

DIRIGENTE

N. 4 APRILE 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

Speciale

UN WELFARE SU MISURA

Il punto
sull'innovazione
contrattuale

ATTUALITÀ

**Mercati finanziari:
tempesta perfetta?**

INTERVISTA A DAVIDE TABARELLI:

**Crisi energetica:
il punto della situazione**



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)



Energia e concentrazione? Caffè e tè aiutano. Ma quali sono le conseguenze per i denti?

Chi beve caffè e tè può avere i denti sani e un sorriso splendente?

Il caffè e il tè sono i nostri alleati preferiti per iniziare bene la giornata e affrontare tutti gli impegni professionali e personali. E non è un caso: è infatti assodato che queste bevande sono in grado di migliorare le nostre prestazioni psicomotorie e cognitive. Ma è anche risaputo che la caffeina e i tannini che contengono sono tra i responsabili dell'ingiallimento e delle macchie sui denti. Cosa fare allora? Rinunciare a tazze e tazzine o intaccare la bellezza del proprio sorriso?

Niente paura: si può continuare a gustarsi caffè e tè (senza abusarne), osservando alcuni accorgimenti, per esempio lavarsi i denti subito dopo averli bevuti e sottoporsi regolarmente alle sedute di igiene orale dal proprio dentista.

Nei Centri Tramonte i bevitori di caffè e tè sono i benvenuti (abbiamo un debole per queste bevande): vi accoglieremo con tutti i nostri servizi di implantologia, ortodonzia, endodonzia ed estetica, decenni di esperienza nel Carico Immediato e un approccio sempre rivolto al benessere del paziente.



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.

DIPENDIAMO DALLA CRESCITA

Viviamo da oltre due anni in un clima di emergenza, condizionati da eventi che credevamo superati alla metà del secolo scorso, la pandemia, la guerra potenzialmente continentale.

Oltre ai rischi specifici ve n'è uno più sottile e peggiore: quello di ridurre tutto al difficile presente, facendo perdere di vista gli obiettivi di più lungo termine e respiro. La tentazione di sospendere il giudizio e le scelte – tanto tutto cambierà – di dedicare ogni risorsa all'oggi, senza pensare che un domani, quale che sia, ci sarà. E in quel domani i grandi problemi e i grandi cambiamenti in atto nel 2019 non sono spariti, né hanno perso di rilevanza: semplicemente ad essi se ne sommano di nuovi.

A partire dalla transizione energetica: qualcuno ritiene che la necessità di ridurre la dipendenza energetica dalla Russia – e nel breve anche immaginare di bloccare completamente l'importazione di gas – segni la fine dei programmi di transizione alle energie rinnovabili, riportando in auge il carbone e le altre fonti fossili. Al contrario, emerge con evidenza una

priorità geopolitica, almeno altrettanto forte di quella ambientale, per accelerare la transizione: la maggior parte dei paesi nei cui territori sono collocati i più grandi giacimenti di petrolio e di gas è fuori dall'Europa.

Nel brevissimo termine potremo riattivare centrali a carbone e fare accordi tattici con chi sarà disponibile, ma raggiungere la sostenibilità

ambientale e strategica dell'Europa è una priorità assoluta.

Ciò vale anche per la difesa europea, altro tema a lungo trascurato: sappiamo da tempo che non può essere del tutto appaltata agli Usa e che i singoli stati europei non sono in grado di affrontare eventuali sfide continentali.

In Italia abbiamo poi altre sfide specifiche: in un contesto demografico di forte contrazione della popolazione, dobbiamo favorire e sostenere la natalità e avviare una politica dell'immigrazione matura, facilitando l'ingresso di laureati e lavoratori competenti. Tra le tante emergenze abbiamo anche quella culturale ed educativa, con una dispersione altissima di capacità e talento, che si riflette in una carenza, già molto evidente, di competenze per il lavoro.

Dobbiamo imboccare con decisione la via della crescita economica, favorendola nei settori a più alto potenziale, quasi tutti collocati nel terziario, e includendo i troppi territori dimenticati nei decenni scorsi.

Serve infine una guida sicura, con una visione di lungo termine: il governo basato sulle migliori competenze del Paese non deve rimanere una parentesi emergenziale.

I manager sono come sempre pronti a dare un contributo rilevante e appassionato: ne parleremo nelle assemblee territoriali e nazionale che sono alle porte. Le difficoltà, per quanto grandi, sono sempre destinate a finire: sapremo resistere e ripartire.

Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott. Stefano Ottobrelli

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

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

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

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Sommario

- Speciale Welfare**
- 6 **Dirigenti, il welfare è servito**
 - 8 **Welfare sempre più personalizzato**
 - 10 **Benessere su misura**
 - 12 **Ccnl: un focus sull'accordo**
 - 14 **Al servizio di imprese e persone**
- Attualità**
- 20 **Mercati finanziari: tempesta perfetta?**
- Interviste**
- Davide Tabarelli**
 - 24 **Crisi energetica: il punto della situazione**
 - Paolo De Nadai**
 - 30 **Il successo di un giovane imprenditore**
 - Laura Nurra**
 - 48 **Sostenibilità: un pilastro della cultura aziendale**
- Professioni**
- 26 **Il comunicatore: manager della complessità**
- Cfmt**
- 34 **Dalle trasformazioni alle metamorfosi**
- Società**
- 40 **La necessità di una (nuova) rivoluzione umanista**
- Risorse umane**
- 44 **Il capitale intellettuale**
- Management**
- 52 **"Sì, cambiare!"**
- Iniziativa Manageritalia**
- 56 **40esima Coppa di sci: di nuovo in pista**

RUBRICHE

- 38 **Osservatorio legislativo**
- 58 **Pillole di benessere**
- 59 **Arte**
- 60 **Libri**
- 61 **Lettere per manager**
- 62 **Lettere**

InfoMANAGER

Assidir

- 73 **La "manutenzione" delle polizze assicurative**

Manageritalia

Previdenza

- 75 **Naspi 2022**

Cfmt

- 80 **Corsi di formazione**
- 81 **Manuale di retorica: il podcast**

DIRIGENTE

è online su  **issuu**

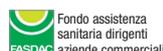
Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



DIRIGENTI, IL WELFARE È SERVITO

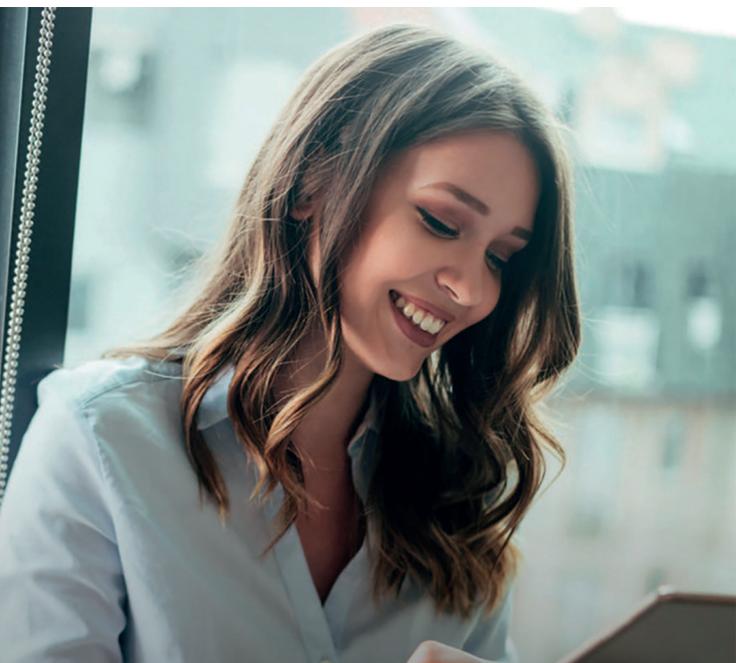
GLI ACCORDI di proroga dei ccnl dirigenti del terziario firmati da Manageritalia nella seconda metà del 2021 hanno previsto un'ottimizzazione e integrazione del welfare contrattuale con l'utilizzo di quello aziendale.

Per realizzare tali obiettivi, è stata istituita una piattaforma che consente di gestire le principali funzionalità, i prodotti e i servizi a disposizione dei dirigenti. Da oggi, utilizzando somme concordate in azienda, ciascun dirigente può aumentare le prestazioni offerte dai fondi contrattuali (Fondo Mario Negri, Fasdac, Associazione Antonio Pastore e Cfmt) e utilizzare i servizi di welfare aziendale offerti da Edenred.

Nelle prossime pagine, un approfondimento sui punti di forza di questa importante novità con l'opinione del presidente di Manageritalia Mario Mantovani (pagina 10). A seguire, il punto di vista del consulente del lavoro Luca Contardi (pagina 12) e, infine, una fotografia dell'evoluzione del welfare aziendale a cura degli esperti Giovanni Scansani e Paolo Barbieri (pagina 14).



WELFARE SEMPRE PIÙ PERSONALIZZATO



Il welfare del terziario cresce e si fa più interessante. Come? Con Welfare dirigenti terziario, la nuova piattaforma che offre a imprese e manager l'opportunità di sviluppare, a condizioni vantaggiose, piani di welfare per i dirigenti e le loro famiglie

ATTRAVERSO la nuova piattaforma, si può destinare fino a un massimo di 5mila euro alla previdenza complementare del Fondo Mario Negri, sfruttando la piena deducibilità dell'importo.

Welfare ccnl dirigenti terziario: come funziona



Strumenti di welfare dirigenti terziario



PREVIDENZA
COMPLEMENTARE



Fondo di previdenza
Mario Negri



ASSISTENZA
SANITARIA
INTEGRATIVA



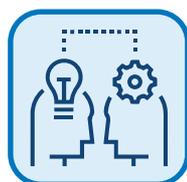
FASDAC



ASSOCIAZIONE
ANTONIO
PASTORE



e altre garanzie
assicurative



ATTIVITÀ
DI FORMAZIONE
PROFESSIONALE



CFMT



SERVIZI
DI WELFARE
AZIENDALE



Edenred

Saranno attive a breve specifiche offerte riguardanti l'assistenza sanitaria integrativa Fasdac, anche riferite al più esteso nucleo familiare oggi non coperto dal Fondo (fino ai genitori del coniuge).

Verranno proposti piani formativi aggiuntivi costruiti sulle esigenze dei manager e per i familiari a cura di Cfmt e prodotti assicurativi dedicati ai dirigenti e ai loro familiari (vedi Associazione Antonio Pastore).

La piattaforma:

- garantisce importanti vantaggi fiscali e un abbattimento del costo del lavoro dal 30 al 40% rispetto agli importi lordi erogati in altra forma al dirigente;
- facilita l'attivazione del welfare aziendale con la sola applicazione di un regolamento scaricabile dal sito di Cfmt, finalizzato al miglioramento del benessere e della conciliazione delle esigenze di carattere lavorativo con quelle personali e familiari del dirigente;
- utilizza una convenzione nazionale stipulata con Edenred che riduce i costi di attivazione alla piattaforma per utilizzare il conto welfare riconosciuto dall'azienda, così da ottenere, per esempio: buoni acquisto carburante, trasporto; agevolazioni per i mutui; abbonamenti a piscine e palestre; spese scolastiche dei figli (comprese quelle universitarie); viaggi e biglietti per cinema, teatro e musei.

OTTIMIZZA IL TUO BENESSERE E QUELLO DELLA TUA FAMIGLIA

- ▶ **Consulta la piattaforma Welfare dirigenti terziario in cui è disponibile una brochure per dirigenti e una per l'azienda, il modello di regolamento welfare aziendale e un form per ricevere altri materiali informativi.**

<http://welfare.cfmt.it>

- ▶ **Chiedi all'azienda di attivare la piattaforma Welfare dirigenti terziario per destinare qui il tuo welfare aziendale o trovare un accordo per fartelo riconoscere nel caso non lo avessi già.**

- ▶ **Per maggiori informazioni, contatta Cfmt.**

welfare@cfmt.it

Welfare personalizzato, 100% digital

La nuova piattaforma è semplice e intuitiva, 100% digital e accessibile da qualsiasi device. È veloce da attivare e consente di personalizzare il proprio welfare contrattuale, oltre a usufruire di un accesso unico per tutti i benefit disponibili nel pacchetto Edenred Welfare (la più ampia rete del welfare aziendale in Italia, con oltre 37mila punti vendita convenzionati). ■

BENESSERE SU MISURA

I recenti sviluppi hanno determinato il potenziamento del sistema di welfare contrattuale e l'introduzione di novità e vantaggi decisivi che coinvolgono aziende e dirigenti. Entriamo nel merito e facciamo il punto con Mario Mantovani, presidente di Manageritalia



Quali sono state le reazioni da parte di aziende e dirigenti alla possibilità, introdotta con l'accordo contrattuale del giugno scorso, di destinare il welfare aziendale all'incremento delle prestazioni fornite dai fondi contrattuali?

«Forte interesse, curiosità e anche il desiderio di conoscere meglio le prestazioni già fornite dai fondi contrattuali. Si apre 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. Anche i colleghi che già conoscevano e utilizzavano il welfare aziendale hanno colto il senso dell'innovazione, che fa leva sulla solidità e sulla convenienza del welfare contrattuale, integrando due sistemi finora separati».

Quali i punti cardine di questo accordo innovativo, che promuove e semplifica (aziende con un dirigente, aspetti normativi/amministrativi) il welfare come fonte di benessere per il singolo e la sua famiglia?

«Tramite la piattaforma dedicata, l'accordo consente anche ai dirigenti delle aziende più piccole di attivare rapidamente il welfare aziendale. L'integrazione con le piattaforme più diffuse sul mercato (a partire da quella di Edenred, già attiva) consente di accedere immediatamente a un'ampia offerta di servizi per il benessere proprio e dei familiari: istruzione, cultura, atti-

«Si apre 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»

vità sportiva, viaggi. Gli adempimenti sono ridotti al minimo e facilitati da un servizio di informazione e di assistenza dedicato».

Alcuni dati dicono che sino ad oggi sono all'incirca un quarto le aziende che per i dirigenti hanno introdotto il welfare aziendale. Si conferma la forza della contrattazione collettiva nel fare cultura e favorire cambiamenti positivi in vari ambiti?

«Tramite la contrattazione collettiva si possono raggiungere rapidamente grandi numeri di adesione, facilitarne i processi, contrattare condizioni migliori, integrare le diverse forme di welfare senza sprechi. Il tutto senza limitare le possibilità di scelta e personalizzazione, fondamentali per la varietà dei nostri manager».

In un momento difficile come quello attuale, con l'inflazione in forte salita, il welfare in generale può essere una modalità complementare a meri aumenti retributivi?

«Negli ultimi due anni la crisi pandemica ha mostrato ancora di più la capacità di sostegno e garanzia assicurata dai sistemi di welfare rispetto alla mera disponibilità di denaro. Le esigenze legate al miglioramento delle competenze, alla copertura dei rischi, all'assistenza sanitaria, alla previdenza per la vecchiaia, e anche per i periodi di eventuale disoccupazione, hanno assunto, in momenti così difficili, una centralità quotidiana che forse avevamo dimenticato. Investire risorse nel welfare consente poi indubbiamente di contenere, almeno in parte, i fenomeni inflattivi».

Quest'innovazione nella contrattualistica nazionale può essere foriera di ulteriori sviluppi?

«Siamo sicuri che, una volta conosciuto, il sistema integrato di welfare contrattuale e aziendale darà spazio a un'offerta sempre più ampia e articolata di servizi, sia da parte dei nostri fondi sia grazie all'accesso a un'offerta di mercato, selezionata in base alla qualità e al valore».

CCNL: UN FOCUS SULL'ACCORDO

I riflettori sulle opportunità nate in seguito al recente accordo

Luca Contardi, consulente del lavoro

CONFCOMMERCIO E MANAGERITALIA hanno introdotto una nuova opportunità per compensare i manager, inserendo nel ccnl il welfare aziendale. Con la legge di stabilità 2017 (legge 232/2016) sono state legittimate e incentivate le previsioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro in tema di welfare: l'integrale deducibilità dal reddito d'impresa, la non concorrenza nel reddito del dipendente e lo sviluppo della nuova dimensione del benessere in azienda sono i punti focali dell'intervento del legislatore. Proprio seguendo questi principi è nato l'accordo per i dirigenti del terziario, della distribuzione e dei servizi, sottoscritto il 16 giugno scorso. Un accordo che, nel nuovo art. 21 bis, tratta direttamente il tema dei "Servizi di welfare per il dirigente e i familiari (Cfmt)".

Potenziato il welfare contrattuale

La condivisione della finalità generale evidenziata come "opportunità di ottimizzare e potenziare il sistema di welfare contrattuale (anche incentivando l'utilizzo dei servizi di welfare di cui all'art. 51, comma 2, del Testo unico delle imposte su redditi) allo scopo di creare un contesto in cui il lavoro sia collocato in un sistema volto a perseguire il benessere complessivo della persona a sostegno della conciliazione vita-lavoro, della famiglia e della quotidianità", ha una duplice valenza: da una parte, conferma l'interesse di potenziare il welfare contrattuale, ma anche di ottimizzarlo secondo

le esigenze dei singoli manager; dall'altra, inserisce un terreno di comune impegno delle parti firmatarie sull'implementazione del benessere e dell'impegno sociale. Proseguendo con l'articolo si legge ancora: "Ai dirigenti compresi nella sfera di applicazione del presente contratto il datore può riconoscere un importo annuo spendibile in beni e servizi di welfare. Qualora riconosciuto, il suddetto importo dovrà essere stanziato in pari misura a favore di tutti i dirigenti impiegati dal medesimo datore di lavoro".

Requisiti da rispettare

La formulazione dell'articolo esclude l'esistenza di un obbligo di finanziamento a carico dei datori di lavoro immediatamente esigibile, ma costituisce un'importante apertura al mondo del benessere in azienda. Sarà poi la regolamentazione aziendale a individuare le forme di intervento concrete, valide per la generalità dei dirigenti in forza.

Di estremo interesse è il fatto che l'accordo valga anche per aziende in cui sia presente un'unica figura dirigenziale, senza che questo faccia emergere alcun problema sotto il profilo della sfera soggettiva di riferimento della forma di welfare. Per l'applicazione dello speciale regime fiscale e contributivo è richiesta l'estensione "alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti". Le categorie di dipendenti, come in maniera unanime è riconosciuto, sono innanzitutto quelle previste dal codice civile (art. 2095: dirigenti, quadri, impie-



gati e operai). Dunque, il welfare previsto per l'unico dirigente dell'azienda sicuramente concretizza una fattispecie destinataria del regime di favore, stante che un trattamento *ad personam* non incentivato si avrebbe solo se il welfare fosse previsto per un dirigente in presenza di più dirigenti dipendenti dall'azienda. Tanto più nel caso del contratto dei dirigenti del terziario, che istituisce una fonte collettiva che comunque deve essere richiamata nel caso dell'istituzione del piano di welfare. Per dare avvio al programma in azienda, le Parti hanno predisposto un regolamento tipo scaricabile dal sito di Cfmt. Scegliendo questo si è semplificata molto l'istituzione e la regolazione della forma di welfare aziendale.

Integrazione col Fondo Mario Negri

Sarà infine apprezzata dai dirigen-

ti la possibilità di utilizzare il credito welfare stabilito in azienda non solo per i servizi tipici di utilità sociale (ormai conosciuti, almeno nelle aziende più strutturate), ma anche per integrare i fondi contrattuali del ccnl. Per

questa via si potrà integrare il contributo al Fondo di previdenza Mario Negri, si potranno integrare le coperture del Fasdac, partecipare a programmi di prevenzione costruiti sempre dal Fasdac o acquistare dei corsi di formazione scelti da Cfmt. Una serie di opportunità in costruzione che permetteranno a quanti sceglieranno questa via di personalizzare la propria partecipazione ai fondi contrattuali. Per le aziende che fossero interessate all'attivazione di forme di welfare è stata poi attivata una convenzione con Edenred quale fornitore della piattaforma da utilizzare per la fruizione del conto welfare definito a livello aziendale. ■

Confcommercio e Manageritalia hanno introdotto una nuova opportunità per compensare i manager, inserendo nel ccnl il welfare aziendale. Di estremo interesse è il fatto che l'accordo valga anche per aziende in cui sia presente un'unica figura dirigenziale

AL SERVIZIO DI IMPRESE E PERSONE

Analisi delle fonti istitutive: tipologie di welfare cui le imprese possono riferirsi; welfare come leva per il miglioramento organizzativo; ruolo dei provider dei servizi gestionali di supporto; misurazione del valore generato dall'insieme delle iniziative

Giovanni Scansani, business advisor Welfare4You srl e docente a contratto Università Cattolica di Milano

Paolo Barbieri, founder e ceo di Welfare4You srl - Auriga Company e componente Gruppo Pensioni Manageritalia

L WELFARE AZIENDALE (WA) in Italia può vantare una storia almeno centenaria. È stato riscoperto all'inizio del terzo millennio e oggi, oltre ad essere uno dei temi principali delle trattative sindacali, è utilizzato dalle imprese come "leva" di people management grazie alle performance che contribuisce a generare. Piace anche ai lavoratori perché sostiene il loro reddito grazie a un effetto "netto" rispetto alla corresponsione cash di equivalenti importi e perché è finalizzato all'acquisto di beni e servizi utili anche per i propri familiari. I suoi pilastri sono i programmi di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa, sempre più necessari per garantirsi un futuro meno incerto e complicato (e ne abbiamo tutti bisogno). Durante la pandemia il WA si è ul-

teriormente rafforzato grazie alla riscoperta delle sue finalità più meritorie – "sociali" e di people care – che poi sono quelle che ne giustificano le favorevoli discipline fiscali e lavoristiche sulle quali si basa.

Le fonti del welfare aziendale: tra norme e contratti

Lo sviluppo del WA è sempre associato a un quadro normativo e fiscale che ne incentiva le prassi. Il riferimento va innanzitutto al Tuir (dpr 917/1986, in particolare l'art. 51, commi 2, 3 e 4) che, a partire dalla legge 208/2015 (legge di stabilità per il 2016) e poi tramite successivi interventi, ha esteso la gamma degli interventi possibili includendovi nuovi servizi di rilievo sociale e, come tali,





Il welfare aziendale è stato riscoperto all'inizio del terzo millennio ed è utilizzato dalle imprese come "leva" di people management grazie alle performance che contribuisce a generare. Piace anche ai lavoratori perché sostiene il loro reddito grazie a un effetto "netto" rispetto alla corresponsione cash di equivalenti importi

meritevoli del "favor" fiscale che li accompagna. A questo impianto si sono poi associate alcune importanti risoluzioni dell'Agenzia delle entrate, che hanno sempre più precisato il quadro applicativo favorendo anch'esse la diffusione del WA e/o delle prassi di "welfarizzazione" del premio di risultato.

Questa prima cornice normativa riguarda una parte importante, ma non esaustiva, dei possibili interventi di WA, un cui ulteriore terreno di sviluppo è quello di natura organizzativa.

Molto del benessere in azienda passa, infatti, dalla flessi-

bilizzazione degli orari di lavoro, dalla concessione di congedi e permessi retribuiti aggiuntivi rispetto alle previsioni di legge o di ccnl, dall'attivazione di policy e servizi interni capaci di sostenere politiche di work-life balance rivolte, in particolare, ai neogenitori o a quei lavoratori che devono fronteggiare la

complessità di altri carichi di cura (come quelli che derivano dall'assistenza di un familiare anziano che, spesso, è anche non autosufficiente). Si tratta, ovviamente, di temi disciplinati da apposite leggi, ma che trovano nella contrattazione di secondo livello e nei piani di WA la

sede per una loro ulteriore e ampliata affermazione e per il loro ridisegno sulla base delle condizioni “sociali” che ogni comunità aziendale rappresenta.

Sulla base di questo quadro di riferimento, le imprese possono accedere al WA attraverso tre diversi canali istitutivi, tra loro coesistenti: la contrattazione collettiva (nazionale e/o aziendale o territoriale), l’iniziativa unilaterale volontaria (meno conveniente fiscalmente) o un apposito regolamento aziendale; quest’ultimo, pur essendo un atto unilaterale, è in grado – rispettando le condizioni che gli attribuiscono valenza negoziale – di consentire l’accesso al trattamento di favore previsto per il WA di origine contrattuale.

