondo me è il massimo. Io sono sposata e anche mio marito ricopre una posizione di responsabilità in azienda. A casa nostra non esistono ruoli o faccende da "donna" o da "uomo", ci si aiuta a vicenda. Lui è il primo che mi ha sempre spronato a crescere, ed è il primo ad applaudire ad ogni mio successo. Tutte le donne dovrebbero avere al proprio fianco un uomo così».

Credi che con l'ingresso nel mondo del lavoro della GenZ, più attenta a tematiche di parità e sostenibilità, si potrà finalmente colmare il gender gap con le sue relative disparità?

Betty Pagnin «Ne sono convinta. L'identità di genere per le nuove generazioni è più fluida. Questo è fondamentale per superare lo stereotipo».

Alessandra Scapin «Genderless, gender fluid, gender neutral, non-binary... i giovani GenZ rivendicano la libertà di essere ciò che sono, sradicando gli stereotipi di genere e scegliendo di vivere liberamente al di fuori di preconcetti binari. Credo che le aziende che vorranno essere competitive e attrattive per i giovani d'oggi dovranno applicare delle politiche di diversity management, rendendo l'inclusività un elemento di valore per l'impresa».



DONNE E LAVORO IN ITALIA

Il nuovo numero di *Labour Issues* Cida, l'osservatorio sul mercato del lavoro che Cida, la Confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità, realizza in collaborazione con Adapt, è dedicato al tema dell'occupazione femminile. In anteprima, l'introduzione del report a cura di Francesco Seghezzi, presidente Adapt

Questo numero di *Labour Issues* è dedicato a uno dei temi che periodicamente viene richiamato quando si parla del mercato del lavoro italiano: l'occupazione femminile. Spesso, e giustamente, considerato tra le cause delle negative performance complessive del lavoro nel nostro Paese, il rapporto tra donne e lavoro, se osservato nei suoi dati e nelle cause che conducono alla drammatica situazione che abbiamo davanti, è davvero specchio di numerose criticità che caratterizzano complessivamente il nostro mercato. Questo a partire dal basso tasso di occupazione, che è tale soprattutto a causa delle disparità territoriali ma che, anche nelle regioni più virtuose, si distanzia in modo preoccupante dalle migliori performance europee. In questo rapporto non ci siamo però voluti concentrare solo sui dati più conosciuti, che pure è giusto e doveroso rimettere in ordine e riportare correttamente, ma ab-

biamo ritenuto di dover allargare ad alcune delle criticità che non vengono sempre lette dai freddi dati statistici, ma che descrivono più di tanti numeri le condizioni delle donne nel mondo del lavoro. Pensiamo ai dati sul rapporto tra la nascita dei figli e le dimissioni dal lavoro, particolarmente preoccupanti perché mostrano ancora oggi, dopo decenni di cui si parla del tema, come la questione della "sostenibilità" del lavoro sia una meta molto lontana da raggiungere. Un lavoro non sostenibile significa anche un lavoro nel quale non vi sia spazio per compiti di cura e di assistenza, che vengono troppo spesso scaricati sulla componente femminile dei nuclei familiari. Una situazione inaccettabile e irragionevole in un contesto nel quale i carichi di cura sono destinati a crescere, e nel quale la denatalità colpisce duramente i paesi occidentali. Quindi, parlare di occupazione femminile oggi significa andare molto oltre al mero dato quantitativo, ma



guardare più complessivamente al sistema e alle reti sociali, economiche e politiche del Paese, che dovrebbero avere come obiettivo quello di consentire un approccio libero delle donne (e di tutti) al lavoro, senza vincoli non detti e non scritti ma paradossalmente più difficili da sciogliere, per ragioni culturali sedimentate nei modelli organizzativi, rispetto ai tanti vincoli normativi che mutano in continuazione. Tornare a occuparsi di lavoro femminile significa quindi, in ultimo, ripensare alla nostra società. E questo è possibile non immaginando rivoluzioni complessive che oggi faticano ad affascinare perché considerate utopia, ma piccoli cambiamenti

graduali all'interno delle organizzazioni, come già accade in tanti luoghi di lavoro in Italia e nel mondo, per costruire un modello diverso. Ci auguriamo che i dati che abbiamo raccolto e sistematizzato contribuiscano alla conoscenza del fenomeno per indirizzarsi di più (e meglio) verso i problemi che è urgente affrontare. ■



Scarica il report **Lavoro femminile: rivedere i modelli organizzativi per superare i pregiudizi**
 <https://bit.ly/Oss-Cida-Lavoro-Femm>

ECONOMIA PERSONALE: IMPREVISTI E PROBABILITÀ

Imparare a gestire i propri soldi in maniera intelligente è fondamentale, ma può essere altrettanto complesso

Sergio Sorgi per Assidir

fondatore di Progetica e presidente di eQwa

LEGGIAMO di continuo dati che mostrano che siamo poco assicurati, imprevidenti e che teniamo i soldi nei conti correnti lasciandoli erodere dall'inflazione. Perché succede questo? Siamo davvero distratti come ci descrivono o solo sfiduciati? E cosa ci serve per andare oltre l'istante e l'istinto, gestendo adeguatamente la nostra finanza personale?

Affidarsi agli esperti

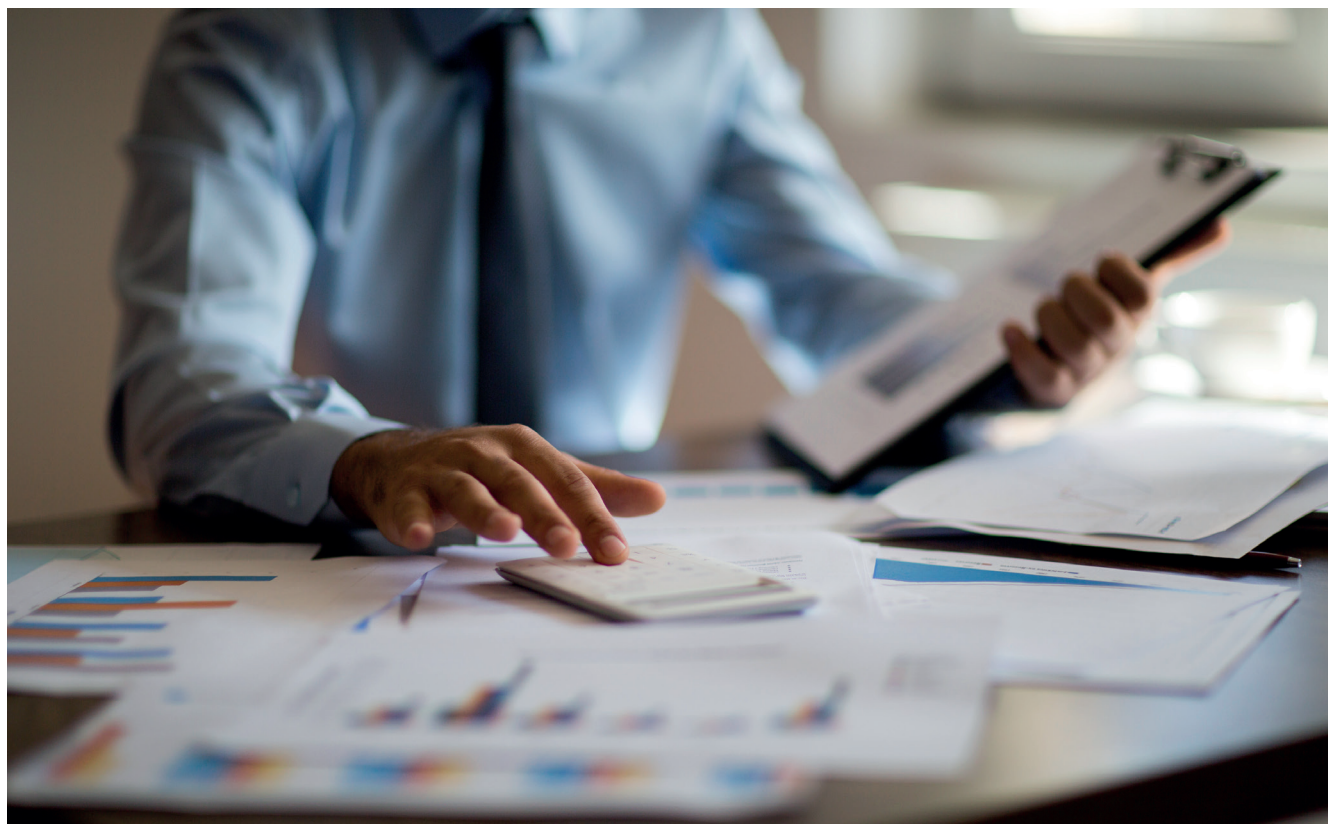
Decidere come spendere o investire i propri soldi richiede un set di conoscenze che variano dagli imprevisti (quali, con che frequenza e impatto) ai modi per considerare tempo, rischi e rendimenti e alle tematiche pensionistiche e successorie. Per aiutare a destreggiarci nelle scelte quotidiane, molte iniziative si dedicano all'informazione o all'alfabetizzazione finanziaria, ma sono naturalmente limitate dalla generalizzazione. Non basta infatti sapere come funziona la previdenza complementare, c'è bisogno di sapere come funziona la "mia" previdenza complementare. Non è nemmeno sufficiente

comprendere i rischi del mercato, c'è bisogno di definire la "mia" personale tolleranza al rischio. Allo stesso tempo, disporre di una protezione caso morte basata sull'attuale retribuzione costituisce un solido pavimento per il futuro, ma potrebbe non essere adeguata a gestire i tempi di autonomia dei propri figli. Per mettere in pratica le regole generali servono un educatore finanziario e/o un consulente personale che ci aiutino a tradurre le intenzioni in azioni.

Tra spese, rischi e progetti

I temi da gestire sono tre: le spese quotidiane (il budget), la protezione dai rischi reddituali e patrimoniali (il cosiddetto risk management) e la definizione dei progetti futuri, che possono configurarsi in termini di bisogni (ad esempio, far terminare gli studi ai figli) o di desideri (una nuova casa o poter viaggiare quando saremo in pensione).

Tutto questo va esaminato in una dimensione integrata, perché i diversi bisogni e desideri confluiscono in un solo portamonete e questo richiede un'analisi delle



relazioni tra progetti e la scelta delle priorità. Un euro speso in consumi, infatti, è un euro in meno risparmiato, ogni euro investito è un euro in meno per la protezione (e viceversa) e così via.

L'analisi congiunta di spese, rischi e progetti richiede metodo e sequenze (vedi figura 1 a pagina 14) e, avendo a che fare con temi rilevanti (salute, sicurezza, previdenza ecc.), sconsiglia approcci ingenui o speculativi. Come ogni tema delicato, infatti, anche la finanza personale non consente risultati efficaci se si pensa di far da sé o ci si fida di consigli "informali". Non si diventa esperti di demografia, budget, economia, finanza, credi-

to, investimento, previdenza, assistenza o fiscalità leggendo qualche articolo o "googlando": diversi testi, peraltro, indicano che sono circa 10.000 le ore necessarie per diventare esperti di un dominio.

Veniamo al dunque: come pianificare?

La pianificazione prevede modalità di lavoro specifiche, che gli standard di qualità internazionali (Iso 22222) descrivono in sei fasi (vedi figura 2). Uno dei temi più complessi, ma distintivi, di una buona pianificazione riguarda la fase 2 e chiede di partire dagli obiettivi e non dalla situazione attuale. In pratica, ci si mette in viaggio, anche in economia personale,

L'analisi congiunta di spese, rischi e progetti richiede metodo e sequenze e, avendo a che fare con temi rilevanti (salute, sicurezza, previdenza ecc.), sconsiglia approcci ingenui o speculativi. Come ogni tema delicato, infatti, anche la finanza personale non consente risultati efficaci se si pensa di far da sé o ci si fida di consigli "informali"

solo dopo aver deciso dove si vuole andare: senza una meta risparmiare e investire diventano infatti fini e non più mezzi. Questo implica una certa consapevolezza e, inoltre, domande alle quali non siamo più abituati, anche perché spesso sopraffatti dal “breveterminismo”.

Budget

Procedendo per ordine, in tema di budget dovremmo innanzitutto comprendere se abbiamo liquidità e riserva sufficienti a gestire periodi brevi di mancanza di reddito o spese impreviste non relevantissime. La regola dice che dovremmo avere almeno denaro per 3 mensilità di consumo da parte, ma la misura varia per ogni situazione.

Gestione dei debiti

In secondo luogo, è necessaria una ricognizione sui debiti, per

comprendere se il risparmio è sufficiente a poterli rimborsare puntualmente e se ci sono scelte di razionalizzazione possibili in termini di estinzione, prolungamento o modifica delle condizioni.

Protezione e analisi dei rischi

Subito dopo si affronta l'analisi dei rischi: cosa succede se viene a mancare il capofamiglia, se ci si trova a sostenere un'immediata spesa sanitaria o a fare i conti con la mancata autosufficienza di un genitore? Conosciamo la misura delle pensioni cui avremmo diritto o il costo di un'assistenza domiciliare formata? Qui, in molti casi, il welfare aziendale offre tutele ma “una misura non si adatta a tutti” e ogni situazione familiare ha tempi, necessità e soggetti che possono non essere protetti a sufficienza da copertu-

re standardizzate. Inoltre, i diritti di assistenza in Italia sono spesso legati a una famiglia formalizzata e questo lascia scarsa protezione a tutti quei nuclei familiari ricostituiti o non formali, che pure costituiscono la maggioranza delle situazioni. Anche in questi casi bisogna partire da obiettivi di sicurezza specifici e poi valutare se si è tutelati a sufficienza.

Pensione

La vita, tuttavia, non comprende solo le carte degli “imprevisti”, ma anche quelle delle “probabilità”. La prima cosa piacevole da organizzare è il proprio pensionamento, con l'accortezza di prevenire anche fasi nelle quali si può rischiare di essere fuoriusciti dal mondo del lavoro in anticipo rispetto all'età della pensione. In tutti i casi, la pensione è un periodo

Figura 1 - Economia personale: l'analisi congiunta di spese, rischi e progetti



Figura 2 - Le 6 fasi della pianificazione secondo gli standard di qualità internazionali



lungo e intenso, che ci darà modo di compensare le carenze di progettualità limitate dal poco tempo a disposizione quando si lavora. La pensione va immaginata come se fosse un'inaugurazione, da riempire di oggetti desiderabili e stimare in relazione al cosa, al quando e al quanto. Qui è necessario misurare i supporti pubblici e privati ai quali abbiamo diritto.

Obiettivi di vita

Ci sono poi progetti di vita rilevanti che richiedono strategie di risparmio e investimento coerenti. In questi casi la domanda cruciale non è quanto rende o quanto costa investire, ma perché lo stiamo facendo. Quale consumo futuro persegue il nostro investimento? Un progetto legato ai figli, una seconda casa o una gestione particolare del nostro tempo libero? E quanto costa nel

concreto la casa dei miei sogni o far laureare mio figlio in Italia o all'estero? Trasformare un desiderio in azione significa dare a ogni progetto un tempo, un importo, una misura del rischio sostenibile e, poi, ragionare sulle strategie più adatte a quel tempo e a quello specifico obiettivo. I pianificatori chiamano questa attività "dare un nome ai soldi": ci aiutano a quantificare i nostri progetti e ci rammentano che un viaggio senza meta, così come il denaro senza un "nome", perde di senso.

Passaggio generazionale

Infine, tema sempre più attuale, ognuno di noi dovrebbe mettere ordine al proprio passaggio generazionale, evitando conflitti che possono essere prevenuti e verificando le quote legittime, ossia se le normative vigenti consentono di lasciare i nostri beni ai soggetti pre-

Realizzare una pianificazione economica integrata, protettiva e prospettica richiede impegno e responsabilità da parte di educatori finanziari e consulenti

scelti. Ci sono, peraltro, strumenti (testamento e polizze vita) che consentono di ampliare il grado di libertà nella destinazione dei nostri beni. Realizzare una pianificazione economica integrata, protettiva e prospettica richiede impegno e responsabilità: temi del tutto concreti, nei quali anche in azienda educatori finanziari e pianificatori-consulenti sono chiamati a svolgere un ruolo sempre più effettivo. ■

MANAGER E CRISI D'IMPRESA: QUALCOSA SI MUOVE A LORO FAVORE

Un parere del Senato e l'Osservatorio di Unioncamere danno ragione alla denuncia di Manageritalia di una difficoltà nell'accesso dei manager agli albi degli esperti per la composizione negoziata

Roberto Saliola
responsabile progetti speciali di Manageritalia

PROSEGUE la battaglia di Manageritalia a favore della valorizzazione dei profili manageriali nel sistema negoziale per la soluzione della crisi d'impresa. Strumento con il quale l'azienda in difficoltà può intraprendere un percorso di risanamento affiancata da un professionista esperto indipendente.

Elementi di criticità

Tuttavia, nel succedersi delle normative, i manager sono stati penalizzati dalle condizioni di accesso agli elenchi degli esperti, più complesse rispetto a coloro che appartengono ai vari ordini professionali. Tra i requisiti richiesti, infatti, la legge ha previsto che i manager abbiano un'esperienza in imprese interessate da procedimenti conclusi con accordi omologati e positiva-





mente, senza un successivo fallimento. Un'anomalia, questa, che deve essere rimossa al più presto. Un primo spiraglio in tal senso è rappresentato dal parere espresso dalla commissione Giustizia del Senato, il 17 maggio scorso, che ha accolto la richiesta di Manageritalia di modificare i requisiti per accedere agli elenchi degli esperti della crisi d'impresa istituiti presso le Camere di Commercio.

Il parere del Senato

In tale occasione, la relatrice, sen. Fiammetta Modena, ha chiesto al governo di «introdurre una graduale riorganizzazione degli esperti e delle competenze necessarie per la materia della crisi di impresa con riferimento alle figu-

I manager sono stati penalizzati dalle condizioni di accesso agli elenchi degli esperti, più complesse rispetto a coloro che appartengono ai vari ordini professionali. Tra i requisiti richiesti, infatti, la legge ha previsto che i manager abbiano un'esperienza in imprese interessate da procedimenti conclusi con accordi omologati e senza un successivo fallimento

Legislazione e managerialità per risolvere la crisi d'impresa

Del ruolo manageriale nella gestione delle crisi d'impresa abbiamo parlato nel webinar che Manageritalia ha organizzato l'11 aprile scorso a Bologna con i maggiori esperti del settore, a conclusione del primo corso di formazione di 55 ore organizzato da Ifoa per gli esperti della crisi. Nell'occasione, i primi manager che hanno frequentato il corso si sono uniti in una community aperta anche alle figure appartenenti agli ordini professionali, nella quale scambieranno expertise ed esperienze. Ha aperto i lavori il presidente di Manageritalia **Mario Mantovani**, che ha sottolineato come le crisi economiche recenti hanno contribuito a peggiorare una situazione di difficoltà e discontinuità delle imprese che era già in atto.

La posizione di Manageritalia è stata quella di far capire il ruolo dei manager nella gestione delle crisi accanto a quello dei professionisti appartenenti agli ordini. «Per assicurare il rilancio dell'attività e di sviluppo dei mercati, occorre impiegare chi conosce le dinamiche organizzative e le logiche di gestione delle risorse umane, ovvero il manager. Gli stessi professionisti vedono il manager come una figura complementare alla loro ed è chiaro che la gestione della crisi deve avvenire con una squadra composita, capace di non disperdere ricchezza e capitale umano. Se la crisi di impresa non viene risolta con gli strumenti giusti, può diventare un onere per tutta la società».

Secondo **Sandro Pettinato**, vicesegretario di Unioncamere, per la crisi di impresa serve una specificità manageriale: «Credo molto nella professionalità del manager, anche accoppiata ad altri professionisti, considerato quanto sia complesso un risanamento aziendale. I dati sulle crisi mi preoccupano: finite le provvidenze statali, finito il blocco dei licenziamenti, penso che quelle crisi che non si sono manifestate per effetto degli incentivi le vedremo nei prossimi mesi, con una onda lunga». Il dibattito è proseguito con l'intervento di **Rita Ghedini**, presidente LegaCoop Bologna: «Noi ci troviamo di fronte al fenomeno delle imprese recuperate: qui la figura del manager esperto è

una questione di assoluta rilevanza. Mentre i commercialisti e gli avvocati hanno un ruolo nella salvaguardia degli asset dei debitori e non hanno esperienza olistica, i manager di settore e le figure di general manager con esperienza orizzontale sono quelli che aiutano ad accompagnare e disegnare un percorso».

Matteo Passini, vicedirettore generale di Emil Banca, ritiene che ci sia bisogno di nuovi strumenti e nuove persone con competenze giuste. E ha poi aggiunto: «I ricavi diminuiscono, i costi aumentano e la prospettiva di avere un'azienda sana che chiuda in utile si allontana. È bene anticipare i problemi e avere persone che abbiano una preparazione adeguata. Occorre innestare nuove politiche aziendali con coraggio: non si devono tagliare

gli investimenti ma solo i costi inutili. Sono dell'idea che un manager all'interno dell'azienda, che sappia mediare e dialogare con la giusta autonomia, sia una figura davvero preziosa!».

La parola è stata poi data a **Umberto Lonardoni**, direttore generale di Ifoa: «È evidente che è sempre più importante avere una forma di competenze verticali approfondite, ma c'è anche bisogno di una co-



noscenza trasversale di quelle che sono le complessità che ci si trova a gestire in azienda e nel mondo. Rispetto a questo, il presupposto di mettersi in aula con altre persone che hanno esperienze diverse dalla propria è già di per sé un passaggio decisivo: la possibilità di creare una community di competenze di esperti è un valore importantissimo».

Infine, **Roberto Sammarchi**, avvocato e coordinatore scientifico del corso Ifoa, ha fatto una riflessione sull'impostazione e sui contenuti del corso di alto profilo, nato come un tentativo di servizio alla continuità dell'impresa. E poi ha aggiunto il suo punto di vista sul manager: «Un soggetto capace di interpretare l'impresa e di attivare percorsi creativi facendo interagire risorse e competenze diverse». Ha concluso il suo intervento con un augurio: «Che si possa continuare a fare squadra e rete dal punto di vista di condivisione di esperienze e percorsi in cui ci si forma insieme e documentare buone prassi comuni».

re professionali, stante l'esigenza di esperti di comprovata esperienza». Esperti che, «pur non iscritti agli albi professionali, abbiano svolto funzioni di amministrazione, direzione e controllo in società di capitali o società cooperative e che documentano di aver maturato precedenti esperienze nel campo della crisi d'impresa, purché non sia intervenuta nei loro confronti una dichiarazione di apertura della procedura di liquidazione giudiziale».