Tra flexible benefit e premi di risultato

Da queste fonti istitutive possono derivare due opzioni

tipologiche: i piani di WA “chiusi” e quelli “flexible”. I primi si caratterizzano per una selezione dei possibili servizi cui il piano darà accesso: impostazione che consente di procedere nel tempo a successivi upgrade del programma, arricchendolo con un ampliamento del paniere dei servizi disponibili. La seconda opzione consente invece ai lavoratori di comporre liberamente il paniere dei benefit che riterranno più utili per sé e per la propria famiglia. Quest’ultima modalità è quella più diffusa, anche perché più snella e meno impegnativa sotto il profilo progettuale. È utile però precisare che un reale piano di WA (chiuso o flexible che sia) è generalmente il frutto di un’attenta analisi dei bisogni dei beneficiari quale presupposto per l’identificazione delle più corrette risposte. Si traduce in un set di tutele (non solo premi) sulle quali i lavoratori potranno fare affidamento nel medio-lungo termine (a prescin-



dere dagli andamenti del business dell'impresa, ma semmai in stretto collegamento con l'andamento del welfare life cycle espresso dalle esigenze della vita di ciascun lavoratore). Il WA "di produttività" invece, proprio per la sua intrinseca aleatorietà (frutto della sua derivazione dal conseguimento, sempre incerto, degli obiettivi aziendali), in concreto esprime una diversa modalità di corresponsione della parte variabile della retribuzione. Per questo non è la strada più sicura per costruire sostegni sui quali i dipendenti possano fare affidamento con quella costanza temporale che consente reali pianificazioni dell'allocazione delle risorse disponibili e decisioni più consapevoli sulle diverse opzioni offerte dal piano di WA stesso. Il 2020, vista la situazione nella quale si sono trovate moltissime imprese in conseguenza degli effetti della pandemia, lo ha mostrato chiaramente: i target fissati nei budget costruiti nell'anno precedente, in molti casi non sono stati raggiunti e la quota variabile che poteva essere convertita in WA non è stata resa disponibile. Nelle realtà, dove la

convertibilità del premio di risultato era l'unica fonte dalla quale derivare l'accesso ai servizi di WA, ha quindi trovato applicazione il principio "No target? No welfare!" che, proprio nel difficile e complicato contesto della fase più dura della pandemia, non ha certo rappresentato uno scenario ideale. È quindi evidente che meccanismi di sostegno dei lavoratori esposti al rischio di un'interruzione non siano la soluzione migliore per rafforzare il "patto" sul quale devono fondarsi le relazioni di lavoro nel quadro della loro trasformazione indotta dall'evoluzione tecnologica e organizzativa. Ne consegue che la soluzione più robusta sul piano degli effetti generabili con il WA (intesi anche come "ritorno" sul corrispondente investimento) è quella che prevede che una quota di WA sia sempre presente on top rispetto alla retribuzione e che la quota aleatoria, collegata agli obiettivi aziendali, sia semmai solo aggiuntiva.

La complessità gestionale dei programmi di WA, anche in aziende di poche decine di lavoratori, suggerisce l'outsourcing delle attività operative e amministrative rivolgendosi a società specializzate: i provider

Un nuovo mercato e il suo protagonista: il provider

Sul piano operativo, i programmi di WA comportano l'esecuzione di numerose attività preliminari e contestuali alla fruizione dei servizi. Tra queste ci sono l'attivazione di una rete di partner erogatori dei singoli servizi e, inoltre, la gestione e rendicontazione delle numerose transazioni economiche derivanti dalla fruizione delle prestazioni, cui è possibile accedere anche tramite l'emissione di appositi welfare voucher (usualmente digitali ed emessi dalle piattaforme web dedicate alla complessiva gestione del piano

di WA). Le transazioni, poi, oltre che gestite contrattualmente, devono essere anche esattamente qualificate ai fini del loro corretto trattamento fiscale per evitare riprese da parte dell'Erario e dell'Inps.

In funzione del valore del "conto welfare" individuale (ossia l'ammontare attribuito dall'impresa a ciascun lavoratore a titolo di WA e "caricato" in piattaforma come credito) ciascun beneficiario potrà realizzare una pluralità di eventi di spesa;

è chiaro che la complessità gestionale che può derivarne, anche in aziende di poche decine di lavoratori, suggerisce l'outsourcing delle attività operative e amministrative rivolgendosi a società specializzate: i provider.

Lo sviluppo del WA in Italia deve certamente qualcosa a queste realtà e anzi, proprio nell'impetuosa crescita del numero dei provider – costantemente prodottasi negli ultimi dieci anni e arrivati a essere oltre un centinaio – possiamo rintracciare una prova della diffusione delle prassi di WA nel nostro Paese.

Ovviamente nulla impedisce a un'azienda di gestire "in casa" il suo piano di WA, ma i provider più strutturati, oltre a offrire portali dedicati alla gestione online della fruizione e/o della rendicontazione dei servizi, intervengono spesso anche nelle fasi di progettazione attraverso attività di consulenza e analisi socio-demografica della platea dei beneficiari, rivelandosi utili alla corretta definizione del

programma di WA e, soprattutto, alla sua costante animazione nel tempo cui è associabile buona parte dell'efficacia degli interventi e quindi il successo stesso delle policy di welfare adottate dall'impresa datrice di lavoro.

Manageritalia, con l'accordo di rinnovo del ccnl del 16 giugno scorso, prevede l'integrazione con le piattaforme più diffuse sul mercato per permettere ai dirigenti di gestire online e in autonomia il proprio "conto welfare" assegnato dall'azienda. Così, oltre ai servizi previsti dai fondi contrattuali (Fondo Mario Negri, Fasdac, Associazione Antonio Pastore e Cfmt), sarà possibile accedere anche a ulteriori "pacchetti" di servizi (flexible benefit) che completano l'insieme delle iniziative disponibili per il dirigente e i suoi familiari (vedi pagina 9).

Il welfare aziendale come investimento

Il WA previsto on top sulle retribuzioni (non quindi il WA che deriva dalla conversione dei premi di risultato che, in definitiva, "si paga" il lavoratore stesso con la quota variabile della sua retribuzione) deve poter essere capace di generare un "ritorno" rispetto alle risorse impiegate, e dunque dimostrarsi un investimento e non un puro costo. Per fare questo dev'essere progettato come strumen-

to di una più ampia strategia di people management in evidente coerenza con la business strategy complessiva dell'impresa. Se ben strutturato, il WA può sostenere politiche retributive in grado di generare saving rilevanti (rispetto a incrementi salariali cash di valore corrispondente) sia per il lavoratore sia per l'impresa. L'importo riconosciuto sotto forma di WA, non costituendo reddito da lavoro dipendente, non è soggetto a tassazione né a contribuzione previdenziale e, lato azienda, neppure entra nel calcolo di altre voci di costo associate a quello del lavoro. Pertanto,

Se ben strutturato, il WA è in grado di sostenere politiche retributive in grado di generare saving rilevanti (rispetto a incrementi salariali cash di valore corrispondente) sia per il lavoratore sia per l'impresa. L'importo riconosciuto sotto forma di WA, non costituendo reddito da lavoro dipendente, non è soggetto a tassazione né a contribuzione previdenziale

1.000 euro in WA sono 1.000 euro spendibili per il lavoratore (nei limiti della normativa fiscale) e sono 1.000 euro ben investiti per l'impresa, interamente deducibili ai fini Ires (se la fonte istitutiva è quella contrattuale o regolamentare aziendale; vedi grafico nella pagina a fianco).

Se la relazione di lavoro non è più solo uno scambio economico, ma può essere la premessa per la produzione di "eccedenze" reciproche (oltre il contratto e nella logica del "patto") e se la sua funzione è quella di sostenere i nuovi schemi organizzativi che presuppongono una rinnovata considerazione delle soggettività che operano in azienda, allora i piani di WA possono essere considerati come un investimento organizzativo strategico di pari importanza rispetto ai restanti investimenti che, sul piano dell'innovazione tecnologica e produttiva, ogni azienda che intenda crescere pianifica e realizza.

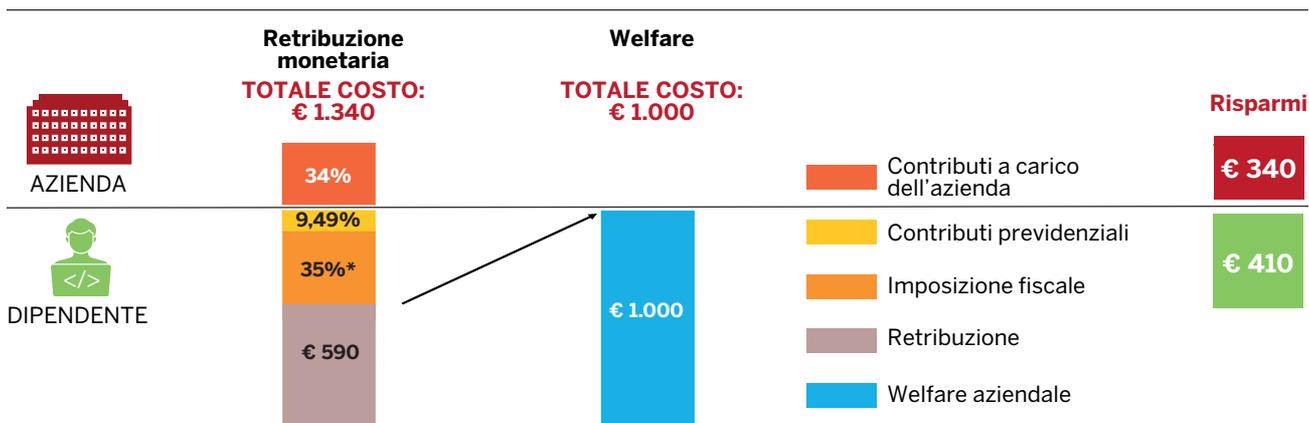
Va da sé che il WA, inteso come investimento, debba essere misurato quanto ai suoi "ritorni" in termini di valore prodotto. In questa misurazione verranno certamente contabilizzati i saving fiscali e contributivi che la normativa consente di ottenere, ma andranno misurati anche gli effetti, diretti e indiretti, sulla qualità del lavoro e della vita – dentro e fuori dall'impresa – che il WA avrà contribuito a generare (è il grande tema della misurazione degli impatti anche sociali di queste policy).

La misurazione del "ritorno" sull'investimento in WA è una questione aperta: non è sempre agevole identificare indicatori idonei a questo calcolo e, ancor meno, è possibile generalizzare una "formula" valida in ogni circostanza, perché ogni settore e ogni azienda hanno specificità che impongono strutture di calcolo ad hoc. Tuttavia, sono state individuate alcune metodologie capaci di misurare l'apporto che il WA è in grado di offrire alla generazione

Cash vs welfare aziendale - Incidenza del favor fiscale a confronto

I risparmi (Flex)

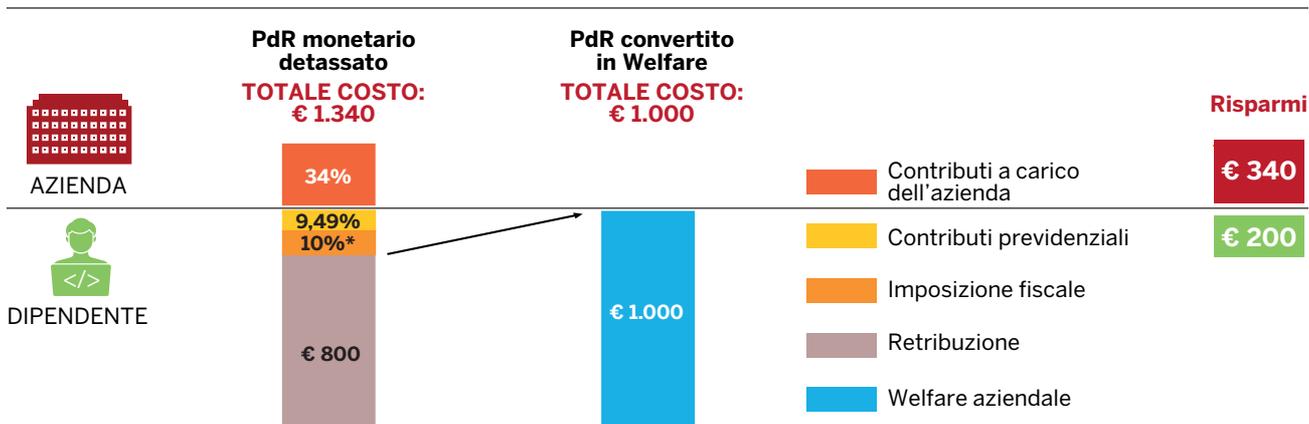
Confronto retribuzione monetaria e Welfare



* Aliquota marginale Irpef 35%

I risparmi (PdR)

Confronto tra PdR in forma monetaria detassato e Welfare



* Imposta sostitutiva 10%

© 2022 Welfare4You S.r.l.

di valore per l'azienda. In particolare (ed è quanto emerge dai lavori condotti alcuni anni fa dall'Università Milano-Bicocca con il laboratorio Welfare benefit return), mettendo sotto osservazione alcuni Kpi (su aspetti tangibili e intangibili dell'organizzazione aziendale), è stato possibile

riscontrare che elementi come produttività, qualità e assenteismo possono ricevere una "spinta" anche fino al +10%, mentre asset intangibili come clima, engagement e brand reputation risultano positivamente impattati anche fino al +25%. ■

MERCATI FINANZIARI: TEMPESTA PERFETTA?

Gli scenari di riferimento durante una fase complessa. I fattori da tenere in considerazione per gli investimenti

Carlo Benetti

head of market research and business innovation di Gam

MENTRE vengono scritte queste righe, a oltre un mese dall'inizio della guerra in Ucraina, gli esiti restano molteplici e incerti: un proseguimento della guerra per settimane o mesi, un accordo di pace, un rovesciamento di governo al Cremlino. Le probabilità dei tre scenari sono decrescenti, spiega Gideon Rachman sul *Financial Times*. È più probabile che la guerra prosegua a lungo rispetto a un cambio di governo al Cremlino e, avverte, «sarà meglio prepararsi per la prima ipotesi, lavorare alla seconda, sperare nella terza». Le sanzioni economiche pesano sull'economia russa ma fanno male anche ai paesi europei, resi vulnerabili dalla dipendenza dalle forniture energetiche russe.

Si dice che la prima vittima di ogni guerra sia la verità, ma questa volta la guerra, così tragica nel suo anacronismo, oltre ai soldati e alla popolazione civile, sta facendo altre tre grandi vittime: il dividendo economico della pace, la cooperazione internazionale e l'emergenza climatica. Dalla dissoluzione dell'Unione Sovietica i governi

occidentali hanno beneficiato di risorse "liberate" dalle minori spese in armamenti, un vero e proprio "dividendo di pace" costituito da risorse economiche che potevano essere impiegate in altre voci di bilancio. Negli anni della



Guerra fredda e della guerra del Vietnam, il bilancio della difesa negli Stati Uniti ammontava a oltre l'11% del Pil, era sceso sotto il 7% nel 1989, oggi è attorno al 3,5% del Pil del paese.

L'incidenza delle spese militari

In Europa le spese militari sono sempre state tradizionalmente più basse. Gran Bretagna e Francia spendono per la difesa circa il 2% del Pil nazionale, ancora meno Italia e Germania, la cui spesa militare

è attorno all'1,5%. La logica di potenza manifestata dalla Russia cambia le cose: nei giorni immediatamente successivi all'invasione, il cancelliere tedesco Scholz annunciava l'aumento del budget per la difesa a oltre il 2% del Pil, l'Italia si accinge a fare altrettanto. L'aumento delle spese militari non sarà indolore, la fine del dividendo della pace avrà conseguenze durature sui debiti pubblici e, soprattutto, sulle politiche di spesa nel welfare e nell'ampiezza delle misure anticicliche quando dovessero servire.

Cooperazione internazionale ed emergenza climatica

La seconda vittima è la cooperazione internazionale. La collaborazione amichevole tra paesi è la condizione indispensabile per modelli produttivi efficienti: se la diffidenza farà premio sulla fiducia, catene di approvvigionamento più corte garantiranno standard di controllo e sicurezza più alti, ma anche maggiori costi. Il ritorno al confronto tra blocchi di influenza, come nei decenni della Guerra fredda, mette fine all'economia "just in time" e



apre la fase dell'economia "just in case", le catene delle forniture vengono riconfigurate non sulla base dell'efficienza ma dell'affidabilità e del controllo, gli approvvigionamenti vengono avvicinati e così si riduce la dipendenza dalle spedizioni da altri paesi. Aumentano af-

I prezzi dell'energia e dei prodotti agricoli sono il canale di trasmissione degli effetti delle vicende politiche nell'economia e nell'inflazione.

La persistenza di queste tensioni mette pressione sulle banche centrali. La Fed e la Banca d'Inghilterra hanno dato corso all'avvio del ciclo di rialzi e la Banca centrale europea, alle prese con un'inflazione ancora dovuta quasi del tutto ai prezzi dell'energia, accelera la fine del programma straordinario di acquisti

fidabilità e controllo ma, appunto, aumentano i costi. La terza vittima della guerra, prima per rilevanza, è l'emergenza climatica. Il ritorno all'uso massivo delle energie fossili è una follia, ha detto il segretario generale dell'Onu, ma intanto si riattivano le centrali a carbone, si intensifica l'estrazione di petrolio e

gas da rocce di scisto e sabbie bituminose, si allontanano nel tempo gli obiettivi dei tagli alle emissioni nocive.

Il peso delle forniture energetiche

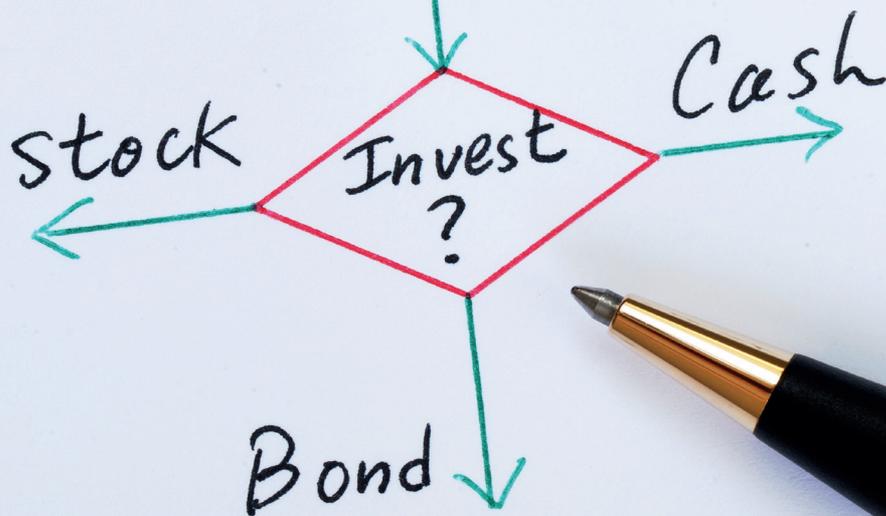
I prezzi dell'energia e dei prodotti agricoli sono il canale di trasmissione degli effetti delle vicende politiche nell'economia e nell'inflazione. La Russia non è un partner commerciale rilevante, ma è il suo ruolo di principale fornitore di petrolio e gas a fare la differenza: la guerra combattuta in Ucraina continua con altri mezzi lungo le linee dei gasdotti e delle rotte delle navi cisterna che trasportano il gas liquefatto. La persistenza delle tensioni sui prezzi dell'energia e dei prodotti agricoli mette pressione sulle banche centrali. La Fed ha dato corso all'avvio del ciclo di rialzi, in questi mesi la Banca d'Inghilterra ha portato il tasso ufficiale a 0,75% e la Banca centrale europea, alle prese con un'inflazione ancora dovuta quasi del tutto ai prezzi dell'energia, accelera la fine del programma straordinario di acquisti.

Le priorità per la Fed

Il presidente della Fed, Jerome Powell, ha aumentato la severità del registro comunicativo, il mercato del lavoro è «estremamente tirato» e l'inflazione è «troppo alta», ha detto, «c'è l'ovvia necessità di muoversi con rapidità per riportare la

politica monetaria a un livello più neutrale e poi di passare a livelli più restrittivi, se questo è ciò che è necessario per ripristinare la stabilità dei prezzi». Le parole di Powell hanno innescato vendite massicce dei titoli governativi, i rendimenti sono nuovamente tornati verso l'alto. Per l'economista Lary Summers la lotta all'inflazione dovrebbe costituire la priorità della Banca centrale americana: la giustizia sociale e la protezione ambientale «sono obiettivi degni ma non monetari», Powell dovrebbe «fare tutto ciò che è necessario con i tassi di interesse per far scendere l'inflazione, compresi i movimenti di più di un quarto di punto in alcune riunioni».

Il giorno dopo l'intervento di Powell, la Federal Reserve di Dallas avvertiva però che, senza gli approvvigionamenti energetici russi, la recessione globale diventerebbe più probabile: «Se per tutto il 2022 il grosso delle esportazioni energetiche russe restasse fuori dal mercato, sembrerebbe inevitabile un rallentamento economico globale», hanno scritto gli economisti Lutz Kilian e Michael Plante, «un rallentamento che potrebbe essere più prolungato di quello del 1991». Nell'immediato futuro saranno le notizie sull'auspicata de-escalation o sulla recrudescenza degli scontri a dare il tono alle singole giornate, la volatilità continuerà ad essere protagonista, non sarà semplice identificare con sicurezza affidabili driver di mercato.



Attenzione alle vendite impulsive

L'esperienza anche recente mostra quanto siano rischiose le vendite spinte dall'ansia: non fu saggio vendere nel 2016, dopo la sorpresa della Brexit e dopo l'elezione contro ogni aspettativa di Donald Trump. Non sarebbe stato saggio vendere neppure nelle settimane drammatiche del febbraio 2020, alle quali fecero seguito, nonostante i disastri nella vita sociale e nell'attività economica, nuovi record di borsa. La storia dei mercati è lì a dimostrare che il lungo periodo premia e le serie degli indici mostrano con altrettanta evidenza che tentare di saperla più lunga è costoso, rischia di compromettere radicalmente il risultato. Il rendimento medio annuo dello S&P 500 dal 2000 al febbraio 2022 è stato del 5,8%, ma se sottraiamo i migliori dieci giorni del periodo scende a meno del 2%. Il risultato diventa negativo se si tolgono i trenta giorni migliori, pesantemente negativo con la sottrazione dei migliori cinquanta.

Il tempo, non il "timing", è l'ingrediente del successo nella gestione del risparmio. Il suo alleato è il metodo, prevalente su qualsiasi previsione: le possibili evoluzioni della guerra in Ucraina sono molteplici, alcune augurabili, nessuna prevedibile.

Il concetto di "porto sicuro"

Il "porto sicuro" non è tanto una

singola classe di attivo, pur sempre vulnerabile ai cambiamenti di scenario, quanto un metodo che esclude il lancio dei dadi e la divinazione oracolare. Il porto sicuro è la "mitigazione del rischio" (Mark Spitznagel), la gestione degli investimenti finanziari è "gestione dei rischi" (Benjamin Graham): nei loro libri non si parla mai di singole asset class ma di approcci ponderati agli investimenti.

Il "porto sicuro" si avvale di due strumenti particolarmente efficaci nei momenti di forte volatilità: la diversificazione tra asset class diverse, tra loro poco correlate, ad esempio l'esposizione alle commodity o a classi di attivo del tutto slegate all'economia russa, e la capacità di adattarsi rapidamente alle nuove situazioni, ai cambiamenti repentini di direzione, la prontezza di aggiustare i portafogli con flessibilità, riconoscere i segnali e ignorare i rumori.

I settori del rilancio

Diversificazione, gestione attiva e flessibilità permettono di gestire i rischi di breve termine e ricercare

la ricompensa, ovvero il rendimento, nel lungo periodo. Il settore energetico, il lusso, i finanziari sono favoriti dal nuovo scenario, anche le piccole e medie capitalizzazioni svizzere sono tornate interessanti dopo la correzione degli ultimi mesi e le buone prospettive degli utili attesi. *Keep calm and carry on* era il motto che nelle intenzioni del governo inglese, nel 1939, avrebbe esortato i cittadini a tenere alto il morale e ad andare avanti. I manifesti vennero stampati, ma in realtà mai distribuiti, e sono diventati iconici solo dopo la loro riscoperta negli anni 2000. *Keep calm and stay invested* è invece il motto familiare agli investitori accorti, consapevoli delle insidie del "timing" e delle virtù lenitive del tempo. ■

Importanti avvertenze legali

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

CRISI ENERGETICA: IL PUNTO DELLA SITUAZIONE



Davide Tabarelli, presidente di Nomisma Energia.

Enrico Pedretti

L'invasione dell'Ucraina e il ruolo della Russia spiegano i recenti rincari di petrolio ed energia. Come affrontare e limitare i danni causati dalla crisi energetica? Come agire in futuro per evitare conseguenze simili? Ne parliamo con Davide Tabarelli, presidente di Nomisma Energia, società di ricerca in campo energetico e ambientale.

Come siamo arrivati ai recenti rincari del petrolio e dell'energia e, quindi, delle nostre bollette?

«È una crisi imprevedibile, la peggiore che potesse accadere: una crisi politica e militare che coinvolge il maggiore esportatore di energia al mondo, in gran parte energia esportata verso l'Europa, soprattutto gas, ma anche molto petrolio. Il gas in Europa ha prezzi che sono schizzati da mesi, perché avevano razionalmente anticipato quello che sembrava impossibile, ma che poi si è avverato il 24 febbraio scorso con l'invasione dell'Ucraina. Il gas serve a produrre l'elettricità e, allora, anche i suoi prezzi sono esplosi. Le bollette hanno sempli-

cemente scontato l'esplosione dei prezzi internazionali».

C'è chi dice che qualcuno stia speculando e si avvantaggi della situazione. E lei cosa ne pensa?

«Non è solo la finanza che sta guidando i prezzi. Certamente sta guadagnando, ma le cause degli aumenti sono strutturali. Troppo facile prendersela con la speculazione».

Il caro energia peserà sulla produzione e, quindi, sarà un freno per la ripresa. Sono sufficienti le misure del governo a sostegno delle imprese?

«Sono delle misure per limitare

l'impatto, ma fanno poco con il trascorrere dei mesi. Le risorse fino ad ora stanziare sono 16 miliardi di euro, quelle per le imprese non superano i 7 miliardi, contro aumenti dei costi dell'ordine di 40 miliardi. Non possono fare molto le misure in questione».

Cosa fare per uscirne?

«Non se ne esce se non con una pace veloce. Altrimenti, con il passare delle settimane, si rischia di andare verso un peggioramento, con addirittura un embargo che potrebbe significare razionamento delle forniture».

Quali i fattori da monitorare per valutare quando, se e come torneremo alla normalità?

«Molto semplice, occorre guardare l'andamento dei prezzi sui mercati. Uno degli aspetti positivi della finanziarizzazione delle materie prime è la creazione di borse merci da cui partono le quotazioni minuto per minuto, facilmente disponibili per tutti. Non appena ci saranno notizie positive i prezzi cominceranno a scendere».

La situazione attuale può essere un freno alla sostenibilità

ambientale e alla decarbonizzazione?

«Nel breve termine sì, perché servirà usare più carbone e posticipare, speriamo, la chiusura delle centrali nucleari. Ma, allo stesso tempo, rappresenta un forte incentivo, perché abbiamo bisogno di tutto in questa emergenza, ancora di più delle rinnovabili, che ora costano pochissimo rispetto al gas e che sono indipendenti».

Lei che previsioni fa, pensando a cittadini e aziende?

«Per mesi dicevo che i mercati erano impazziti e che addirittura forse era il caso di chiuderli: non avrei mai creduto che la Russia volesse davvero invadere l'Ucraina. Detto questo, credo che l'interruzione delle forniture sia improbabile e che presto si arrivi a un cessate il fuoco. Ma la situazione è troppo complessa e difficile da decifrare».

Cosa ci deve insegnare l'attuale crisi a livello di prezzi dell'energia?

«Ci deve insegnare che dobbiamo diversificare di più, che dobbiamo spingere sulle rinnovabili, ma avere anche capacità di riserva a carbone, produrre più dal gas nazionale, ripensare al nucleare, che ha anche il grande vantaggio di non emettere CO_2 . E poi dobbiamo chiederci con chi fare in futuro affari, perché la Russia non è l'unica autocrazia che esporta fossili e a cui diamo tantissimi soldi». ■



IL COMUNICATORE: MANAGER DELLA COMPLESSITÀ

*Riflessioni per la
valorizzazione di una
professione sempre più
importante per le imprese
e per il sistema Paese*

Rita Palumbo

portavoce e coordinatore ReteCoM

L 9 SETTEMBRE 2021, giorno della pubblicazione della norma Uni 11483:2021, dal titolo *Attività professionali non regolamentate - Comunicatore professionale - Requisiti di conoscenza, abilità e autonomia e responsabilità*, è una data importante per chi lavora nel variegato e complesso mercato della comunicazione.

La norma tecnica, oltre a individuare conoscenze e abilità del comunicatore professionale, ha introdotto una novità sostanziale: il professionista della comunicazione è un manager che gestisce processi complessi, progetta, coordina, realizza strategie e attività funzionali allo sviluppo di qualsiasi organizzazione pubblica, privata e non profit. È un manager con responsabilità di risorse professionali ed economiche, impegnato a ideare e coordinare progetti con lo scopo di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione in cui opera, sia come dipendente sia come consulente esterno.

Il comunicatore è quel professionista che – come si evince dall'art. 4.1 della norma – "...svolge un'attività manageriale a forte contenuto intellettuale, in cui è richiesta una formazione culturale, etica, scientifica, metodologica, tecnica e tecnologica..." di largo respiro, che spazia dall'etica alla scienza, dalla tecnologia alla creatività, in grado di interpretare tendenze e cambiamenti socio-culturali ed economici.

Obiettivi, ruolo e funzioni del comunicatore

La Uni 11483:2021 non può essere considerata una delle tante norme tecniche, perché vuole essere – ed è – uno strumento innovativo per eliminare i fraintendimenti sulle competenze del comunicatore e per definire gli obiettivi di scopo che differenziano la comunicazione dalle altre professioni che producono contenuti. Pur non cogente per il sistema legislativo, è quindi uno strumento rigoroso, indispensabile



per la definizione identitaria della professione: è infatti la sintesi del lavoro di oltre tre anni di un gruppo di associazioni del settore che hanno analizzato la domanda del mercato e ne hanno individuato le competenze per formulare risposte adeguate.

Il gruppo di lavoro, impegnato da aprile 2018 a luglio 2021, ha coinvolto stakeholder del mondo delle istituzioni e di quello accademico. Ha segmentato il mercato in cinque ambiti di riferimento: comunicazione pubblica e istituzionale, politica, di impresa, tecnica e sociale per il terzo settore. Ha individuato i cosiddetti "compiti comuni", ovvero quelle attività che un professionista della comunicazione è chiamato a sviluppare

a prescindere dalla sua specializzazione e dall'ambito di riferimento. Ha evidenziato le cinque fasi del processo di svolgimento della professione: analisi, progettazione, attuazione, monitoraggio, valutazione, conclusione. Ha stabilito 48 conoscenze (sapere) e 66 abilità (saper fare), ovvero le competenze utili a definire correttamente l'identità professionale del comunicatore, e quindi ha individuato ruoli e funzioni utili a un'equilibrata valorizzazione economica. E, a questo scopo, ha delineato tre livelli in relazione al grado di responsabilità: junior, expert e senior. Tre figure che, a seconda dell'esperienza, si collocano rispettivamente ai livelli 3-5-7 del QNQ.

Il professionista della comunicazione è un manager che gestisce processi complessi, progetta, coordina, realizza strategie e attività funzionali allo sviluppo di qualsiasi organizzazione pubblica, privata e non profit. È un manager con responsabilità di risorse professionali ed economiche, impegnato a ideare e coordinare progetti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione in cui opera

Comunicazione uguale a managerialità: addio all'improvvisazione

La norma, infine, ha stabilito gli elementi per la valutazione della conformità e gli aspetti etici e deontologici applicabili, nonché i percorsi per la formazione, l'aggiornamento e la certificazione professionale. In sintesi, può essere descritta con cinque parole chia-

Nel nostro Paese scontiamo un gap culturale connotato sia da indeterminazione sul significato della parola sia da preconcetti e diffidenze sull'utilità strategica della comunicazione come asset sistemico necessario allo sviluppo di qualsiasi organizzazione produttiva. Per superare questo gap non può bastare una norma tecnica, anche se innovativa

ve: identità, responsabilità, autonomia, complessità, deontologia. Parole chiave che portano all'equazione "comunicazione uguale a managerialità": una rivoluzione culturale per una professione dai contorni ancora non ben definiti, che nonostante i deficit identitari cresce, crea occupazione, produce valore economico ed evolve di pari passo con i processi digitali.

Rivoluzione culturale che permetterà anche di dire addio all'improvvisazione.

Una norma innovativa, ma non basta

La norma Uni 11483:2021 è sufficiente per il riconoscimento e la valorizzazione della professione del comunicatore? No, è solo un'arma per una battaglia ancora tutta da combattere.

Nel nostro Paese scontiamo un gap culturale connotato sia da indeterminazione sul significato della parola sia da preconcetti e diffidenze sull'utilità strategica della comunicazione come asset sistemico necessario allo sviluppo di qualsiasi organizzazione produttiva.

Per superare questo gap non può bastare una norma tecnica, anche se innovativa. Occorre costruire una rappresentanza istituzionale forte e autorevole, dando una "casa" ai comunicatori che sia in grado di valorizzare la professione e tutelare chi la esercita. Occorre individuare un minimo denominatore comune che sia alla base del dialogo tra tutte le associazioni della comunicazione. E quel minimo denominatore comune sta proprio nella definizione identitaria definita dalla norma Uni: il comunicatore è un manager, è un dirigente, un professionista che partecipa alla definizione delle strategie di sviluppo, che si relaziona con i vertici a salva-

guardia della notorietà e reputazione delle organizzazioni in cui opera. È un manager apicale che può e deve stare nella "stanza dei bottoni" e che – grazie alla norma Uni – assume un livello di responsabilità e di condivisione mai evidenziato prima.

Verso un riconoscimento professionale

La norma tecnica è il primo passo verso il riconoscimento professionale. Ora è responsabilità del mondo associativo agire in fretta per dare voce ai comunicatori e garantire loro tutela, autorevolezza e valorizzazione economica.

Per concludere, un dato di contesto: quello che sta accadendo a livello globale in questi ultimi anni sta dimostrando quanto sia fondamentale una corretta comunicazione, che non significa informare su cosa accade, compito primario del giornalismo. Una corretta comunicazione significa risolvere complessità e applicare tecniche di "contenimento" dei rischi, significa gestire situazioni di crisi, significa comprendere il contesto, individuare le criticità, progettare e gestire un sistema di attività, fornire risposte risolutive adeguate. Di una corretta ed efficace comunicazione e di comunicatori professionali affidabili, autorevoli e "certificati", oggi più che mai, c'è un estremo bisogno. ■



CAMPAGNA DI VACCINAZIONE ANTINFLUENZALE 2022

La migliore tutela per i tuoi dipendenti

Continua la campagna vaccinale GENERALI WELION. Un servizio di **prevenzione sanitaria end-to-end** che rende fruibili i vaccini antinfluenzali a dipendenti, collaboratori e familiari:

- **on-site**, presso le sedi aziendali identificate dal cliente
- **presso le oltre 200 strutture** sanitarie del network

Flessibile, capillare e semplice, proprio come il Welfare Integrato di Generali Welion.



SERVIZIO COMPLETO DALL'APPROVVIGIONAMENTO DEI VACCINI ALLA SOMMINISTRAZIONE



MASSIMA FLESSIBILITÀ E ACCESSIBILITÀ



PRENOTAZIONE SEMPLICE E IMMEDIATA TRAMITE PIATTAFORMA DEDICATA

- ✓ PIÙ TUTELA
- ✓ PIÙ PREVENZIONE
- ✓ PIÙ SALUTE

PAOLO DE NADAI: IL SUCCESSO DI UN GIOVANE IMPRENDITORE



Paolo De Nadai, classe 1988, presidente di OneDay Group e fondatore di ScuolaZoo & WeRoad.

Roberta Roncelli

A 19 anni lancia ScuolaZoo, rendendola il fenomeno da 4 milioni di utenti che è oggi. Nel 2017 fonda WeRoad, scaleup con uffici a Milano, Londra, Madrid e Barcellona. Oggi continua ad essere il motore dell'innovazione e della cultura aziendale del gruppo guidato sempre dallo stesso obiettivo: fare impresa, mettendo le nuove generazioni al centro. Non a caso, l'età media dei 240 colleghi di OneDay è di soli 30 anni. Come scout, infine, crede nell'insegnamento di Baden-Powell: "Se la strada non c'è, inventala!".

In poco tempo ha fatto di un'idea nata a scuola un vero e proprio business. Come è avvenuto questo salto nel mondo del lavoro?

«Durante il mio esame di maturità il professore d'italiano si è addormentato: un fatto inaccettabile e irrispettoso. Ho scattato una foto e l'ho pubblicata su un blog che gestivo con dei miei amici come denuncia di un caso di malascuola: è diventata virale. In quell'istante, ho capito quanto fosse importante dare voce a noi studenti: nel 2007 è nata ScuolaZoo, diventata in poco tempo la community

di studenti più grande d'Italia (oggi conta oltre 4 milioni di follower). Negli anni successivi, grazie all'aiuto dei 250 colleghi che oggi lavorano in OneDay, abbiamo allargato il nostro impatto fuori dalla scuola andando a innovare il mondo del turismo organizzato, delle agenzie di comunicazione, degli eventi e dell'approccio direct2consumer, le cinque aree su cui oggi sono attive le società del gruppo OneDay».

Visto il suo percorso, quali consigli si sente di dare a tutti i giovani



che oggi si stanno affacciando al mondo del lavoro? Quale mentalità devono adottare?

«Provate, osate, fallite anche, ma fatelo sempre con passione e con la vostra visione. Costruite la vostra attività in modo umano, puntando sulle relazioni, perché non si vince mai da soli, ma lavorando insieme. Solo così potrete essere sempre più liberi di esprimere le vostre potenzialità, e magari anche diventare dei leader che possano ispirare gli altri».

Più volte ha sottolineato come in OneDay ricerciate nei candidati

energia e creatività più che esperienza, vista anche l'età di chi lavora con voi. A quali vantaggi porta questa scelta?

«La vera forza di OneDay è proprio quella di formare e credere nei giovani talenti: è per questo che riteniamo sia un valore aggiunto, e non un limite, il fatto che l'età media del team sia di soli 30 anni. Il mondo del lavoro per rinnovarsi e svecchiarsi deve per forza avere fiducia nei giovani, affidarsi a loro e alle loro competenze. D'altronde, oggi ci sono professioni che alcuni anni fa

«Durante il mio esame di maturità il professore d'italiano si è addormentato: un fatto inaccettabile e irrispettoso. Ho scattato una foto e l'ho pubblicata su un blog che gestivo con miei amici come un caso di mala-scuola: è diventata virale. In quell'istante, ho capito quanto fosse importante dare voce agli studenti»



nemmeno esistevano e per cui le nuove generazioni sono più portate. Mettere le persone al centro significa non porsi dei limiti anagrafici, incoraggiarsi a vicenda, spingersi sempre a dare il meglio, a osare, a condividere. Il nostro business richiede molta energia e creatività, ma ogni giorno vediamo l'azienda crescere e le community dei nostri brand riconoscerci l'impatto ampio e positivo che il nostro lavoro ha sulla loro quotidianità. Impagabile!».

Trattandosi di una scelta non convenzionale, crede che possa essere un filtro di selezione utile

anche in altre realtà aziendali?

«Questo è il nostro modo di essere e di fare, siamo giovani e lavoriamo per i giovani, in un Paese che troppo spesso si dimentica delle nuove generazioni. I giovani sono il futuro e la loro valorizzazione è essenziale per qualunque realtà aziendale che desidera portare freschezza e innovazione all'interno della propria attività».

Il vostro target è giovanissimo e legato a modalità di comunicazione in continuo movimento (ad esempio, i social network). Come riuscite a stare al passo?

«Siamo sempre in anticipo rispetto ad altri semplicemente

perché viviamo la GenZ ogni giorno, parliamo il loro linguaggio e condividiamo gli stessi interessi e problemi. Per quanto riguarda i social, bisogna essere bravi a resistere al cambiamento dell'evoluzione continua. Ci vuole velocità d'azione: con TikTok, ad esempio, abbiamo coinvolto da subito i membri più attivi della nostra community per trasformarli in creator del brand, e oggi con ScuolaZoo siamo diventati l'editore italiano con più seguito su TikTok: oltre 700mila follower!».

Nel vostro percorso di sviluppo vi siete affidati a figure manageriali?

«Certamente, infatti il primo passo per diventare una grande azienda lo abbiamo fatto quando è entrato come azionista e amministratore del gruppo Mattia Riva. Forte delle sue esperienze precedenti in Bain e come ceo di Westwing in Italia, ha permesso a OneDay di introdurre un forte management system capace di farci fare un salto di qualità e di avviare il percorso verso lo scale-up aziendale».

È da poco passata la legge sul gender pay gap: è un tema su cui siete sensibili?

«Siamo sensibili a tutti i temi che riguardano inclusion & diversity. Abbiamo un team dedicato ai progetti Csr di gruppo e siamo attivi su numerosi fronti per ren-

dere tangibile la nostra vision: avere un ampio, positivo e duraturo impatto sulle persone e sul mondo mettendo le nuove generazioni al centro».

Quanto conta il welfare aziendale nella vostra realtà?

«Moltissimo: crediamo in un welfare che metta al centro la persona e che sostenga i progetti dei nostri giovani team member. Ad esempio, sappiamo quanto sia difficile comprare casa, creare una famiglia e conciliare la vita familiare con l'ambizione professionale. Per questo prevediamo un bonus di 1.000 euro per il matrimonio o l'unione civile, un contributo di 300 euro al mese per tre anni (10.800 euro totali) per tutti i neogenitori e un supporto lato mutuo e notaio per l'acquisto della prima casa: vogliamo essere al fianco di ogni giorno speciale del nostro team».

Vi definite un "acceleratore di altre startup dal dna simile al vostro". Cosa intende?

«Non siamo una semplice holding. I nostri team abilitano il potenziale e accelerano la crescita delle company grazie all'approccio e al knowhow maturato negli anni: qualsiasi sia il progetto e l'idea, mettiamo a disposizione il team più adatto alla realizzazione degli obiettivi. Dal kick-off al go-live del progetto, ci impieghiamo solo tre mesi, con più di 20 consu-

lenze attive e quattro fasi di progetto. Ci mettiamo a disposizione di aziende che condividono il nostro approccio smart e informale, con l'ambizione di rivoluzionare il settore. Il nostro C30, in viale Cassala 30 a Milano, è un polo multifunzionale con 320 postazioni, 26 sale riunioni iconiche e accoglie tutte le esigenze di aziende e professionisti di nuova generazione: basta fare un giro nel virtual tour dei 4.100 mq del building per rendersene subito conto».

Che visione hanno oggi i giovani del mondo del lavoro? Che cosa si aspettano?

«Le nuove generazioni scelgono ambienti lavorativi in cui è presente e attivo un senso di fiducia tra azienda e lavoratore, in cui è visibile l'attenzione ai nuovi bisogni. L'era del cartellino è finita: adesso si lavora per obiettivi e senza orari fissi. Dopo lo sdoganamento dello smart working e dopo le prove fatte in Islanda, Belgio e Scozia di settimane corte composte da soli quattro giorni di lavoro, non si ragiona più in termini di ore passate alla scrivania, ma si punta a migliorare le performance per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Noi siamo appieno questa visione del lavoro, diamo libertà totale tra smart working e lavoro in presenza e dal 1° febbraio di quest'anno abbiamo deciso di adottare un sistema di ferie libere, affinché

ciascun team member organizzi il tempo-lavoro e il tempo-riposo in modo libero e senza vincoli. Finalmente diventiamo al 100% imprenditori di noi stessi e della nostra carriera, migliorando il work-life balance».

Manageritalia da anni, con i suoi manager, supporta l'orientamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro con iniziative specifiche. Per rafforzare questa azione ha lanciato la piattaforma Un ponte sul futuro. Che cosa pensa di questo supporto disinteressato da parte dei manager?

«Un'iniziativa lodevole. Quello della formazione è un tema molto importante per noi: bisogna contrastare la disoccupazione e favorire la crescita professionale dei giovani. Per questo anche noi investiamo più di 7.000 ore all'anno in academy facendo formazione interna. Siamo pronti a unire le forze con la vostra piattaforma Un ponte sul futuro!».

Si vocifera che stiate per lanciare un nuovo progetto. Ci può dire qualcosa al riguardo?

«Non ci fermiamo mai, questa è la nostra forza! In OneDay c'è sempre qualcosa che bolle in pentola: vi do un suggerimento, la parola chiave è il food. Seguiteci sul canale Instagram @oneday_group per scoprire di cosa parlo».

DALLE TRASFORMAZIONI ALLE METAMORFOSI

Il mondo sta attraversando trasformazioni difficili da leggere navigando nella tempesta. Trasformativa deve essere anche la leadership se si vuole traghettare le organizzazioni con autorevolezza e capacità di gestire la paura dei team per l'ignoto. Far cambiare comportamenti alle persone in modo repentino non è possibile né giusto, rendersi consapevoli invece dei piccoli cambiamenti in atto, propri e altrui, diventa una capacità strategica. La chiamiamo metamorfosi!

Valeria Cantoni Mamiani
presidente di ArtsFor_

CI STIAMO trasformando, anche se non sappiamo quanto, come e a che velocità. Si fa fatica a prendere le distanze e osservare con attenzione cosa sta veramente avvenendo e che impatto ha sul modo di lavorare, di vivere, di consumare e di relazionarsi con gli altri.

Trasformazioni esterne

Sembra che i cambiamenti in atto vadano molto più veloci del tempo che la nostra mente impiega per adattarsi a nuovi schemi, alle nuove mappe geografiche, alle nuove abitudini di vita e di lavoro. Nel modo in cui ci informiamo prevalgono i media online e i social e questo ci porta a essere concentrati pressoché su un argomento alla volta: prima il Covid, ora la guerra... entrambi terreni che alimentano ansie e paure.

Se la paura ha un oggetto preciso (ho paura della malattia, della guerra, del virus, di perdere il lavoro...), l'ansia è invece una sensazione diffusa di spaesamento in cui sentiamo di non avere il controllo della nostra vita. E allora diventiamo irascibili, ci sentiamo mancare la terra sotto i piedi.

Trasformazioni interne

È importante in questo momento comprendere bene come noi stessi e i nostri collaboratori reagiamo agli stimoli esterni.

Dobbiamo diventare consapevoli di come funzioniamo quando sentiamo che il cambiamento corre veloce: se cadiamo preda delle emozioni lo rincorriamo sentendoci sempre indietro, in difetto, inabili. Invece, se prendiamo consapevolezza dei nostri pensieri, di quello che proviamo e di come reagiamo, possiamo governare un po' meglio anche le nostre azioni e decisioni: dobbiamo imparare a negoziare con la paura e con i nostri conflitti interiori ed esteriori. Anche con la nostra aggressività, che in tempi di pace, sicurezza e serenità sembra sopita, ma che di fronte agli tsunami della vita si fa risentire.

Siamo umani, non dimentichiamocelo mai. E umani sono i numerosi dipendenti dell'azienda in cui lavoriamo: sono persone, volti, paure, reazioni, contraddizioni, non solo un badge o una posizione.

Prendersi il tempo per osservare se stessi e le persone con cui lavoriamo è tempo ben investito.



Trasformazioni e metamorfosi

Per chi fa il manager è fondamentale leggere i segnali delle trasformazioni in atto, sia attingendo alla propria capacità di analisi sia cercando in territori poco abitati, come la filosofia, la psicanalisi, la letteratura, la poesia. Luoghi dell'anima e di complessità che mettono a nudo le fragilità umane, le fanno emergere e, così facendo, possono essere un buon dispositivo per gestirle.