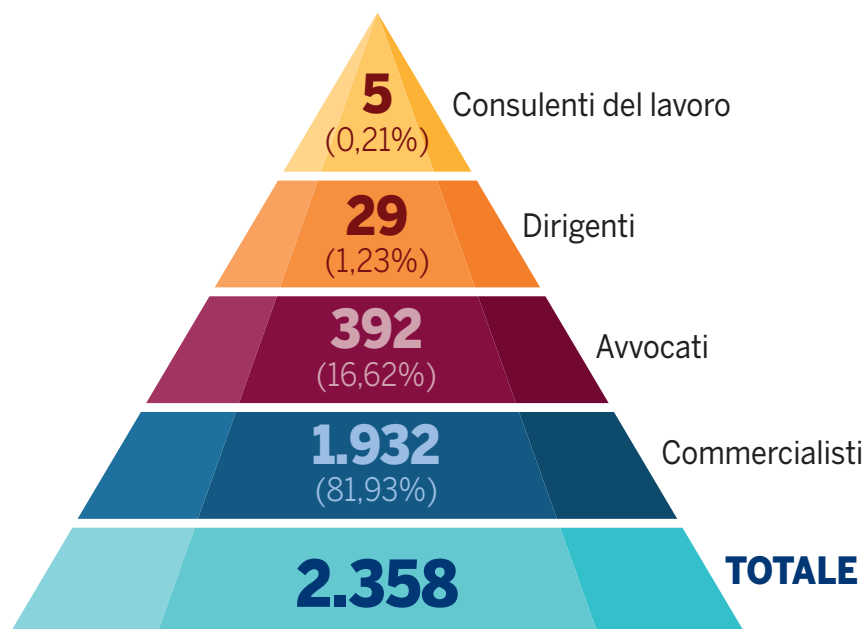
Il parere del Senato riprende quindi la formulazione più ampia – da noi richiesta – presente nella prima stesura approvata del Nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Manageritalia sta intervenendo in queste ore sul ministero della Giustizia con l'auspicio che dia un seguito alle osservazioni formulate dal Senato nel redigere il testo definitivo del decreto legislativo.

Una fotografia dell'Osservatorio di Unioncamere

La differenza di trattamento tra categorie è testimoniata anche dal primo Osservatorio nazionale sulla composizione negoziata realizzata dall'area servizi per la finanza e il sostegno alle imprese di Unioncamere, a sei mesi esatti dall'avvio della sua operatività. Quest'analisi cerca di rappresentare, in termini sintetici, l'anda-

Ripartizione degli esperti per tipologia di attività



mento dell'istituto della composizione, esaminando i principali dati relativi alla tipologia di imprese che hanno fatto domanda, (forma giuridica, addetti, settori economici, fatturato e anzianità) ed esaminando anche i dati sui gruppi d'impresa e sulle imprese sottosoglia, le richieste di misure protettive, di risorse finanziarie ecc.

L'Osservatorio è una fotografia interessante delle imprese che accedono alla composizione negoziata. Sono 217 le domande formalmente presentate al 15 maggio 2022 (la maggior parte sono arrivate tra gennaio e febbraio scorso). Venti imprese appartengono a dei gruppi; il 63% delle istanze di composizione

inviata provengono dalle regioni Lombardia, Emilia-Romagna, Toscana e Campania. Tra le aziende, 155 sono società a responsabilità limitata e solo 21 sono società per azioni. Ebbene, stando ai dati riportati dall'Osservatorio, su 2.358 esperti della crisi, solo 29 sono ad oggi i dirigenti e 5 i consulenti del lavoro. Dati, questi, che confermano la difficoltà dei manager di accedere al sistema.

Siamo invece convinti che per evitare il default di imprese sane ma in difficoltà finanziaria, la figura del manager sia essenziale per esercitare il ruolo di facilitatore nella trattativa tra le parti interessate: imprenditore, creditore e lavoratori. ■

WELFARE AZIENDALE, OBIETTIVO RAGGIUNTO



Simone Pizzoglio, presidente di Cfmt, Centro di formazione management del terziario.

Le novità introdotte nell'ultimo rinnovo contrattuale vanno nella direzione giusta e l'introduzione della piattaforma Welfare dirigenti terziario segna un punto di svolta. Ne parliamo con Simone Pizzoglio, presidente di Cfmt, il Centro di formazione management del terziario.

Come va l'attività di Cfmt?

«Il nostro lavoro prosegue bene: anche nel 2021 sono cresciuti i dirigenti e le imprese che si rivolgono a noi per le attività di formazione e informazione. Con le novità della proroga del contratto, la seconda parte del 2021 ha visto per il nostro Fondo nuovi progetti, che abbiamo accolto con entusiasmo e che ci hanno molto impegnato sul fronte organizzativo. Il primo trimestre del 2022 conferma la convivenza delle attività online e in presenza che hanno preso vita all'inizio dell'anno, grazie anche al lungimirante rinnovamento tecnologico della Learning house di Milano. Rispetto allo stesso periodo registriamo un incremento del numero complessivo di manager coinvolti nelle nostre attività: siamo passati da 2.044 dirigenti nel primo trime-

stre del 2020 a 2.104 nello stesso periodo del 2021. Un punto importante per tutto il team di Cfmt resta la soddisfazione dei nostri "clienti": la valutazione espressa dai manager partecipanti, su una scala 1-5, ha un valore medio di 4,5 e, cosa più importante, la percentuale di giudizi negativi è inferiore al 2,5%. Gli elementi meglio valutati sono: la qualità dei contenuti, l'utilità dei temi trattati, gli aspetti organizzativi, l'apporto del docente/relatore».

Non solo formazione, ma anche politiche attive e una piattaforma di welfare. Uno sviluppo coerente con un mondo che cambia e con un benessere professionale e personale insito nel dna del centro di formazione?

«Certamente, per due motivi. Il primo è che Cfmt è la "casa" delle



innovazioni legate al contratto, nata 27 anni fa da un'intuizione dei soci, Manageritalia e Confcommercio, di grandissima visione: integrare l'alta formazione nel contratto dei dirigenti. Ancora oggi siamo una realtà unica nel panorama dei ccnl. Il secondo è che la missione ultima di Cfmt è supportare e rinforzare l'employability dei nostri associati: in questo senso le politiche attive trovano una naturale collocazione nel nostro Fondo, integrando sostegni e strumenti per la prosecuzione del proprio percorso professionale, con opportunità di upskilling, reskilling e crescita personale. Infine, per quanto riguarda il welfare, l'attenzione alla salute, al benessere e alla qualità della vita dei propri collaboratori è un fattore sempre più determinante e imprescindibile per le

aziende. La collocazione nel Cfmt consente un rapporto più prossimo con le imprese, e in particolare con le risorse umane, in modo da agevolare la comunicazione diretta delle grandi opportunità del welfare».

L'azione di Cfmt nelle fasi di transizione professionale non è del tutto nuova, ma ora si potenzia e innova. Come?

«Come detto, il supporto all'employability è "il" nostro dna. Da sempre Cfmt rivolge particolare attenzione ai momenti di transizione professionale del dirigente attraverso corsi, percorsi strutturati, assessment ed eventi formativi sul tema. Negli ultimi anni abbiamo messo al centro la persona e la rimodulazione dell'offerta si compone di numerosi learning path, uno dei quali è inte-

«Cfmt è la "casa" delle innovazioni legate al contratto, nata 27 anni fa da un'intuizione dei soci, Manageritalia e Confcommercio, di grandissima visione: integrare l'alta formazione nel contratto dei dirigenti. Ancora oggi siamo una realtà unica nel panorama dei ccnl»

ramente dedicato ai manager in transizione ed è stato costruito sulla base delle esigenze dei manager stessi. A questo abbiamo aggiunto, nell'ambito del servizio politiche attive, una serie di supporti che le società di outpla-

cement aderenti ad Aiso forniranno ai nostri manager, guidandoli fondamentalmente lungo due percorsi differenti: il primo per chi vuole rientrare in azienda

e il secondo per chi vuole invece diventare imprenditore o consulente».

Il welfare aziendale, con la piattaforma Welfare dirigenti terziario accessibile dal sito Cfmt, può avere una maggiore diffusione con notevoli vantaggi per tutti?

«L'attenzione alle esigenze delle persone migliora il clima aziendale e ha un impatto decisivo sulla motivazione e sulla produttività, aumenta il potere d'acquisto, favorisce il work-life balance»

«Un piano welfare offre notevoli vantaggi sia per i dipendenti che per le aziende. L'attenzione alle esigenze delle persone migliora il clima aziendale e ha un impatto decisivo sulla motivazione e sulla produttività, aumenta il potere d'acquisto e favorisce il

work-life balance. Il dirigente avrà la possibilità di accedere a servizi esclusivi, quali quelli di "estensione" contrattuale, che si aggiungono ai servizi offerti dai fondi di sistema di cui i dirigenti già godono, utilizzando il totale del proprio credito welfare che, non avendo rilevanza fiscale, è utilizzabile per intero. I benefici per i collaboratori si riflettono in maniera più che positiva sul miglioramento delle performance aziendali. Ma a questo va aggiunto un evidente risparmio in termini di contenimento dei costi fiscali. Se analizziamo gli effetti relativi agli aspetti fiscali, l'art. 51 del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir) definisce somme e valori che non concorrono alla formazione di reddito per il dipendente, rendendoli dunque deducibili dal datore di lavoro ai fini Ires».

Nella piattaforma c'è anche un'offerta formativa di Cfmt per dirigenti e familiari. Ce la racconta?

«Grazie alla piattaforma Welfare dirigenti terziario sarà possibile acquistare corsi di formazione aggiuntivi, rispetto a quelli professionali proposti da Cfmt per i dirigenti in servizio (ad esempio, master universitari) sia per il dirigente sia per i suoi familiari. In particolare, sarà possibile accedere a percorsi di coaching acquistabili direttamente dalla piattaforma welfare».

Welfare: vantaggi per dirigenti e aziende

Il 16 giugno 2021 Confcommercio e Manageritalia hanno siglato un accordo relativo al ccnl dei dirigenti del terziario che prevede l'ottimizzazione e il potenziamento del sistema di welfare contrattuale dedicato ai dirigenti e ai loro familiari. Per realizzare tali obiettivi è stata istituita la **piattaforma Welfare contrattuale dirigenti terziario** che consente di gestire le principali funzionalità, i prodotti e i servizi di welfare messi a disposizione dei dirigenti.

DIRIGENTI

Un valore reale che corrisponde ai bisogni sociali dei dipendenti e dei loro familiari:

- ▶ aumenta il potere d'acquisto;
- ▶ favorisce il work-life balance;
- ▶ offre vantaggi fiscali;
- ▶ rafforza la relazione con l'azienda;
- ▶ migliora la qualità della vita.

AZIENDE

Una leva strategica che trasforma un beneficio fiscale in vantaggio competitivo:

- ▶ contiene il costo del lavoro;
- ▶ incrementa la produttività;
- ▶ premia le performance;
- ▶ attrae nuovi talenti e riduce il turnover;
- ▶ aumenta il benessere dei lavoratori.

Per saperne di più:  <https://www.cfmt.it/welfare>

Come è partito il tutto e quali sono i primi risultati in termini di interesse di dirigenti e aziende?

«L'accordo relativo al ccnl dei dirigenti del terziario, siglato il 16 giugno 2021 da Confcommercio e Manageritalia, prevede l'ottimizzazione e il potenziamento del sistema di welfare contrattuale dedicato ai dirigenti e ai loro familiari. La piattaforma Welfare dirigenti terziario, attivata il 16 marzo scorso, ha subito riscontrato forte interesse e curiosità da parte dei nostri manager e aziende, soprattutto rispetto ai servizi offerti dai fondi contrattuali, primo tra questi la possibilità di devolvere, in tutto o in parte, al Fondo Mario Negri il proprio credito welfare fino a un massimo di 5.000 euro annui, non imponibili in fase di versamento e soggetti a una ritenuta del 2%. Si apre così la concreta possibilità di personalizzare il proprio welfare, scegliendo i servizi ai quali dedicare più risorse, anche in base all'età, al nucleo familiare, alle prospettive di lavoro e carriera. Il servizio politiche attive è già disponibile da gennaio di quest'anno e lavoriamo per migliorarlo costantemente. L'accordo con Aiso, ormai operativo, consentirà un ulteriore impulso al servizio stesso. Il servizio tuttavia è giovane e pertanto è ancora poco conosciuto da dirigenti e aziende. È necessario un importante passaggio informativo nella fase di primo contatto con il dirigente per

I SERVIZI DEL WELFARE CONTRATTUALE E AZIENDALE IN UN'UNICA PIATTAFORMA

Welfare contrattuale



Fondo di previdenza Mario Negri

Rafforzare la previdenza complementare incrementando il risparmio previdenziale e le prestazioni future.



Associazione Antonio Pastore e altre garanzie assicurative

Rafforzare le coperture assicurative per dirigente e famiglia (attivo a breve) acquistando prodotti assicurativi aggiuntivi.



Fasdac

Rafforzare le prestazioni sanitarie e socio-sanitarie per dirigente e famiglia (attivo a breve) aggiuntive a quelle garantite dal Fasdac.



Cfmt

Rafforzare la formazione per dirigente e famiglia (attivo a breve) con corsi di formazione aggiuntivi, rispetto a quelli professionali proposti dal Cfmt.

Welfare aziendale

Servizi fully digital per rispondere alle esigenze quotidiane



BUONI ACQUISTO

Per shopping, spesa, carburante

Limite € 258,23



SALUTE, SPORT E BENESSERE, VIAGGI, CULTURA...

Abbonamenti fitness, viaggi, corsi formativi, check up medici, spa

Spese illimitate (voucher welfare)



ISTRUZIONE E FORMAZIONE

pre/dopo scuola, centri estivi/invernali

Spese illimitate (voucher welfare/rimborsi)



ASSISTENZA FAMILIARI

Spese sostenute per l'assistenza di familiari anziani o non autosufficienti

Spese illimitate (voucher welfare/rimborsi)



MUTUI

Rimborso di quota parte degli interessi passivi sui mutui

Spese illimitate (rimborsi)



TRASPORTO

Abbonamenti al trasporto pubblico mensili, plurimensili e annuali

Spese illimitate (rimborsi)

fargli comprendere l'offerta a cui ha diritto e la sua utilità. Inoltre, il nostro ufficio comunicazione e marketing si è attivato per la realizzazione di materiale informati-

vo sia per i dirigenti che per le aziende. Sicuramente nei mesi a venire il processo sarà più diffuso e conosciuto, per cui ci aspettiamo un'importante adesione». ■

MANIFESTO PER UNA NUOVA CULTURA MANAGERIALE

Un cambio di paradigma incentrato sul senso del lavoro e sul contributo di tutti verso obiettivi comuni

Irene Vecchione

amministratore delegato di Tack TMI Italy

DUE ANNI di pandemia ci hanno restituito un profondo ripensamento dell'approccio al lavoro, delle dinamiche organizzative, dello stile di leadership, dei valori personali e aziendali e delle loro priorità. Nonostante ciò, convivono diversi modelli di management dichiarati e/o agiti: alcuni restano ancorati a logiche pre-pandemiche e resistono all'ineluttabile cambiamento del mercato (e non solo in piccole realtà) con il rischio di non trovare più persone disponibili ad accettarle; altri intravedono una grande opportunità trasformativa ed evolutiva delle organizzazioni pur nell'incertezza e nella volatilità di contesto; altri ancora stanno consolidando i nuovi approcci che si erano già intradati negli ultimi anni.

Nuovi approcci...

Ma a quale modello dovranno ispirarsi le organizzazioni e i loro leader per far fronte al nuovo scenario?

Partiamo dalle basi: l'azienda è

un'organizzazione fatta di persone che lavorano insieme per il perseguimento di un obiettivo, producendo valore per tutte le parti interessate. Questo è il punto: le persone sono la fonte, non semplicemente una risorsa. È da loro, quindi, che bisogna ripartire, ripensando tutto in un'ottica *human-centric*.

Ma non solo. La nuova cultura manageriale deve anche essere *purpose-driven*, invece che orientata solo ed esclusivamente al profitto. Perché? Perché i numeri non sono una misura esaustiva della creazione di valore di un'azienda, né del suo valore economico: la soddisfazione dei clienti, l'andamento delle relazioni con i fornitori, l'engagement e l'energia dei dipendenti, l'impatto sulla comunità e la reputazione sono tutte dimensioni da considerare insieme al profitto in un approccio olistico, dal quale non si può più prescindere.

... e nuovi leader

Come si traduce questa attenzione al purpose e alle persone dal



punto di vista della leadership? Prima di tutto, come leader dobbiamo essere consapevoli di ciò che guida noi e le persone con cui lavoriamo e di come tutto questo si colleghi alla mission dell'azienda. Attenzione a non affrontare questi aspetti con superficialità: il *purpose-washing* e la mancanza di coerenza sarebbero evidenti e clienti, fornitori e dipendenti prenderebbero velocemente le distanze dall'azienda. I nuovi leader non cercano potere o riconoscimento, ma lavorano per creare un ambiente in cui gli altri possano evolvere e avere successo.

Le persone, dal canto loro, vogliono lavorare in organizzazioni che perseguono un senso oltre che un profitto, e le aziende che riescono

a realizzarlo hanno maggiori probabilità di generare valore a lungo termine: identificare e perseguire uno scopo serve a tutta l'azienda, profitto compreso.

Questione di feeling?

No, di fitting

I leader hanno quindi la responsabilità di impregnare del purpose tutta l'organizzazione: devono lavorare sulle persone e sulla cultura, sui sistemi di valutazione e sui processi, evitando lo scollamento culturale tra persone e azienda.

Oggi si parla sempre più di *cultural fitting* proprio perché si è consapevoli che uno dei motivi principali del turnover o del malessere aziendale è la distanza di valori tra persone e impresa: persone

Fino a pochi anni fa la risposta riguardante l'obiettivo dell'impresa sarebbe stata univoca (il profitto!), ma oggi c'è una crescente consapevolezza che è necessario adottare un approccio *purpose-driven*, rispondendo alla domanda: "Cosa perderebbe il mondo se la mia azienda scomparisse?". È una domanda potentissima, che definisce la ragion d'essere principale di un'impresa e il suo conseguente impatto positivo sul mondo



The challenge

Primo appuntamento: **26 settembre**

Con **Pasquale Gravina**, Tack TMI ambassador e campione di pallavolo, **Emilio Rago**, executive coach e mentor, e diverse testimonianze aziendali.

Se ami le sfide, il confronto tra pari e vuoi portare un contributo di valore con la tua esperienza, le tue capacità e idee, questa è la proposta giusta per te.

Quattro sfide rilevanti nel contesto manageriale italiano. Quattro voci differenti: in ogni appuntamento ci saranno momenti di ispirazione dallo sport, le esperienze di coaching e di mentoring, una prestigiosa testimonianza aziendale e un takeaway pratico. Un coro manageriale che sarà armonico, ma a tratti anche volutamente dissonante per aprire il contraddittorio e mostrare prospettive interpretative differenti.

The challenge è una nuova serie di eventi Cfmt in cui verranno condivisi mentoring tips, strategie per affrontare le sfide e spunti e riflessioni dalle testimonianze aziendali.

 Vuoi saperne di più? Manda un'email a luisa.panariello@cfmt.it e scopri The challenge.

che condividono i valori dell'organizzazione supportano, sostengono e promuovono il purpose. E non è più sufficiente un razionale allineamento, serve una concreta connessione tra le persone e la cultura: gli individui devono identificarsi con essa, prendersene cura e far maturare un profondo senso di appartenenza.

La condivisione dei valori, la connessione al senso dell'impresa, la coerenza della leadership agita hanno un forte impatto sulla motivazione delle persone e, di conseguenza, sulla performance, sull'engagement e sul tasso di retention. Questo approccio è alimentato anche da adeguate poli-

tiche di sviluppo delle competenze, apprendimento e percorsi di carriera: assicurare agli individui meccanismi e strumenti al servizio del purpose, supportati da una cultura del feedback, rappresenta un elemento critico di successo perché l'impresa sia completamente orientata al "senso ultimo della sua esistenza".

Una challenge culturale

Con la pandemia si è reso ancora più urgente questo bisogno di "senso", tanto che, dopo l'emergenza sanitaria, viviamo adesso un'emergenza culturale sui modelli organizzativi.

In un contesto molto diversificato, le imprese virtuose sono chia-

mate a fare da mentor alle imprese che ancora non hanno intrapreso alcun percorso di cambiamento: dovrebbero essere promotrici di una cultura che renda lavoro e imprese più sostenibili, attraverso un modello di leadership rinnovato e incentrato sul purpose e sul valore delle persone.

Anzi, perché non raccogliere le migliori esperienze, riflessioni e proposte mettendole al servizio del nostro tessuto imprenditoriale? Quali vantaggi ha la cultura italiana nell'implementazione di un modello come sopra descritto? E come può essere valorizzata? Purpose, learning ed engagement sono i 3 pilastri su cui basare la risposta a questa challenge. ■

TURISMO, GIOVANI E MANAGERIALITÀ PER CRESCERE



Michela Galbiati

Oltre all'obiettivo primario di offrire ai manager associati servizi utili per affrontare le sempre più pressanti sfide professionali, Manageritalia e le sue associazioni operano anche per valorizzare e diffondere la managerialità: sono tanti i progetti che coinvolgono direttamente i manager che, volontariamente, offrono il loro contributo a favore del

territorio. Nelle pagine seguenti, tre progetti che puntano sullo sviluppo attraverso il turismo, e lo fanno investendo sui giovani e sulla managerialità. Il tutto all'interno di relazioni sempre più strette con i principali stakeholder del territorio, con cui si collabora nella massima sinergia.



HERITAGE LAB PER LA VALORIZZAZIONE DEI SITI UNESCO



Manageritalia Lombardia

IMANAGER del turismo lombardi e gli studenti della facoltà di Hospitality management dello Iulm hanno unito le forze per migliorare la gestione dei siti turistici in Italia e rendere più competitiva e professionale la ricezione turistica, adeguandola agli standard di altri paesi, e valorizzare i tesori del patrimonio italiano, anche quelli meno conosciuti.

Modelli e competenze manageriali, accompagnati da una visione fresca e giovane, sono stati inizialmente applicati al Sacro Monte di Varese, uno dei 12 siti del patrimonio Unesco che si trovano in Lombardia, per progettare idee e strategie di comunicazione e modernizzarne la gestione.