Territori come metamorfosi: non è pensabile cambiare alla velocità degli eventi, per questo pensiamo che questa parola sia più adatta a rappresentare la sfida a cui siamo chiamati, tra cambiamenti repentini del pianeta e trasformazioni lente della natura e del genere umano (che è pur sempre natura).

Metamorfosi è un contenitore che tiene insieme lentezza e rapidità, il bisogno di cambiare comportamenti e mindset, come il camaleonte cambia colore a seconda della superficie su cui è posato, e allo

stesso tempo incamminarci in trasformazioni lente come quelle che richiedono nuove abitudini e nuove credenze.

Trasformazioni di mindset

Lo smart working, ad esempio, ci richiede di cambiare comportamento lavorando a distanza. Ma ci richiede anche di cambiare il nostro mindset autorizzandoci a lavorare anche sul prato sotto casa o dal mare o da luoghi in cui stiamo bene, e che possano fare la stessa cosa i collaboratori, senza pensare che lavorano meno.

Passare dalla gestione dei conflitti, come contrasti tra la mia ragione e il torto altrui, alla consapevolezza che la relazione non è un'equazione a somma zero e che le ragioni possono essere molteplici a seconda del punto da cui si osserva, questo impiega tempo.

Un altro aspetto che comprende sia il cambiamento che la trasformazione è l'autonomia che sappiamo dare alle persone. I manager sono stati piuttosto abili nel lasciare più

Per chi fa il manager è fondamentale leggere i segnali delle trasformazioni in atto, sia attingendo alla propria capacità di analisi sia cercando in territori poco abitati, come la filosofia, la psicanalisi, la letteratura, la poesia. Luoghi dell'anima e di complessità che mettono a nudo le fragilità umane

autonomia (ricerca di Leading by Heart del 2020 e 2021) durante i mesi più critici della pandemia, e le persone l'hanno apprezzato, considerandolo uno dei fattori più motivanti del lavoro in quel periodo. Ma adesso sapranno mantenere questa attitudine? Come costruire dei contesti che fanno della responsabilità diffusa una reale occasione di crescita delle persone e dell'organizzazione stessa?

METAMORFOSI

DIVENTARE PRIMO LETTER DELLA TRASFORMAZIONE

Metamorfosi è un contenitore che rispecchia il processo di mutamento continuo a cui siamo sottoposti quotidianamente. Metamorfosi è una sfida che siamo chiamati ad affrontare, tra cambiamenti repentini del pianeta e trasformazioni lente della natura e del genere umano.

Siamo in un processo di metamorfosi continuo, e questo learning path di Cfmt - Centro di formazione management del terziario e ArtsFor_ rispecchia e tiene insieme il bisogno di cambiare comportamenti e mindset per adeguarci al futuro, con la lentezza fisiologica che richiedono nuove abitudini e nuove credenze.

I learning path di Cfmt sono percorsi di apprendimento blended, composti da un ricco mix di risorse e metodologie. Una proposta modulare con un'organizzazione delle attività strutturata che comprende formazione in presenza, aule virtuali, webinar, pillole formative, podcast, video, libri...

L'organizzazione del tuo piano di sviluppo è flessibile, potrai scegliere solo le tappe che ti interessano e comporre il tuo percorso.

COSA TROVI ALL'INTERNO DEL LEARNING PATH METAMORFOSI?

- ▶ **PENSIERI STUPENDI** - *Dialoghi ispirativi in tempi instabili*
- ▶ **LA TRASFORMAZIONE POSSIBILE** - *Tutto ciò che serve per rendere possibili le trasformazioni auspiccate*
- ▶ **IO SONO UN PO' PREOCCUPAT*, E TU?** - *Scendere a patti con le paure che derivano dal mondo in cui viviamo*

... e molto altro.

Scopri il learning path Metamorfosi:

 https://bit.ly/cfmt_metamorfosi



Trasformazioni di luogo

Oggi si parla di lavoro ibrido e di phygital, termini che implicano una riorganizzazione totale del modo di lavorare.

Cosa comporta? Comporta per esempio la capacità di imparare a concentrarsi in contesti molto diversi, avere scambi generativi e di qualità sia in presenza sia a distanza (e non aspettare di vedersi fisicamente per parlarsi), saper superare la logica del multitasking selvaggio e offrire tempo e attenzione alle persone, ai contenuti e alla progettualità. Non possiamo morire di delivery! Se no non saremo mai pronti ad affiancare la trasfor-

mazione, anticiparla, comprenderla e riprogettare processi, prodotti, servizi. L'ossessione della produttività sta inquinando il tempo da dedicare alla riflessione, che poi porta alla comprensione.

È utile sapersi fermare ogni tanto senza sentirsi in colpa, perché solo così possiamo leggere il contesto, che è molto complesso. Il pensiero unico è dannoso, l'uomo solo al comando rischia di avere dei suditi, ma non dei collaboratori né tanto meno dei partner.

Trasformazioni generazionali

Ogni manager è capo e ha almeno un capo. E in queste due posizioni

impatta sugli altri e ne viene impattato. Oltre a concentrarsi su cosa dei comportamenti altrui lo fa stare bene o male, può voltarsi e iniziare a chiedersi: "Cosa faccio io perché gli altri stiano bene?".

Ogni organizzazione ha le sue gerarchie, seppur appiattite con il nuovo mondo digitale, i suoi obiettivi e le sue regole. Ma poi ci sono le persone e i loro comportamenti, che vanno spesso in direzione opposta e contraria là dove le punizioni servono a ben poco. Soprattutto con i più giovani, che non ci pensano due volte a dare le dimissioni se non si trovano allineati ai valori dell'azienda o addirittura del capo o sentono che la qualità della loro vita non corrisponde alle loro aspettative.

Su quali elementi comuni allora le generazioni possono trovare un luogo d'incontro? Come mettersi nelle scarpe dei giovani e aiutarli a comprendere meglio il senso del loro lavoro fino a trasformarlo in senso condiviso? Come accorgerci che le persone intorno a noi stanno cambiando? E quali sono i segnali dei loro cambiamenti?

Come far uscire quelle numerose voci che sono in noi sopite, che parlano di noi a vent'anni, a trenta, a dieci, che parlano la lingua dei genitori, ma anche degli amici e dei maestri? Come dare vita a una polifonia che più ha voce e più può gestire una metamorfosi necessaria e insieme possibile?

Molte domande in un percorso che apre a nuovi scambi. ■



REALIZZIAMO LA VOSTRA SALA RIUNIONI

2022 - 012

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

1 Sopralluogo

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

2 Progettazione

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

3 Offerta

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

INIZIAMO ORA!

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



a cura di Manageritalia

SMART WORKING SEMPLIFICATO FINO AL 30 GIUGNO 2022

È stato pubblicato in *Gazzetta Ufficiale* il decreto legge 24 marzo 2022, n. 24, recante "Disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da Covid-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza". Oltre a diverse disposizioni introdotte per il superamento dello stato di emergenza connesso alla pandemia, il provvedimento prevede la proroga al 30 giugno 2022 dell'utilizzo della procedura semplificata di comunicazione dello smart working nel settore privato, nonché delle misure in tema di sorveglianza sanitaria dei lavoratori maggiormente esposti al rischio di contagio. Da ciò deriva che lo smart working può essere ancora frutto di una dispo-

ne unilaterale del datore di lavoro che prescinde dall'accordo individuale tra le parti, anche se seppur non espressa attraverso un atto scritto, la "sintonia", anche tacita, con il lavoratore, dovrebbe sussistere. Il tutto nel pieno rispetto delle determinazioni previste dalla legge 81/2017, tra le quali rientrano il diritto alla disconnessione, la possibile individuazione del luogo dove viene prestata l'attività esterna, la parità di retribuzione economica, il diritto alla carriera e il rispetto di tutti gli obblighi di informativa riguardanti la salute e la sicurezza sul lavoro. Ovviamente, si tratta di una proroga delle regole in uso. Cosa che, sotto l'aspetto operativo, significa per il datore di lavoro che la comunicazione al

ministero del Lavoro della prestazione in smart working continuerà ad essere in forma semplificata fino al prossimo 30 giugno, con il possibile invio massivo dei nominativi dei dipendenti interessati.

Nel caso alcune aziende avessero già sottoscritto con i propri dipendenti singoli accordi individuali, tali intese restano valide e regolano i rapporti di lavoro agile a partire dalla data inserita nell'atto: tuttavia, le parti, qualora lo desiderino, ne potrebbero rimandare l'efficacia aderendo alla forma semplificata stabilita nel decreto legge.

Manageritalia ritiene che l'obbligatorietà dell'accordo individuale sullo smart working sia controproducente, perché limita la libertà e l'efficacia organizzativa del management e si rivela, soprattutto nelle aziende più grandi, la mera moltiplicazione di accordi fotocopia, senza alcuna possibilità di una vera contrattazione individuale. L'accordo individuale dovrebbe servire solo nel caso di condizioni di miglior favore rispetto a quanto prevede la legge e quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale o aziendale.

Prosegue intanto in commissione Lavoro alla Camera l'esame del disegno di legge sullo smart working (C.2282 e abb.). Adottato il testo unificato redatto dal comitato ristretto quale testo base per il prosieguo dell'esame. L'obiettivo è quello di concludere l'esame in Commissione entro fine maggio, per poi porre il testo all'esame dell'Aula.

Per saperne di più:



<https://bit.ly/DL24mar2022-n24>



<https://bit.ly/Testo-Unif-Base-ddl-SW>



CERTIFICAZIONE PARITÀ DI GENERE: LA PRASSI UNI/PdR 125:2022

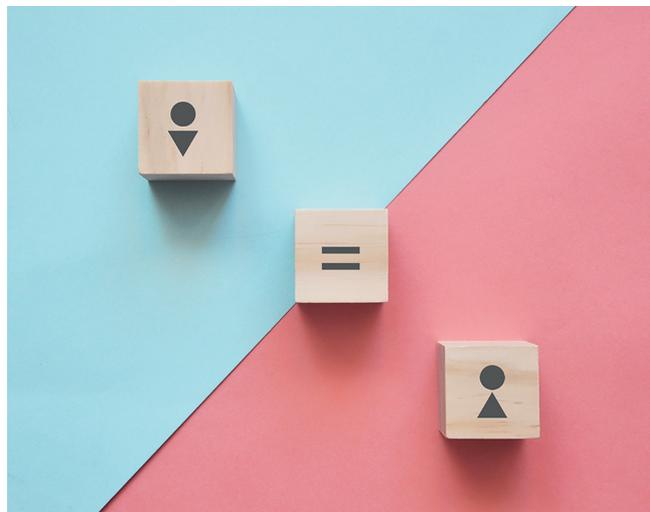
La ministra per le Pari opportunità Elena Bonetti e il presidente Uni Giuseppe Rossi hanno presentato la Prassi di riferimento Uni/PdR 125:2022, che definisce criteri, prescrizioni tecniche ed elementi funzionali alla certificazione di genere.

Ricordiamo che la certificazione di genere rappresenta una delle principali previsioni contenute nel Pnrr nel quadro della priorità trasversale relativa alla parità di genere ed è ulteriormente disciplinata dalla legge Gribaudo e dalla legge di bilancio 2022. Si tratta di uno strumento che ha l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre il divario di genere in tutte le aree che presentano maggiori criticità, come le opportunità di carriera, la parità salariale a parità di mansioni, le politiche di gestione delle differenze di genere e la tutela della maternità. L'adozione da parte degli imprenditori

e delle imprenditrici della certificazione di genere sarà sostenuta anche da appositi incentivi di natura fiscale e in materia di appalti pubblici. Inoltre, con i fondi del Pnrr, il dipartimento per le Pari opportunità attiverà misure di accompagnamento e sostegno delle imprese di medie e piccole dimensioni che vorranno certificarsi.

La prassi Uni/PdR 125:2022 è il prodotto del confronto svoltosi all'interno del "Tavolo di lavoro sulla certificazione di genere delle imprese", coordinato dal dipartimento per le Pari opportunità della presidenza del Consiglio dei ministri, con la partecipazione di altre amministrazioni.

La certificazione di genere, supportando un percorso di cambiamento culturale nelle organizzazioni e nella società, contribuirà ad aiutare le imprese nella progettazione di politiche che investono nel lavoro femminile, ren-



dendo concreto il principio secondo cui l'investimento sul talento delle donne è conveniente per stimolare la crescita economica e sociale del Paese.

Per saperne di più:

 <https://bit.ly/UNI-Nota-Tecnica>

 <https://bit.ly/Prassi-UNI-PdR-125-2022>

FONDO IMPRESA FEMMINILE: DOMANDE DAL 19 MAGGIO

Prenderà ufficialmente il via nel mese di maggio il "Fondo impresa femminile".

Il ministero dello Sviluppo economico ha pubblicato il decreto direttoriale con cui sono stabiliti i termini e le modalità per la presentazione delle domande di agevolazione a valere sul Fondo impresa femminile, e nel quale sono contenute specifiche circa l'attuazione degli interventi (criteri di valutazione, spese ammissibili, oneri informativi).

Prima chiamata è per le imprese costituite da meno di 12 mesi, le lavoratrici autonome in possesso della partita Iva aperta da meno di 12 mesi e le persone fisiche che intendono costituire una nuova impresa femminile.

La presentazione delle domande sarà possibile dal 19 maggio 2022.

Per le imprese costituite da almeno 12 mesi e le lavoratrici autonome in possesso della partita Iva aperta da almeno 12 mesi, invece, la trasmissione delle istanze potrà avvenire a partire dal 7 giugno 2022.

Il ministero ha dedicato al progetto 200 milioni di euro per favorire l'avvio e lo sviluppo di imprese femminili. Per tale scopo, sono concessi contributi a fondo perduto e finanziamenti agevolati.

Le agevolazioni saranno concesse a fronte di programmi di investimento nei settori dell'industria, dell'artigianato, della trasformazione dei prodotti agricoli, del commercio e turismo, nonché nella fornitura dei servizi.

Gli sportelli per la presentazione delle domande saranno gestiti da Invitalia per conto del Mise.

Il ministero ha inoltre comunicato che con prossimi provvedimenti verranno rfinanziate misure quali Imprese ON e Smart&Start, a supporto della creazione e dello sviluppo di startup e pmi innovative.

Per saperne di più:

 <https://bit.ly/DD-Fdo-Impresa-Femm>

LA NECESSITÀ DI UNA (NUOVA) RIVOLUZIONE UMANISTA

In Italia economia e lavoro hanno bisogno di rivalutare la centralità dell'uomo, la sua capacità di scegliere e generare

Romano Benini

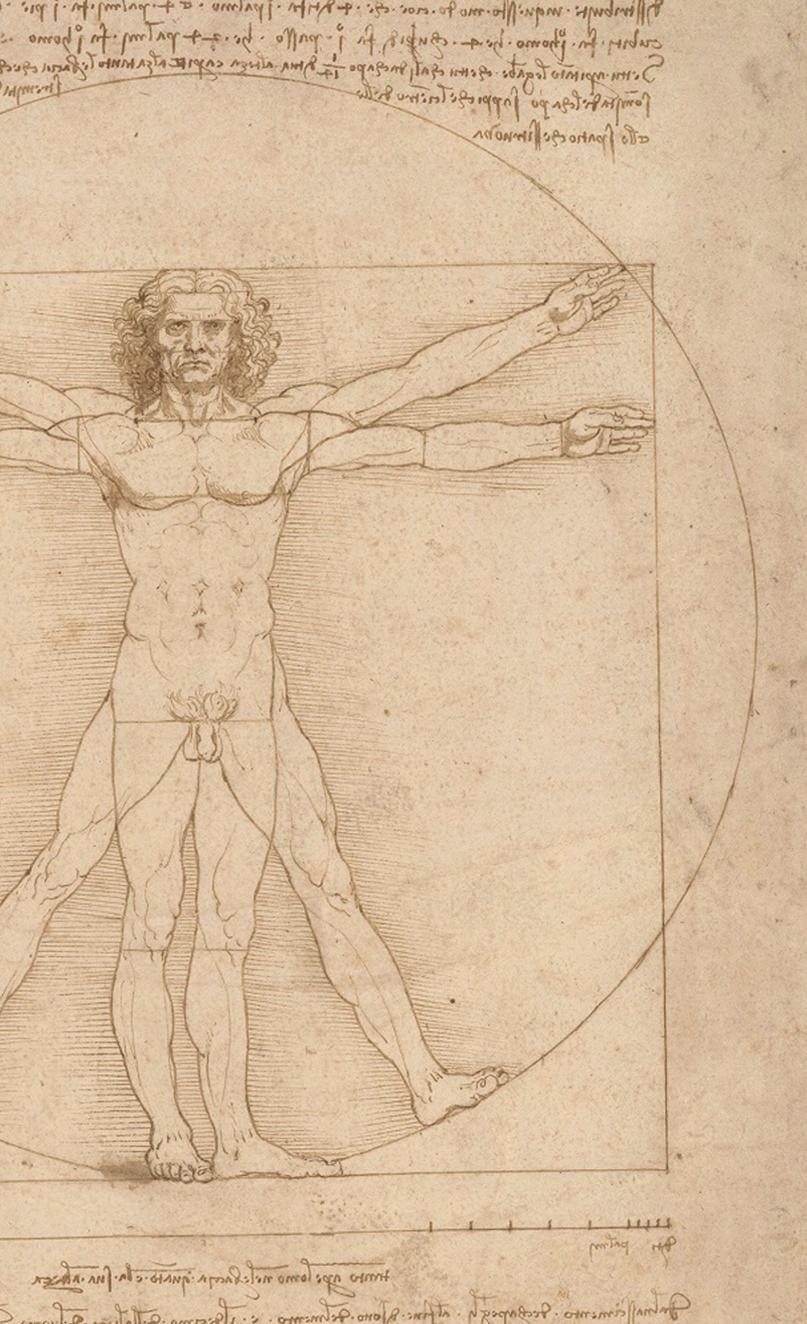
giornalista economico e docente universitario

NEGLI ULTIMI vent'anni l'avanzata della prospettiva del nuovo modello economico, chiamato "Quarto capitalismo" o "Economia della conoscenza", si è accompagnata a una serie di crisi. I passaggi di fase comportano sempre situazioni di crisi, fino a quando non si definisce un nuovo ordine. La crisi finanziaria del 2008, seguita da quella occupazionale del 2012, unita alla preoccupante situazione ambientale e, infine, alla pandemia da Covid-19, mostrano una lunga transizione non ancora compiuta. Il tentativo di dare un assetto alla quarta fase del capitalismo moderno si scontra con una turbolenza continua nello scenario geopolitico, in cui l'avanzata della Cina, la difficile difesa delle posizioni acquisite da parte delle nazioni europee e degli Stati Uniti si affiancano ai tentativi espansionisti di nazioni come la Turchia e la Russia, desiderose di ri-

prenderci gli spazi perduti dal declino dei loro imperi.

In questa situazione il rischio di passare dalla crisi al caos è evidente, con il timore che la connotazione globale della politica e dell'economia, che fa sì che nessun popolo da solo possa essere artefice del proprio destino, renda caotica la prossima condizione del pianeta, nella ricerca di un nuovo ordine mondiale ancora lontano dalla sua piena realizzazione.





Leonardo da Vinci, CC BY-SA 4.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>>, via Wikimedia Commons

C'è bisogno di un cambiamento

Pur nella convinzione di come molto dipenda dalle condizioni dettate dalla geopolitica, soprattutto per quanto riguarda l'accesso alle fonti energetiche, e dalla necessità di rafforzare la svolta ambientale della produzione e del commercio, non si può ignorare che sia arrivato il tempo di un cambio di paradigma e che la forza politica dell'Occidente dipenda anche dalla capacità di

cambiare alcune caratteristiche dell'agire economico, per promuovere diverse e migliori condizioni sociali. Le potenzialità del Quarto capitalismo non derivano solo dal cambiamento della tecnologia di riferimento e dal ruolo dei sistemi digitali e dell'Internet delle cose nei fattori economici: è importante considerare anche altri elementi colti dalla logica delle riforme legate al Pnrr, che devono però ancora trasformarsi in scelte di fondo da parte della po-

litica, delle imprese e del management italiano.

Italia: il caso specifico

Se la condizione a cui è legato il nostro Paese è quella di essere una nazione chiamata a produrre ed esportare beni e servizi di qualità, per trarne benefici è necessario

La condizione del nostro Paese è quella di essere una nazione chiamata a produrre ed esportare beni e servizi di qualità. Questo modello impone riforme in grado di rimettere sul mercato della concorrenza e della trasparenza tanti settori, soprattutto quelli legati ad appalti pubblici e convenzioni

percorrere questa strada senza tentennamenti. Questo modello impone riforme in grado di rimettere sul mercato della concorrenza e della trasparenza tanti settori, soprattutto quelli legati ad appalti pubblici e convenzioni, che rischiano di creare rendite vantaggiose a danno dei cittadini, del libero mercato e della qualità dei servizi. Va poi definitivamente abbandonata la lusinga della quantità, dimensione dell'economia che



Diventa fondamentale riprendere a investire nel capitale umano delle giovani generazioni, nella riqualificazione dei disoccupati, nell'attivazione al lavoro, nel benessere organizzativo, nella promozione delle migliori esperienze del governo locale e dell'economia civile

non determina ormai da anni una corrispondente redditività. Ne è un chiaro esempio il mercato del turismo, in cui il fenomeno prevalente del mordi e fuggi (la maggior parte dei visitatori delle maggiori città turistiche italiane ormai non

soggiorna nemmeno una notte nella città visitata) ha indebolito le basi di un settore per il nostro Paese molto importante e meno vantaggioso di quanto potrebbe.

In questa prospettiva diventa determinante il ruolo che può svolgere il terziario avanzato e il sistema dei servizi, in particolare quelli alle imprese. Il salto di qualità che si rende necessario impone la diffusione di una maggiore cultura manageriale e un'evoluzione del terziario che, grazie anche alla prospettiva della domanda di digitalizzazione e dei servizi per la sostenibilità ambientale, possa stimolare dinamiche di sviluppo e non solo di mera crescita. Le aziende italiane più deboli sui mercati e meno in grado di produrre valore aggiunto hanno spesso a che fare con realtà in cui la cultura organizzativa e mana-

geriale è quasi del tutto assente. Queste situazioni sono presenti ovunque, ma persiste, proprio nel settore più importante per il lavoro italiano, un deficit di considerazione della centralità della cultura manageriale, della valorizzazione del capitale umano e della funzione del benessere organizzativo per la produttività e lo sviluppo. La ricostruzione post-Covid dell'economia italiana impone la scelta della qualità e del mercato globale. Le carte che il nostro Paese può giocare in questo campo sono molte: sia per via della nostra reputazione come nazione in grado di produrre beni e servizi di valore, sia per via della nostra storia. Diventa allora centrale passare da un sistema economico guidato dal mero obiettivo finanziario, in cui tutto ciò che si produce e si consuma serve solo a produrre

e consumare denaro, a un paradigma in cui accanto ai fattori economici sia preso in considerazione il fattore umano. Quello che è stato l'obiettivo del più innovativo imprenditore italiano del secolo scorso, Adriano Olivetti, deve poter diventare il criterio con cui rilanciare l'economia italiana sul mercato mondiale.

Promuovere il cambiamento, ma come?

Per questo motivo, spinti dall'uso corretto delle risorse del Pnrr, diventa fondamentale riprendere a investire nel capitale umano delle giovani generazioni, nella riqualificazione dei disoccupati, nell'attivazione al lavoro, nel benessere organizzativo, nella promozione delle migliori esperienze del governo locale, dell'economia civile, della solidarietà come fattore economico e di quelle eccellenze produttive che hanno generato uno stile tanto apprezzato quanto copiato. Bisogna smettere di fare dei nostri territori campi utili a imprese predatorie: restano fino a quando ci sono condizioni per incrementare profitti e poi se ne vanno come fanno le mandrie per abbeverarsi altrove, lasciando il deserto. Invece, c'è bisogno di far crescere, con la coltivazione dei saperi diffusi e originali delle nostre identità territoriali, delle imprese che sappiano agire e reagire, proprio come fanno le piante, con robuste radici piantate nella

terra, da cui prendono energia generando ossigeno e opportunità che restituiscono al territorio. La sfida diventa quindi quella di dare un'etica civile all'economia. È questa la grande opportunità che la nuova stagione del capitalismo globale offre all'Italia.