Gli studenti Iulm hanno così individuato le tipologie di turista presenti sul territorio (sorpresa: oltre la metà dei visitatori del Varesotto sono stranieri!), le motivazioni specifiche che li spingono a visitare il Sacro Monte (turismo culturale, religioso e naturalistico) e altrettante azioni urgenti necessarie a migliorarne la fruibilità. Dalle tante soluzioni emerge la necessità di interventi anche scontati: la sostituzione dei pannelli informativi e dei cartelli deteriorati; la traduzione dei testi, almeno in inglese; il miglioramento della fruibilità e l'accessibilità per i diversamente abili. Tra le innovazioni proposte si guarda all'uso del digitale, per esempio dando la possibilità di lasciare offerte per la manutenzione del sito anche tramite app o QR code, o utilizzando il web per offrire esperienze di visita anche da remoto. Altre proposte riguardano la necessità di far dialogare il sito col resto del territorio creando un'unica grande area turistica che unisca sport, cultura e natura. In tal senso si è proposto di offrire un servizio di e-bike a noleggio per raggiungere il santuario direttamente dal centro di Varese; realizzare eventi religiosi e culturali; dare la possibilità di campeggiare e praticare attività sportive.

Un lavoro che mette in evidenza quanto possa migliorare la gestione del turi-

smo nel nostro Paese grazie all'utilizzo di modelli manageriali, normalmente applicati alle aziende, ma particolarmente validi anche nella gestione dei beni culturali. Un progetto talmente ben realizzato da «diventare una best practice nel programma del nuovo corso di Destination management dello Iulm», ha affermato **Manuela De Carlo**, coordinatrice del corso di laurea magistrale in Hospitality and tourism management.

Durante la presentazione dei lavori, avvenuta lo scorso 30 marzo, **Paolo Scarpa**, presidente di Manageritalia Lombardia, ha ricordato che «per noi il turismo è un settore fondamentale; l'obiettivo è di espandere questo lavoro a tutti i siti Unesco della Lombardia e del Paese, grazie all'apporto manageriale dei nostri dirigenti volontari». Sull'importanza del turismo è intervenuto anche **Giorgio Palmucci**, presidente Enit e manager di lungo corso del settore: «Durante la pandemia ci siamo resi conto di cosa vuol dire non avere il turismo in Italia, ora dobbiamo ripartire. Nel modello di Heritage Lab per il Sacro Monte, competenze manageriali di primissimo livello hanno affiancato a giovani forze con tante idee innovative: si potrà e dovrà replicarlo quale best practice per valorizzare gli altri 57 siti Unesco italiani».

Il progetto dalla viva voce di chi l'ha pensato e realizzato

Qual è l'obiettivo del progetto?

«Valorizzare il patrimonio turistico italiano, iniziando dai beni riconosciuti a livello mondiale quali i siti Unesco, attraverso l'analisi dello stato attuale, della gestione e soprattutto della fruibilità da parte degli utenti-turisti».

Qual è il ruolo dell'associazione e dei manager?

«Manageritalia Lombardia, grazie ad accordi con università e partner del settore, favorisce una collaborazione tra manager e studenti delle università. Ne consegue una valida esperienza su casi concreti e di grande utilità per uno dei settori più importanti per l'economia e lo sviluppo del Paese. Manageritalia mette a disposizione i propri manager associati con attività di volontariato e, se richiesto, anche di temporary management».

È anche un modo per fare sistema e lavorare con tutti gli stakeholder a favore del territorio?

«Grazie ai manager e alla presenza dei giovani studenti, coordinati dalle università, possono emergere progetti di grande utilità per valorizzare il patrimonio del territorio, migliorandone la gestione e rendendo più consona e attraente la fruibilità da parte del turista. Tutti gli stakeholder sono stimolati a dare il proprio contributo a beneficio della reputazione della desti-

nazione e di un'adequata crescita economica».

Quali i prossimi passi?

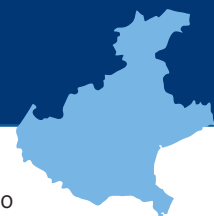
«Mettere a disposizione degli stakeholder del territorio i progetti elaborati affinché il primo sito Unesco analizzato (Sacro Monte di Varese) possa trarne i benefici auspicati. Portare la best practice su altri siti Unesco della Lombardia ripartendo con nuove esperienze pratiche con altri gruppi di studenti».



Damiano De Crescenzo, direttore generale di Planetaria Hotels SpA, membro di giunta e del consiglio direttivo Manageritalia Lombardia.



GIOVANI, IMPRESE, LAVORO: IL VENETO VERSO MILANO-CORTINA 2026



Manageritalia Veneto

UN PIANO quadriennale per contribuire al rilancio del turismo nel post pandemia e giungere preparati all'appuntamento di Milano-Cortina 2026: questi gli obiettivi di Manageritalia Veneto e Ciset, insieme agli stakeholder privati e istituzionali del turismo a livello regionale. Il progetto, condiviso con tutti gli attori della filiera, punta su organizzazione, attività di ricerca, competenza e innovazione.

Si valorizza così la diffusione della cultura manageriale e della ricerca per contribuire alla crescita e alla professionalizzazione del vasto mondo di attività connesse al lavoro, nel e per il turismo. Il capitale umano, in particolare i giovani, sono al centro delle azioni programmate: «Dalla loro preparazione e coinvolgimento dipende il futuro del turismo in Veneto e nel resto del Paese», ha affermato **Lucio Fochesato**, presidente Manageritalia Veneto, durante la presentazione del progetto, lo scorso 6 aprile.

In questa stessa data è stata svelata anche la road map 2022-2025 del percorso. Condivisa con istituzioni, enti e associazioni del territorio, vuole creare una forte sinergia tra i diversi stakeholder, così da dare vita ad azioni e iniziative concrete e far crescere il turismo, vero settore trainante dell'econo-



mia regionale, in un'ottica di differenziazione, competitività e innovazione. Al centro delle attività di ricerca e collaborazione continuativa ci sono quattro temi determinanti: giovani, formazione e lavoro; aziende, imprenditori, manager e occupazione; professioni, competenze e mobilità nel turismo; trasversalità e integrazione. Aspetti che saranno presentati e condivisi in occasione di eventi pubblici dedicati a partire dal prossimo ottobre.

Le Olimpiadi di Milano-Cortina 2026 sono così un punto di investimento per il futuro, «un'opportunità» secondo **Michele Tamma**, presidente Ciset e docente di Economia d'impresa all'Università Ca' Foscari Venezia, «per sviluppare una mentalità nuova, trasversale e manageriale. Al centro ci sono il capitale umano, i giovani, le competen-

ze necessarie al vasto mondo dei turisti, i percorsi di sviluppo professionale per migliorare e modernizzare l'attuale sistema ricettivo... tutti aspetti determinanti per fare la differenza in termini di competitività e innovazione, ma anche di propulsione sociale e sostenibilità».

«Fondamentali per la riuscita del progetto saranno la capacità di sviluppare relazioni, fare squadra e far accadere le cose, come abitudine dei manager e della nostra associazione», ha affermato Fochesato chiudendo l'incontro, «diffondere la cultura manageriale tra i giovani, le imprese e il territorio sarà il contributo concreto di Manageritalia per aiutare le imprese e i lavoratori colpiti duramente dalla pandemia a ripartire e sfruttare al meglio Milano-Cortina 2026». ■

Il progetto dalla viva voce di chi l'ha pensato e realizzato

Qual è l'obiettivo del progetto?

«Porre al centro i giovani, le risorse umane che rappresenteranno l'evoluzione futura del turismo. Con il progetto si intende contribuire a consolidare e professionalizzare i differenti turismi veneti, attraverso la realizzazione di studi e ricerche e di confronti con gli stakeholder, utilizzando un approccio innovativo alla visione del turismo basato su tre parole chiave: integrazione, trasversalità, managerializzazione».

Qual è il ruolo dell'associazione e dei manager?

«Manageritalia Veneto è la promotrice del progetto quadriennale, insieme a Ciset, il Centro studi sull'economia turistica, in un'ottica di diffusione della cultura manageriale e di responsabilità sociale verso i giovani. Abbiamo costruito il partenariato con gli attori

privati e pubblici dei segmenti dei turismi e dei settori del manifatturiero e dei servizi coinvolti».

È anche un modo per fare sistema e lavorare con tutti gli stakeholder a favore del territorio?

«Questo è l'impegno principale, perché solo con l'apporto di tutti si potranno affrontare le cinque aree di indagine:

1. I percorsi formativi;
2. L'evoluzione delle imprese e dei profili richiesti;
3. Il mercato del lavoro e la demografia;
4. I cambiamenti generazionali e il rapporto con la vita professionale;
5. La trasversalità e l'integrazione tra filiere (turismo-cultura-servizi-manifattura). E rispondere a domande chiave, come l'attrattività del turismo verso i giovani o i cambiamenti necessari nelle imprese».



Pietro Luigi Giacomoni, docente incaricato di Organizzazione aziendale all'Università di Padova ed ex-presidente Cfmt e Manageritalia Veneto.

Quali i prossimi passi?

«Dopo la presentazione della road map a tutti gli stakeholder dei turismi veneti, si sta lavorando sul tema del 2022, centrato sui giovani e la loro formazione (con attenzione ai corsi scolastici, agli Istituti, all'università), attraverso varie analisi in corso che verranno presentate nell'evento del 6 ottobre a Venezia».



FORUM TARANTO TURISMO



Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata

COLLABORAZIONE tra tutti gli stakeholder, costruzione di una proposta turistica che coinvolga la cittadinanza e risponda alle richieste del mercato, innovazione e tecnologia. Sono queste alcune delle azioni suggerite nel “Contratto per Taranto destinazione turistica smart”, elaborato al termine del Forum Taranto Turismo organizzato da Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata, svoltosi il 29 e 30 aprile nella sede del Dipartimento Universitario Jonico. E protagonisti sono stati davvero i principali attori del turismo del territorio. Due giorni di confronti, dibattiti, studio delle grandi potenzialità del territorio jonico, ma anche delle numerose criticità da superare. Si è parlato ad esempio delle infrastrutture, ricordando i quattro asset chiave su cui la regione è impegnata per potenziare i collegamenti nell’area jonica e sottolineando quanto ancora ci sia da lavorare in tal senso, magari aiutati dalle risorse del Pnrr. Si è guardato alle best practice di Malaga e Matera che, da luoghi di passaggio, sono diventate vere e proprie destinazioni turistiche, analizzando gli ingredienti del successo dei due proces-

si di riqualificazione. Si è riflettuto sull’influenza del Covid sul futuro del turismo e sull’importanza dell’approccio manageriale, basato su dati e misurazioni, per rendere concreto lo sviluppo delle attività. Si è guardato ai XX Giochi del Mediterraneo, in programma a Taranto nel 2026, come opportunità per intervenire sul territorio in termini di impiantistica e di interventi nel tessuto urbano. A lungo, inoltre, si è parlato di formazione, che deve essere specifica

co saranno le chiavi del successo di questo ambizioso progetto: «Manageritalia è pronta a offrire il suo contributo a tutti gli attori, pubblici e privati» ha detto in apertura **Giuseppe Monti**, presidente di Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata «per arrivare a risultati concreti ottimizzando quanto già c’è di valido e innovando gli altri ambiti e aspetti». Le idee e le riflessioni scaturite durante gli approfondimenti e i workshop del 29 e 30 aprile sono confluite nel Contratto



per Taranto destinazione turistica smart. Un contratto, non un manifesto, per ribadire l’impegno di chi l’ha sottoscritto: «Tutto questo serve per guardare avanti con fiducia, perché non possiamo perdere il

per il turismo: «Non solo camerieri, cuochi, bagnini, ha osservato nel suo intervento **Gianfranco Lopane**, assessore al Turismo Regione Puglia «ma anche figure in grado di portare avanti la governance di cui il settore necessita, come il destination e il tourist manager. L’obiettivo è quello di rendere Taranto e l’area jonica una destinazione turistica smart, al pari di Gargano e Salento». Sinergia tra gli stakeholder e gestione manageriale di tutto il sistema economi-

treno per lo sviluppo», ha affermato **Gianfranco Giovanni Chiarelli**, commissario straordinario della Camera di commercio di Taranto. E tra chi l’ha sottoscritto c’è, naturalmente, Manageritalia, che si impegna a contribuire al progetto anche con la Community turismo: sarà fondamentale per partire rapidamente, sviluppare una vera gestione manageriale e attuare, comunicare e condividere le varie fasi del cambiamento. ■

Il progetto dalla viva voce di chi l'ha pensato e realizzato

Qual è l'obiettivo del progetto?

«Confronto con stakeholder del turismo, locali e nazionali, su temi attuali quali: nuovi modelli di sviluppo; sostenibilità; lavoro; Pnrr, con particolare riferimento al turismo e alla "blue economy", inquadrato nei più ampi temi congressuali della conoscenza e della trasformazione del lavoro».

Qual è il ruolo dell'associazione e dei manager?

«Mettere insieme le forze vive del territorio favorendo un processo *bottom up* e interagire sui temi dello sviluppo turistico locale; favorire l'individuazione di progettualità di breve, medio e lungo periodo; rilanciare il ruolo dei manager,

elementi chiave dello sviluppo socio economico e del settore turistico».

È anche un modo per fare sistema e lavorare con tutti gli stakeholder a favore del territorio?

«Sì, favorendo la creazione di network locali e link con quelli nazionali e internazionali e sviluppando un metodo per altre destinazioni minori meridionali e italiane».

Quali i prossimi passi?

«Il report di valutazione finale dell'iniziativa verrà prodotto nei 60 giorni successivi all'evento e conterrà dati ed elementi quali-quantitativi analitici e interpretativi volti a esprimere un giu-



Ettore Ruggiero, direttore Nextwork Soc Coop Bari, membro di giunta e del consiglio direttivo di Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata.

dizio di valore sui risultati raggiunti, comparandoli con i risultati attesi e prefissati, offrendo piste di lavoro per il futuro utili per progettualità a valle dell'evento».



FLESSIBILITÀ CONTRATTUALE E SALARI BASSI: cosa ne pensa il ministro del Lavoro

Il ministro del Lavoro Andrea Orlando ha risposto, nel mese di maggio, all'interrogazione della senatrice Bernini (FI) sull'introduzione di flessibilità regolate per determinate tipologie di lavoro.

Dall'analisi della nota trimestrale sulle tendenze dell'occupazione relativa al quarto trimestre 2021, elaborata recentemente dal ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, insieme a Istat, Inps, Inail e Anpal, l'occupazione presenta una rilevante crescita congiunturale e tendenziale: crescono l'occupazione dipendente e quelle a tempo indeterminato e determinato. Queste ultime includono anche il lavoro in somministrazione e a chiamata e le posizioni lavorative hanno una durata prevista fino a trenta giorni nel 39,5% dei casi, nel 29,1% da due a sei mesi, mentre soltanto lo 0,9% supera un anno.

Risultano critici i dati legati al part-time involontario (che secondo i dati Eurostat riferiti al 2020 in Italia è al 66%: percentuale più alta in Europa) e al livello medio dei salari. Questi ultimi mostrano un evidente arretramento

delle retribuzioni per le categorie più fragili del nostro mercato del lavoro, quali le donne, i giovani, i lavoratori del Mezzogiorno e i lavoratori con bassa qualificazione professionale. «Occorre quindi – ha detto il ministro – intervenire su alcuni problemi strutturali endemici del nostro mercato del lavoro: la forte disoccupazione giovanile e di genere; i periodi di transizione tra scuola e lavoro, tra i più lunghi d'Europa; il disallineamento tra domanda e offerta; il fenomeno della povertà lavorativa. Su tutto questo si sta cimentando l'impegno del governo e delle risorse del Pnrr».

La povertà lavorativa, un problema per un quarto dei lavoratori italiani, è spesso collegata a salari insufficienti, ma è anche il risultato di un processo che riguarda i tempi di lavoro: il problema all'origine dei fenomeni di povertà e di emarginazione sociale non è solo la mancanza del lavoro in assoluto, ma anche la carenza di lavoro qualificato, ben pagato e con continuità lavorativa. In questo contesto, un intervento di

razionalizzazione delle tipologie contrattuali dovrebbe essere orientato ad arginare il lavoro precario, piuttosto che a introdurre ulteriori clausole di flessibilità. Il Pilastro europeo dei diritti sociali stabilisce che deve essere promossa la transizione a forme di lavoro a tempo indeterminato, evitando quanto più possibile il ricorso a forme di lavoro che conducano a condizioni instabili.

Inoltre, i processi di transizione e l'incidenza delle nuove tecnologie hanno bisogno di un grande investimento in formazione sul capitale umano, proprio per evitare il rischio che la flessibilità del lavoro si trasformi in ulteriori forme di precarietà. Per dirla in altre parole: a fronte di un investimento di 5 miliardi tra politiche attive e formative, c'è da chiedersi se questo sia compatibile con dei titoli contrattuali che prevedano uno o pochi giorni di lavoro. «Questa – ha detto il ministro – è la domanda che ci dobbiamo fare tutti, superando l'ideologia e guardando allo stato dell'arte del mercato del lavoro in Italia».

DELEGA IN MATERIA DI INCENTIVI ALLE IMPRESE: il ddl messo a punto dal Mise e dal ministero del Sud

Gli incentivi alle imprese sono tanti, si sovrappongono e non sono coordinati tra di loro. L'ultima relazione del governo parla di 1.466 interventi agevolativi nel 2020.

Per fare ordine in questa giungla legislativa, il 26 maggio scorso il consiglio dei ministri ha esaminato la bozza di disegno di legge "Delega in materia di incentivi alle imprese" messo a punto dal Mise e dal ministero del Sud.

Il testo prevede una delega al governo, da adottare entro 12

mesi dalla data di entrata in vigore della legge, per la riforma della normativa vigente in materia di incentivi alle imprese. In particolare, il disegno di legge ha l'obiettivo di recuperare efficienza e di incrementare gli investimenti attraverso tre soluzioni attuative per: il migliore governo della politica industriale; il coordinamento e la razionalizzazione degli aiuti rispetto alle finalità incentivanti; la massima semplificazione, uniformità e conoscibilità del sistema degli incentivi.

IN ARRIVO LA DIRETTIVA EUROPEA SUL SALARIO MINIMO

Il 7 giugno, a Bruxelles, è stata approvata (da Commissione Ue, Parlamento e Consiglio) l'introduzione del *minimum wage*, il salario minimo. Attenzione: la direttiva Ue non fissa un salario minimo comune per tutti, né impone questo parametro come obbligo contrattuale; semplicemente, mira a far istituire in ciascun paese un quadro normativo che preveda salari minimi adeguati ed equi. L'obiettivo, quindi, non è uniformare i sistemi nazionali con la definizione di un livello minimo unico per tutti gli Stati membri, ma tendere a una convergenza verso l'alto delle retribuzioni minime, rispettando le specificità di ogni ordinamento interno e favorendo al contempo il dialogo tra le parti sociali.

L'Italia è tra i sei Paesi dell'Ue a non avere già una regolamentazione in materia, tuttavia, il nostro Paese non è obbligato dalla direttiva a implementare un salario minimo, dato che non rientra tra i paesi con un tasso di copertura della contrattazione collettiva inferiore all'80%. È la direttiva stessa a riconoscere che l'obiettivo di garantire retribuzioni minime adeguate può essere raggiunto sia mediante la contrattazione collettiva sia per legge e in Italia oltre l'80% dei lavoratori è coperto dalla contrattazione collettiva. Per tale motivo riteniamo la strada del dialogo sociale come l'unica percorribile per superare l'acceso dibattito sul salario minimo.

Nel nostro Paese, da inizio legislatura, sono state depositate sei proposte di legge: alla base c'è quella della senatrice



Nunzia Catalfo, a cui ha fatto seguito una comprendente anche aspetti legati alla rappresentanza delle parti sociali nella contrattazione collettiva e la detassazione degli aumenti nei rinnovi contrattuali. Al momento i lavori in commissione Lavoro al Senato sono fermi, come detto, per mancanza di un accordo politico e tra le parti sociali.

Sullo sfondo c'è anche la questione degli stipendi bassi in molti paesi d'Europa, soprattutto in Italia: se tra il 1990 e il 2020 i salari medi annuali sono aumentati in tutti i paesi europei, in Italia sono diminuiti del 2,9%. Anche durante la pandemia (tra il 2019 e il 2020) alcuni Stati del continente hanno visto un lieve aumento dei salari medi: è il caso, ad esempio, dei Paesi Bassi (+2,4%), della Slovenia (+2,3%) o della Lettonia (+7,1%). In Stati come Francia, Spagna e Italia, invece, si è registrato un lieve calo, pari rispettivamente al 3,2% per la Francia, al 2,9% per la Spagna e al 5,9% per l'Italia (dati Ocse).

Il principio della concentrazione e del coordinamento delle misure ha l'obiettivo di ridurre la frammentazione del sostegno pubblico, velocizzare la compensazione delle risorse finanziarie in ragione della relativa domanda, evitare la duplicazione e la sovrapposizione tra interventi indirizzati allo stesso target di riferimento. Particolare rilievo è attribuito all'uso delle tecnologie più innovative e all'interoperabilità dei dati, che rappresentano il presupposto dell'ottimizzazione del quadro complessivo.

È previsto anche il potenziamento e un maggior coordinamento sinergico di strumenti esistenti volti a far conoscere l'offerta degli incentivi disponibili in maniera organica e

completa: il Registro nazionale degli aiuti di Stato e la piattaforma telematica *incentivi.gov.it*. Si prevede inoltre la costituzione di una Cabina di regia, composta dal ministro dello Sviluppo economico, dal ministro dell'Economia e delle finanze, dal ministero per il Sud e la coesione territoriale, dal ministro per gli Affari regionali, dal ministro degli Affari esteri e della cooperazione internazionale e dal presidente della Conferenza unificata a cui viene demandato il compito di garantire l'integrale e coerente attuazione della nuova disciplina, nonché di individuare eventuali ulteriori fabbisogni di intervento, ovvero di coordinamento dinamico tra strumenti di incentivazione nazionali e regionali.

BANCHE: SEMPRE PIÙ ONLINE E FINANZIAMENTI PIÙ CARI AL SUD

Il focus sul sistema finanziario dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia fotografa un Paese a due velocità: al Sud meno sportelli e alle aziende ottenere credito costa il doppio che al Nord

L MERIDIONE vede sparire gli sportelli bancari, che sono la metà in rapporto alla popolazione rispetto al Nord Italia. Inoltre, al Sud le imprese scontano un costo di accesso ai finanziamenti sensibilmente più alto. Il focus dal titolo "Banche italiane e territorio" del report dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia dell'aprile scorso traccia una fotografia del sistema bancario italiano che vede una netta diminuzione del numero di sportelli sul territorio e peggiori condizioni di accesso al credito delle aziende nel Meridione.

Banche: sempre meno e sempre più concentrate

Nel corso del 2021 si è registrata una forte riduzione del numero degli sportelli bancari attivi sul territorio italiano: da 23.481 di fine 2020 ai 21.650 di fine 2021 (1.831 sportelli chiusi in un solo

anno). La diminuzione ha riguardato tutte le regioni e sono ben 4.902 i comuni della Penisola che non ne hanno neanche uno nei propri confini. Al Sud, dove la presenza fisica degli istituti sul territorio era già molto ridotta, si conta la minore presenza pro capite di sportelli, concentrati solo nei grandi centri.

Nell'Italia meridionale si è passati quindi dai 30 sportelli ogni centomila abitanti del 2015 ad appena 23 nel 2021. Nello stesso periodo, in Italia gli sportelli sono passati dai 48 ogni centomila abitanti del 2015 ai 35 nel 2021, con una maggiore densità nel Nordest, in cui nell'ultimo anno si contano ancora 49 sportelli attivi ogni centomila abitanti (ma erano 69 nel 2015). La provincia con il maggior numero di sportelli in rapporto alla popolazione è Trento (69 ogni centomila abitanti), l'ultima è Caserta, con 15 sportelli sempre ogni cen-





tomila abitanti, mentre la penultima è Reggio Calabria, che ne ha appena 16. Se guardiamo le regioni, invece, il Trentino-Alto Adige si classifica al primo posto con 66 sportelli ogni centomila abitanti, mentre l'ultima è la Calabria che, con 340 sportelli, ne ha appena 18 ogni centomila abitanti.

Internet e home banking la fanno da padroni

Negli ultimi anni il sistema bancario italiano ha ridotto significativamente la sua presenza fisica sul territorio per una serie di fattori che hanno influenzato le scelte sulla presenza degli istituti nei diversi territori. Innanzitutto, l'avvento di internet e dell'home banking ha spinto gli istituti di credito a chiudere gli sportelli e a spostare online una grossa parte dei servizi offerti: basti pensare che tra il 2004 e il 2020 la quota di individui che utilizzano servizi

bancari online in Italia è aumentata da meno dell'8% al 40%.

Più imprese uguale più sportelli: divario tra i territori

Le banche italiane, poi, hanno definito la presenza territoriale degli sportelli in funzione dell'attività economica delle imprese nel territorio e non in funzione della maggiore o minore popolazione. Così, il Nordest del Paese è l'area a maggiore densità di sportelli in relazione alla popolazione, anche grazie alla grossa quota di mercato che Bcc e Casse rurali – tradizionalmente molto presenti sul territorio – rivestono in queste zone. Nel Sud, invece, gli istituti di credito mantengono aperti la metà degli sportelli in rapporto alla popolazione rispetto al Nord, anche a causa della minore presenza di istituti e delle dimensioni medio-grandi degli operatori

Nel corso del 2021 si è registrata una forte riduzione del numero degli sportelli bancari attivi sul territorio italiano: da 23.481 di fine 2020 ai 21.650 di fine 2021. La diminuzione ha riguardato tutte le regioni e sono ben 4.902 i comuni della Penisola che non ne hanno neanche uno

bancari, con una minore differenziazione dell'offerta. Anche la decrescita del numero di sportelli nei singoli territori è stata molto più veloce nel Meridione, che per primo ha subito drastici tagli. Se si analizza poi la diffusione capillare degli sportelli sul territorio, il divario appare ancora più marcato. Emerge chiaramente una

Osservatorio del Terziario Manageritalia

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

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



visibile disparità fra le regioni appartenenti a due gruppi di macro-aree: da un lato il Nordest e il Centro, le cui regioni sono caratterizzate in maggioranza da una copertura del territorio superiore all'80%, con picchi di oltre il 90% in Emilia Romagna, Toscana e Trentino-Alto Adige; dall'altro, le regioni del Sud e le Isole mostrano una copertura molto varia ma, in generale, più bassa, con una media del 50% di comuni coperti, tra il picco della Puglia all'80% e il Molise, in cui i 27 sportelli presenti riescono a coprire appena il 20% dei comuni, mentre in Calabria, penultima regione per copertura territoriale, solo 127 comuni (il 31%) hanno almeno uno sportello bancario, mentre ben 277 non ne hanno nemmeno uno. L'eccezione in questo caso è il Piemonte, quartultima regione d'Italia, in cui solo

il 40% dei comuni ha almeno uno sportello, meno dell'Abruzzo e della media italiana che è del 58%.

Costo del credito bancario: più caro per le imprese del Sud

Anche nel campo del credito alle imprese si conferma il divario tra i territori, a tutto vantaggio delle aziende del Nord. Le condizioni finanziarie che le banche concedono dipendono dai rating aziendali e di conseguenza penalizzano generalmente il Sud e le Isole, dove si osservano costi medi di finanziamento della liquidità più alti di oltre il 2% rispetto al Nord e una minore disponibilità di credito in rapporto all'occupazione. Il costo dei prestiti per esigenze di liquidità (Tae) nelle regioni del Nord e del Centro è inferiore al 3,5% del finanziamento, mentre

nelle regioni del Sud il costo del credito arriva fino al 7%. Nel 2021 la differenza media fra i tassi richiesti nel Nordest e nel Meridione si è attestata oltre i 2 punti percentuali, con tassi inferiori al 3% in Veneto e Trentino e superiori al 4% in Campania e Basilicata. Vicini al 7% in Calabria, che vanta il triste record di regione più cara d'Italia per il costo dei finanziamenti bancari alle imprese.

I fattori che concorrono a formare il divario

A creare questa forbice nel costo del credito concorrono diversi fattori. Da un lato, elementi che contribuiscono a creare una differente percezione della rischiosità imprenditoriale da parte degli istituti, come le dimensioni aziendali, la presenza o meno di ecosistemi imprenditoriali sviluppati o il settore di appartenenza delle imprese (e la relativa destinazione degli investimenti e della liquidità). Dall'altro, la competizione nel mercato del credito a livello locale, con la possibilità di esercitare un maggiore potere di mercato da parte di quelle (poche) banche che operano su territori già poco serviti. Rimangono invece più contenuti gli spread territoriali sui prestiti connessi a esigenze di investimento. In questo caso, a registrare un costo medio del credito più basso sono Lazio e Piemonte, verosimilmente grazie a dei grossi prestiti concessi alle aziende di

grandi dimensioni che hanno sede nei capoluoghi di queste due regioni. Anche in questo caso, comunque, sono le imprese del Nordest a godere di tassi medi inferiori rispetto alle altre macroregioni, mentre le regioni del Sud e le Isole sono fanalini di coda.

L'importanza del credito bancario alle imprese

Il presidente di Manageritalia Mario Mantovani ha commentato così i dati del focus: «Il credito bancario riveste una funzione essenziale nel finanziamento delle imprese, soprattutto all'inizio del loro ciclo vitale. Un numero di sportelli ri-

dotto e la scarsa presenza sul territorio degli istituti generano difficoltà di accesso al credito per le imprese e minori possibilità di creare un rapporto fiduciario forte e stabile tra banche e imprenditori». «Anche il costo del credito al Sud – ha continuato Mantovani – è un ostacolo concreto alla crescita economica, proprio dove ce ne sarebbe più bisogno. Al Sud le banche alzano i tassi perché i rating aziendali sono bassi, ma le imprese affrontano costi troppo alti per i prestiti bancari e quindi hanno più difficoltà a investire. Un circolo vizioso che la dice lunga sulla difficoltà di fare impresa al Sud». ■

«Il credito bancario riveste una funzione essenziale nel finanziamento delle imprese, soprattutto all'inizio del loro ciclo vitale. Un numero di sportelli ridotto e la scarsa presenza sul territorio degli istituti generano difficoltà di accesso al credito per le imprese e minori possibilità di creare un rapporto fiduciario forte e stabile tra banche e imprenditori»

Mario Mantovani



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapida



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 endossezi, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:

**Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00**

Si riceve per appuntamento

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

**Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489**

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

Roma, 7 maggio

ASSEMBLEE: UN GIRO D'ITALIA RICCO DI VALORE

*Cronaca di un mese fitto di incontri
per il tradizionale appuntamento,
finalmente in presenza
in una quasi normalità*

Enrico Pedretti

L'OBIETTIVO era quello di esaminare e votare i bilanci consuntivi delle tredici associazioni territoriali e di quella dedicata agli executive professional ed esaminare i programmi futuri. Ma come sempre c'è stato molto altro. Si sono affrontati aspetti legati ad alcuni servizi core per i manager associati, ma ancor più si è dialogato con rappresentanti di politica, istituzioni e business community su alcuni aspetti portanti dell'azione di Manageritalia sul territorio: in primis, la trasformazione del lavoro e l'orientamento dei giovani. Tutti eventi pubblici, trasmessi anche in diretta streaming sui canali social di Manageritalia (LinkedIn, Youtube e Facebook) che hanno avuto oltre 10mila

visualizzazioni: persone che li hanno seguiti, commentando e approvando i contenuti e dialogando con la sala dove si svolgevano.

A detta di molti, un momento piacevole e arricchente come sempre e più di sempre, sia sul piano personale che professionale, maggiormente apprezzato perché in una quasi completa libertà dal Covid che mancava da tan-

to, troppo tempo. Ecco quindi una veloce cronaca delle nostre assemblee, ricordando l'appuntamento all'assemblea nazionale che si terrà a Milano il 17 e 18 giugno. Gli oltre 200 delegati di tutt'Italia avranno modo di fare il punto sull'intera Organizzazione e condividere, finalmente in presenza, quanto fatto e quanto in cantiere. ■

Nella parte pubblica dell'assemblea, dal titolo ***Il futuro delle professioni nel management sportivo e culturale***, abbiamo incontrato Andrea Abodi, manager di grande esperienza e prestigio nel mondo dello sport, oggi presidente dell'Istituto per il Credito sportivo e consigliere dell'Abi (Associazione bancaria italiana). Un interessante momento di riflessione e condivisione di alcuni punti fermi del management e degli sviluppi del suo operare anche in contesti che lo vedono ancora scarsamente presente, come sport e cultura.





MANAGERITALIA
TRENTINO-ALTO ADIGE

Trento, 14 maggio

C'è stato spazio per raccontare **Giovani e lavoro: fare il manager oggi**, la recente iniziativa sviluppata con l'Università della città che coinvolge quasi un centinaio di giovani universitari. Un'azione che ha visto i manager andare in aula, sviluppare e parlare di progetti con i giovani e farsi affiancare da alcuni nel quotidiano operare. A dialogare di lavoro, giovani e sviluppo Roberto Failoni, assessore all'artigianato, commercio, promozione, sport e turismo.



MANAGERITALIA
LAZIO, ABRUZZO, MOLISE,
SARDEGNA E UMBRIA

Roma, 19 maggio

L'evento **Roma, la città che reinventa il futuro** ha portato in scena un incontro con importanti referenti di istituzioni ed economia. Un ulteriore step del dialogo e della collaborazione avviati con i più importanti stakeholder della città per contribuire e valorizzare il ruolo dei manager che vedrà nei prossimi anni il turismo al centro dello sviluppo della città.

MANAGERITALIA
MARCHE

Ancona, 21 maggio

Tanta attenzione è stata dedicata al **Fasdac**, per condividere con gli associati e il consiglio direttivo alcuni upgrade sul territorio. A parlarne, il presidente del Fondo integrativo sanitario dei dirigenti del terziario Fabrizio Pulcinelli, che ha sottolineato il buono stato di salute del Fondo e le principali novità e logiche strategiche. Altro argomento al centro del dibattito, la trasformazione del lavoro sul quale l'associazione sta sviluppando varie iniziative sul territorio, forte del contributo di alcuni manager associati.



MANAGERITALIA
PIEMONTE E VALLE D'AOSTA

Torino, 22 maggio

Il clou dell'assemblea è stato la consegna delle borse di studio del Fondo Mario Negri a quasi 180 giovani studenti di superiori e università. A seguire, l'intervento del futurologo Thomas Bialas dal titolo **L'insostenibile leggerezza di essere sostenibili**. E la sostenibilità e il merito sono stati al centro del successivo dialogo con i giovani, che con i loro interventi hanno riscaldato ed emozionato la folta platea.





Milano, 23 maggio

Nella parte pubblica si è parlato di **leadership plurale**, quella che serve oggi e che tutti i manager devono praticare. A parlarne con la folta platea Luca Solari, autore di *Freedom Management*, professore di Organizzazione aziendale e Risorse umane e, a seguire, tavola rotonda con quattro manager d'eccezione: Katia Bassi, Lara Carrese, Francesco Misurelli e Andrea Scotti Calderini.



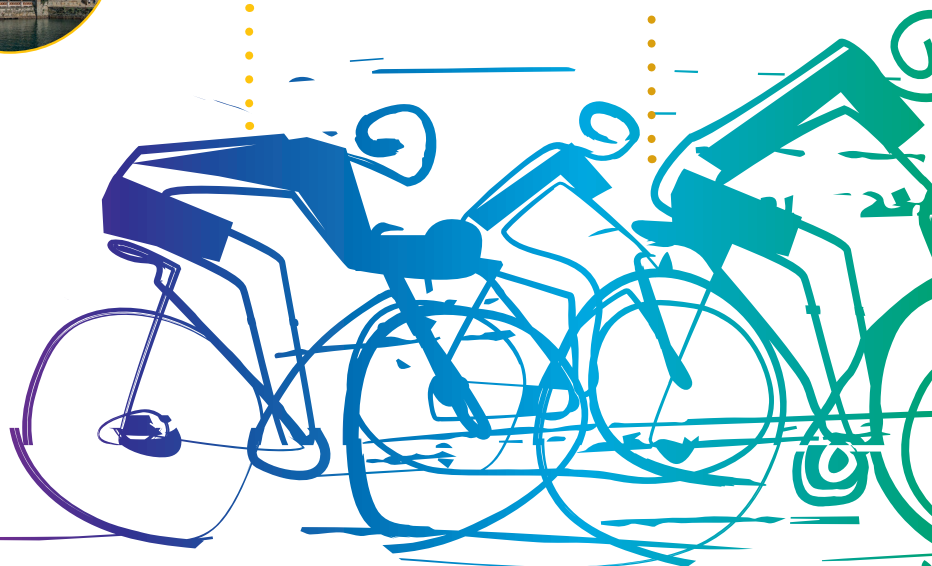
Trieste, 26 maggio

Al centro dell'incontro **il lavoro e la parità di genere** con Anna Limpido, consigliera di Parità della Regione, e Maria Cristina Bombelli, founder Wise Growth. Ultima, ma non per importanza, la presentazione dell'iniziativa a cura di Confcooperative Alpe Adria sul **workers buyout** volta a recuperare aziende in difficoltà, ristrutturandole in forma di cooperative con i dipendenti soci. La collaborazione con Manageritalia e i manager associati avverrà per la necessità di avere adeguate competenze manageriali a supporto della ristrutturazione e trasformazione aziendale.



Bari, 28 maggio

Assemblea tutta concentrata sul tema della **trasformazione del lavoro tra grandi dimissioni e work-life balance**. A parlarne, tra gli altri, Francesco Amendolito, professore straordinario di Diritto del lavoro e presidente Aidp Puglia. Alla fine è stato firmato un accordo tra Manageritalia e Aidp per operare insieme sul fronte del lavoro sia a supporto dei manager che dell'economia del territorio.



Firenze, 25 maggio

Visita alla scuola di programmazione 42 Firenze Luiss presso il Granaio dell'abbondanza, sede di un importante innovation hub. A seguire, nella parte pubblica, un incontro su **Le nuove sfide del mondo del lavoro. Il manager tra digitalizzazione e soft skills** animato da manager, docenti e professionisti impegnati su vari fronti nel lavoro.



Vicenza, 26 maggio

Nella splendida e storica cornice di Villa Cordellina Lombardi, Manageritalia Veneto ha parlato di lavoro e produttività, stimolata dalla presentazione a cura di Cgia della ricerca **Attrattività delle imprese, produttività e demografia: confronto tra il Veneto e altre Regioni**. A seguire, un vivace dibattito e in chiusura un piacevolissimo e intrigante speech del nostro associato professor Guido Beltramini, direttore del Centro internazionale di studi architettura Andrea Palladio e del Palladio Museum, che ha raccontato la storia della villa, dei suoi proprietari e degli stupendi affreschi del Tiepolo che la decorano.





Bologna, 28 maggio

L'Emilia Romagna ha tenuto la sua assemblea a tempo di rock. Infatti, dopo la parte statutaria, tutti i presenti sono stati coinvolti nella performance di musicisti, manager e consulenti: **Il rock in azienda - I principi del rock applicati al management**. Al centro i parallelismi tra un complesso rock, o meglio le band che hanno fatto la storia del rock, e la vita in azienda. Come hanno ben illustrato i performer, progetti, successi ed errori hanno le stesse dinamiche e fattori vincenti o bloccanti che viviamo tutti i giorni in azienda, con il nostro team, con clienti, fornitori e partner.



Taormina, 4 giugno

L'associazione siciliana ha affrontato vari temi: la **formazione contrattuale** di Cfmt e quella finanziata di Fondir e la **sostenibilità**, promossa attraverso i manager con Prioritalia. Ospiti il sindaco di Taormina Mario Bolognari, che ha intrattenuto la platea parlando del turismo in Regione, e Calogero Foti, dirigente generale del dipartimento acqua e rifiuti della Regione Sicilia, che ha offerto uno spaccato delle problematiche del mondo pubblico e del ruolo dei manager.



Napoli, 6 giugno

Attenzione focalizzata su **giovani e mondo del lavoro**. In sala anche qualche decina di studenti universitari che stanno partecipando a Vivi da manager: sviluppato in collaborazione con l'Università Partenope, prevede una simulazione di colloqui di lavoro (speed interview), una formazione con Cfmt e l'opportunità di vivere alcuni giorni a contatto con un manager nel suo quotidiano operare. Protagonisti del dialogo con i giovani anche l'assessore regionale alle attività produttive Antonio Marchiello, la presidente nazionale Aidp Matilde Marandola e la docente dell'Università Partenope Filomena Buonocore.



Genova, 8 giugno

Il tema della parte pubblica, **Il futuro che viene dal mare**, ha raccolto istituzioni, tra cui il sindaco Marco Bucci, manager e professionisti del settore. È emerso come per Blue economy non si intenda solo l'economia generata dalle risorse marine ma un vero e proprio nuovo modello di business. Questo è stato raccontato dalla testimonianza di startup protagoniste di un'innovazione blue, ricercatori accademici e massimi esperti su tematiche legate all'ambiente e al mare.





LEADERSHIP, UNA PAROLA AL PLURALE!

Stimoli dall'assemblea di Manageritalia Lombardia: quali competenze deve sviluppare chi guida oggi le organizzazioni e quali modelli organizzativi dobbiamo abilitare?

Sonia Rausa
segretario generale Manageritalia Lombardia

ALL'ASSEMBLEA di Manageritalia Lombardia si è parlato, nella parte pubblica, di leadership, quella che serve in contesti sempre più fluidi, imprevedibili e ibridi come quelli attuali. Lo abbiamo fatto insieme a Luca Solari, autore di *Freedom management*, docente di Organizzazione aziendale e Risorse umane presso l'Università degli Studi di Milano e fondatore di OrgTech. Solari ci ha introdotto a nuovi modelli organizzativi e a un nuovo approccio alla leadership generativa e plurale, ovvero una leadership coraggiosa che coltiva il dubbio e il confronto, il rischio e la sperimentazione. Una leadership della responsabilità dell'azione, e non di potere, collegata alla capacità di *novelty* e al valore della libertà

per contesti organizzativi fluidi, di progetto, agili e innovativi. Una leadership aperta, ibrida, riflessiva e generativa, che lascia spazio agli altri.

Abbiamo poi calato questi spunti nella pratica quotidiana per vederne le implicazioni in termini di competenze e sfide con chi sta già interpretando questo ruolo: Katia Bassi, managing director Silk-Faw, Lara Carrese, human capital director Fondazione Milano Cortina 2026, Francesco Misurelli, managing director Beko Italy e Andrea Scotti Calderini, ceo e co-founder Freeda Media.

Ecco una sintesi e alcuni stimoli emersi dal confronto che si è tenuto il 23 maggio scorso presso BASE Milano, al termine dei lavori assembleari. ■



LUCA SOLARI: LEADER È QUALCUNO CHE PONE DELLE DOMANDE ALLE COSE CHE CONOSCE BENE

«È DIFFICILE mettere in dubbio che un elemento essenziale del successo di un team, e a volte di un'intera organizzazione, sia la leadership. Se il successo iniziale si può

avere con un'idea, un'invenzione, un'intuizione, solo la capacità di tenere assieme più persone consente di sviluppare un business, un'impresa di successo. Questo spiega perché negli anni si siano sviluppati tanti modelli di leadership sia nella ricerca sia nella pratica. Sono sicuro che molti di voi avranno partecipato a svariati programmi di formazione e sviluppo sulla leadership e dedicato del tempo a capire come migliorare la capacità di guidare gli altri.

Un aspetto di cui non sono convinto è che la leadership sia quasi indipendente dalla competenza manageriale e tecnica. Si può essere leader, ma si deve prima essere riconosciuti come tali per riuscire a portare un valore al business.

Che cosa succede allora quando il business richiede costantemente di innovare, come accade oggi in molti settori? Si deve cambiare pelle, anzi, diventare dei veri camaleonti, adattabili a tanti contesti e in grado di avvalersi non solo del "fare" dei propri collaboratori, ma sempre più del loro "pensare". Un manager oggi deve saper scegliere persone con capacità di pensiero

e avere l'umiltà di ascoltarle per prendere decisioni (anche) insieme a loro. Questa è la base per la leadership che io chiamo plurale. Ma per essere leader plurali si deve accettare il nuovo contesto, che non premia più solamente chi

decide. Il dubbio, il test, la prova, la messa in discussione di ciò in cui si crede e l'ascolto di chi la pensa diversamente sono le risorse migliori per prendere decisioni più accurate. Questi elementi chiave servono per essere manager e quindi per "fare accadere" le cose, ma servono ancora di più per incentivare le persone a dare e darsi per la propria organizzazione. Perché non è scontato che alla richiesta di maggiore attivazione, produttività e innovazione tutti siano pronti a rispondere.