Il nuovo Rinascimento

Si deve diffondere la consapevolezza che ogni nazione ha un destino dato dalla sua storia e dalla sua geografia e che l'Italia di oggi, se vuole rinascere, deve produrre un nuovo Rinascimento che, come tutti i rinascimenti che abbiamo vissuto, parte da una rivoluzione umanista, ossia dalla ricomposizione di politica ed economia intorno alla centralità dell'uomo e della sua capacità di scegliere e generare. La sfida è soprattutto politica, perché lo spazio necessario per poter promuovere questo cambio di paradigma appartiene a quel poco di potere che resta alla politica, nazionale ed europea, per definire l'assetto dell'economia. Non si tratta di chiudere o di fare protezionismo, ma di migliorare i servizi per selezionare i prodotti, le aziende, i clienti, nella prospettiva della qualità. Il fatto che l'Italia, che rappresenta il 3% come quota del mercato mondiale, detenga il 30% (se consideriamo anche i marchi italiani controllati dai gruppi esteri) della produzione ed export di beni di lusso, fa

capire come quella del bello e del ben fatto sia la vocazione necessaria da percorrere per la ripresa. Tuttavia, perché questo si compia fino in fondo, non basta una politica nazionale in grado di seguire le indicazioni dell'Unione europea negli investimenti e nella sfida per la qualità dei sistemi economici e sociali. Serve anche un mondo che sia aperto, in cui i muri siano sostituiti dai ponti. Una nuova guerra fredda rischia di danneggiare l'Europa e, in particolare, rischia di compromettere l'Italia, un Paese che ha saputo sempre dialogare con l'Est, area del mondo da cui arriverà, nei prossimi anni, il maggior aumento della domanda di beni e servizi made in Italy. Non possiamo ignorare che le condizioni migliori per far sviluppare l'etica nelle scelte economiche e la responsabilità sociale e ambientale sui mercati sia quella di un mondo pacificato, che non alimenta tensioni e conflitti. ■



Romano Benini
**RIVOLUZIONE
UMANISTA**
La cura italiana
al disagio globale
Interventi Donzelli

IL CAPITALE INTELLETTUALE

Capita spesso che, nel redigere il bilancio o il budget della propria azienda, un manager si trovi a stilare mentalmente anche quello della propria vita professionale. Un supporto interessante per questo esercizio è offerto dalla metodologia che si utilizza normalmente per misurare il capitale intellettuale in azienda

Luciano Hinna

professore di pianificazione e controllo all'Universitas Mercatorum

CHE SI TRATTI di un'azienda di knowhow ad alta concentrazione di conoscenza, di una multinazionale, una pmi, o semplicemente un manager inteso come singola persona, il problema è lo stesso per tutti: misurare il vero e insostituibile patrimonio di cui si dispone, il sapere e le capacità di mettere le competenze a disposizione di chi può usarle. Un capitale che si definisce "capitale intellettuale" e che a sua volta si articola in capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale. Tuttavia, come ogni capitale, per poter essere gestito e incrementato va ovviamente misurato, ma purtroppo l'azienda misura il proprio personale, le competenze e i modelli organizzativi al costo, proprio come la cancelleria e altro materiale di consumo. Un po' poco, anche per il singolo manager: Albert Einstein diceva che "non tutto ciò che conta può essere contato e non tutto ciò che può essere contato conta davvero". Non c'è dubbio che questo capitale conti, ma non è contato, anche se è un asset intangibile di cui si intuisce l'importanza.

Misurare l'immisurabile

Ma questo capitale intellettuale nelle sue varie articolazioni si può misurare e pesare? Certamente sì. Tutte le scienze hanno realizzato grandi passi avanti quando hanno iniziato a misurare quello che, apparentemente, non era misurabile: hanno così trasformato aspetti puramente qualitativi, legati alle impressioni e alle intuizioni soggettive, in termini quantitativi che consentono misurazioni oggettive e confronti nel tempo e nello spazio; questo capitale, attraverso specifiche metriche, può essere misurato sia dall'azienda sia dal singolo manager.

Verso la metà degli anni Settanta, in Svezia, qualche azienda aveva iniziato a misurare il capitale intellettuale per attribuire ad esso un valore economico, in un secondo momento si è scoperto che la misurazione del capitale intellettuale era anche uno strumento potente di gestione delle risorse umane assai utile per programmare le attività, fare delle analisi e delineare strategie. Oggi ci si è resi conto che è anche uno strumento di autoanalisi.



Capitale umano, organizzativo e relazionale

Nell'ambito del knowledge management, ormai da molti anni, a livello aziendale, sono state messe a punto metriche di misurazione che distinguono tra capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale. Per capitale umano si intende concettualmente la sommatoria dei cv del personale che opera in un'azienda: gli anni di studio cumulati, quelli di conoscenza del settore, l'anzianità di azienda dei dipendenti ecc. Questo consente di affermare che, a una certa data, un'azienda dispone di una curva cumulata di esperienze e conoscenze maturate nel settore di attività di alcune centinaia di anni (si fa presto ad arrivare a un secolo: dieci persone con dieci anni di anzianità). Per capitale

organizzativo, invece, si intende la sommatoria dei progetti realizzati all'interno della struttura: procedure informatizzate, modelli gestionali, strutture di controllo, supporti alla gestione, brevetti di nuovi prodotti ecc. Il capitale relazionale, infine, è a livello di azienda la sommatoria delle reputazioni di cui gode il suo personale: la qualità e la quantità delle persone che si conoscono negli ambiti che si presidiano anche con l'utilizzo dei social network. In azienda il capitale umano esce alle 18 e va in pensione con le persone; quello organizzativo, anche se voluto dai vertici aziendali, è prevalentemente realizzato dai dipendenti e rimane nel tempo patrimonio dell'azienda anche se le persone migrano; quello relazionale, infine, è realizzato sì dalle singole persone,

La misurazione del capitale intellettuale è uno strumento potente di gestione delle risorse umane assai utile per programmare le attività, fare delle analisi e delineare strategie. Oggi ci si è resi conto che è anche uno strumento di autoanalisi

ma se è ben gestito rimane in azienda nel tempo.

Anche se non lo misuriamo, tutti intuivamo che se un collega partecipa a un seminario di formazione, o se si assume una nuova persona, il capitale umano dell'azienda aumenta, così come intuivamo che se qualcuno per motivi diversi se ne va, quel capitale di-



minuisce. In entrambi i casi però, non si registra nessuna variazione se non in termini strettamente economici. Mentre il capitale organizzativo tende ad aumentare, o al limite a rimanere lo stesso, quello relazionale, a seconda della reputazione di cui si gode e dell'inserimento nei vari contesti professionali, tende ad aumentare e diminuire nel tempo se qualche persona esce dall'azienda.

Dall'azienda al manager

Per il manager il ragionamento è lo stesso: per astrazione può essere considerato "un'unica azien-

da" fatta da un solo dipendente, con un solo azionista, un unico fornitore e un unico cliente: sé stesso. Per il manager ciò che conta è il sapere, il saper fare e il saper essere, dove concettualmente il sapere di un manager è costituito dalla curva cumulata delle sue conoscenze, l'ammontare dei vari livelli di education conseguiti (laurea, master, corsi di specializzazione in parte finanziati dalla stessa azienda): possiamo definirlo il capitale umano. Il saper fare è l'esperienza maturata, ovvero il suo capitale organizzativo, e coincide con la prassi e l'esperienza maturate in progetti organizzativi e in aziende innovative, l'equivalente delle ore di volo dei piloti. Il saper essere, infine, è quella capacità personale che si materializza nella qualità e nella quantità delle relazioni che si sviluppano negli anni. Ciascuno di noi, se fa un bilancio delle persone che conosceva quando ha iniziato a lavorare e quante ne conosce il giorno prima di andare in pensione, ha la percezione esatta di quanto il suo capitale relazionale sia aumentato nel tempo. Tralasciando le metriche per misurare i tre tipi di capitale intangibile, si può utilizzare lo stesso framework per mettere il singolo manager in condizione di "misurarsi" e per riprogrammare l'attività a un certo punto della propria vita professionale. Questo esercizio consente di comprende-

re, ad esempio, che forse non è più il caso di frequentare corsi di specializzazione all'infinito (investimento in capitale umano), ma è giunto il momento di inserirsi in gruppi di progetto innovativi o di cambiare azienda o funzione per maturare nuove esperienze (capitale organizzativo); oppure prendere semplicemente atto del fatto che è necessario proiettarsi al di fuori dell'azienda e coltivare meglio le relazioni (capitale relazionale), viste fino a poco tempo prima come una perdita di tempo.

Fuori dalla gabbia d'oro

Se nel medio e lungo periodo il successo per il manager si ottiene solo se le tre articolazioni del capitale intellettuale si bilanciano, nel breve termine è necessario fare di volta in volta il punto nave per capire come si sta procedendo e avere una visione precisa di dove è necessario investire e dove invece serve ritirare le cariche emotive. In questo contesto la misurazione diventa uno strumento di programmazione professionale che consente di gestire la cosiddetta "ansia da carriera" e la "sindrome da gabbia d'oro". Nella vita lavorativa di ciascuno di noi c'è sempre un momento di scontento e frustrazione legato a eventi spesso anche banali, ma che incidono comunque fortemente su umore e motivazioni: il collega che fa carriera più velocemente, la

promozione o l'aumento di stipendio che non arrivano, il bonus di fine anno che si riduce... a questo si aggiunge, a volte, la difficoltà di ricollocarsi sul mercato del lavoro per i motivi più diversi, stipendi troppo elevati rispetto alle medie di mercato, la perdita di fringe benefit, la necessità di trasferimenti, il peso della famiglia e altro ancora. Tutti questi elementi, da soli o combinati, provocano ansia e incertezza: magari non sono sempre "gabbie d'oro", ma solo d'argento o semplicemente di stagno, ma sono pur sempre gabbie mentali che frenano i cambiamenti. È qui che entrano in ballo la scomposizione

e la misurazione del capitale intellettuale che aiuta il manager a darsi degli obiettivi in attesa che il momento critico passi. Insomma, consente di fare un tagliando alla propria carriera professionale e, ragionando sui livelli raggiunti in ciascuno dei tre tipi di capitale, individuare le iniziative migliori da intraprendere. Un modo nuovo per ritrovare le motivazioni perdute.

La conoscenza è potere

In conclusione, non è difficile intuire che, per effetto dei cambiamenti di scenario tecnologico e sociale, la conoscenza e l'esper-

ienza sono sempre più a scadenza e, a maggior ragione, servono sistemi più adeguati a misurare i vari aspetti del sapere per gestire i cambiamenti. Non a caso Francis Bacon, il filosofo della rivoluzione scientifica e del metodo della conoscenza, affermava nel 1597 che "knowledge is power". Un'affermazione ancora più valida oggi nell'economia della conoscenza, sia per l'azienda sia per il singolo manager. Quella knowledge, però, per scaricare a terra tutta la sua power, necessita di essere ben delineata, segmentata e, naturalmente, misurata per essere meglio gestita. ■



CONVENZIONE
DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapide



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

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

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

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven

dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00

Si riceve per appuntamento



STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza

Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

SOSTENIBILITÀ: UN PILASTRO DELLA CULTURA AZIENDALE



Laura Nurra, colleague market partner director Italy di American Express.

Pierfilippo Maggioni
Csr specialist Manageritalia

Per favorire lo sviluppo di un futuro davvero sostenibile a livello economico, sociale e ambientale, raccogliamo esperienze, storie, risultati e obiettivi futuri dalla viva voce dei manager e di chi fa l'impresa: un modo per andare oltre la Csr, con una forte e diffusa responsabilità a tutto campo. Oggi ne parliamo con Laura Nurra, colleague market partner director Italy di American Express e associata a Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria.

Come sta evolvendo il mondo della Csr in questi ultimi anni? Siamo più sensibili verso la sostenibilità?

«American Express lo è sempre stata, impegnandosi costantemente nei temi legati alla sostenibilità: la nostra strategia di Csr ha avuto, e continua ad avere, un posto centrale nella nostra "colleague experience agenda" e non si limita a coinvolgere i nostri clienti, ma anche tutti i colleghi e le comunità in cui viviamo e lavoriamo.

In cosa consiste il suo ruolo, come viene declinato nel suo settore professionale e quali sono le sfide concrete del suo lavoro quotidiano?

«Sono leader del Colleague Experience Group; le sfide più rilevanti da affrontare nel mio quotidiano sono tre: essere partner e alleato del business per tradurne le necessità e supportarne lo sviluppo, contribuendo al successo dell'azienda; continuare a cogliere le opportunità di cambiamento



sperimentando e innovando in modo costruttivo, con un occhio alla competizione esterna; creare e mantenere una cultura “colleagues centrica” in cui l’attenzione per le persone, la valorizzazione dell’autenticità e unicità di ciascuno sia al centro della strategia e dove il benessere dei colleghi abbia valore per migliorare l’esperienza lavorativa».

Quali sono i trend di settore? Quali sfide e criticità, se ci sono state, ha dovuto affrontare la sua azienda?

«In oltre 170 anni di storia, American Express si è mostrata sempre capace di reagire ai cambiamenti, valorizzandone le opportunità. Ad esempio, le iniziali criticità dovute alla pandemia si sono velocemente trasformate in opportunità di miglioramento e innovazione. Pensando al futuro, la prima grande sfida che vedo e che ci terrà impegnati per mantenerci competitivi è quella del digitale: servirà continuare a lavorare e investire in tecnologie innovative, incontrando i bisogni di colleghi, clienti e comunità in modo veloce e mirato, creando maggior valore aggiunto per tutti. Un secondo importante trend ormai imprescindibile è quello dell’inclusione e della diversità, sul quale siamo presenti ormai da anni e che stiamo ulteriormente potenziando. Lavoriamo affinché la valorizzazione dell’identità individuale diventi parte del dna di

ogni collega, promuovendo network aziendali e iniziative di grande impatto che permettano a ognuno di esprimersi al meglio, al di là di ogni differenza».

Perché a un’azienda conviene investire in responsabilità sociale d’impresa e sostenibilità?

«Oggi non si può prescindere dall’investimento in una maggiore sostenibilità, che deve includere anche il benessere delle persone: vogliamo essere un’azienda socialmente responsabile anche verso l’ambiente e un datore di lavoro attento alle esigenze dei colleghi, intesi non solo come lavoratori ma anche come cittadini: il benessere delle persone è direttamente collegato a quello dell’azienda e ne conferma il successo. La Csr gioca inol-

tre un ruolo importante nella strategia di talent attraction: i talenti esterni – ma anche i nostri clienti – cercano aziende impegnate concretamente nella sostenibilità, valore che sta fortemente crescendo nei trend di scelta, soprattutto tra le nuove generazioni, che rappresentano il 45% della nostra organizzazione».

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

«La strategia Csr in American Express si sviluppa su tre principali filoni: colleghi, clienti e comunità. Per far fronte alla pandemia, le iniziative degli ultimi anni verso i colleghi e le loro famiglie sono state sicuramente volte ad assicurare la

protezione della salute, sia fisica sia psicologica: abbiamo garantito la massima flessibilità e disponibilità per lo smart working e attivato iniziative di healthy minds, assicurandoci che le condizioni lavorative e familiari fossero adeguate per poter lavorare in serenità e con efficacia. Lato clienti abbiamo fortemente sostenuto la ripresa delle piccole e medie imprese con agevolazioni e finanziamenti; li abbiamo inoltre supportati arricchendo il

«Da anni siamo impegnati in iniziative a sostegno della salute e del benessere dei colleghi e degli obiettivi SDGs, sempre integrati con i nostri obiettivi di business. Continueremo a lavorare per garantire un ambiente inclusivo in cui la gender equality sia una realtà»

programma Amex Offers con offerte mirate e con iniziative integrative come Double Rewards. Tramite le campagne Shop Small abbiamo coinvolto i nostri titolari in campagne di donazione (ad esempio, il No plastic project a tutela dei nostri mari). Infine, abbiamo sostenuto le comunità con campagne di "matching" (42 milioni di dollari) e donazioni, tra cui due a importanti ospedali italiani, oltre a contributi

per il restauro di opere d'arte nelle città e al nostro programma di volontariato aziendale Serve2gether a sostegno dell'ambiente e di gruppi svantaggiati (30.000 volontari in 15 paesi, tra cui l'Italia)».

Per quanto riguarda il prossimo biennio, in quali obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) la sua azienda sarà coinvolta? Avete già dei progetti definiti su cui intendete impegnarvi?

«Da anni siamo impegnati in iniziative a sostegno della salute e del benessere dei colleghi e degli obiettivi SDGs, sempre integrati con i nostri obiettivi di business. Continueremo a lavorare per garantire un ambiente inclusivo in cui la gender equality sia davvero una realtà e saremo impegnati nella sostenibilità ambientale e climatica e nella salvaguardia della diversità marina. Per il 2022, in Italia intendiamo continuare il programma No-Violence avviato lo scorso anno in collaborazione con Cadmi, la Casa di accoglienza delle donne maltrattate: vogliamo accrescere la consapevolezza sul tema della violenza e fornire supporto ai colleghi e alle loro famiglie attraverso sessioni informative, volontariato aziendale, mentoring e donazioni».

Pubblico e privato possono collaborare per raggiungere un obiettivo comune?

«Certamente, anzi, penso che si

potrebbe investire di più in questo. Le aziende sono parte integrante del tessuto sociale in cui viviamo e collaborare per uno scopo comune porta risultati ancora maggiori. American Express, ad esempio, sviluppa ogni anno un piano di volontariato aziendale in cui i colleghi dedicano alcune giornate lavorative – regolarmente retribuite – a interventi concreti sul territorio in collaborazione con realtà locali (come Caritas, Ail ecc.). In queste attività siamo spesso partner di comitati pubblici, comunali o regionali, con cui cooperiamo attivamente».

Csr e sostenibilità: come capire quando è solo un'operazione di marketing?

«La sostenibilità è ormai un tema di grandissima attualità e bisogna sempre distinguere l'intenzione dai fatti concreti. In American Express vantiamo una forte cultura aziendale basata su valori quali rispetto, inclusione, integrità e uno dei valori è proprio il sostegno alle comunità: a tutti noi è richiesto di lavorare per il benessere comune e per fare davvero la differenza. Questo è molto significativo perché il tema Csr e sostenibilità è integrato fortemente nel nostro modo di operare. Non si tratta quindi di un'operazione di marketing per essere più visibili e attrattivi, ma un pilastro della nostra cultura, da sempre».

IL TENNIS RIPARTE DALLA SICILIA

Dal 25 giugno al 2 luglio
torna in calendario
il 33esimo torneo
di tennis abbinato
a una settimana
di vacanza presso iGV
Club Baia Samuele -
Punta Sampieri (Rg)

Ancora camere disponibili, prenota il tuo soggiorno!

Adulto in camera doppia e tripla	€ 750
Riduzione per ragazzi	fino a 17 anni

Scarica e compila la scheda di partecipazione qui:

 <https://bit.ly/TorneoTennis>

Per maggiori informazioni: Manageritalia Servizi **tel. 02 20203303**

“SÌ, CAMBIARE!”

L'impresa italiana è straordinaria nell'adattare l'offerta dei prodotti alle richieste dei clienti. Talvolta, però, non è in grado di operare quelle trasformazioni che le consentirebbero di competere sui mercati globali. In questo articolo una breve guida per comprendere e facilitare il cambiamento in azienda

Stefano de Paolis
managing director Hoppecke Italia

MIGLIORARE la propria capacità di cambiare è un fattore importante per il successo delle imprese italiane. E questo non vale solo per il settore privato, ma anche per la pubblica amministrazione: qui, in particolare, l'abilità a innovare e modernizzarsi è ancora fortemente da sviluppare; un passo avanti, seppur non facile, rappresenterebbe un vantaggio per cittadini e imprese, rafforzando la competitività del sistema Paese.

Perché si cambia

Che si tratti di motivazioni interne o esterne, sono molti i driver del cambiamento.

Tra gli influssi esterni possiamo annoverare le evoluzioni socio-culturali, come l'invecchiamento della popolazione o la globalizzazione; le sempre più frequenti e profonde innovazioni tecnologiche o i nuovi framework normativi, ad esempio la digitalizzazione; i cosiddetti "cigni neri", eventi imprevedibili come la pandemia da virus Covid-19.

Ma l'azienda evolve anche per una propria trasformazione spontanea: può verificarsi un cambio

di organico, oppure le persone mutano a causa di esperienze personali e professionali.

Reparti e strutture aziendali devono quindi prestare attenzione a non "adagiarsi" passivamente su consuetudini e routine consolidate, magari comode, ma inefficienti.

L'azienda ideale esegue mutamenti e miglioramenti continui, funzionali al proprio scopo e coerenti all'evoluzione del contesto in cui essa opera. Tuttavia, quando ciò non avviene, o non è efficace (si trascurano, ad esempio, i trend rilevanti del mercato), emerge la necessità di intervenire.

Agire per non dover reagire

Anticipare il cambiamento prima



MFORT ONE



di arrivare a situazioni di difficoltà o di crisi appare, quando possibile, una strategia vantaggiosa rispetto a essere costretti a (re)agire “sotto stress”.

Spesso gli indicatori economico-finanziari rivelano quella necessità di cambiamento di tipo tradizionale e quando esprimono un peggioramento dei risultati aziendali stimolano innovazioni reattive. Probabilmente, però, arrivano in ritardo.

È necessario quindi cogliere e interpretare correttamente quei segnali che non sono di tipo finanziario: si tratta di forti o deboli campanelli d'allarme che possono arrivare dal top management e dai livelli più operativi, da fonti interne o esterne, come clienti, fornito-

ri, partner, consulenti, studi ed esperti di settore, concorrenti...

I vari tipi di cambiamento

Essenziali per il successo sono i contenuti e gli obiettivi: obiettivi diversi richiedono cambiamenti diversi.

Se vogliamo operare un rinnovamento strategico, sarà utile ricorrere alla Swot analysis: aiuterà ad analizzare il contesto esterno in cui opera l'azienda e identificare coerenza e valorizzazione delle competenze distintive aziendali. Se invece miriamo a migliorare l'efficienza e ridurre i costi, dovremo rivedere attentamente le varie attività aziendali, così da individuare quelle attività che consentano un miglior utilizzo, o minor

consumo, di input (umani o strumentali/tecnologici). Una riduzione rilevante di risorse in un arco temporale ristretto, che impatta pesantemente su processi, strutture e ruoli, viene etichettata come ristrutturazione aziendale.

Anche la crescita è una forma diffusa, e spesso ambita, di cambiamento dell'impresa: può implicare la necessità di maggiore strutturazione delle attività svolte e una capacità di delega più sviluppata. Saper rinnovare efficacemente è, pertanto, utile per sostenere la crescita e necessario quando la crescita è rilevante ed esige cambiamenti strutturali.

Infine, le operazioni straordinarie di fusione o acquisizione di aziende o rami di azienda rientrano a

Quanto più è condiviso, tanto più il cambiamento sarà facilmente realizzabile: l'informazione e l'apertura a confronti e discussioni sono strumenti chiave per coinvolgere attivamente tutti gli attori. Fattori fondamentali per contrastare scetticismi e facilitare il cambiamento saranno una leadership autorevole e riconosciuta e la fiducia nel management e nell'organizzazione

pieno titolo fra i cambiamenti rilevanti. In questo caso, livelli e combinazione di risorse e strumenti si modificano, talvolta in misura considerevole, e la capacità di indurre e accettare il cambiamento potrà essere fondamentale.

Si è sempre fatto così

Il cambiamento in azienda è spesso difficile da attuare, e le ragioni sono diverse.

Innanzitutto, è bene ricordare che esiste una naturale inerzia organizzativa, spesso dettata dalla pigrizia mentale legata a routine consolidate (esatto, il caro vecchio adagio del "si è sempre fatto così").

Anche la carenza di attività di formazione può frenare: pensiamo, ad esempio, ai lavoratori anziani, disa-

bituati a svolgere compiti diversi da quelli "ancestrali" e a imparare procedure e strumenti nuovi.

Altre volte, sono le possibili ansie dei singoli lavoratori a non facilitare implementazioni efficaci: sono frequenti le preoccupazioni rispetto al proprio ruolo dopo il cambiamento, o i timori, anche inconsci, di vedere sconfessato il proprio passato lavorativo. Talvolta, poi, è arduo trovare in azienda concordia e condivisione sulla reale necessità di cambiamento e su come attuarlo, poiché diversi sono i livelli di conoscenza, i punti di vista, le sensibilità e gli interessi individuali e di gruppo in gioco e i relativi possibili disallineamenti.

Strategie per favorire il cambiamento

Quanto più è condiviso, tanto più il cambiamento sarà facilmente realizzabile: l'informazione e l'apertura a confronti e discussioni sono strumenti chiave per coinvolgere attivamente tutti gli attori.

Fattori fondamentali per contrastare scetticismi saranno una leadership autorevole e riconosciuta e la fiducia nel management e nell'organizzazione. La prima ha origine nella coerenza fra dichiarazioni e comportamenti reali, la seconda deriva sia da esperienze passate positive sia dalla chiarezza delle idee, dei piani e degli obiettivi che ci si pone.

Strumenti, tecniche e tempi con cui cambiare

Avere maggiore consapevolezza e comprensione del processo e dei meccanismi critici del cambiamento aziendale dota il management di strumenti interpretativi e tecniche utili per guidarlo, con grandi benefici sui risultati aziendali.

I tradizionali strumenti di project management (ad esempio piani di progetto, comitati temporanei, riunioni periodiche e sistemi di reporting ad hoc ecc.) rientrano fra i meccanismi che contribuiscono a portare avanti il cambiamento. Le presentazioni di avanzamento progetto al management sono motivanti e utili e consentono ai "propulsori" del rinnovamento di evidenziare criticità ma anche di sottolineare i successi ottenuti.

Per quanto riguarda le tempistiche, ci sono due scuole di pensiero: nuovi manager provenienti dall'esterno potrebbero preferire una trasformazione rapida piuttosto che portarne avanti una graduale. Credo però che, laddove la situazione aziendale lo consente, sia sempre meglio definire gradi e tempi di implementazione della trasformazione con maggiori margini di manovra.

In alcuni casi, infine, il supporto esterno di consulenti esperti può fornire una spinta in più, sia nel definire i contenuti del cambiamento, sia per aiutare l'azienda a realizzarlo nei tempi e costi previsti. ■

8&9

Novembre 2022

MiCo Milano Congressi

World
Business
Forum



The AGE of the IDEAS



Jean-Claude Juncker

Il futuro dell'Europa

Carly Fiorina

Management

Uri Levine

Innovazione

Tal Ben-Shahar

Leadership

Laura Huang

Diversità e Inclusione

Marcus Buckingham

High Performance Teams

Renée Richardson Gosline

Customer Experience Strategy

Nathan Furr

Business Transformation

Jesús Cochegrús

Strategia

Visita l'area riservata MyManageritalia > Servizi professionali e scopri
l'offerta esclusiva dedicata agli associati Manageritalia

Non perderti l'evento di riferimento per la business community italiana!

☎ 800 93 94 36

✉ info.it@wobi.com

🛒 wobi.com/wbf-milano

WOB

Main Sponsor



Supporting Partner



DI NUOVO IN PISTA

Conclusa
la settimana
bianca dedicata
alla 40esima
Coppa di sci
Manageritalia

Dopo due anni di stop forzato, finalmente ci siamo ritrovati per festeggiare insieme i quarant'anni della nostra manifestazione sciistica e per trascorrere una splendida settimana di sport e svago. In un clima quasi surreale, fatto di abbracci titubanti e tante, tantissime chiacchiere (mangerecce e letterali), ci siamo pian piano riabituati a quel contatto umano a cui, per molto tempo, abbiamo rinunciato.

La calda accoglienza e il costante occhio di riguardo della famiglia Deicas e dello staff del Palace Hotel ci hanno accompagnato per tutto il soggiorno, facendoci sentire coccolati.

La settimana è stata caratterizzata da

cielo terso e sole tiepido, che non hanno comunque guastato le condizioni delle bellissime piste di Bormio, innevate artificialmente, su cui i nostri sciatori si sono messi alla prova ogni giorno.

C'è stato anche chi si è dedicato alle passeggiate, chi si è cimentato nello sci alpinismo, rigorosamente seguiti da guide alpine esperte, chi si è dedicato all'assoluto relax nelle esclusive terme dei Bagni Vecchi e Nuovi e chi ha organizzato tavoli di Burraco ad ogni ora per prepararsi al meglio all'immane torneo. Come sempre, molto apprezzata la cena di giovedì al rifugio d'alta quota Sunny Valley, che ci ha regalato anche un'inaspettata nevicata proprio nel momento



In collaborazione con





CLASSIFICHE UFFICIALI BORMIO - PISTA STELVIO - Slalom gigante 2 manche

DIRIGENTI

CL	NOME e COGNOME	CATEGORIA	ASSOCIAZIONE	MIGLIOR TEMPO
1	Giorgio Castellazzo	C10	Veneto	00.28,56
2	Silvano Storti	C9	Veneto	00.33,45
3	Gianni Paolo Ferrari	C10	Lombardia	00.35,22
1	Paolo Forrer	C8	Lombardia	00.27,79
2	Franco Tomasi	C8	Trentino	00.28,45
3	Alfonso Di Giorno	C8	Emilia	00.36,05
1	Alberto Gioia	C7	Trentino	00.24,61
2	Luca Banfi	C7	Lombardia	00.25,72
3	Mario Mantovani	C7	Emilia	00.28,60
1	Florian Schwienbacher	B5	Trentino	00.26,53
2	Julien Pillon	B5	Emilia	00.30,41
3	Vincenzo Mauro	B6	Emilia	00.30,56
1	Daniela Veludo	D7	Lombardia	00.33,63
2	Luisa Vuillermoz	D4	Piemonte	00.37,32

FAMILIARI E OSPITI

CL	NOME e COGNOME	CATEGORIA	MIGLIOR TEMPO
1	Massimo Valeri	B4	00.30,67
2	Richard Sause Craig	C9	00.36,64
3	Lorenzo Testarmata	A2	00.39,80
1	Costanza Romano	Seniores	00.29,07
2	Nina Schwienbacher	Ragazzi U14	00.29,11
3	Benedetta Romano	U21 Giovani/Jun	00.30,81
1	Mirella Pol Bodetto	D9	00.36,57
2	Giorgia Gili	Seniores	00.37,90
3	Valentina Michienzi	D2	00.49,63
1	Tim Schwienbacher	Allievi U16	00.26,12
2	Filippo Ferrari	Cuccioli	00.32,37
3	Giuseppe Mauro	U21	00.36,05



del rientro, rendendo il tutto ancora più caratteristico.

La gara di venerdì si è svolta quest'anno, per la prima volta, in notturna sul tratto finale della famosissima pista Stelvio, mettendo a dura prova le capacità tecniche dei nostri bravi sciatori, che si sono trovati ad affrontare un paio di porte rese particolarmente ostiche dal ghiaccio. A fare da apripista il grande Giorgio Rocca, che ha dato il via alle due manche di slalom gigante. Nota di merito ad Alberto Gioia, dirigente del Trentino, per aver realizzato il miglior tempo assoluto in entrambe le manche (nel box a lato i migliori tempi delle varie categorie).

Per quanto piacevole sia stata la settimana, la preoccupazione suscitata dalle notizie relative alla guerra in corso non ci ha mai abbandonati. Tutti gli ospiti, con un gesto piccolo ma significativo, hanno donato la cauzione del proprio skipass alla raccolta fondi stanziata dalla nostra Fondazione Prioritaria a favore della Croce Rossa italiana per assistere la popolazione ucraina.

E adesso, se non l'avete ancora fatto, prenotate subito la vostra prossima vacanza. Vi aspettiamo numerosi in Sicilia per il Torneo di tennis, che si terrà dal 25 giugno al 2 luglio. Non mancate! ■

Grazie a



LAVORO
E MAL DI SCHIENA:
DIAMOCI
UNA MOSSA!

benessere

Il vademecum dell'osteopata

Tra i disturbi muscolo-scheletrici più diffusi al mondo a cui si va incontro con l'avanzare dell'età c'è sicuramente il mal di schiena: più dell'80% della popolazione mondiale presenta almeno un episodio lombalgico durante la vita. Le cause possono essere tantissime, tra le più importanti da ricordare abbiamo sicuramente la sedentarietà, lavori pesanti e cattive posture protratte per molte ore.

Andando a valutare nello specifico il lavoro d'ufficio, sappiamo che passate tante ore seduti alla scrivania, senza mai cambiare posizione, determina sicuramente a fine giornata uno schiacciamento e una disidratazione importante del disco, struttura fondamentale per il benessere della nostra schiena, che va

salvaguardata. Quante volte infatti abbiamo sentito parlare di ernia al disco?

Consigli pratici

Se si ha dunque uno stile di vita che forza necessariamente alla sedentarietà, ecco alcuni utili consigli: alzati dalla sedia e sgranchisciti le gambe ogni ora; cambia spesso posizione; non accavalare le gambe; utilizza una sedia ergonomica; non indossare indumenti troppo stretti; assicurati di mobilizzare la schiena e di rinforzare alcuni muscoli, come quelli addominali, per ridurre il carico discale.

L'obiettivo dei trattamenti osteopatici

L'osteopata ricopre un ruolo molto im-

portante nella prevenzione e nella cura del mal di schiena. La colonna vertebrale, attraverso il trattamento manipolativo osteopatico, può ritrovare la corretta postura e migliorare la mobilità, permettendo di gestire al meglio i carichi determinati dalle posizioni quotidiane, lavorative e sedentarie. L'osteopata, inoltre, suggerisce una corretta igiene posturale, la migliore ergonomia possibile ed esercizi per mantenere il risultato ottenuto e garantirlo nel corso del tempo.

I manager possono (e devono) fare qualcosa

I manager dovrebbero sempre tenere conto della salute fisica e psichica dei loro collaboratori. Incrementando lo stato di salute generale si abbassa il dispendio energetico a cui il corpo è sottoposto ogni giorno, aumentando di conseguenza l'efficienza dei lavoratori e la riduzione dell'assenteismo per malattia.

Curiosità sull'osteopatia

L'osteopatia è un sistema di prevenzione sanitaria affermato e riconosciuto dall'Organizzazione mondiale della sanità. Il 29 settembre 2021 è stato pubblicato in *Gazzetta Ufficiale* il decreto del presidente della Repubblica del 7 luglio 2021 n. 131 che istituisce la professione sanitaria dell'osteopata. Dall'indagine demoscopica realizzata per il Registro degli osteopati d'Italia (Roi) dall'istituto di ricerca Eumetra Monterosa (su un campione rappresentativo della popolazione italiana maggiorenni) emerge che un italiano su tre conosce l'osteopatia e il 70% di chi va dall'osteopata (10 milioni di persone) lo fa per curare dolori muscolo-scheletrici.



Henri Cartier-Bresson, *La vetrina di un venditore di pennelli*, Pechino, dicembre 1948.

HENRI CARTIER-BRESSON, LA CINA E LA NASCITA DEL FOTOGIORNALISMO MODERNO

DOVE

Henri Cartier-Bresson. Cina 1948-49/1958
Mudec Foto, Milano, fino al 3 luglio

È il 25 novembre 1948 quando la neonata agenzia fotografica Magnum Photos riceve un incarico di enorme prestigio: *Life*, una delle riviste di attualità più diffuse al mondo, le commissiona un reportage sugli ultimi giorni di Pechino. La città, infatti, in quella fine d'anno, è una sorta di enclave ancora in mano al Kuomintang, il governo nazionalista che si era affermato in Cina a inizio secolo, ma già totalmente circondata dalle truppe dell'esercito di liberazione comunista di Mao Zedong. È evidente che Pechino, gloriosa ex

capitale imperiale, sia destinata a cadere di lì a pochi giorni, e alla Magnum si chiede un reportage dettagliato sull'ingresso dell'esercito in città, su eventuali episodi di guerriglia o resistenza. Ed è così che entra

in scena Henri Cartier Bresson, all'epoca quaran-

tenne, un passato da aiuto regista di Jean Renoir e, soprattutto, socio fondatore della Magnum, con Robert Capa e David Seymour.

Cartier-Bresson conosce bene l'Asia, ha sposato una ballerina giavanesa e con lei sta realizzando foto in lungo e in largo nel continente; suo il celeberrimo ultimo scatto a Gandhi un'ora prima che venga assassinato.

Il fotografo francese accetta l'incarico e i primi giorni di dicembre è a Pechino; il piano è fermarsi due settimane, non può immaginare che resterà in Cina ben 10 mesi! Trova ad attenderlo una città sospesa nell'incertezza, in cui la borghesia ricca e "pericolosamente" occidentalizzata è già fuggita a Taiwan, mentre chi è rimasto aspetta l'esercito di Mao come un liberatore. È una città in cui la vita continua il suo corso e

Cartier-Bresson cattura proprio questo spirito: la Città Proibita, le esercitazioni di Tai-Chi, gli eunuchi, i matrimoni e i funerali, i mercati. E sarà ancora così a Shanghai, a Nanchino, di cui riesce a documentare la caduta in mano all'esercito comunista, ad Hangzhou; fino a quando il potente sistema della censura di Mao non renderà impossibile riprendere qualsiasi soggetto, costringendo la stampa all'inattività forzata in attesa del rimpatrio.

Ma proviamo a metterci nei panni del redattore di *Life*, che paga un fotografo per avere immagini di guerra e riceve, invece, scatti e frammenti di vita quotidiana di gente comune! Superato il disappunto iniziale, il giornalista si rende conto di avere per le mani materiale di valore inestimabile; sì, perché a pensarci bene, dai tempi di Marco Polo, nessuno aveva mai raccontato così nel dettaglio la Cina, paese da sempre chiuso al resto del mondo. E allora ecco che ciò che era nato per essere un fotoreportage di guerra, si trasforma nel primo e più importante punto di vista su un paese che stava per richiudersi in una dittatura da cui non sarebbe più uscita alcuna informazione, se non controllata.

La Cina si chiudeva e il fotogiornalismo si apriva a uno stile nuovo, meno legato agli avvenimenti, più poetico, attento alle singole persone e ai loro problemi, ai loro sguardi.

CURIOSITÀ

La Magnum (che pare debba il suo nome alla bottiglia di Champagne che i fondatori erano soliti condividere) nasce con la volontà di proteggere i diritti d'autore del fotografo inteso come libero professionista. Per entrare a far parte della Magnum non basta inviare un curriculum, ma è necessario l'invito da parte di uno dei soci e la conseguente approvazione da parte degli altri.

Davide Mura



Putin: l'altra faccia del potere

Un dialogo, botta e risposta, in cui Giorgio Dell'Arti racconta la vita di Putin, dall'infanzia fino ad oggi: vizi, amori, ossessioni, delitti e colpi di genio, ma anche le ragioni strategi-

che che stanno dietro all'invasione della Georgia, i bombardamenti in Siria e la presa in possesso della Cirenaica. Un libro senz'altro interessante che offre risposte in grado di comprendere meglio una figura temuta e oggi fortemente criticata.

Le guerre di Putin, Giorgio Dell'Arti, La Nave di Teseo, pagg. 160, € 14.



Un classico dal Nord

La letteratura scandinava è oggi più che mai apprezzata. Tra i classici del Novecento, *Il castello di ghiaccio* è un romanzo di formazione sulle inquietudini dell'adolescenza in cui si riflettono i giochi di luce e tenebre dell'inverno nordico. I protagonisti

scelti da Vesaas sono bambini e adolescenti, forse troppo sensibili per adattarsi al mondo, ma con il dono di vedere l'essenziale, di ascoltare le voci dell'acqua e del vento, di lasciarsi incantare dalla bellezza della natura.

Il castello di ghiaccio, Tarjei Vesaas, Iperborea, pagg. 192, € 16,50.

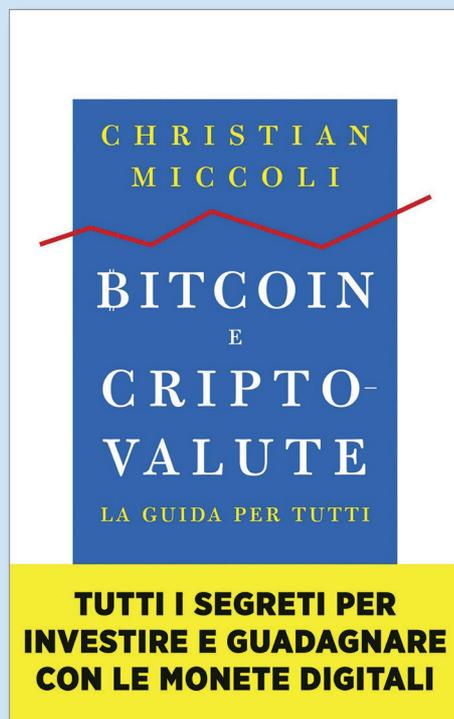
CRIPTOVALUTE: UNA GUIDA PER ORIENTARSI

Delle criptovalute si parla molto, a proposito e a sproposito. E, spesso, chi non è del settore ha la sensazione di capirci poco. A fare chiarezza è il libro di Christian Miccoli *Bitcoin e criptovalute - La guida per tutti*, pubblicato da Vallardi. Miccoli, pioniere dell'online banking in Italia, racconta come sono nate le valute elettroniche, la cui comparsa risale al 2009, per poi analizzare gli scenari di investimento. Con un linguaggio semplice e comprensibile anche ai non addetti ai lavori, ne identifica le opportunità e i rischi, tracciandone le possibili evoluzioni future.

Di fatto il testo ha due meriti principali. In primo luogo, ha un approccio laico. Pur essendo un profondo conoscitore e, in certa misura, un fan delle crypto, Miccoli ha una visione oggettiva, neutra della situazione. Non traspare, cioè, alcuna volontà di spingere il lettore in una direzione piuttosto che in un'altra. In seconda battuta, ha uno stile di comunicazione chiaro che permette di comprendere anche i temi più complessi e tecnici. Insomma, si esce dalla lettura con un'idea precisa di cosa siano bitcoin e affini. Sta poi a ognuno di noi decidere se e come investire.

Anna Zinola

Bitcoin e criptovalute - La guida per tutti, Christian Miccoli, Vallardi Editore, pagg. 288, € 19,90.



**TUTTI I SEGRETI PER
INVESTIRE E GUADAGNARE
CON LE MONETE DIGITALI**

IL (VERO) LEADER STIMOLA L'INTELLIGENZA

Siete d'accordo sul fatto che gran parte della forza lavoro possieda più capacità, creatività, talento, iniziativa e risorse di quanto consentito o richiesto dal posto di lavoro occupato? Questa è la domanda che Stephen Covey, autore, imprenditore e speaker statunitense, pone durante i suoi seminari. La risposta è affermativa nel 99% dei casi, a testimoniare come le persone si sentano sottoutilizzate.

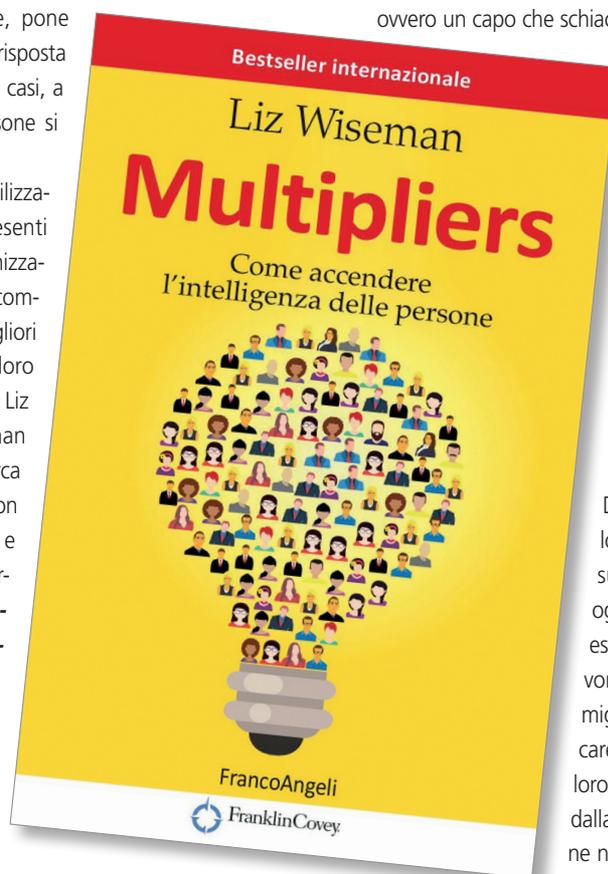
Le aziende che sapranno utilizzare le intelligenze già presenti all'interno delle loro organizzazioni riusciranno, quindi, a competere meglio e avere migliori performance rispetto ai loro competitor. Questa la tesi di Liz Wiseman, ceo di Wiseman Group, una società di ricerca e sviluppo di leadership con sede nella Silicon Valley, e autrice del bestseller internazionale **Multipliers. Come accendere l'intelligenza delle persone** (Franco Angeli editore, 276 pagine).

Un libro che insegna quale deve essere il paradigma di leadership necessario per accedere all'intelligenza e al potenziale delle persone nelle organizzazioni. Spiega perché alcuni leader sanno creare genialità attorno a sé, mentre altri prosciugano soltanto capacità e intelligenza. Come spiega Peter Drucker, nel XXI secolo le risorse più importanti per un'organizzazione, che si

tratti di business o altro, saranno i lavoratori della conoscenza. Il futuro leader deve essere un multiplier, ossia una persona in grado di far crescere l'intelligenza e la produttività dei propri collaboratori. Il leader multiplier è il contrario del diminisher, ovvero un capo che schiaccia i suoi collaboratori. Il contributo più importante che il manager deve dare nel XXI secolo è quello di aumentare la produttività della conoscenza in chi lavora.

L'autrice, inserita nella classifica Thinkers50 e nominata una delle prime 10 pensatrici di leadership al mondo, analizza oltre 150 leader e identifica cinque caratteristiche, discipline e comportamenti che distinguono i multiplier dai diminisher. Discipline che non poggiano le loro basi sul talento innato ma sulla pratica, su tecniche che ognuno di noi può apprendere ed esercitare nel corso del proprio lavoro. Tecniche utili non solo per migliorarsi, ma anche per identificare i diminisher e difendersi da loro sui luoghi di lavoro. Difendersi dalla loro convinzione che "le persone non saranno mai in grado di farcela senza il mio aiuto" e che affidano

il lavoro agli altri ma intervengono alla minima difficoltà, agendo come micromanager. In sintesi, questo libro ci ricorda che: "C'è più intelligenza all'interno delle nostre organizzazioni rispetto a quella che usiamo".



MESSAGGI CHIAVE

- "C'è più intelligenza all'interno delle nostre organizzazioni rispetto a quella che usiamo".
- Il futuro leader deve essere un multiplier, ossia una persona in grado di far crescere l'intelligenza e la produttività dei propri collaboratori. Il leader multiplier è il contrario del diminisher, ossia un capo che schiaccia le persone.
- Il contributo più importante che il management deve dare nel XXI secolo è quello di aumentare la produttività della conoscenza in chi lavora.

Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

CONTRATTO A TERMINE E SUPERAMENTO DEL PERIODO DI COMPORTO

Avrei bisogno di delucidazioni in merito al periodo di comporto nei contratti a tempo determinato dei dirigenti di aziende del terziario. Per quanto tempo si conserva il posto? Inoltre, come si collega la scadenza del termine con il caso di superamento del periodo di comporto?

P.L. - Roma

Il periodo di conservazione del posto di lavoro in caso di malattia, o periodo di comporto, per i lavoratori assunti con contratto a termine è lo stesso previsto per i lavoratori con contratto a tempo indeterminato ed è fissato dall'art. 18 del ccnl per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi in 240 giorni di calendario in un anno solare.