Per anni abbiamo chiesto ai nostri manager di eseguire e, ancora oggi, alcuni cattivi modelli ripetono le stesse vecchie idee sulle pagine dei quotidiani. Attivarsi per il proprio manager e, quindi, per la propria organizzazione, richiede di stimare entrambi e di sentire che sono autentici nel chiederci di dare di più. Il leader plurale ha una responsabilità maggiore e, proprio per questo, diventa travolgente. Infatti, aprendosi autenticamente agli altri rivela, anche in situazioni complesse, il proprio carattere e la propria capacità decisionale. ■

Luca Solari, autore di *Freedom Management*, docente di Organizzazione aziendale e Risorse umane presso l'Università degli Studi di Milano e fondatore di OrgTech.



«Per essere leader plurali si deve accettare che guidiamo in un contesto che non premia più solamente chi decide. Il dubbio, la messa in discussione di ciò in cui si crede e l'ascolto sono le risorse migliori per decisioni più accurate»

LARA CARRESE: L'IMPORTANZA DEL PURPOSE NELLO SVILUPPO DELLA LEADERSHIP PLURALE

«Se pensiamo al purpose, al senso, allo scopo come a una stella cometa che ci ispira e ci guida, allora la risposta è presto data: senza uno scopo, ci si ritrova a vagare. E il concetto stesso del vagare è controintuitivo rispetto al concetto di leadership. La mia esperienza mi insegna che guida solo chi sa dove vuole andare ed è in grado di trasmetterlo con umiltà e competenza. Chi non sa dove vuole andare ma si trova in posizioni di spicco, allora comanda, controlla, ma non guida e non è di ispirazione a chi gli sta intorno. E le persone lo intuono: mi piace pensare che istintivamente tutti noi sentiamo che è sempre stato così, anche se nelle passate microeconomie fordiste il concetto di leadership era sedato dalla necessità di controllare le divergenze e attenuare i conflitti, per poter procedere con le produzioni a catena. La complessità di oggi, invece, fatta di tanti "meta-contesti" e altrettanti "meta-interlocutori" con i quali ci interfacciamo, richiede la competenza di trasmettere lo scopo e l'obiettivo per potersi accreditare. La sfida contemporanea sta nel trasmettere lo scopo come univoco, seppure gli interlocutori siano plurimi e con interessi apparentemente differenti. Sono convinta che questo valga sia su un piano collettivo (i leader verso gli altri) che individuale (i leader verso se stessi): se io sono consapevole di dove voglio andare e ho ragionato e studiato come andarci, gli altri lo capiscono, mi ascoltano e mi aiutano a raggiungere l'obiettivo perché ispirerò fiducia e competenza in relazione a quel purpose».



Lara Carrese, human capital director
Fondazione Milano Cortina 2026.

FRANCESCO MISURELLI: DELEGA E APPRENDIMENTO CONTINUO



«La leadership plurale implica un comportamento da parte del leader molto articolato dove delega, fiducia e coaching dei propri collaboratori sono i pilastri. In particolare, delegare e coinvolgere i collaboratori nei processi decisionali permette a tutta l'organizzazione e al leader stesso di sfruttare al meglio le competenze del singolo, aumentandone il livello di ingaggio. Certo, questo non significa mancanza di assunzione di responsabilità da parte del leader, tutt'altro: implica uno sforzo sulla fiducia non di poco conto. Fiducia che deve essere riposta nei manager di cui abbiamo esaltato i punti di forza e ridotto quelli di debolezza. Il collante per una leadership plurale, infine, è basato sulla condivisione e sulla chiarezza della strategia e degli obiettivi a medio e lungo termine. Strategia che, oltre ad essere chiara, deve essere condivisa e nascere dal contributo di tutti, non solo del leader.

Accanto alla capacità di delegare, è fondamentale anche sviluppare una forte sensibilità al continuo apprendimento. Il leader che dimostra al suo team forte curiosità e attitudine al cambiamento implica, di conseguenza, l'adozione di nuove nozioni e strategie che consentano di essere sempre adeguati a un contesto competitivo in continua evoluzione»...

Francesco Misurelli, managing director Beko Italy.

STRATEGIA DEL CAMBIAMENTO

Come sviluppare e rafforzare la propria strategia di business in tempi di incertezza? Scopriamolo attraverso un estratto dell'intervento dell'economista Michael Porter a una masterclass di WOBI

LA STRATEGIA è una questione di fondamentale importanza che ha un profondo impatto sulle prestazioni e sulla prosperità delle aziende, della società e dei cittadini. Questa non ha una formula unica: deve essere basata sulle circostanze e sulle particolarità di ogni azienda.

Il punto di partenza per sviluppare una buona strategia è comprenderne le basi.

Cosa intendiamo per strategia?

La strategia è l'insieme delle scelte a lungo termine che un'organizzazione prende per distinguersi dai competitor e raggiungere performance migliori. Definisce l'approccio distintivo di un'azienda alla concorrenza, i vantaggi com-

petitivi su cui si baserà e i clienti che sceglie di servire. Ritengo che non esista un unico modo per competere: la chiave è concentrarsi sul diventare un'azienda unica, non la migliore. Per pensare in modo strategico bisogna smettere di voler essere il migliore e iniziare a cercare di essere unico.

È essenziale differenziare l'obiettivo dalla strategia: il primo è lo scopo, la seconda è l'insieme di azioni per raggiungerlo.

Tre tipologie

In molte organizzazioni, in particolare in quelle di grandi dimensioni, la strategia si divide in più livelli. Alla base c'è la strategia di business: quella sviluppata per ogni business unit. Questo livello è sempre il punto di partenza per



Michael Porter, illustre economista e una delle più importanti autorità in materia di management e competitività, ha partecipato come relatore al World Business Forum Milano, organizzato annualmente da WOBI tra America, Europa e Oceania. Evento che riunisce migliaia di menti instancabili accumulate dalla passione per il business.



il pensiero strategico. Poi vi è quella di gruppo, integrata per gruppi di business strettamente correlati. Infine, quella corporate: un'unica strategia per l'intera azienda, che raccoglie tutte le singole strategie trovando sinergie tra di loro.

Il ruolo del ceo, il leader delle grandi organizzazioni, è assicurarsi che ogni business unit abbia chiara la sua strategia e che siano tutte allineate tra loro, all'azienda, a tutte le aree del business e al suo impatto su di esse.

Business che vai, strategia che trovi

Per iniziare a sviluppare una strategia è fondamentale chiedersi in quali mercati operiamo e qual è il nostro business. Sembra una domanda ovvia, ma la verità è che la

maggior parte delle aziende ancora non lo sa! Per scoprirlo, bisogna analizzare due aspetti: l'ambito di gamma (quali prodotti o gruppi di prodotti costituiscono un business?) e l'ambito geografico (l'attività è locale, nazionale, regionale o globale?). Vediamoli più da vicino:

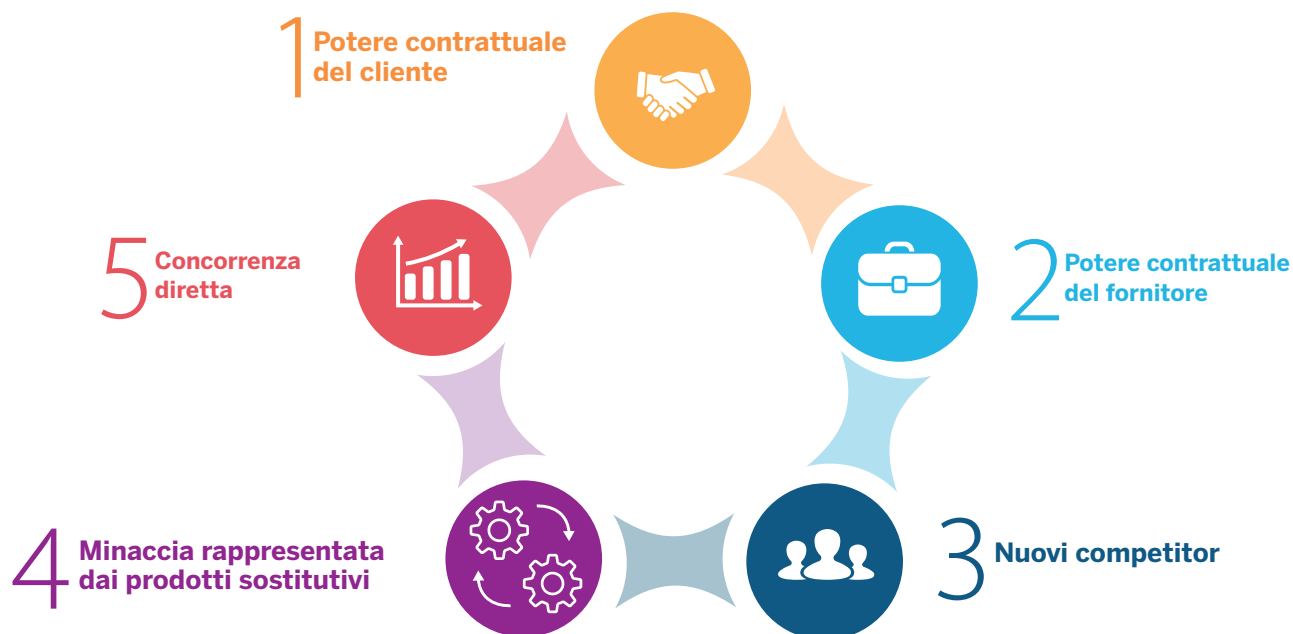
► **L'ambito di gamma:** quali gruppi di prodotti/clienti costituiscono un'azienda strategicamente distinta? Per fare questo, bisogna pensare alla struttura del settore (basata sulle cinque forze che analizzeremo a breve). Se due prodotti rientrano nella stessa struttura e hanno in comune gli elementi che analizzano le cinque forze, significa che questi due prodotti fanno parte della stessa industry.

► **L'ambito geografico:** qual è l'ambito geografico della concor-

La strategia si divide in più livelli. La base è la strategia di business: quella sviluppata per ogni business unit. Il livello successivo è quella di gruppo: una strategia integrata per gruppi di business strettamente correlati. Infine, quella corporate, un'unica strategia per l'intera azienda

renza e del vantaggio competitivo? Questo aspetto confronta la somiglianza delle esigenze dal punto di vista geografico e le capacità di sfruttare le attività chia-

Le cinque forze competitive - il modello Porter



Per ogni azienda è fondamentale comprendere la struttura del settore in cui opera e il posizionamento strategico all'interno di questo. Per analizzare la propria industry e calcolare il suo potenziale di redditività, è opportuno basarsi sulle cinque forze: il potere contrattuale del cliente; il potere contrattuale del fornitore; i nuovi competitor; la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi; la concorrenza diretta

ve nella catena del valore tra regioni e paesi. Questo ambito si distingue in: ambito locale (diverse proposte di valore locale e catena del valore separata), ambito nazionale (differenti proposte di valore in differenti paesi e un approvvigionamento limitato della catena del valore nei paesi), ambito regionale (una proposta di valore comune e una catena del valore regionale integrata) e ambito globale (una proposta di valore comune e una catena del valore mondiale integrata).

Industry e posizionamento strategico

Come accennato, è fondamentale comprendere la struttura del settore e il nostro posizionamento stra-

tegico all'interno di questo.

Per analizzare la nostra industry e calcolare il nostro potenziale di redditività, suggerisco di basarci sulle cinque forze: il potere contrattuale del cliente e quello del fornitore; i nuovi competitor; la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi; la concorrenza diretta.

Per quanto concerne il posizionamento strategico, questo è uno degli elementi fondamentali della strategia e si compone di due fattori: una proposta di valore unica (ovvero servire il cliente in modo da valorizzarlo e distinguersi dalla concorrenza) e una catena del valore distintiva (la catena del valore rappresenta l'insieme di attività necessarie per offrire la pro-

posta di valore ai clienti).

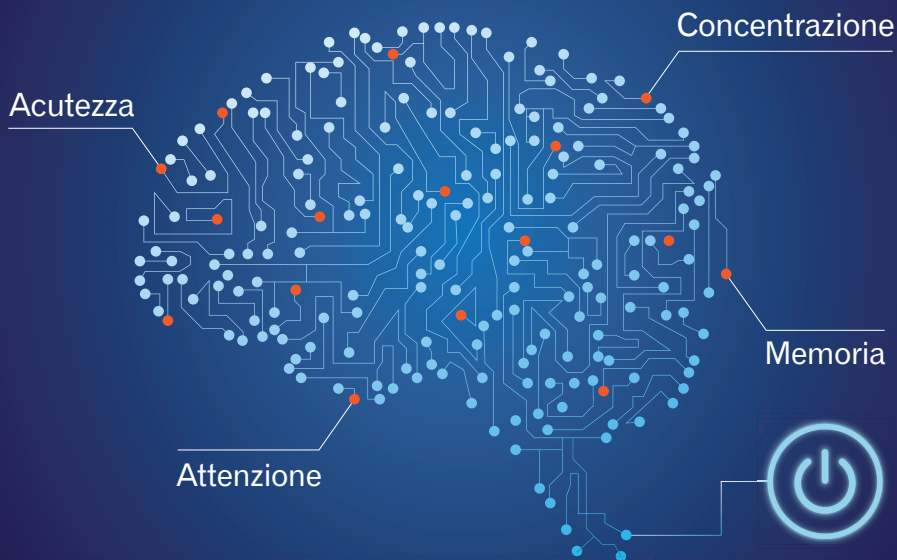
Trovare una proposta di valore unica spesso implica identificare nuove esigenze e nuovi modi per segmentare il mercato e i clienti, e innovare le caratteristiche dei prodotti e degli approcci ai servizi. Per definire la proposta di valore e come realizzarla bisogna prendere tre decisioni chiave: quali consumatori vuoi servire e qual è il tuo target? quali esigenze vuoi soddisfare e quali prodotti o servizi e con quali caratteristiche offrirai? e a quale prezzo?

L'ultimo passaggio consiste nel valutare la nostra strategia e una serie di elementi. È fondamentale innanzitutto tenere in considerazione la realizzazione di una proposta di valore unica in relazione ai competitor. In secondo luogo, è importante creare una catena del valore distintiva che implica decisioni chiare su come l'azienda opererà in modo diverso per soddisfare la sua proposta di valore. È poi fondamentale scegliere cosa non fare e, quindi, trovare il giusto equilibrio. Successivamente, occorre integrare le opzioni tra le attività nella catena del valore in modo che si adattino e si rafforzino a vicenda e, infine, mantenere la continuità della direzione strategica, migliorando costantemente la realizzazione e la proposta di valore unica. ■

Leggere attentamente le avvertenze riportate sulla confezione

Riattiva la tua mente con

Acumens®



Acumens®, la soluzione naturale con Bacopa e Ashwagandha per ritrovare prontezza mentale, memoria e concentrazione.

1 al giorno

BIOS  LINE

biosline.it

In Erboristeria, Farmacia e Parafarmacia

QUANDO LA SOSTENIBILITÀ NON VA IN CRISI



Veronica Pamio, vicepresidente relazioni esterne e sostenibilità di Aeroporti di Roma.



Nazareno Ventola, amministratore delegato e direttore generale di Aeroporti di Bologna.

Pierfilippo Maggioni
Csr specialist Manageritalia

La pandemia ha colpito duramente molti settori, tra cui quello del trasporto aereo. Come siete riusciti a trasformare questo momento di crisi in un'opportunità?

→ **Veronica Pamio**

«Aeroporti di Roma (AdR) ha reagito accelerando sugli elementi considerati imprescindibili per disegnare una strategia orientata a un futuro sempre più virtuoso e all'avanguardia: abbiamo messo a terra un piano di intervento e una pipeline progettuale maturi, consistenti e coerenti con il contesto internazionale, rafforzando e pro-

muovendo l'innovazione, la digitalizzazione e la sostenibilità degli aeroporti».

→ **Nazareno Ventola**

«Anche noi abbiamo scelto la via dell'accelerazione. Già nel 2019 Aeroporti G. Marconi di Bologna (AdB) si è impegnato, insieme a numerosi aeroporti italiani ed europei, a proseguire e rafforzare il suo percorso di decarbonizzazione, fino a diventare net-zero carbon entro il 2050. La pandemia ha dato al settore l'opportunità di aggiornare le strategie di sviluppo e di business alla luce delle rinno-

In genere “sostenibilità” non fa rima con “crisi” e la guerra tra Russia e Ucraina ne è un esempio lampante: il conflitto non sta solo provocando disastri umanitari, ma rappresenta una seria minaccia anche per molti degli obiettivi di sostenibilità dell’Agenda 2030. Ci sono però anche esempi virtuosi, realtà che dalle crisi non si fanno spaventare. È il caso delle aziende che gestiscono gli aeroporti di Roma e Bologna: nonostante la pandemia abbia colpito severamente il loro settore, hanno portato avanti i propri progetti di sostenibilità e Csr, migliorandoli e cercando di anticiparne gli obiettivi. Ne parliamo quindi con Veronica Pamio, vicepresidente relazioni esterne e sostenibilità di Aeroporti di Roma e Nazareno Ventola, amministratore delegato e direttore generale di Aeroporto di Bologna e ambassador del Sustainability & Circular Economy Lab (vedi box a pagina 54).

vate priorità a livello globale: in questo nuovo scenario abbiamo accelerato i programmi di sostenibilità e innovazione tecnologica, così da contribuire a costruire un ecosistema del trasporto aereo sempre più sostenibile».

Quali sono state le criticità maggiori?

→ **Veronica Pamio**

«Molte. Prima fra tutte, senza ombra di dubbio, la questione sicurezza. Abbiamo lavorato intensamente per assicurare l’operatività dello scalo, garantendo sicurezza e

comfort a passeggeri e lavoratori. Abbiamo raggiunto ottimi risultati che sono valsi molti riconoscimenti internazionali e che hanno fatto di Fiumicino uno degli aeroporti più accreditati al mondo nel contrasto al Covid (è stato il primo aeroporto a ottenere il rating di “Covid-19 5 stars” da Skytrax e la certificazione del sistema di gestione Biosafety da Rina per le misure di contrasto alla pandemia)».

→ **Nazareno Ventola**

«Anche noi, in primis, ci siamo concentrati sulla messa in sicurezza delle nostre persone, della co-

munità aeroportuale e dei passeggeri dal rischio di contagio: per farlo abbiamo attivato nuove procedure quasi in tempo reale. Subito dopo, la sfida è stata quella di preservare al massimo la continuità aziendale. Questo è stato possibile grazie a un efficientamento della gestione, caratterizzata da una forte prevalenza di costi fissi, e alla ricerca di fonti esterne di finanziamento che consentissero di sopperire alla quasi totale assenza di introiti per diverse settimane nel 2020. Oggi la criticità principale è legata all’estrema incertezza della situazione, con “alti e bassi” da gestire sul versante operativo e delle attività. A fronte di questo, dobbiamo necessariamente mantenere lo sguardo lungo per programmare il futuro post-pandemico ed essere pronti a coglierne le indubbie opportunità che ne verranno».

In concreto, quali sono i principali progetti in tema di Csr e sostenibilità che avete portato a termine negli ultimi anni in azienda?

→ **Veronica Pamio**

«Siamo attivi su più fronti: la decarbonizzazione, l’innovazione, la lotta al Covid... un impegno che ci è valso numerosi premi e riconoscimenti relativi alla sostenibilità assegnati da Aci, come l’Airport service quality award e lo Europe best airport award, quest’ultimo vinto per quattro volte consecutive. La decarbonizzazione è una questione centrale per la nostra

strategia: abbiamo infatti anticipato al 2030 il totale azzeramento delle emissioni di CO₂ e siamo stati i primi in Europa a ottenere la certificazione ACA4+, la più elevata in materia di riduzione di gas serra. Per investire sull'innovazione, con Plug and Play abbiamo lanciato una call4ideas internazionale su digitalizzazione e transizione digitale e con LVenture Group svilupperemo a breve un incubatore per startup, le cui idee riguarderanno il trasporto aereo e il mondo degli aeroporti. Inoltre, siamo attivi su progetti di Urban air mobility: abbiamo fondato Urban Blue (insieme a Aeroporto di

Venezia, Aéroports de la Côte d'Azur e Aeroporto di Bologna), che già dal 2024 collegherà Fiumicino con la capitale attraverso i "taxi" elettrici a decollo verticale, grazie ai cosiddetti vertiporti. Per quanto riguarda la lotta al Covid, oltre a mantenere lo scalo operativo e sicuro, abbiamo scelto di porci al fianco delle istituzioni e del Paese nella diffusione della campagna vaccinale: l'aeroporto di Fiumicino ospita infatti un hub vaccini, gestito insieme a Regione Lazio, Istituto Spallanzani e Croce Rossa Italiana. Ma sostenibilità, per AdR, è anche attenzione verso i propri dipendenti, la comunità aeroportuale e locale. In quest'ottica, abbiamo attivato numerose iniziative culturali e benefiche per dare risposte concrete ai bisogni delle persone sotto l'aspetto individuale e familiare, grazie ad accordi stipulati con diverse istituzioni e associazioni».

→ Nazareno Ventola

«La lista è lunga. In sintesi, direi: in ambito ambientale il rafforzamento del percorso di decarbonizzazione, con l'impegno a diventare net-zero entro il 2030, anticipando gli obiettivi del 2050, e l'accordo strategico con Hera SpA in ambito di economia circolare tra le azioni già attuate; i progetti di attenzione alle persone, come lo sportello di ascolto psicologico e l'assicurazione sanitaria Covid-19 durante la pandemia; il progetto in ambito di mobilità sostenibile per i dipendenti,

con la possibilità di accedere a condizioni molto vantaggiose a un abbonamento integrato alla rete di trasporto pubblico locale e regionale e che include il People Mover per gli spostamenti casa-lavoro».

Per quanto riguarda il prossimo biennio, in quali obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) sarete coinvolti? Avete già dei progetti definiti su cui intendete impegnarvi?