Il ccnl prevede la possibilità di richiedere un prolungamento del periodo di comporto di ulteriori 180 giorni in caso di patologia grave e continuativa che comporti terapie salvavita, oltre a un periodo di aspettativa non retribuita per un massimo di 6 mesi.

Il dirigente può inoltre chiedere di sospendere il decorso del periodo di comporto fruendo delle ferie accumulate. Una richiesta che l'azienda può non accogliere: non si è in presenza di un vero e proprio diritto e il datore di lavoro può legittimamente prendere la sua decisione, temperando le esigenze legate allo svolgimento dell'attività produttiva, con l'interesse di conservazione del posto di lavoro del prestatore.

Ciò significa che, alla scadenza dei termini di conservazione del posto di lavoro, il datore di lavoro può legittimamente decidere di licenziare il dirigente con tale motivazione, ma può anche prorogare, rinnovare o trasformare il contratto a termine nonostante il perdurare dello stato di malattia.

Ricordiamo che nel contratto di lavoro a tempo determinato, o a termine, si prevede una data fi-

nale, raggiunta la quale il rapporto di lavoro cessa, senza bisogno di alcuna disdetta o comunicazione da parte dei contraenti.

Per conciliare il rispetto del periodo di comporto con la presenza di un termine che scandisce la fine del contratto di lavoro occorre considerare, quindi, le due diverse ipotesi: se la scadenza del contratto a termine interviene precedentemente o successivamente al termine del periodo di comporto.

Nel primo caso, il dirigente ha diritto alla conservazione del posto di lavoro per tutta la durata del periodo di malattia fino alla scadenza del termine, poiché lo stato di malattia non implica la proroga del contratto.

Nel secondo caso, non è previsto un diritto a riprendere l'attività lavorativa, una volta scaduto il periodo di comporto e fino alla naturale scadenza del contratto a termine, a meno che non sia il datore di lavoro a voler fare una tale concessione. Pertanto, il dirigente può essere licenziato, ma con diritto a percepire l'indennità corrispondente ai mesi di preavviso stabiliti per il caso di licenziamento o all'eventuale minor periodo che intercorre tra la scadenza del periodo di comporto e la scadenza del contratto di lavoro.

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.



Errare è umano.

Non tutelarsi
è diabolico.

Polizza “Dual
Personal D&O”

La responsabilità civile di un dirigente d'azienda è rilevante e può mettere a rischio il suo patrimonio personale.

Per questo Assidir offre agli associati Manageritalia “Dual Personal D&O”: la polizza che assicura per i rischi legati alla responsabilità civile che deriva dall'essere dirigente. Un'opportunità unica da non perdere.

Informati subito:

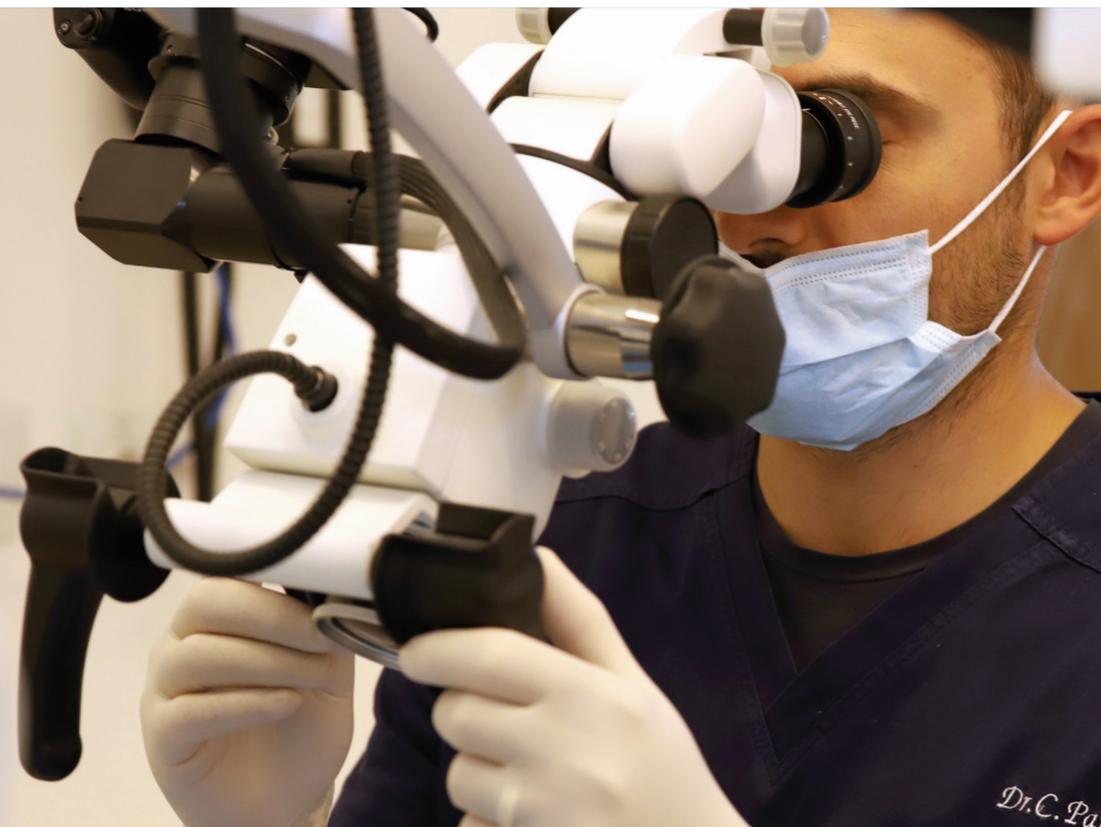
contattaci al **numero verde 800 401345**
o vai sul sito **www.assidir.it**

 **ASSIDIR**
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

Le garanzie assicurative della polizza “DUAL Personal D&O” sono fornite da Arch Insurance (EU) DAC compagnia di assicurazioni con Rappresentanza Generale in Italia, in Via della Posta 7, 20123 Milano.
Assidir distribuisce questa polizza in forza di un accordo di collaborazione orizzontale con Dual Italia.
Prima della sottoscrizione, leggere attentamente il set informativo disponibile presso l'intermediario e sul sito www.assidir.it.

 **DUAL**

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



DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #82



Future job title Purch  sia divertente

Happiness manager, computer monkey, marketing shootingstar. Non me li sono inventati: questi ruoli esistono davvero e provengono da una lista pubblicata recentemente dalla piattaforma Glassdoor. Soprattutto le startup sono molto creative quando si tratta di descrivere nuove posizioni. Process magician, TikTok master o chief relax officer attraggono per la loro stranezza e originalit . Insomma, i titoli fantasiosi sul biglietto da visita sono in voga e in pieno trend. Why? Il fatto   che oggi molti titoli di lavoro sono superati. Provengono da un mondo lineare in cui gli impiegati avevano ancora responsabilit  strettamente delineate. Ma questi confini rigidi

stanno scomparendo per i cosiddetti "lavoratori della conoscenza". Rivedere i titoli di lavoro in un'ottica nuova e contemporanea diventa quasi un obbligo. Ovvio, senza strafare e tenendo conto del mood e dei valori aziendali. Voglio dire: per una startup vivace e pimpante "cloud-guru" non   un problema, ma in una societ  finanziaria "seria" pu  sembrare fuori luogo, una forzatura per essere alla moda. Alla fine, quando l'impiegato mette il suo biglietto da visita sul tavolo, dovrebbe poterlo fare con orgoglio e senza imbarazzo. Inoltre, non bisogna trasformare tutte le persone in presunti manager. Se ogni dipendente   head di qualcosa, non   credibile. Come procedere,

02/ AVATAR MARKETING

04/ L'IA   IL MESSAGGIO

**08/ BABY BOOMER
IN VERSIONE IRON MAN**

**SAVE THE DATE:
CLIMATE CHANCE
ONLINE, 25 MAG 2022**

→ cfmt.it/formazione/eventi/climate-chance

dunque? Intanto, bisogna trovare dei titoli che soddisfino le mutevoli esigenze anche su base temporanea, perch  spesso le aree di responsabilit  mutano e poi bisogna concentrarsi su descrizioni che ne diano motivazione. Se, per esempio, state incoraggiando lo smart working e il lavoro da remoto, il "remote work coordinator" ha il sound giusto per tale incarico, cos  come il "customer success manager"   responsabile, in alcune giovani aziende IT, della soddisfazione del cliente.   comunque una vecchia storia. Ricordate le segretarie elevate a office manager? Citando Mina: parole, parole, parole, soltanto parole, parole tra noi, e il lavoro.

—Future signals

Segnali e trend in pillole



—Future marketing

Il cliente è servito, dall'avatar

In futuro, quando si entrerà in un negozio o si visiterà uno stand fieristico, ci si rivolgerà sempre più spesso a un avatar generato dal computer. All'ultimo CES di Las Vegas molti avatar del fornitore svizzero Animatico erano in uso per dimostrare ai visitatori di che pasta sono fatti. Grazie alle telecamere integrate riconoscono età e sesso per salutare in modo appropriato. Inoltre, possono valutare lo stato emotivo e tenere una conversazione quasi all'altezza di ogni situazione. Giudizio del Dirigibile: laddove il personale di vendita è assente, non disponibile o troppo costoso, ben presto vedremo all'opera avatar. Soprattutto per la clientela giovane, già abituata ad ogni forma di assistenza digitale. Attenzione, però: è una tecnologia da usare con moderazione, solo per le relazioni banali di FAQ.

—Future digital era

Otto megatrend da tenere d'occhio

La digitalizzazione ha messo il turbo, ma la maggior parte delle persone non è preparata per i cambiamenti in atto. Questa la sentenza di un breve report sugli otto megatrend dell'“ira” digitale che potete scaricare dal link indicato. Ora la digitalizzazione irrompe con furore in ogni ambito. Si va dalla migrazione digitale, con sempre più persone che scappano dalla città per vivere in contesti più confortevoli, al tribalismo digitale, con zone franche e mini città. Ne è un esempio Próspera, in Honduras, dove i cittadini digitali (E-citizen) possono lavorare da remoto con proprie regole e abitudini, fino ai conflitti sociali che vedranno contrapposti lavoratori della conoscenza digitale globale contro populistici analogici nazionali.



scarica: 8 Technology Trends That Define the Digital Age
<https://tinyurl.com/ufvjkj9a>

—Future product

Purché neutrale?

E mentre lo stato americano della California approva una legge (in vigore dal 2024) che “obbliga” i rivenditori di giocattoli ad allestire una sezione con prodotti gender-neutral e il produttore Fusion Specialties introduce sul mercato manichini “senza sesso”, viene da chiedersi: dopo *l'unisex* è già tempo di *nosex*? Moda e prodotti che negano ogni diversità di genere? In parte sì, poiché è il nuovo politically correct da salotto. Inutile discutere su quanto tutto questo sia assurdo e controverso. Resta il fatto che in futuro bisognerà fare i conti con la neutralità di genere. Nel mercato dell'abbigliamento questo è già evidente con sempre più proposte di moda e accessori nosex. Ovviamente i prodotti per soli uomini e per sole donne non spariranno, a sparire saranno invece molti cliché (per esempio il rosa per i prodotti femminili). Tempo di marketing neutrale.



<https://animati.co>
<https://www.shapeways.com>
<https://prospera.hn>
<https://www.ariesarise.com>
<https://thepluidproject.com>
<https://www.fusionspecialties.com>
<https://www.popid.com>

—Future real estate Arriva la Tokenizzazione

Blockchain e dintorni. In futuro, sarà possibile investire anche somme molto piccole in immobili e fondi immobiliari attraverso la cosiddetta “tokenizzazione” di asset, prodotti e servizi. “Tokenizzare” significa che la proprietà è divisa in tante piccole azioni (piccole quanto si vuole) e quindi, per fare un esempio, un magazzino che costa 1 milione di euro può essere finanziato con 1 milione di gettoni del valore di 1 euro. In termini di investimento, i vantaggi consistono nel: partecipare a progetti che prima erano fuori dalla propria portata finanziaria a causa di un altro investimento minimo; diversificare il portafoglio investendo in centinaia di proprietà diverse e detenere azioni immobiliari in modo più economico perché non ci sono spese bancarie per la custodia. Inoltre, si possono realizzare nuovi progetti più velocemente perché il capitale può essere raccolto più facilmente. La tokenizzazione darà al mercato immobiliare una spinta enorme, ma solo quando saranno risolti gli ostacoli giuridici e di sicurezza.



SCARICA LO STUDIO TOKENISIERUNG VONIMMOBILIEN
<https://tinyurl.com/2k27xacz>

—Future commerce Non c'è più contatto

Oh, oh, oh, oh, cantava Zucchero. Ed è così, e non date sempre la colpa alla solita pandemia, che in verità ha solo accelerato ciò che era già scritto: la digitalizzazione e automazione forzata dell'esistenza. Della contactless economy abbiamo parlato spesso su Dirigibile ed è giusto tornare sull'argomento perché il “contactless” attirerà ancora più clienti in futuro. Non si tratta solo di evitare il contatto, ma anche di ottenere vantaggi (meno attesa e più comodità). Alcuni trend: sempre più punti vendita copieranno gli Amazon Fresh senza casse; i camerini virtuali o magic mirror, tipo quello che Uniqlo sta testando a San Francisco, cresceranno del 22% ogni anno fino al 2026, secondo le stime di Imarc Group; il pagamento con riconoscimento facciale diventerà la norma, anche per i drive-in dei fast food (CaliBurger) e ovviamente spariranno i pulsanti, perché non avremo più bisogno di premere qualcosa per convalidare l'operazione: sarà sufficiente posizionare il dito sopra il rispettivo ordine.



SCARICA: THE FUTURE OF CONTACTLESS COMMERCE
<https://tinyurl.com/3xkd2jd7>



—Future communication

Vota IA, vota IA, vota IA!

Intelligenza artificiale: quasi nessun'altra tecnologia è discussa così ossessivamente. Molti markettari hanno grandi aspettative per l'IA, altri hanno invece forti riserve. Proviamo a vedere ciò che l'intelligenza artificiale può effettivamente fare nella comunicazione da qui al 2035.

—L'IA è il messaggio?

Domande in cerca di risposte

Pensi che il software GPT-3 – modello di linguaggio che utilizza il deep learning per produrre un testo simile a quello umano – scriverà presto tutti i nostri messaggi pubblicitari e di comunicazione? Pensi che tra qualche anno le aziende licenzieranno i loro addetti stampa e li sostituiranno con dei chatbot evoluti? Pensi che presto saremo in grado di creare layout di pdv convincenti con il supporto di un sistema basato sull'intelligenza artificiale? Pensi che gli algoritmi intelligenti riusciranno a prevedere desideri, esigenze e atteggiamenti del nostro target in modo affidabile? Pensi anche che l'uso dell'IA possa andare di pari passo con una perdita di controllo e una diffusione incontrollata di deepfake su tutti i mercati? Qualunque cosa pensi, dovrai fare i conti con la tecnologia più controversa e discussa del secolo.

—Chi non risica non rosica Niente è mai facile

Molte le opportunità, ma molti anche i rischi. L'uso dell'IA può andare di pari passo con l'aumento di omologazione: crollo dell'approccio comunicativo-creativo con soluzioni uniformate e una perdita di controllo: dipendenza dai fornitori di big data/IA e algoritmi come oscura scatola nera. I deepfake aumenteranno e creeranno scompiglio tra i vostri clienti con danni alla reputazione. Infine, c'è il rischio che ampie parti della società civile e dell'opinione pubblica rifiutino e criticino l'IA.

—Oltre le parole i fatti Semplificare l'approccio

L'approccio giusto verso l'intelligenza artificiale è il seguente: che esista o non esista poco importa, importa cosa di utile la tecnica può fare per l'impresa. Tutto qui. E quello che l'IA può fare per l'impresa non è sostituire le decisioni umane, ma affiancarle automatizzando molti compiti, per così dire, poco eccitanti.

—Ma cos'è intelligente? Solo l'uso, quando funzionerà

Amazon, Netflix, Walmart e piccole startup. Tutti nominano (e usano) fino alla nausea l'intelligenza artificiale per via dei loro nuovi servizi innovativi. L'IA come brand ombrello per esaltarsi ed esaltare le folle di clienti ansiosi di vedere qualcosa di spettacolare. Ma come diceva l'informatico statunitense John McCarthy, che ha coniato il termine nella seconda metà degli anni Cinquanta, "As soon as it works, no one calls it AI any more". Esatto: appena funzionerà davvero non si parlerà più di intelligenza artificiale. Termine che tra l'altro non mai è mai stato chiarito. John McCarthy considerava una macchina intelligente "se fa qualcosa che richiederebbe intelligenza negli esseri umani". Oggi, più pragmaticamente - e lasciate perdere la narrativa "wow" dei media mainstream - si guarda all'IA come uno strumento che, a differenza del software convenzionale, è in grado di modellare problemi complessi e di trattare incertezze e probabilità. Ma anche il più sofisticato algoritmo è debole cognitivamente. Per restare pratici possiamo dire che l'IA è un termine che aggrega significati anche molto diversi. Nel marketing e nella comunicazione sono principalmente utilizzati il machine learning, il deep learning e, più in dettaglio, il natural language processing, che consente al software di comprendere il linguaggio umano parlato interpretandolo (vedi Alexa o Siri, tanto per fare due esempi) e la computer vision per comprendere le immagini e i video digitali.

—Future communication

Con l'IA il marketing vola alto



<https://www.zurich.ibm.com>
<https://www.deepl.com/translator>
<https://www.talkwalker.com>
<https://tinyurl.com/3r6t6cpz>
<https://www.acrolinx.com>
<https://neuroflash.com>
<https://tinyurl.com/yv9ydun8>
<https://generated.photos>

***Sperimentare molto ma usare poco.
Marketing e intelligenza artificiale
si annusano (ancora) a vicenda.
Ma questo finirà presto.***

—Cosa sa fare l'IA per il marketing? Algoritmi all'opera

Al momento, gli esperti vedono il maggior beneficio dell'IA per il marketing nei campi della personalizzazione e targetizzazione. Ma ci sono già scenari di applicazione anche in numerosi altri settori. Nel contesto della comunicazione aziendale, gli algoritmi possono fornire già oggi un supporto per monitoraggi, sondaggi o analisi "insight" dei concorrenti, al fine di completare strategia e attività di pianificazione. Anche il content marketing si avvale ormai dell'IA per creare velocemente contenuti sia per la creazione dei testi sia per la composizione delle immagini, comprese vere e proprie campagne pubblicitarie gestite dai software, incluse le facce generate direttamente dalla macchina. Vedi generated.photos, una piattaforma (tecnicamente generated media) di 2 milioni di immagini di persone che in realtà non esistono. Il tutto senza restrizioni d'uso e diritti d'autore. Ma gli algoritmi possono fare molto di più. Il software di traduzione DeepL fornisce già risultati sorprendenti per accuratezza e sintassi. Social listening tools come Talkwalker e Meltwater Audience "spiano" sentimenti, argomenti, desideri, tendenze e linguaggi dei clienti sui social media di tutto il mondo. Acrolinx rende più facile scrivere testi con il giusto tono di voce su tutti i canali, mentre strumenti di deep-learning, come Nvidia GauGAN, possono creare immagini realistiche a partire da semplici schizzi. In definitiva, la promessa è di automatizzare le funzioni di marketing o di comunicazione, per guadagnare tempo. Tutto bene, ma occhio all'appiattimento.

—Oggi. Focus su analisi estensiva

Allo stato attuale il mondo della comunicazione aziendale supportata dall'IA è ancora in una fase iniziale di sviluppo. Le applicazioni sono selettive e poco standardizzate, spesso ancora più sperimentali che produttive. Stanno apparendo le prime soluzioni utilizzabili su vasta scala, soprattutto quando è possibile l'accesso esterno a grandi basi di dati. Ad oggi, la maggior parte delle applicazioni si focalizzano sull'ascolto del target o della concorrenza e ben poche imprese hanno una chiara prospettiva strategica sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella comunicazione.

—2025. Focus su cruscotti predittivi

Le applicazioni di IA entrano nella fase della produttività e la "comunicazione aumentata" è la maggiore promessa per le imprese. I modelli di apprendimento automatico pre-addestrati sono integrati in dashboard esistenti e, quindi, dispiegano benefici reali nella vita quotidiana dei comunicatori. La capacità di previsione sempre più performante degli algoritmi fa la differenza. La comunicazione diventa a tutti gli effetti predittiva. Gli ambienti di simulazione e gli assistenti predittivi completano non solo l'esperienza ma anche la creatività e l'istinto dei professionisti della comunicazione in azienda. La dipendenza dalle grandi piattaforme è accettata con tutti i rischi connessi.

—2030. Focus su agenti cooperanti

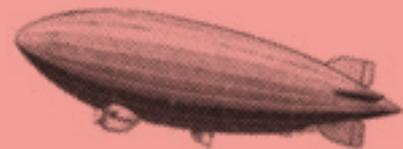
Per comunicare con successo negli iper competitivi anni 2030, le aziende si affidano ad agenti software cooperanti. Questi interpretano i complessi canali e piattaforme digitali in modo dinamico, situazionale e personalizzato, implementando così quasi autonomamente gli obiettivi di comunicazione delle aziende. Questo è reso possibile, per esempio, dai progressi nell'apprendimento non supervisionato con set di dati più piccoli e nell'elaborazione del linguaggio naturale. L'ondata di automazione produce anche l'ubiquità dei deepfake ai quali i clienti rispondono con assistenti digitali personali che servono come custodi di protezione e fiducia.

—2035. Focus su affidabilità e metaverso

Nel 2035 l'infrastruttura digitale per la comunicazione sarà cambiata in modo significativo. Mondo digitale e fisico saranno fusi in larga misura, la realtà aumentata avrà sostituito lo smartphone come dispositivo centrale e internet si sarà espanso nello spazio tridimensionale. Una grande quantità di interazione sociale e di comunicazione avviene in questo "metaverso", dove persone reali e avatar digitali si incontrano. Questi nuovi avatar, basati su modelli di apprendimento automatico, vengono percepiti come persone a sé stanti. Sono capaci di un'interazione linguistica complessa, mostrano attitudine e rappresentano marchi e aziende. Su questa base, l'intero processo di comunicazione delle aziende è altamente personalizzato e basato sul dialogo.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



BABY BOOMER IN VERSIONE IRON MAN

Il futuro boom degli affari si farà con i baby boomer? Qualcuno giura di sì. Ben presto molti di loro andranno in pensione e spenderanno volentieri soldi per rendere questa fase della vita il più confortevole possibile. Magari con soluzioni high-tech che permettono a 80 anni di scalare una montagna come un adolescente. È il caso di Sportsmate 5, il primo esoscheletro per consumatori finali. Costa circa 900 dollari e

promette piccoli miracoli. Anche per la casa aumenta la richiesta di soluzioni tecnologiche per vivere in modo sicuro e sano tra le mura domestiche (secondo una previsione di BuyShares, le vendite di tecnologie di sicurezza cresceranno di un enorme 17% all'anno). E anche i servizi che fondono convenienza e tecnologia user friendly (consegne a casa, per esempio) sono destinati a crescere. Insomma, con la classica gallina vecchia tutto fa brodo.

➔ <https://www.xenhanced.com>



FARMSENSE.IO

Chi mangia di nascosto il raccolto? Con il sistema di monitoraggio FarmSense insetti e parassiti vengono spiati e "contati" con esche e sensori.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=Rnwtvlf1CY>



LENNAR.COM

Strato per strato, invece di mattone su mattone. Ad Austin, Texas, in costruzione un intero quartiere (100 case) realizzato con stampanti 3D.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=WPwD0Ztbsi4>



STARLINGTECH.CO.UK

Le nuove strisce pedonali smart si illuminano di rosso quando il pedone attraversa la strada e prevengono molti incidenti. Sperimentato a Londra.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=0zUCIMwRXu0>



MOJO.VISION

Anvedi che vista! Con i soldi di Amazon e Disney, arrivano le lenti a contatto in realtà (pardon, vista) aumentata. Per sportivi bionici e non solo.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=981yMKV1wcQ>



FLYFISHCLUB.COM

Apri a New York il primo ristorante di lusso NFT con ingresso esclusivo riservato ai possessori del token non fungibile. Solo una simpatica marketing gag.