→ Veronica Pamio

«Crediamo che il settore dell'aviazione possa e debba contribuire alla transizione ecologica in atto, per questo nell'ultimo anno e mezzo abbiamo integrato completamente la sostenibilità nel modello di business. Con la Carta degli impegni per la sostenibilità abbiamo dato il nostro contributo a dieci dei diciassette SDGs dell'Agenda 2030 dell'Onu. Le aree sulle quali AdR intende concentrare il proprio impegno nel breve-medio periodo sono l'emergenza sanitaria, le persone, la lotta al cambiamento climatico, l'economia circolare, le infrastrutture green e lo sviluppo economico del Paese e del territorio. Uno dei nostri obiettivi più sfidanti è l'azzeramento delle emissioni di CO₂ entro il 2030. Per farlo, punteremo sulle energie rinnovabili con l'installazione in aeroporto di un impianto fotovoltaico; sulla mobilità sostenibile e sull'intermodalità, con l'installazione di una rete di colonnine di ricarica elettrica per la mobilità



Sustainability & Circular Economy Lab è il progetto siglato da Manageritalia Emilia Romagna e Dipartimento di Scienze aziendali dell'Università di Bologna nel 2020 per promuovere le strategie di sostenibilità e la circular economy. Gli obiettivi principali sono sviluppare e pubblicare progetti di ricerca applicata, attivare corsi di formazione, webinar e workshop, che vedano coinvolti i manager in tavoli di lavoro comune con il mondo accademico, i centri di ricerca, gli hub di innovazione. C'è poi ampio spazio per i giovani neo laureati e laureandi interessati a intraprendere un percorso lavorativo su questi temi. Con Lab Ambassador si fa informazione, cultura e storytelling di best practice manageriali e imprenditoriali.

aeroportuale; sulle infrastrutture "green", con l'adozione dei più elevati standard di sostenibilità, sia per la realizzazione di nuove infrastrutture sia per la ristrutturazione di quelle già esistenti e minimizzando il consumo di suolo. Ci impegniamo anche ad assicurare già nei prossimi mesi carburanti ecosostenibili alle compagnie aeree, anche in questo caso in anticipo rispetto ai tempi previsti a livello internazionale. Vogliamo infine collaborare allo sviluppo dell'economia circolare nella gestione dei rifiuti, dell'acqua e dei cantieri».

➔ **Nazareno Ventola**

«L'azienda si è data un ambizioso piano di sostenibilità per i prossimi cinque anni, così da proseguire e rafforzare le iniziative precedentemente elencate. Tra quelle con impatto sul territorio voglio ricordare la realizzazione di una fascia boscata a Nord della pista, di una pista ciclabile sulla via Triumvirato che collega l'aeroporto alla rete stradale della città e lo studio di fattibilità per la realizzazione di un nuovo impianto fotovoltaico, capace di coprire una parte significativa del nostro fabbisogno di energia elettrica. Puntiamo anche al rafforzamento delle politiche di gestione e valorizzazione delle persone. A tal proposito, ricordo che il gender pay gap in AdB è dello 0,7%, molto inferiore alla media nazionale ed europea: il nostro obiettivo è di azzerarlo in pochi anni».



Foto: archivio archive snowmotion, archivio Pirovano, Franco Biondi, Massimo Mandelli, Claudio Scaccini

Agli ASSOCIATI di "Manageritalia" sono riservate speciali agevolazioni*, in tutti i periodi della stagione estiva 2022.

*Le agevolazioni saranno riconosciute facendo riferimento alla presente pubblicità all'atto della prenotazione e verranno applicate sulle quote di pensione completa per soggiorni minimo di cinque giorni. Non sono inoltre cumulabili ad altre promozioni.

MAGGIO - NOVEMBRE

Albergo Quarto Pirovano

SCUOLA SCI Pirovano
l'Università dello sci e dello snowboard

PASSO DELLO STELVIO
• m 2.760 - 3.450

Nel cuore del Parco Nazionale dello Stelvio, oasi naturale di rara bellezza e paradiso dello sci estivo, una struttura dotata di ogni comfort e una scuola, nota come l'Università dello sci e dello snowboard, con oltre 60 anni di esperienza nell'insegnamento dello sci alpino.

INFO e PRENOTAZIONI

in tutte le filiali
della Banca Popolare di Sondrio
Pirovano Stelvio SpA
Via delle Prese 8 - 23100 SONDRIO
telefono +39 0342 210 040

pirovano.it
info@pirovano.it



GRUPPO **Banca Popolare di Sondrio**

INTRATTENERE PER VENDERE



Frank Rose, direttore di facoltà del seminario Strategic Storytelling alla Columbia University School of the Arts e autore di bestseller sul tema.

Virginia Attisani

Le persone non si accontentano più di pubblicità poco originali e creative. Come fare allora per andare incontro alle esigenze dei potenziali consumatori? Come attirare la loro attenzione? Insomma, come fare degli spot pubblicitari una forma di intrattenimento piacevole e, allo stesso tempo, persuasiva? La risposta sta nello storytelling. Ne parliamo con Frank Rose, direttore di facoltà del seminario di Strategic Storytelling alla Columbia University di New York e autore di bestseller sul tema.

Quanto è importante lo storytelling nel mondo pubblicitario?

«Saper raccontare una storia coinvolgente e che catturi l'attenzione del pubblico è fondamentale. Le persone sono stanche delle solite pubblicità, quelle che interrompono i programmi tv e che dicono cosa comprare e perché: sono molto più sofisticate ed esigenti. Oggi è sempre più importante per i brand intrattenere più che convincere a comprare qualcosa».

Ce ne può fare un esempio?

«Nel 2011 è stata trasmessa al Super Bowl la campagna pubblicitaria di Volkswagen, *The Force*. La pubblicità racconta la storia di un

simpatico bambino travestito da Darth Vader, di Guerre stellari, che cerca di sfruttare il campo energetico per animare gli oggetti intorno a lui. Va avanti così senza successo finché il papà, vedendo il figlio che tenta di attivare la macchina, l'accende furtivamente. Ed ecco che il bambino rimane felicemente scioccato. La cosa più interessante? A malapena compare il prodotto. Non a caso, è stata una delle pubblicità del Super Bowl più condivise sui social network. Intrattenere con una storia è il modo più efficace per vendere: nessuno vuole avere la sensazione che gli si stia vendendo qualcosa».



Le storie hanno molto a che vedere con l'intrattenimento. Cosa ne pensa del fatto che oggi le persone rinunciano a momenti di tranquillità pur di essere intrattenute?

«Penso che la necessità di essere intrattenuti faccia parte della nostra natura. Se l'alternativa è la noia non penso ci sia niente di male se la pubblicità soddisfa questo bisogno».

Cosa è cambiato nel corso del tempo?

«Sicuramente alcune cose sono cambiate. Oggi siamo tutti storyteller in piena regola, prima invece eravamo consumatori al servizio dello storytelling e delle storie stesse. Negli ultimi vent'anni abbiamo capito che non funziona così. Ci sono state molte ricerche nell'am-

bito delle neuroscienze e della psicologia che hanno studiato le reazioni e le risposte del cervello alle storie. Alla base di queste c'è l'immaginazione: non facciamo altro che proiettarci in esse, quindi, possiamo considerarci co-creatori in questo senso. Le storie ci aiutano a creare un microcosmo alternativo che vorremmo fosse reale o che, magari, ci fa paura. Dopodiché, ci immergiamo in esse. Le storie, per certi versi, sono simulazioni, proprio come i giochi».

Ha in mente un esempio di storia intesa come simulazione?

«Un esempio che uso spesso per spiegare il concetto ai miei studenti si basa sui film dell'orrore: ci spaventiamo perché simuliamo quello che accade e che vediamo sullo schermo».

Ci sono differenze in termini di risposta alle pubblicità tra Stati Uniti ed Europa?

«Non ci sono differenze sostanziali, la situazione è molto simile. Nel corso degli ultimi anni molte ricerche lo hanno dimostrato. Stati Uniti ed Europa condividono un tipo di cultura molto simile, hanno sicuramente tanto in comune. Ma anche pensando a paesi più distanti, come la Cina, la situazione è la stessa. Il motivo è duplice. Da un lato questo fenomeno è dovuto alla diffusione di internet, che ha fatto sì che si radicassero lo stesso tipo di sensibilità e di cultura sotto questo aspetto. Dall'altro lato c'è la cultura americana, che si è imposta in tutto il mondo. Basti pensare che fino a vent'anni fa le persone guardavano programmi locali, oggi invece guardiamo

programmi che vengono da tutto il mondo».

Cosa cambia tra i diversi settori?

«Le differenze non sono molte. Il potere di una storia coinvolgente vale per tutti i settori. Penso a quello tecnologico e, nello specifico, alle pubblicità di Apple. L'impatto emotivo è una costante: non promuovono il prodotto né tantomeno spiegano i motivi per cui valga

società e sui social attirando e fidelizzando il pubblico. Si tratta, innanzitutto, di un modo per connettersi direttamente con il consumatore – un aspetto essenziale – ma anche di un espediente per promuovere e diffondere un prodotto a costo zero, usando internet».

Ha citato degli esempi di buona pubblicità, un esempio negativo?

«Cito molto spesso la campagna *Jump In* di Pepsi, uscita nell'aprile del 2017, con la modella Kendall Jenner. Lo spot mostra una manifestazione di protesta che termina solo quando la modella, unitasi al corteo, porge una lattina di Pepsi ai poliziotti. La campagna si è rivelata un disastro ed è stata bollata come del tutto fuori luogo: una storia funziona quando dà la possibilità al pubblico di rivedersi in essa. In questo caso, più che di una storia, si è trattato di una caricatura tale da sfociare nel fasullo. L'azienda ricevette talmente tante critiche da scusarsi e ritirare lo spot. Alla Columbia University insegno al seminario di Strategic Storytelling a professionisti già inseriti nel mondo del lavoro. Una volta ho avuto uno studente che lavorava per Pepsi e che ha commentato l'accaduto dicendo che sapevano fin dall'inizio che la campagna pubblicitaria sarebbe stata un disastro, ma il ceo l'aveva apprezzata e questo era stato sufficiente per mandarla in onda. Purtroppo, per quanto negativa, è una dinamica presente in molte organizzazioni».

Lo storytelling è efficace nella politica?

«Certo. E, come tante cose nella vita, può essere usato sia con intenzione positiva che negativa. Donald Trump è un esempio calzante: nel 2016, durante la campagna elettorale, creò un personaggio in cui molti hanno riposto fiducia, tanto da votarlo. Le storie sono ben più di quello che raccontiamo, tutto ciò che facciamo è parte di una storia, della nostra storia: ecco, quello che ha fatto Trump è stato usare una storia per creare un'identità credibile. Le storie possono rispecchiare anche punti di vista diversi. Prendiamo come esempio la situazione tra Russia e Ucraina: gran parte dei paesi occidentali guardano alla Russia con occhio critico, ma i russi hanno un'altra visione di quello che sta accadendo, perché credono in una storia diversa: è il risultato di anni di propaganda».

Quindi lo storytelling è un'arma a doppio taglio?

«Assolutamente sì. Una storia può essere portatrice di verità come di falsità, dipende dall'intenzione di chi la racconta. È allarmante, perché le persone tendono a credere a quello che sentono, e tanto più lo sentono, quanto più ci credono. Le storie sono sempre state usate come armi. Solo capendo come funzionano, come fanno leva sulle nostre emozioni, possiamo crearne di migliori».

«Le storie possono essere portatrici di verità come di falsità, dipende dall'intenzione di chi le racconta. Sono sempre state usate come armi. Solo capendo come funzionano, come fanno leva sulle nostre emozioni, possiamo crearne di migliori»

la pena comprarlo. Raccontano emozioni. Un altro esempio è Warby Parker, azienda che vende occhiali online: quando hanno aperto i battenti avevano ben poche risorse economiche, non si potevano permettere di acquistare alcun tipo di pubblicità. Optarono quindi per un'iniziativa molto interessante: comprarono uno scuolabus e lo allestirono con i loro occhiali, percorrendo le strade degli Usa. Il tutto venne pubblicizzato sul blog della

DENTRO LA VITA

La ricerca apre nuove strade, l'umanità le percorre

Sostieni con il tuo 5x1000 la ricerca Humanitas

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

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

HUMANITAS



ÖTZTAL: 5 ESPERIENZE DA VIVERE QUESTA ESTATE

Attività e sport all'aria aperta (a cominciare dal trekking), cascate, laghi alpini e proposte per il relax: la valle dell'Ötztal, in Austria, nel Tirolo occidentale, è una destinazione da prendere in considerazione nei mesi estivi per almeno cinque motivi

1 Esperienza 3000 oltre 250 vette sopra tutto

Per tutti gli alpinisti e gli escursionisti che vogliono scalare per la prima volta un tremila, l'Ötztal offre 250 vette tra cui scegliere, con 1.600 km di sentieri segnalati. Che si tratti di un pernottamento in un rifugio, scalando la Kreuzspitze a 3.457 metri di altezza attraverso la Martin Busch Hütte dal villaggio alpino di Vent, o di un'escursione di un giorno salendo in quota con gli impianti di risalita, come sul Wilde Mannle (3.019 m), non c'è che l'imbarazzo della scelta.

2 Risvegliarsi sul cocuzzolo della montagna

Nella valle ci sono oltre 100 rifugi e malghe di montagna. Il rifugio Brunnkogelhaus troneggia imponente sopra

Sölden, la Similaunhütte a oltre 3.000 m sul Niederjoch, il passaggio che collega il Tirolo all'Alto Adige. L'Amberger Hütte, che si raggiunge partendo da Längenfeld, è popolare tra le famiglie e gli appassionati di mountain bike, e lo Schweinfurter Hütte, sopra Niederthai, è un accogliente campo base nel mezzo del paesaggio alpino.

3 Attraversare l'acqua selvaggia col rafting e poi immergersi nelle calde acque di Aqua Dome

L'Ötztal è uno dei centri più specializzati delle Alpi per gli amanti del paddle e del rafting. L'acqua travolge e ravviva. La vera forza di questo elemento si sente in mezzo a un torrente impetuoso, a bordo di un gommone. Durante il rafting il

corpo e la mente rimangono svegli e lucidi. All'entrata della valle c'è Area47, che offre diverse attrazioni agli amanti dell'acqua. E per concludere la giornata, Aqua Dome, centro termale d'Austria con oltre 20.000 m² di spa e vasche esterne sospese. Il resort termale vanta la più grande area benessere del Tirolo: 65.000 m² di spazi dedicati al benessere e al divertimento dei bambini, grazie al mondo acquatico "Alpen Arche Noah".

4 Vivi un'intera valle in una volta sola, in bici

La ciclabile dell'Ötztal è lunga 50 chilometri. Se la si affronta in un'unica tratta, si attraversano quattro zone climatiche: temperature miti all'ingresso della valle con i suoi frutteti e viti, arrivando al mondo di ghiaccio e roccia dei tremila. Partendo da Haiming, a 670 m, la pista ciclabile dell'Ötztal attraversa l'intera Ötztal e termina a Sölden a 1.377 metri, per poi diramarsi da una delle piste ciclabili più lunghe d'Europa, la pista ciclabile dell'Inn, che porta i ciclisti fino ai piedi delle Alpi della Venosta.

5 Accarezzare la roccia da vicino (arrampicata sportiva)

L'arrampicata è un allenamento eccellente, sia per il corpo che per la mente. L'Ötztal è una delle roccaforti dell'arrampicata per eccellenza: 19 palestre di roccia con oltre 750 vie sono sparse in tutta la valle. Le falesie di arrampicata particolarmente adatte a principianti e famiglie sono quelle facilmente accessibili a Oberried, vicino a Längenfeld, la falesia Piburg vicino al lago di montagna omonimo, e le rocce Moosalm, ai piedi del Brunnenkogel.



Marc Chagall, *Coppia di innamorati e fiori*, litografia, 1949, Israel Museum Gerusalemme.

CHAGALL, UN MAZZO DI FIORI E UN AMORE PER L'ETERNITÀ

DOVE

Marc Chagall.

Una storia di due mondi.

Mudec, Milano, fino al 31 luglio

«Nonostante tutti i problemi del nostro mondo, nel mio cuore non ho mai rinunciato all'amore nel quale sono stato cresciuto, né alla speranza nell'amore. Nella vita, proprio come nella tavolozza di un artista, c'è un solo colore che dà senso alla vita e all'arte: il colore dell'amore».

98 anni di vita, oltre 80 di carriera nel panorama artistico mondiale, migliaia di opere, eppure un'intera poetica può essere riassunta così, in una semplice

frase. È l'universo di Marc Chagall, al secolo Moishe Segal, ebreo nato nel 1887 a Vitebsk, oggi Bielorussia, nel territorio di un immenso impero che continuava a emanare leggi volte a emarginare gli ebrei, impedendo loro di aprire attività nelle grandi città, o di acquistarsi case e terreni.

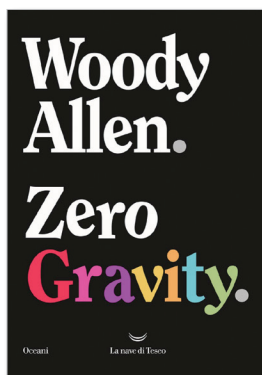
Primo di undici, tra fratelli e sorelle, cresce in una famiglia umile, di sani principi e valori. Educato nella fede ebraica, conosce le vicende storiche del suo popolo: le continue peregrinazioni, l'assenza di radici, la paura dei pogrom, gli incendi dei villaggi a opera dell'armata rossa. È proprio su queste basi che decide di mettere a frutto il talento artistico di cui è dotato, per dare una fisionomia, e soprattutto un'iconografia, al patrimonio culturale ebraico, che tradizionalmente si tramanda per via orale o scritta, ma certo non per immagini. Angeli come silenziosi custodi di messaggi, violini a cui è affidato il racconto di sentimenti struggenti, case sbilenche, ebrei erranti in volo su paesi e città, rabbini in fuga con il rotolo della Torah, cavalli volanti e galli che annun-

ciano l'ottimismo che ogni nuovo giorno porta con sé. E ancora crocifissioni e immagini di Gesù Cristo, prendendo a prestito dall'iconografia cristiana volti ed episodi e trasportandoli nel suo universo artistico ebraico, con il preciso fine di abbattere ogni barriera tra religioni pur di far fronte a un comune nemico che dilagava inarrestabile nell'Europa degli anni 30. Questo il patrimonio a cui attinge Marc Chagall nella sua lunga carriera, senza mai scendere a compromessi con le leggi del mercato dell'arte: una struggente nostalgia per il passato, ma con un futuro da costruire con l'amatissima moglie Bella Rosenfeld, musa ispiratrice, amica, sostegno in un momento storico in cui il mondo sembra soccombere all'odio. È con lei che vive l'amore vero, con lei che divide il peso del dolore per la sua gente, con lei che sopporta il dilaniante senso di colpa per essere riuscito a mettere in salvo se stesso e la propria famiglia fuggendo negli Stati Uniti nel 1941, mentre amici e parenti andavano incontro al proprio destino nell'Europa in guerra. Ed è alla morte di Bella, nel 1944, che giurerà di non dare più spazio all'arte, salvo poi trasformare quell'immenso dolore nell'opportunità di celebrarla per sempre, consapevole di aver vissuto una parentesi di vita esemplare. Marc Chagall e la declinazione del termine "Amore".

CURIOSITÀ

Una delle canzoni italiane più note al mondo è sicuramente *Nel blu dipinto di blu*; il protagonista sogna di ritrovarsi la faccia dipinta di blu e di volare nel cielo perdendosi felice nell'infinito. Secondo quanto raccontato dai due autori, Domenico Modugno e Franco Migliacci, l'idea venne proprio a quest'ultimo di fronte al quadro di Chagall, *Le coq rouge dans la nuit*.

Davide Mura



L'Allen scrittore

Ognuno di questi nuovi racconti di Woody Allen è spassoso e spiazzante allo stesso tempo. Attori falliti, mucche assassine, l'origine del pollo del generale Tso o di quella del

nodo Windsor, la vita sessuale delle celebrità o il talento di un cavallo pittore. Tra galline annoiate, riunioni del Club degli esploratori, la vita imprevedibile di Manhattan e il lusso di Hollywood, il libro prosegue, dopo quindici anni, la straordinaria vena di narratore puro del regista.

Zero gravity, Woody Allen, La nave di Teseo, pagg. 192, € 19.



Anatomia dei processi di Norimberga

Grazie alla sua profonda conoscenza di ciò che si svolse dentro e fuori dall'aula, Telford Taylor, membro del collegio d'accusa americano nel primo processo e pubblico ministero negli altri

dodici, rivela i retroscena dei processi di Norimberga. Una galleria di ritratti dei principali protagonisti, le deposizioni degli ufficiali delle SS e l'orrore incredulo dei giudici davanti alla proiezione dei filmati girati all'interno dei lager. Un resoconto di profonda attualità anche per il mondo contemporaneo.

Anatomia dei processi di Norimberga, Telford Taylor, BUR, pagg. 768, € 17.



dall'ESTERO

Cambiamento climatico: la ricetta di Gates per evitare la catastrofe

Cosa sono i gas serra e in che modo condizionano il clima terrestre? Dopo un'introduzione sullo stato dell'arte in cui si trova il pianeta, Bill Gates presenta un piano ampio, pratico e accessibile per arrivare a zero emissioni in tempo per evitare una catastrofe climatica. Gates ha trascorso un decennio a studiare le cause e gli effetti del cambiamento climatico con l'aiuto di esperti nei campi della fisica, della chimica, della biologia, dell'ingegneria, delle scienze politiche e della finanza, per concentrarsi su ciò che deve essere fatto subito per fermare lo scivolamento della Terra verso il disastro ambientale. Con una descrizione chiara delle sfide che dobbiamo affrontare, Gates ci presenta azioni concrete che ognuno può adottare. Attingendo alla sua comprensione dell'innovazione e di ciò che serve per immettere nuove idee nel mercato, Gates descrive le aree in cui la tecnologia sta già aiutando a ridurre le emissioni e dove e come questa può essere fatta funzionare in modo più efficace, anche attraverso interventi più rivoluzionari. Dai governi alle aziende, fino alle azioni di ognuno di noi. Come chiarisce Gates, il raggiungimento di emissioni zero non sarà semplice, ma se seguiamo il piano esposto è un obiettivo alla nostra portata.

How to avoid a climate disaster, Bill Gates, Knopf, pagg. 272, \$ 26.95.

#1 NEW YORK TIMES BEST SELLER

BILL GATES
HOW TO
AVOID A
CLIMATE
DISASTER

THE SOLUTIONS WE HAVE AND THE
BREAKTHROUGHS WE NEED

QUANDO IL LAVORO SI FA SMART

L'esperienza del lavoro da remoto vissuta durante questa pandemia non è definibile smart working, né tanto meno lavoro agile. L'obiettivo del lavoro a distanza era quello di "evitare la diffusione del contagio da Covid-19, permettendo al contempo il proseguimento da remoto di tutte le attività di lavoro possibili".

È da queste affermazioni che parte il libro **Smart working reloaded** (edizioni Vita e Pensiero, 208 pagine) di Luca Pesenti, professore associato di Sociologia presso l'Università Cattolica, dove insegna Organizzazione e capitale umano e Attori e modelli organizzativi del welfare privato, e Giovanni Scansani, manager e professore a contratto nello stesso ateneo.

Un libro che attacca la retorica del "new normal", che dipinge un futuro fatto di lavoratori sdraiati in spiaggia o ritornati a vivere e a lavorare nel loro borgo natio. Per smentire queste e altre utopie in circolazione negli ultimi due anni, il libro vuole approfondire il tema del lavoro agile con l'analisi di ricerche nazionali e internazionali sul tema e di case history di aziende che hanno raccontato la loro esperienza (tra queste, Am-

plifon, Comau, Davines, Enel, Findus, Ing Italia e Lamborghini).

Per gli autori è nei processi trasformativi di impresa 4.0 e nella trasformazione del lavoro standardizzato e burocratizzato che si realizza il lavoro smart in organizzazioni, a loro

volta, realmente "agili".

La sola evoluzione tecnologica però non basta. È necessaria soprattutto un'evoluzione culturale, umana e professionale che deve partire dagli imprenditori e dai manager, i quali devono favorire la liberazione delle potenzialità soggettive dei singoli.

Il libro offre una ricostruzione del quadro progettuale del lavoro agile, indicando quali potranno essere i nuovi paradigmi cui gli stessi smart worker dovranno rifarsi per partecipare appieno alla trasformazione in atto. E proprio il tema della partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro sembra essere una chiave

di lettura nuova che implica dinamiche differenti rispetto all'impostazione tradizionale delle attività: fiducia, responsabilità condivise, delega, discrezionalità operativa, cooperazione e focus sui risultati.



MESSAGGI CHIAVE

- ▶ Il lavoro è anche relazione: tra colleghi, con il contesto organizzativo, con il (e nel) luogo di lavoro.
- ▶ Bisogna guardare alle possibilità offerte dalle tecnologie attuali e future che permettono di liberare il lavoro dai vincoli spazio-temporali, senza però rischiare di perdere l'insieme degli elementi che rendono il lavoro autenticamente sociale e, come tale, umano.
- ▶ Ragionare di trasformazione del lavoro e di organizzazione d'impresa significa, anzitutto, partire dalla riscoperta del significato che il lavoro ha nella vita delle persone e delle aziende, il cui senso non può non fare i conti con l'impatto crescente che le tecnologie hanno sulla vita di ciascuno.

IL CONTRATTO DI ESPANSIONE

Un dirigente può essere incluso in un accordo di prepensionamento tramite il contratto di espansione? Ci sono altri strumenti di accompagnamento alla pensione applicabili ai dirigenti?

C.R. - Milano

Il contratto di espansione può essere proposto anche ai dirigenti. Tra l'altro, da quest'anno è maggiormente accessibile: possono infatti farvi ricorso le aziende che impiegano almeno 50 dipendenti nell'ambito di una riorganizzazione aziendale che comporti, in tutto o in parte, una strutturale modifica dei processi finalizzati al progresso e allo sviluppo tecnologico dell'attività e la conseguente esigenza di modificare le competenze professionali in organico mediante un loro più razionale impiego e, in ogni caso, con l'assunzione di nuove professionalità, ma senza vincoli di numero.

Per attivare questo tipo di contratto, le aziende e i sindacati comparativamente più rappresentativi sul piano nazionale devono sottoscrivere un accordo presso il ministero del Lavoro e delle politiche sociali.

Tale accordo può prevedere un intervento straordinario d'integrazione salariale (Cigs), con riduzione dell'orario di lavoro previsto fino al 30%, al fine di favorire nuove assunzioni per la generalità dei dipendenti, a esclusione dei dirigenti, e un accompagnamento alla pensione per tutti, compresi i dirigenti a cui mancano non più di 60 mesi al conseguimento dei requisiti per il trattamento pensionistico (di vecchiaia o anticipato per anzianità).

Con riferimento a questa seconda possibilità, la pensione anticipata in esodo, si procede nell'ambito di un accordo di non opposizione e previo esplicito consenso in forma scritta dei lavoratori interessati.

L'indennità non è riconosciuta ai fini del conseguimento della pensione di vecchiaia o anticipata tramite il cumulo dei periodi assicurativi.

A fronte della risoluzione del rapporto di lavoro, il datore di lavoro riconosce al dipendente, per tutto il periodo e fino al raggiungimento del diritto alla pensione, un'indennità mensile comprensiva dell'indennità Naspi, ove spettante, commisurata al trattamento pensionistico lordo maturato dal lavoratore al momento della cessazione del rapporto di lavoro, così come determinato dall'Inps. Solo nel caso in cui

l'accompagnamento alla pensione si riferisca a quella anticipata per anzianità, il datore di lavoro esodante versa anche i contributi previdenziali utili al conseguimento del diritto. Altro strumento per favorire l'uscita dei lavoratori più anziani, a prescindere dall'ingresso di altri, è l'Isopensione, a cui si può accedere con un anticipo massimo di sette anni rispetto alla data del raggiungimento dei requisiti per il pensionamento, per il tramite di accordi aziendali, ad adesione individuale, in cui l'azienda si impegna a corrispondere ai lavoratori, attraverso l'Inps, una prestazione di importo pari alla pensione che spetterebbe loro in base alle regole vigenti al momento della cessazione e, parallelamente, a versare all'Inps la contribuzione figurativa necessaria al raggiungimento del pensionamento effettivo, che può essere sia anticipato per anzianità che di vecchiaia, ma non Quota 102.

Infine, i dirigenti cessati che hanno compiuto 63 anni di età possono usufruire dell'Ape sociale, una prestazione assistenziale riconosciuta al sussistere di determinate condizioni e commisurata alla futura pensione, fino al limite di 1.500 euro mensili. Questa indennità viene erogata dallo Stato fino alla data di decorrenza della pensione vera e propria. A seconda della motivazione in base alla quale viene richiesto l'accesso all'Ape sociale, è necessario essere in possesso anche di una specifica anzianità contributiva: ad esempio, 30 anni per i disoccupati di lunga data; 36 anni per chi assiste da almeno 6 mesi familiari disabili e per chi ha un'invalidità pari o superiore al 74%.

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



REALIZZIAMO LA VOSTRA SALA RIUNIONI

Esistono tante sale riunioni, noi realizziamo la vostra sala riunioni.
Forniamo soluzioni innovative per rispondere a tutte le esigenze.

2022 - 012

1 Sopralluogo

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

2 Progettazione

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

3 Offerta

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

INIZIAMO ORA!

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





STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 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
- IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
- PROTESI FISSE E MOBILI
- PREVENZIONE E IGIENE

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

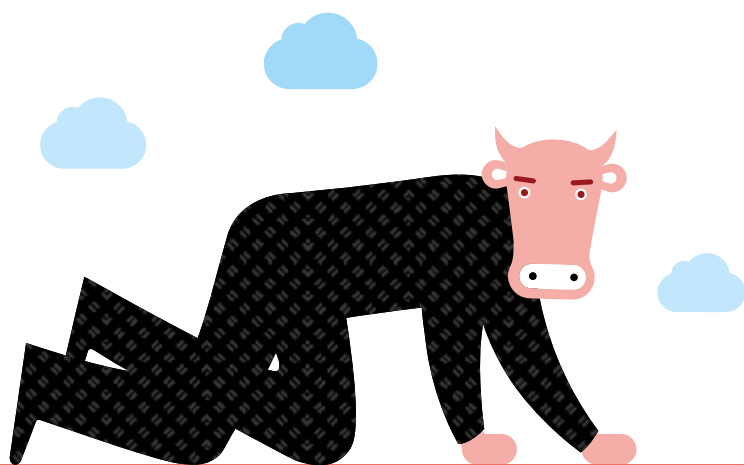
Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

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

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #84



02/ VIVERE A PAPEROPOLI

04/ SUBSCRIPTION ECONOMY

06/ ARRIVA IL DEEP DESIGN

**SAVE THE DATE:
101 DELL'ARTE RETORICA
ONLINE, 20 SET 2022**

→ https://bit.ly/cfmt_101retorica

Know cow All you can meat

Mangia tutta la carne che vuoi finché puoi. Perché al prossimo giro la fiorentina potrai gustartela solo allo stadio, se proprio segui il calcio. La retorica del cambiamento climatico non punta alla riduzione dei consumi (mangia ottima carne piemontese, con moderazione) ma alla sostituzione dei consumi (mangia ottima carne sintetica, con esagerazione). Nessuno prende sul serio l'enoughness, il benessere dell'abbastanza di qualità (mangiare bene e meno). No, l'agenda globale punta alla solita abbuffata con altri prodotti (fatti in laboratorio). Per dire: la piccola Svizzera delle mucche

al pascolo punta a diventare "meat free" entro il 2050. Un recente dossier, redatto da dieci think tank svizzeri, sostiene che non possiamo più permetterci l'attuale consumo di carne se vogliamo raggiungere i nostri obiettivi climatici. Il tormentone, e domanda centrale di questi tempi, suona: quali proteine alternative esistono già oggi e quali sono ipotizzabili domani? Cellule staminali e carne sintetica prodotta nei bioreattori sono sulla bocca di tutti, così come la fermentazione di precisione. Beh, poi ci sono vermi e insetti che, si dice, sono altamente nutrienti e hanno un'impronta di

carbonio bassa, ma ben pochi hanno voglia di metterli nel piatto, se non educati a dovere. Un fatto: agli alunni di quattro scuole primarie del Galles verranno offerti insetti da mangiare come parte di un progetto per misurare l'appetito dei bambini per "proteine alternative" come grilli, cavallette, bachi da seta, locuste e vermi della farina. Tutto questo fa parte di un piano per convincere la nuova generazione a passare dalla carne agli insetti e convincere i genitori a seguire il loro esempio. E ora cantate assieme a noi: felicità, è un bicchiere di vino con un croccante insettino, la felicità.

—Future trends

Questo pazzo mondo dei trend



<https://www.storylivingbydisney.com/index.html#about>
<https://unidoctor.com>
<https://www.flytrex.com>
<https://www.parkland.ca/en>
<https://lacuna.space>

—Future housing Vivere a Paperopoli e Topolinia

Da storytelling a storyliving il passo è breve se ti chiami Walt Disney. Presto gli americani potranno trasferirsi definitivamente nel mondo fantastico di Paperino & Co cantando a squarciagola “Topolin, Topolin, viva Topolin!”. Si chiama *Storyliving by Disney* ed è l’ultima trovata della società di intrattenimento che sta progettando villaggi-paradiso per i suoi fan adulti, una sorta di Paperopoli, o Topolinia, dove vivere pienamente felici come se abitassero in una storia, tra mille attività ricreative e di evasione. Quindi non realtà virtuali alla metaverso, tanto di moda oggi, ma comunità reali con la stessa edulcorata serenità dei suoi parchi a tema. Il primo progetto per questa serie di villaggi residenziali sarà sviluppato nel deserto californiano di Rancho Mirage, nella famosa Coachella Valley. Che dire: si può vivere Qui, Quo o Qua.



—Future delivery La cena cade dal cielo

I vari lockdown hanno estremizzato la filosofia “always delivery”, anche per ristoranti tradizionali. Se il ristorante viene dal cliente, e non viceversa, allora magari può anche arrivarci dal cielo. Insomma: se *Piovono polpette* allora possono piovere anche polli arrosto, deve aver pensato El Pollo Loco, la catena di fast food americana. Così è stato. A breve i californiani potranno farsi consegnare polli e patatine in salsa messicana direttamente con i droni davanti alla propria porta di casa. Il test effettuato su 500 clienti con mini-elicottero del fornitore di servizi Flytrex è andato a buon fine. E rende anche: le consegne per via aerea sono più economiche del 30% rispetto a quelle in auto, soprattutto perché non è necessario pagare i salari degli autisti. Che dire? Strategia giusta per El Pollo Loco: si sa, i polli possono volare, dopo tutto.

—Future healthcare Tutti in cabina per curarsi

Telemedicina in versione chiosco da spiaggia per curare in remoto. L’azienda canadese UniDoctor ha sviluppato una cabina dove è possibile essere seguiti da un medico a distanza. È leggermente più grande di una cabina da spiaggia ed è dotata di telecamere e sensori. Non appena una persona si siede al suo interno, viene avviata una videoconferenza con un medico. Il medico guida il paziente durante l’esame e gli mostra come applicare i sensori necessari. Ecg, misurazione dell’ossigeno nel sangue, test dell’udito e della vista, screening della pelle. I chioschi UniDoctor sono già stati installati in tre farmacie canadesi. Al prossimo giro, nel proprio salotto.

—Future customer Il cliente non è più re

Ce l'hanno ripetuto fino allo sfinimento: “Il cliente ha sempre ragione, il cliente è il re”. Non più. Stiamo entrando nell'era employee-centric. Nei prossimi anni le imprese dovranno affrontare una grande sfida: offrire una buona “esperienza ai dipendenti” e, allo stesso tempo, non perdere di vista il cliente. Segnali: nel nuovo flagship store di Microsoft nel centro di Londra i clienti non possono vedere una delle cose migliori: la spaziosa sala pausa per i dipendenti con tanto di console per videogiochi. Secondo Gensler, lo studio di design e architettura che ha progettato il negozio Microsoft, molti retailer stanno investendo massicciamente nell’“esperienza del dipendente” per fidelizzarlo (soprattutto talenti e persone in gamba). Tutto questo illustra un cambiamento radicale: d'ora in poi il personale viene prima di tutto, anche del cliente. Secondo uno studio di Edelman sulle imprese americane, il 40% di tutti i manager afferma che il dipendente è lo stakeholder più importante dell'azienda, mentre per il 34% è ancora il cliente la persona più importante.



—Future service station Yoga al posto delle pompe di benzina

Le stazioni di servizio dovranno cambiare di pari passo con la rivoluzione elettrica e diventare luoghi di socialità con una grandissima varietà di servizi. A essere onesti, in Italia negli ultimi anni abbiamo assistito a un imbruttimento del benzinaio tipo (qualcuno ricorda ancora le belle stazioni Agip degli anni 60?). Ma dall'estero giurano che si torna al bello. Secondo la visione della società canadese Parkland, che gestisce 3.000 stazioni di servizio in 25 paesi, la stazione di servizio del futuro non avrà più pompe di benzina, ma solo stazioni di ricarica con spazi conviviali come mini palestre, negozi e punti ristoro. In pratica, una sorta di mini centro commerciale con tetto ricoperto di celle solari attorno al quale sono disposte in cerchio le colonnine di ricarica. Vedremo.





<https://www.81board.com>
<https://www.zuora.com>
<https://www.subscribed.com>
<https://tinyurl.com/mtvd3xrm>

—Future business

L'abbonamento è per sempre?

Inchioda il tuo cliente davanti all'altare della subscription economy. Auto e biciclette, film e musica, vestiti e cibo per gatti, carrelli elevatori e tacos messicani, cibo vegano e carta igienica. Oggi tutto viene offerto in abbonamento. Addirittura i manager. È la netflixizzazione.



—Apple up to date Così fan tutti

Sempre più imprese puntano sull'economia della sottoscrizione per fare affari e legare i clienti a vita. A breve anche Apple. Secondo Mark Gurman, giornalista tecnologico di *Bloomberg*, l'azienda di Cupertino potrebbe introdurre un abbonamento per l'hardware, cioè per iPhone e iPad, già nell'autunno di quest'anno. Non solo Apple punta su questo business model: in quasi tutti i settori è una corsa all'abbonamento. La società di noleggio biciclette Swapfiets propone un abbonamento che si può cancellare da un momento all'altro (e questo crea un "legame libero"), Grover offre un servizio di noleggio tecnologico per la casa, dalla lavatrice alla macchina da caffè, ottimo per i nomadi digitali, e la startup tedesca 81board addirittura un advisory board in abbonamento che segue il consiglio di vigilanza o di amministrazione. In pratica le aziende possono prenotare professionisti con un comodo canone mensile. Funzionerà?



—Abbonamento tacos

La ricetta del successo

Secondo la piattaforma [subscribed.com](https://www.subscribed.com) le imprese che offrono soluzioni in abbonamento hanno un tasso di crescita quattro volte superiore a quello del mercato basato sulla pura vendita. È interessante notare che i modelli di abbonamento si stanno diffondendo ovunque. Si va da Decathlon, che offre un abbonamento per bici, a catene fast food come Taco Bell, che con il pacchetto Taco Lover's Pass consente ai clienti di mangiare una tortilla messicana al giorno per un mese a un prezzo stracciato: i clienti che sottoscrivono l'abbonamento pagano solo 30 centesimi anziché 1,39 o 2,39 dollari.



—Successo annunciato

Accesso, what else?

Cosa c'è dietro questo boom? Perché ora tutti vogliono vendere abbonamenti? Semplice. L'essere umano ragiona in termini di spesa mensile. Il resto l'hanno fatto ancora una volta la digitalizzazione e la filosofia di consumo "accesso senza possesso" e il pay per use. Per il cliente il vantaggio è chiaro: le cose vengono consegnate automaticamente, si ha accesso costante a prodotti e servizi e, inoltre, una volta trovato il fornitore adatto, non bisogna cercare continuamente nuove aziende valide, risparmiando tempo. Ma anche per i fornitori i vantaggi sono notevoli: si mantengono i clienti più a lungo stabilizzando i ricavi e si costruisce una relazione e profilazione che dura nel tempo. Certo, bisogna proporre soluzioni molto flessibili utilizzando formule di soft-subscription con legami, per così dire, deboli.



—Guida pratica

Provare ora

L'economia degli abbonamenti sta avanzando e il mercato è tutt'altro che saturo. Ciò è dimostrato dal cosiddetto "tasso di abbandono" che continua a rimanere basso. Tuttavia, i modelli di abbonamento non si autoalimentano da soli. Bisogna verificare se il mercato in cui si opera è adatto all'abbonamento e, soprattutto, bisogna partire con offerte pilota per testare l'accettazione della propria clientela. Alcuni consigli potete trovarli in questo breve paper.



scarica:

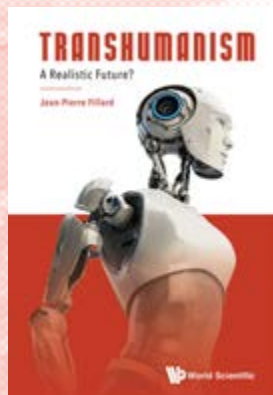
CHALLENGES IN ADAPTING TO RECURRING REVENUE BUSINESS MODELS
https://cdn-cf.cfo.com/content/uploads/2019/01/CF0_Salesforce_2-1.pdf



—Future innovation

Il deep design scava nel profondo

Nel profondo io sprofito. Deep state, deep web, deep mind, deepfake, deep screen e ora deep design: la tecnologia digitale sta per fondersi con la biologia. Tempo di valutare opportunità, rischi e linee di conflitto.



—Deep design 01 Transumanesimo biodigitale

Verso il TecnoUomo. Per il World Economic Forum e il suo fondatore Klaus Schwab, la riprogrammazione del genere umano e relativo avvio del transumanesimo è un futuro diktat non più negoziabile. Utopia, distopia o semplice follia? Fatto sta che il cosiddetto deep design ci trasforma, come obiettivo e promessa, nel profondo dell'essere. Backup del cervello nel cloud o bolle di memoria inserite chirurgicamente nella nostra testa. Il futuro alla *Johnny Mnemonic*, noto racconto di fantascienza di William Gibson, è alle porte e bussa per entrare. La Silicon Valley sogna da tempo la vita eterna e vede il corpo come un sistema operativo che possiamo aggiornare all'infinito mescolando le carte della nostra evoluzione. Le recenti scoperte in nanotecnologia, biotecnologia e scienze cognitive, unite ai progressi della scienza dell'informazione, della comunicazione e delle innovazioni biodigitali, pongono le basi per il deep design. Cosa potrebbe venirne fuori? Ad esempio, backup arbitrariamente copiabili dei nostri sentimenti in una nuvola di computer o androidi con cellule viventi e coscienza propria. Il deep design aumenta le possibilità di digitalizzazione e fa quindi parte di quei campi di innovazione dirompenti che hanno una forte influenza sull'individuo, sulla società e sull'economia. La dissoluzione dei confini tra biologia e tecnologia ha il potenziale per cambiare profondamente gli organismi, le cose e l'ecologia. Antropologicamente parlando, una nuova umanità.

—Deep design 02

Verso un'epoca ibrida

Chi sono io e qual è il mio ruolo nel mondo? L'introspezione diventa espropriazione della coscienza? Certo che con il deep design non si scherza. Secondo il ministero federale per l'Istruzione e la Ricerca tedesco la dissoluzione reciproca dei confini tra tecnologia ed essere umano è un tema che pretende indagini e scenari di futuri alternativi da qui al 2030. Si tratta di valutare opportunità e rischi e di porsi domande cruciali tipo: che ruolo avranno le persone e le cose nel futuro? Con i deep design gli esseri umani diventano creatori di vita (per sostituire Dio in persona) e apprendisti stregoni (giocano con il fuoco). Utilizzare la tecnologia per modificare gli organismi viventi – dal virus alla zanzara fino all'essere umano – non è un tema da poco. Al momento i ricercatori si concentrano su cose “blande”, come farmaci personalizzati, neuroprotesi o organi artificiali, ma a medio termine è previsto un salto quantico, come ad esempio interfacce cerebrali che collegano la nostra coscienza a internet o tute robotiche di supporto. E, ovviamente, le cose si trasformeranno in soggetti dotati di qualche forma di intelligenza. Anche un tostapane.

—Deep design 04

Il 3D si fa strada

Il design del profondo si può anche manifestare (e declinare) in modo più “leggero” senza tirare in ballo il destino del genere umano. È il caso di DeepScreen di Ocean Outdoor, un cartellone elettronico in 3D che ha fatto la sua spettacolare apparizione per un breve periodo a Piccadilly Circus a Londra. Qui i grandi brand come Balenciaga e Vodafone hanno potuto testare cosa significa vedere un pallone da rugby gigante con il logo dell'azienda saltare verso i passanti. Come dire: se vuoi colpire il cliente nel profondo usa un tridimensionale sfondo con immagini e loghi che sembrano saltare fuori dalle affissioni con oniriche visioni. Il trend è marcato. La futura pubblicità abbandona la staticità per puntare tutto su movimento e animazione. Il motivo è semplice: nel mondo digitale, e soprattutto nei videogiochi e nel metaverso, tutto sta per diventare tridimensionale. Un must, dunque. Effetti collaterali? L'inquinamento visivo della città in stile *Blade Runner* e un rimbambimento cognitivo generalizzato.

—Deep design 03

L'etica protestante e lo spirito del transumanesimo

Dobbiamo protestare o accettare lo spirito del tempo? Ogni epoca ha i suoi guai. Il guaio è che di solito non siamo pronti, soprattutto quando i cambiamenti ci cambiano i connotati esistenziali. Non è un caso che la biologia e la tecnologia stiano sempre più superando i loro confini. Lo sviluppo è accompagnato da promesse che affrontano le sfide globali del nostro tempo, come ad esempio la protezione del nostro ecosistema e delle nostre risorse o i temi legati al climate change. E questo giustifica molta sperimentazione estrema. Le aziende innovative possono utilizzare il deep design per aprire nuovi mercati e realizzare idee commerciali dirompenti. In una prima fase, i campi di applicazione centrali delle tecnologie di dissoluzione saranno probabilmente il settore sanitario e la protezione dell'ambiente. Le aziende che vogliono sfruttare queste opportunità future devono ora ripensare la loro logica di innovazione. Pochissime aziende dispongono però delle necessarie competenze biodigitali in misura sufficiente. Cionondimeno, le tecnologie che sviluppano caratteristiche di vita autonoma sollevano molte domande fondamentali: chi siamo noi in questo nuovo mondo? Dobbiamo ridefinire la natura umana? Fin dove vogliamo arrivare? L'umanità rischia di perdere la sua diversità se ci viene permesso di manipolare il codice genetico. E chi avrà accesso alle tecniche biodigitali che migliorano le prestazioni? Una piccola élite? E con quali conseguenze? Spingere lo sviluppo del deep design senza pensare alla dimensione etica è assai pericoloso.



FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



CAMION A GUIDA AUTONOMA, DHL È PRONTA

Ci vorranno 15 anni prima che i camion a guida autonoma si affermino nelle tortuose strade d'Europa, ma in paesi con ampi spazi come Australia e Stati Uniti tutto avverrà prima. DHL vuole utilizzare i camion a guida autonoma di Embark già a partire dal 2024. Il produttore Embark Trucks, che ha testato i mezzi sulle interstatali con apparenti successi, è pronto

alle sfide "reali" mixando guida autonoma e guida umana. Poco prima di arrivare a destinazione, il carico viene agganciato a una motrice che un autista umano guida in città. Per questa fermata di trasbordo sono necessari dei parcheggi, e Embark è già alla ricerca di siti adatti, insieme ad Alterra Property Group, una società immobiliare. Le criticità sono ancora tante fra cui, l'ok legislativo per circolare e le mai risolte questioni di sicurezza (imprevedibilità del traffico).

➤ <https://embarktrucks.com>



PHANTOM.AUTO

Ora anche il magazziniere può lavorare in home office. L'azienda Phantom produce carrelli elevatori che possono essere controllati in remoto via internet.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=Rte3wuEDsD0>



UVEYE.COM

Fare in officina la diagnostica del veicolo in 10 secondi? Possibile, con il tunnel dotato di telecamere e intelligenza artificiale dell'azienda israeliana UVEYE.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=Qk6NQsLfV64>



CUTWORKSTUDIO.COM

Se vi piace il lego allora questa è la casa che fa per voi. I PolyBloc sono moduli che possono essere assemblati velocemente in un intero edificio. E non è un gioco.



MISOROBOTICS.COM

La robotizzazione continua. Nel video vediamo all'opera Flippy 2, un robot che frigge patatine e gira hamburger sulla griglia in catene fast food.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=M7pCshkIT4c>



AIRCOMPANY.COM

Bevi vodka e salva il clima. Air Company trasforma l'anidride carbonica in alcol da bere o da usare come profumo. Solo aria fritta?

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=Ytw0hh4rR2Q>



STREETDRONE.COM

Job del futuro? Fare il taxista in remoto quando il taxi a guida autonoma si incasina sulle strade. Nel Regno Unito, l'azienda StreetDrone lo sta testando.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=aKolm83n-I>

FONDO MARIO NEGRI

BORSE DI STUDIO

Disponibili i bandi di concorso 2022 per le borse di studio “Mario Negri” e “Perio Michiara” riservate ai figli di dirigenti iscritti al Fondo

Ogni anno il Fondo Mario Negri indice concorsi per l'assegnazione di borse di studio riservate ai figli di dirigenti che si sono distinti negli studi. I dirigenti devono risultare in attività presso aziende tenute alla contribuzione al Fondo o in prosecuzione volontaria o fuori da queste aziende in data prece-





dente a non oltre 12 mesi rispetto a quella di emanazione del bando di concorso e, comunque, risultanti iscritti alla data di emanazione del bando; oppure, cessati dal servizio anche oltre il termine di 12 mesi e comunque iscritti al Fondo con un'anzianità contributiva di almeno 15 anni e che siano inoltre già pensionati nell'assicurazione generale obbligatoria; o iscritti al Fondo successivamente alla data di emanazione del bando ed entro il termine di presentazione delle domande; o che godano delle prestazioni pensionistiche sotto forma di rendita (art. 18 dello Statuto, pensione di vecchiaia o pensione di invalidità e Rita).

Possono partecipare ai concorsi anche gli orfani di dirigenti che siano stati iscritti al Fondo.

Le votazioni per l'ammissione a ciascun bando sono previste in

misura differenziata per tenere conto della particolare situazione di alcune tipologie di concorrenti (orfani o diversamente abili/Dsa).

Si precisa che coloro che nell'anno accademico 2020/2021 abbiano conseguito la tesi di laurea con votazione 110 o 110 e lode potranno presentare domanda soltanto per il concorso "Premi di laurea" non essendo consentita l'assegnazione di due borse di studio per lo stesso anno accademico.



Modalità di invio della documentazione

La documentazione richiesta per la partecipazione ai bandi deve essere trasmessa esclusivamente online mediante l'utilizzo della voce di menu "Domanda borse di studio" disponibile all'interno dell'area riservata del sito www.fondonegri.it.

Criteri di solidarietà

Inoltre, applicando un principio solidaristico, il Fondo ridurrà nella misura necessaria l'importo indicato in ciascun bando per consentire l'assegnazione a tutti i concorrenti, senza limitazioni. Analogamente, potrà essere aumentato nell'ipotesi contraria.

Le associazioni territoriali di Manageritalia potranno fornire ogni assistenza per l'invio telematico della domanda di partecipazione.

BORSE DI STUDIO ANNO SCOLASTICO 2021/2022

Ordine di studio	Votazione media minima	Scadenza
Perio Michiara - ultimo anno di scuola secondaria di primo grado	9/10	30 settembre 2022
Mario Negri - scuola secondaria di secondo grado	8/10 per tutte le classi precedenti all'ultimo anno; 80/100 per l'ultimo anno	30 settembre 2022

BORSE DI STUDIO E PREMI DI LAUREA ANNO ACCADEMICO 2020/2021

Tipologia	Votazione/ Votazione media minima	Scadenza
Mario Negri - premi di laurea (corsi universitari o equivalenti per diplomi di laurea magistrale o ciclo unico)	110/110	30 settembre 2022
Mario Negri - corsi universitari o equivalenti	28/30	30 settembre 2022

Scarica i bandi:  <https://bit.ly/BorseStudioNegri2022>

RIMBORSI: LA DOCUMENTAZIONE RICHIESTA

Per evitare che vengano sottovalutate prestazioni sanitarie fruita dall'assistito, è importante che la documentazione presentata al Fondo per i rimborsi sia il più possibile dettagliata. Vediamo alcuni casi specifici

I Fasdac effettuano i rimborsi secondo un Nomenclatore tariffario che riporta analiticamente le singole prestazioni con le relative tariffe massime di rimborso. Conseguentemente, tanto più il Fondo è in possesso dei dettagli delle singole prestazioni con i relativi importi, tanto più può ricondurle al Nomenclatore

e, in ultima analisi, liquidare la pratica nella maniera più congrua.

A tal fine, oltre ai dettagli delle prestazioni effettuate (voci e importi), il Fondo si avvale della richiesta di documentazione sanitaria, nello specifico: prescrizioni mediche, diagnosi, certificati medici, cartelle cliniche am-

bulatoriali o ospedaliere, referti degli esami diagnostici, certificati di conformità e quant'altro. Tale documentazione è altrettanto necessaria per poter individuare tecniche, sedi anatomiche, procedure, materiali utilizzati per le protesi dentarie ecc., indispensabili per la definizione del rimborso.



Casi specifici

Forfait

Alcune strutture rilasciano documenti di spesa in cui sintetizzano in un'unica voce omnicomprensiva, spesso indicata genericamente come forfait, le prestazioni sanitarie dispensate ai propri pazienti.

Nella nostra esperienza, la dicitura forfait è riconducibile a molteplici prestazioni. Per esempio, in una fattura di ricovero potrebbe comprendere: l'équipe chirurgica, la degenza, la sala operatoria, i medicinali, i materiali utilizzati, gli accertamenti diagnostici eseguiti ecc.

Se il dettaglio della fattura è presente nella richiesta di rimborso, la voce forfettaria scomposta è rimborsabile per le singole prestazioni effettuate, nei limiti delle tariffe massime di rimborso indicate nel Nomenclatore tariffario. Tale suddivisione è un'operazione che il Fondo non può eseguire in autonomia in quanto non è a conoscenza degli importi effettivamente applicati dai luoghi di cura per ciascuna prestazione.

Per quanto sopra, applicando un principio di miglior favore agli assistiti, le pratiche contenenti fatture prive di dettaglio vengono sospese: l'intento è di poter riconoscere il giusto rimborso, evitando di sottovalutare o omettere prestazioni sanitarie fruitive dall'assistito.

Terapie fisiche e riabilitative

Lo stesso criterio di valutazione deve essere applicato alle terapie fisiche e riabilitative, in cui il

termine generico "fisioterapia", o "fisiocinesiterapia", non permette al Fondo di poter rimborsare la corretta tariffa corrispondente alla prestazione effettuata. Nel Nomenclatore tariffario esistono numerose voci, ognuna delle quali ha una tariffa di riferimento. Va da sé che, in assenza del dettaglio del tipo di terapia effettuata, non è possibile valutare correttamente il rimborso dovuto.

Diagnosi

La normativa del Fondo prevede che i rimborsi di alcune prestazioni varino in base alla diagnosi. Ad esempio, la tariffa delle visite specialistiche, se effettuate per particolari patologie – ad esempio oncologica, morbo di Parkinson, malattia di Alzheimer, sclerosi multipla, sclerosi laterale amiotrofica (Sla), malattia di Huntington, emorragia e infarto cerebrale – si innalza a 200 euro anziché 65 euro, che è la quota rimborsata per tutte le altre patologie.

Anche nel caso delle lenti correttive della vista, se conseguenti a glaucoma o cheratacono, asportazione cataratta o distacco di retina, è previsto un rimborso su base annua anziché triennale.

Ne deriva una diversa erogazione del rimborso da parte del Fondo e l'esigenza – nell'incertezza – di richiedere ulteriori certificati medici che chiariscano la patologia.

Chirurgia ambulatoriale dermatologica

Alcuni interventi di chirurgia ambulatoriale dermatologica han-

no tariffe differenziate a seconda della parte anatomica sede dell'intervento, della tecnica utilizzata, del numero di lesioni asportate e della natura benigna o maligna della lesione asportata.

Anche in questo caso, in assenza di adeguata documentazione, il Fondo richiederà all'assistito la cartella clinica ambulatoriale o, in alternativa, una relazione medica dettagliata dell'intervento e il referto dell'esame istologico.

Massimali

Altre prestazioni sono soggette a specifici massimali che, oltre ad essere quantitativi, possono riferirsi a sedi anatomiche diverse. Per esempio, l'apparecchio acustico è rimborsabile ogni tre anni per singolo orecchio. Di conseguenza, il Fondo ha l'esigenza di acquisire un certificato che indichi con esattezza per quale orecchio sia stato prescritto.

Lo stesso discorso vale per alcune terapie fisiche il cui rimborso è soggetto a un massimale quantitativo ma, allo stesso tempo, conteggiato per singola sede anatomica (ad esempio, gamba destra, braccio sinistro, ginocchio destro, polso sinistro ecc.).

Conclusioni

In quest'ottica, per tutto quanto sopra esposto, la richiesta di ulteriori dettagli da parte del Fondo non deve essere concepita come un appesantimento burocratico, bensì come un modo per poter erogare correttamente i rimborsi.

#SempreinSalute Con te, per i tuoi figli.



Per i tuoi figli, usciti dal Fasdac, c'è #SempreinSalute

Il nuovo programma della Cassa Carlo De Lellis per i figli dei dirigenti non più coperti dal Fondo contrattuale di assistenza sanitaria integrativa.

Niente ti fa apprezzare qualcosa come perderla. È quello che capita quando **i figli dei dirigenti non possono più essere assistiti dal Fasdac** (da 18 anni se lavorano e dopo i 26 anni anche se studiano o sono disoccupati) e quindi perdono tutte quelle prestazioni sanitarie che integrano ad alto livello il Ssn.

Per questo, anche per rispondere alla richiesta di tanti manager associati, Manageritalia ha incaricato Cassa De Lellis di sviluppare insieme ad Assidir (l'intermediario assicurativo di Manageritalia) e Cargeas Assicurazioni, il programma assicurativo **#SempreinSalute** che garantisce coperture sanitarie, integrative a quelle del Ssn, con un ottimo rapporto tra qualità, livello delle prestazioni e costi, con accesso fino al compimento del trentesimo anno di età.

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

- vai sul sito **www.cassadelellis.it** alla voce di menu "Piani sanitari" per compilare il form
- scrivi a **sempreinsalute@cassadelellis.it**
- telefona al **numero verde 800401345** per chiedere di essere contattato da uno specialista di Assidir

#SempreinSalute

CON TE, PER I TUOI FIGLI



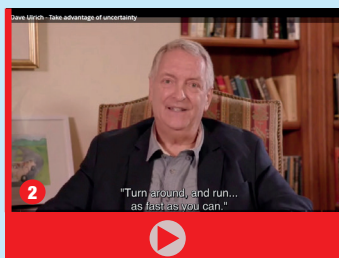
SPECIALE VIDEO WOBI ON DEMAND

Gestire il cambiamento: tips e suggerimenti dai keynote speaker di WOBI 2022 - World of Business Ideas



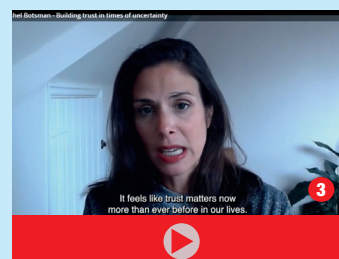
1 Amy Webb - Identify the signs of change

https://bit.ly/cfmt_amywebb



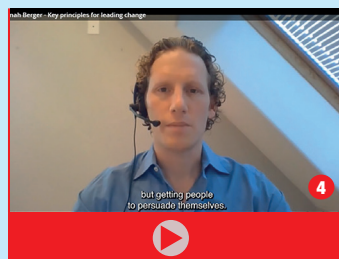
2 Dave Ulrich - Take advantage of uncertainty

https://bit.ly/cfmt_daveulrich



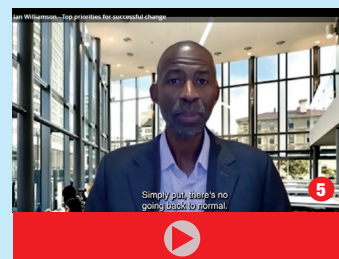
3 Rachel Botsman - Building trust in times of uncertainty

https://bit.ly/cfmt_rachelbotsman



4 Jonah Berger - Key principles for leading change

https://bit.ly/cfmt_jonahberger



5 Ian Williamson - Top priorities for successful change

https://bit.ly/cfmt_ianwilliamso

CFMT

SPECIALE VIDEO BIAS ON DEMAND

Una serie di video per aiutarti a navigare le complessità

6 Bias ed euristiche del management

1. Le trappole della valutazione

https://bit.ly/cfmt_trappolevalutazione

2. Le trappole della memoria

https://bit.ly/cfmt_trappolememoria

3. Le trappole della decisione

https://bit.ly/cfmt_trappoledecisione

4. Le trappole della motivazione

https://bit.ly/cfmt_trappolemotivazione

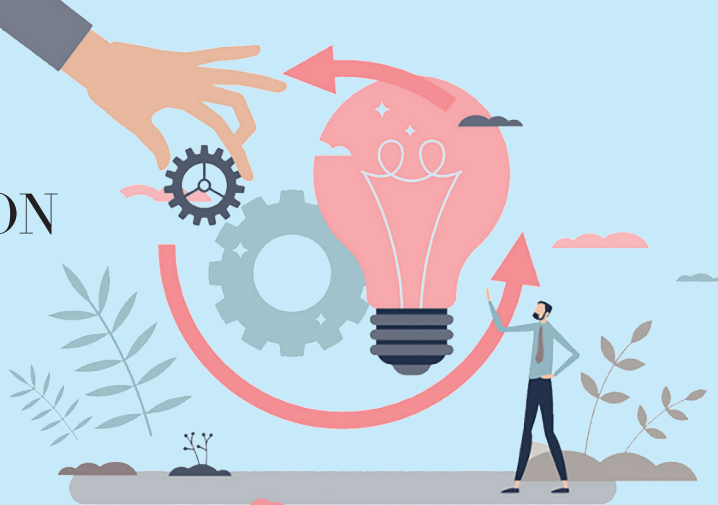
5. Le trappole del pensiero di gruppo

https://bit.ly/cfmt_trappolepensiero



MANAGEMENT INNOVATION IN ACTION

Non basta innovare solo il modello di business per distinguersi dai competitor, bisogna puntare sull'innovazione manageriale



I principali vantaggi competitivi degli ultimi cinquant'anni sono frutto di un'innovazione del modello di management e non solo di quello di business. Accade però che talvolta la focalizzazione e l'investimento principale - di tempo quanto di energia - vada proprio sul modello di business, facendo passare in secondo piano quello di management. Quando parliamo di modello di business, parliamo del modo in cui le aziende fanno il business, mentre il modello di management deve esplicitare i principi su cui si basano le scelte manageriali.

Come afferma Gary Hamel, professore della London Business School, «*A management innovation can be defined as a marked departure from additional management principles, processes and practices or a departure from customary organizational forms that significantly alters the way the work of management is performed. Innovation in management principles and processes can create long-lasting advantage and produce dramatic shift in competitive position*». Un'innovazione manageriale può essere definita come un cambiamento dei principi, dei processi e delle pratiche di management. Scelte e processi che riguardano, quindi, come far sviluppare le capacità delle persone, come motivarle, che tipo di sistema premiante implementare, che tipo di struttura organizzativa scegliere, come prendere le decisioni e che tipo di dati e

informazioni divulgare in azienda. È chiaro quindi che investire in maniera corretta tempo ed energia nel definire il modello di management è di fondamentale importanza: il vantaggio competitivo non si ottiene solo con il modello di business, ma anche con un valido modello di management. È per questo motivo che Cfmt, insieme ad Akron e all'Associazione italiana di analisi dinamica dei sistemi (Aiads), ha creato per i propri associati un osservatorio che ha tra gli obiettivi: identificare casi di aziende che hanno sviluppato particolari modelli di management, mettere a disposizione un assessment che permetta di capire qual è il modello di management più adatto alla propria organizzazione e di offrire un percorso di formazione che permetta di diventare dei management innovator.

Per riuscire a sopravvivere alla sfida

I pilastri della management innovation

DECISIONI	Come vengono prese le decisioni
CONTROLLO/COORDINAMENTO	Chi ne ha le responsabilità
OBIETTIVI	Come sono definiti gli obiettivi e la natura degli stessi
INFORMAZIONI	Qual è il livello di condivisione
MOTIVAZIONE	Cosa motiva i collaboratori
APPRENDIMENTO	Qual è il focus di apprendimento e sviluppo organizzativo
CULTURA	Come vengono fatte le cose

del tempo i manager dovranno imparare sempre di più a lavorare contemporaneamente sul business model e sul management model. L'unità di analisi del fenomeno innovativo non è il prodotto, il servizio, l'esperienza, il prezzo o la tecnologia, ma il sistema di business.

VUOI DIVENTARE IL PROSSIMO MANAGEMENT INNOVATOR?



Scrivi a Beatrice Stella
beatrice.stella@cfmt.it

Se pensi di aver effettuato delle innovazioni del modello di management... allora stiamo cercando proprio te! Mettiti in contatto con noi, potresti essere tu il prossimo **management innovator**.



Hanno collaborato a questo numero

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

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (61)

Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali. (63)

Sergio Sorgi, fondatore di Progetica e presidente di eQwa, è tra gli ideatori della Welfare Manager Factory. Coordina servizi di educazione finanziaria di qualità UNI 11402. È autore di diversi libri, tra i quali *Guida all'educazione finanziaria*, *Il futuro che (non) c'è* e *Felicità cercasi - Pratiche personali e collettive*. (12)

Irene Vecchione, impegnata da sempre nella formazione, oggi è alla guida di Tack TMI Italy, branch italiana di Gi Group Holding, società che si occupa di learning&development. È inoltre membro del board di quest'ultima e del gruppo tecnico "relazioni industriali" dell'Unione industriale di Napoli. (24)



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



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



FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Virginia Attisani, Michela Galbiati, Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

Lapis srl
viale Monte Nero, 56 - 20135 Milano
tel. 0256567415
info@lapisadv.it - www.lapisadv.it

Grafica

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

Stampa

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

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

Associato all'USPI

Unione stampa periodica italiana



Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di giugno 2022 è di 39.193 copie

da Manageritalia

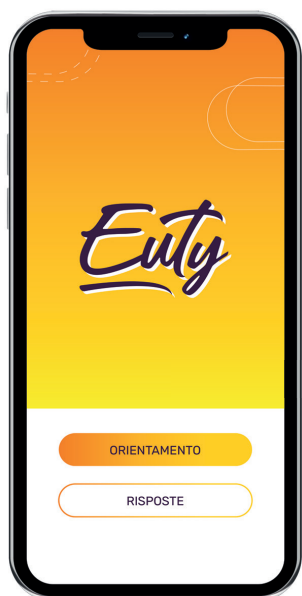
Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (64)

Pierfilippo Maggioni, Csr specialist. (52)

Roberto Saliola, responsabile progetti speciali. (16)

Sonia Rausa, segretario generale Manageritalia Lombardia. (44)





Il welfare aziendale da oggi offre risposte.

**Una guida per la vita
di tutti i giorni.**

A portata di mano.

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