➔ https://www.youtube.com/watch?v=ps_qWII6BFg



LASSOLOOP.COM

Poco più grande di una lavastoviglie, Lasso è la prima soluzione casalinga di riciclaggio al mondo. Un elettrodomestico che non rifiuta il buon design.

➔ https://www.youtube.com/watch?v=T4pFx_z9s44

ASSIDIR

LA “MANUTENZIONE” DELLE POLIZZE ASSICURATIVE

Perché è importante controllare e aggiornare periodicamente i valori e l'oggetto delle proprie assicurazioni

In tutte le polizze assicurative sono presenti alcuni elementi che ne definiscono non solo caratteristiche e costi ma, soprattutto, le possibilità di soddisfare le attese del cliente nel malaugurato caso si verifichi un sinistro.

Controllo e aggiornamento
È fondamentale che tali elementi vengano controllati periodicamente e, se necessario, aggiornati. Questa operazione viene definita “manutenzione periodica” della polizza assicurativa e richiede un esame di garanzie, massimali e conseguenti premi che l'assicurato deve pagare. Ogni polizza ha naturalmente le sue particolarità. Con questo articolo vogliamo fornire alcune indicazioni di base su come mantenere alcuni tipi di polizze assicurative; nei prossimi numeri, invece, tratteremo in dettaglio casi specifici.

Polizze abitazione: attenzione al contenuto

Le coperture più tradizionali delle polizze abitazione sono quelle legate ai rischi da incendio e furto, a cui si aggiungono, un po' meno diffuse, quelle per allagamenti, terremoti e altri tipi di sinistro.

Per una corretta copertura assicurativa è indispensabile che tutte le informazioni essenziali indicate nella polizza per la definizione dei rischi siano sempre corrispondenti alla realtà del momento. Quando andate a mantenere la vostra polizza, controllate, ad esempio, che i beni assicurati, soprattutto quelli di particolare valore come quadri o opere d'arte, siano identificati in modo preciso. Inoltre, non dimenticate di segnalare le possibili situazioni che aggravano il rischio, come nel caso di ponteggi installati per la ristrutturazione esterna dell'immobile.



Polizze “ramo vita”: mai sottovalutare i beneficiari

L’aspetto cruciale delle polizze “ramo vita” è la corretta definizione dei beneficiari cui è destinato il capitale nella malaugurata ipotesi in cui si verifichi il sinistro. Ciò significa che è necessario che la compagnia assicuratrice non solo venga informata dei dati dei beneficiari all’atto della sottoscrizione della polizza, ma venga tempestivamente aggiornata in modo formale nel caso ci sia una qualsiasi variazione dei nominativi; ciò per far sì che il capitale venga accreditato alla persona corretta.

Chiedi il supporto degli specialisti di Assidir!

Scrivi a info@assidir.it
o compila il form contatti sul sito
www.assidir.it/contatti.html

Polizze infortuni: ogni attività ha la propria copertura

Per quanto riguarda gli infortuni, lo scenario delle polizze è molto ampio perché estremamente ampia è la casistica dei possibili rischi cui siamo esposti durante la nostra vita lavorativa e privata. Per ogni attività sono necessarie le apposite coperture, talvolta addirittura obbligatorie, e qualsiasi variazione deve essere segnalata al proprio assicuratore con tempestività per le opportune modifiche alle polizze sottoscritte.

Ad esempio, vogliamo sottoscrivere una polizza infortuni per lo sport? Dobbiamo prestare attenzione se si tratta di attività agonistiche o amatoriali. Nel primo caso, di norma, le società sportive obbligano tutti gli atleti alla sottoscrizione di una polizza assicurativa contro gli infortuni ma, nel secon-

do caso, quanti sono i “ciclisti della domenica” che sono protetti in caso di una semplice caduta che provoca danni fisici?

Polizze professionali: tutela il tuo lavoro

Abbiamo invece una polizza legata all’attività lavorativa e stiamo cambiando tipologia di lavoro? È necessario comunicarlo tempestivamente all’assicuratore: è chiaro che ci sono differenze sostanziali tra i pericoli cui è esposto chi lavora in un ufficio del centro città e chi opera all’interno di un cantiere. Professionisti e aziende, inoltre, devono sempre controllare la corretta protezione dai rischi legati alla responsabilità civile derivante dal proprio operato.

Per tutti gli esempi citati è evidente la necessità di muoversi con attenzione e nei tempi opportuni.



NASPI 2022

Come cambia l'indennità di disoccupazione Inps con la nuova legge di bilancio? La normativa in vigore dal primo gennaio

La legge di bilancio 2022 ha apportato importanti modificazioni alla disciplina della Naspi. In particolare, sono stati semplificati i requisiti di accesso ed è stato ridefinito il meccanismo di riduzione della prestazione, anche in ragione dell'età anagrafica di chi richiede la prestazione.

Requisito contributivo/ lavorativo minimo

Per poter prendere la Naspi occorre avere almeno 13 settimane

di contribuzione versata nei 4 anni precedenti la disoccupazione. Dal 2022 è stato abolito l'ulteriore requisito di 30 giornate di lavoro effettivo nei 12 mesi precedenti la disoccupazione.

Sul sito dell'Inps sono disponibili informazioni dettagliate sulle tipologie di contribuzione e di attività utili per il raggiungimento dei requisiti.

Misura

La rendita mensile si calcola pren-

dendo come riferimento la retribuzione imponibile contributiva degli ultimi 4 anni, che viene divisa per le settimane di contribuzione e moltiplicata per 4,33. L'importo inizialmente erogato sarà pari al 75% del risultato dell'operazione se è pari o inferiore a 1.250,87 euro, altrimenti viene aggiunto al 75% un importo pari al 25% del differenziale tra l'importo calcolato e i 1.250,87 euro. L'importo dell'indennità mensile non può, in ogni caso, superare il





tetto massimo, che per il 2022 è di 1.360,77 euro.

Per le cessazioni involontarie del rapporto di lavoro che intervengono dal 1° gennaio 2022, l'assegno iniziale si riduce ogni mese del 3%, a decorrere dal primo giorno del sesto mese di fruizione, oppure dal primo giorno dell'ottavo mese di fruizione per i beneficiari di Naspi che abbiano compiuto 55 anni di età alla data di presentazione della domanda.

La precedente normativa (riduzione del 3% ogni mese a decorrere dal primo giorno del quarto mese di fruizione) si applica alle cessazioni avvenute fino al 31 dicembre 2021, anche se l'indennità Naspi viene percepita nel 2022 e 2023.

La Naspi non è soggetta al prelievo del 5,84% previsto dalla legge 41/86.

Durata

La Naspi viene erogata a cadenza mensile per un periodo pari alla metà delle settimane di contribuzione versate nei 4 anni precedenti la data di inizio della sua erogazione, per un massimo quindi di 24 mesi.

Lo stato di disoccupazione involontaria

La Naspi può essere richiesta in caso di disoccupazione involontaria del lavoratore dovuta a qualsiasi tipologia di licenziamento, compreso quello disciplinare per giustificato motivo soggettivo o per giusta causa, scadenza del contratto a termine, o per una risoluzione consensuale del rapporto di lavoro.

Dimissioni per giusta causa

Si intendono per giusta causa le dimissioni generate da mancato pagamento della retribuzione; molestie sessuali nei luoghi di lavoro; demansionamento; mobbing; conseguenze legate a trasferimenti di azienda; trasferimento della sede di lavoro non sorretto da "comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive", ai sensi dell'art. 2103 del codice civile; comportamento ingiurioso del superiore gerarchico nei confronti del dipendente.

Nell'ipotesi di dimissioni a seguito del trasferimento del lavoratore ad altra sede della stessa azienda, ricorre la giusta causa delle dimissioni qualora il trasferimento non sia sorretto da comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive e ciò indipendentemente dalla distanza tra la residenza del lavoratore e la nuova sede di lavoro.

Fatto salvo il caso in cui le dimissioni siano determinate da mancato pagamento della retribuzione, il lavoratore dovrà corredare la domanda di documentazione da cui risulti la sua volontà di difendersi in giudizio nei confronti del comportamento illecito del datore di lavoro (allegando diffide, esposti, denunce, citazioni, ricorsi d'urgenza ex art. 700 c.p.c., sentenze ecc. contro il datore di lavoro, nonché ogni altro documento idoneo), impegnandosi a comunicare l'esito della controversia giudiziale o extragiudiziale.

Nel caso in cui l'esito della lite dovesse escludere la sussistenza della giusta causa di dimissioni,

l'Inps procederà al recupero di quanto pagato a titolo di indennità di disoccupazione, così come avviene nel caso di reintegra del lavoratore nel posto di lavoro successiva a un licenziamento illegittimo che ha dato luogo al pagamento dell'indennità di disoccupazione. Per tale motivo, l'Istituto ha dato istruzioni agli operatori di avvisare il lavoratore che il ri-



conoscimento dell'indennità di disoccupazione sarà provvisorio, fino alla comunicazione dell'esito della controversia.

Risoluzione consensuale a seguito di licenziamento per giustificato motivo oggettivo

La tutela interviene anche nei casi di conciliazione presso le Direzioni territoriali del lavoro, a seguito della procedura di comunicazione preventiva che le aziende devono attivare prima di procedere a un licenziamento per giustificato motivo oggettivo, quello che viene comunemente denominato "licenziamento per motivi econo-

mici", a seguito di operazioni di ristrutturazione aziendale.

Tale procedura porta a una risoluzione consensuale del rapporto di lavoro e si riferisce ai lavoratori che rientravano nella sfera di applicazione dell'art. 18. Ne sono pertanto esclusi i dirigenti. Questa è, infatti, la linea seguita dalla generalità delle sedi Inps, che è stata anche confermata da



un intervento del ministero del Lavoro con riferimento ai lavoratori che operano presso aziende con meno di 15 dipendenti per i quali, in mancanza del requisito dimensionale, non è previsto dalla legge il ricorso alla procedura di conciliazione, né la possibilità di accedervi volontariamente.

Risoluzione consensuale a seguito di rifiuto del trasferimento

Il diritto alla Naspi viene riconosciuto anche nell'ipotesi di risoluzione consensuale a seguito del rifiuto da parte del lavoratore al proprio trasferimento ad altra se-

de della stessa azienda distante oltre 50 km dalla residenza del lavoratore e/o mediamente raggiungibile in 80 minuti, o oltre, con i mezzi di trasporto pubblico. Ciò anche se, come accade di frequente in questi casi, le parti in sede di conciliazione convengono sulla corresponsione di somme a vario titolo, talvolta consistenti, diverse da quelle spettanti in relazione al pregresso rapporto di lavoro.

Dimissioni delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri

L'indennità spetta alle lavoratrici madri e ai lavoratori padri che si dimettono volontariamente durante il periodo in cui è previsto il divieto di licenziamento, ovvero dall'inizio del periodo di gravidanza (300 giorni prima della data presunta del parto) fino al compimento del primo anno di età del bambino.

Per quanto riguarda il padre, questo diritto si acquisisce solo se lo stesso ha usufruito del congedo obbligatorio in sostituzione della madre a seguito di morte, grave infermità e abbandono del figlio da parte della madre, o di affidamento esclusivo del figlio al padre.

Ora che anche per i padri è stato introdotto un congedo di paternità obbligatorio (fruibile dalla data di nascita del figlio o dall'ingresso in famiglia o in Italia del minore, in caso di adozione e affidamento nazionale o internazionale: congedo che dal 2022 è pari a 10 giorni più un ulteriore giorno facoltativo, da fruirsì in alternativa alla madre), si attendono chiarimenti dalle

autorità competenti in merito alla possibilità che venga estesa identica tutela in caso di dimissioni a tutti i padri, e non solo quando viene a mancare la figura materna.

Dichiarazione di immediata disponibilità

La domanda per usufruire della Naspi equivale a rendere la Dichiarazione di immediata disponibilità (Did) ed è trasmessa dall'Inps all'Anpal (Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro), ai fini dell'inserimento nel sistema informativo unitario delle politiche attive.

Il disoccupato che abbia presentato domanda di indennità Naspi è tenuto a contattare il centro per l'impiego entro i successivi 15 giorni ai fini della stipula del patto di servizio personalizzato. L'erogazione della Naspi è, infatti, condizionata alla regolare partecipazione alle iniziative di attivazione lavorativa, nonché ai percorsi di riqualificazione professionale proposti dai servizi competenti.

Obblighi di partecipazione alle misure di politica attiva e sanzioni

Nel patto di servizio personalizzato, sottoscritto con il centro per l'impiego, viene riportata la disponibilità del disoccupato a partecipare alle misure di politica attiva per la ricollocazione e ad accettare congrue offerte di lavoro.

In caso di inosservanza è stato introdotto un sistema di sanzioni proporzionali: dalla decurtazione di una frazione o di un'intera mensilità di prestazione fino alla



decadenza dalla prestazione stessa e dallo stato di disoccupazione.

Presentazione della domanda

La domanda va presentata alla Naspi per via telematica entro 68 giorni che decorrono:

- dalla data di cessazione del rapporto di lavoro;
- dalla cessazione del periodo di maternità indennizzato, qualora la maternità sia insorta nel corso del rapporto di lavoro successivamente cessato;
- dalla cessazione del periodo di malattia indennizzato o di infortunio sul lavoro/malattia professionale, qualora siano insorti nel corso del rapporto di lavoro successivamente cessato;
- dalla definizione della vertenza sindacale o dalla data di notifica della sentenza giudiziaria;
- dal trentottesimo giorno dopo la data di cessazione, in caso di licenziamento per giusta causa.

I canali utilizzabili:

- online, tramite i servizi telematici accessibili direttamente dal cittadino con apposito pin, attraverso il portale dell'Istituto;
- tramite patronati/intermediari dell'Istituto.

Il periodo per il quale il lavoratore percepisce l'indennità di mancato preavviso si considera lavorato. Pertanto, se viene esonerato dal prestare in servizio il preavviso e il datore di lavoro gli corrisponde la relativa indennità, il

termine ultimo per la presentazione della domanda è il 68° giorno a partire dall'ultimo di preavviso indennizzato.

L'indennità di disoccupazione subirà il differimento all'ottavo giorno successivo alla data finale del periodo corrispondente all'indennità di mancato preavviso solo nei casi in cui questa sia stata effettivamente corrisposta dal datore di lavoro, altrimenti la decorrenza farà riferimento ai normali meccanismi legati alla data di cessazione del rapporto di lavoro e di presentazione della domanda di prestazione.

Pagamento

Si ha diritto all'indennità a partire dall'ottavo giorno successivo alla data di cessazione (o di scadenza del periodo di mancato preavviso) se la domanda è stata presentata entro 8 giorni; dal giorno successivo a quello di presentazione della domanda qualora sia presentata dopo 8 giorni, ma comunque nei termini di legge.

Per poter ottenere una nuova indennità, dopo un successivo periodo di lavoro, è necessario che sia trascorso il cosiddetto "anno mobile", cioè un periodo di 365 giorni a partire dalla data di inizio della prima prestazione. In tal caso, i periodi contributivi che hanno già dato luogo a erogazione delle prestazioni di disoccupazione sono esclusi dal computo della contribuzione utile.

Nuova attività lavorativa in corso di prestazione

Sono in stato di disoccupazione le persone che rilasciano la Did e

che, alternativamente, non svolgono attività lavorativa sia di tipo subordinato che autonomo o sono lavoratori il cui reddito da lavoro dipendente o autonomo corrisponde a un'imposta lorda pari o inferiore alle detrazioni spettanti ai sensi dell'art. 13 del Testo unico delle imposte sui redditi (dpr 917/1986).

Nel caso del lavoro dipendente e parasubordinato (collaborazioni), la soglia di reddito di riferimento è di 8.145 euro annui, mentre nel caso di lavoro autonomo è di 4.800 euro annui.

Il termine della sospensione è accertato d'ufficio e il lavoratore interessato non ha alcun onere di comunicazione nei confronti del servizio competente.

La contribuzione versata durante il periodo di sospensione è utile ai fini della valutazione dei requisiti di accesso alla Naspi e per la determinazione della sua durata.

Contribuzione figurativa

La contribuzione figurativa, con riferimento ai periodi di fruizione della Naspi, viene accreditata fino a un importo massimo pari a 1,4 volte l'assegno di disoccupazione e non più sulla retribuzione media percepita alla data della cessazione.

Tuttavia, è prevista una norma di salvaguardia che interesserà la parte di pensione calcolata con il sistema retributivo, in base alla quale se il periodo in cui si percepisce la Naspi dovesse diminuire la retribuzione media pensionabile, questo non verrà preso in considerazione nel calcolo della pensione e verrà utilizzata solo

NUOVA ATTIVITÀ LAVORATIVA IN CORSO DI PRESTAZIONE: SITUAZIONI CHE SI POSSONO VERIFICARE

In caso di rioccupazione con contratto di lavoro subordinato inferiore a 6 mesi e con un reddito annuo presunto inferiore a 8.145 euro

Diritto alla prestazione a condizione che venga comunicato all'Inps il reddito annuo presunto. Se si richiede il "cumulo" reddito/indennità, si potrà continuare a percepire la Naspi ridotta in misura pari all'80% del reddito presunto; in caso contrario, la prestazione viene sospesa per tutta la durata del nuovo rapporto di lavoro.

In caso di rioccupazione con contratto di lavoro subordinato di durata superiore a 6 mesi

La prestazione decade. Tuttavia, se il nuovo rapporto di lavoro cessa anticipatamente (ad esempio, per mancato superamento del periodo di prova), è possibile presentare una nuova domanda di Naspi ma non richiedere il ripristino del pagamento della precedente prestazione perché decaduta.

l'anzianità contributiva maturata ai fini del calcolo medesimo.

Incentivo all'autoimprenditorialità

Il lavoratore che ha diritto alla corresponsione dell'indennità Naspi può richiedere la liquidazione anticipata in unica soluzione dell'importo complessivo del trattamento che gli spetta, e che non gli è stato ancora erogato, a titolo di incentivo per l'avvio di un'attività di lavoro autonomo o di impresa individuale, ma anche per la sottoscrizione di una quota di capitale sociale di una cooperativa nella quale il rapporto mutualistico ha come oggetto la prestazione di attività lavorative da parte del socio.

I lavoratori che intendono avvantaggiarsi di questa agevolazione devono trasmettere telematicamente all'Inps, a pena di decadenza, la domanda di anticipazione di anticipazione entro 30 giorni dalla data di inizio dell'attività.

Per i lavoratori autonomi, per determinare la decorrenza dei 30 giorni, si fa riferimento alla data indicata sul modello AA9/12, ri-

lasciato in fase di apertura della Partita Iva.

L'erogazione anticipata in un'unica soluzione non dà diritto alla contribuzione figurativa.

L'indennità anticipata deve essere restituita nel caso in cui il lavoratore instauri un rapporto di lavoro subordinato prima della scadenza del periodo spettante di indennità corrisposta in forma anticipata. Ciò non avviene se il rapporto di lavoro subordinato è instaurato con la cooperativa della quale il lavoratore ha sottoscritto una quota di capitale sociale o nel caso in cui il soggetto si rioccupi con un rapporto di lavoro parasubordinato. Nella domanda di anticipazione in unica soluzione occorre indicare il reddito che si prevede di percepire per l'anno in corso: è importante che questo sia inferiore a 4.800 euro in quanto il rischio è che la Naspi venga sospesa/bloccata e di conseguenza anche l'anticipazione. È ovvio, anzi, auspicabile, che chi apre un'attività autonoma presuma di guadagnare molto di più di 4.800 euro all'anno, ma il reddito effettivo (la cui entità si conoscerà

solo alla fine dell'anno) non avrà nessuna conseguenza sulla prestazione erogata in un'unica soluzione. Ad esempio, non ci sarà alcuna conseguenza negativa se si dichiara un reddito presunto di 4.000 euro per l'anno in corso, ma alla fine dell'anno si avrà un guadagno di 20.000 euro.

Video guida beneficiari Naspi

Nel corso del 2021 l'Inps ha sperimentato una nuova modalità di comunicazione personalizzata, proattiva e interattiva.

Quando la domanda di Naspi viene accolta, l'Inps invia al beneficiario un sms o un'email che lo invita a consultare la sua area riservata MyInps in cui troverà una video guida dedicata alla propria Naspi. La video guida è scaricabile anche attraverso il QR Code inserito nelle lettere con oggetto "Domanda Naspi accolta" e da dicembre 2021 è possibile accedervi anche attraverso l'app IO. A breve, la video guida personalizzata sarà accessibile tramite il QR Code inserito nella lettera con cui l'Inps comunica l'accoglimento.



CORSI DI FORMAZIONE

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

Team Empowerment

Come trasmettere al team la propria vision
Evolutionary workshop

ONLINE 9 giugno

Motivare e coinvolgere il team
Come generare engagement attivando la motivazione intrinseca

ONLINE 14 e 28 giugno

Trasformarsi da team member a teammate
Essere, sentirsi e agire da compagni di squadra

ONLINE 23 e 29 giugno

Personal Improvement

Domandare imparando dai migliori
Come si utilizzano le domande?

ONLINE 31 maggio

Problem solving activator
Come diventare leader del problem solving

ONLINE 8 e 16 giugno

Il fattore empatico via web
Recuperare la terza dimensione nella comunicazione virtuale

ONLINE 22 giugno

Organizational Performance

La comunicazione semplice
Verso una cultura della semplicità

ONLINE 26 maggio

Modelli excel per valutare la liquidità aziendale
Pianificazione, programmazione e controllo

ONLINE 17 giugno

Il budget e il business plan
Basic economics

Cfmt Milano 30 giugno

Business Development

Negoziare in situazioni critiche
Accorgimenti utili per negoziare

ONLINE 8 e 15 giugno

Kpi: misurare e controllare le prestazioni delle vendite
Il "mai più assenza" per gestire con successo la rete vendita

ONLINE 9 giugno

Paghiamo un prezzo o compriamo un valore?
Sales academy

ONLINE 5 luglio

CFMT



PER INFORMAZIONI:
www.cfmt.it

MILANO
info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA
info@cfmt.it, 06 5043053

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



MANUALE DI RETORICA: IL PODCAST



Il ciclo di podcast Manuale di retorica con Andrea Granelli e prodotto da Cfmt vuole introdurre l'ascoltatore alla straordinaria ricchezza della retorica antica, oggi ancora più attuale e necessaria.

Regole, strumenti, tecniche ed esempi di discorsi, dibattiti e scritti super efficaci. Questo è ciò che contiene lo scrigno dell'arte retorica, arte non solo di persuadere e negoziare ma anche di ragionare, sedurre, creare parole memorabili che non dimenticheremo più. Scopriremo ad esempio le tecniche, i trucchi, le figure retoriche, ma anche le temibili fallacie - le mezze verità - o il potere cognitivo e non solo comunicativo delle metafore. Impareremo a strutturare un discorso persuasivo, a padroneggiare alcune tecniche negoziali, a usare le immagini per creare pathos ma anche a rileggere le tecniche antiche nell'era del digitale. A riscoprire, dunque, uno dei più sconosciuti, potenti e resistenti prodotti del made in Italy; pochi sanno, infatti, che la prima codifica sistematica di questa disciplina risale al siciliano Gorgia...

Ascolta le prime 6 puntate del podcast:

1. Cos'è davvero la retorica e come si differenzia dalla neuroscienza

Pre-suade your prospect before your message

Robert Cialdini, intervista

La retorica era per gli antichi Greci una *techne*. Non solo tecnica, ma anche arte, dove il metodo viene potenziato dalle unicità individuali. Retori non si nasce: lo si diventa unendo studio e pratica.

https://bit.ly/cfmt_retorica1

2. Come costruire un discorso persuasivo

Ci vogliono almeno tre settimane per preparare un buon discorso improvvisato

Mark Twain

Un buon discorso non si improvvisa, come ci insegna Cicerone con il suo canone. Inoltre, va adattato all'audience specifica, che deve essere studiata in profondità. La struttura di un discorso persuasivo è rimasta immutata nei secoli... ma attenzione all'apertura e alla chiusura: si gioca tutto lì.

https://bit.ly/cfmt_retorica2

3. Alcune potenti tecniche retoriche... che ci vengono dai Greci e Romani

Dimostrare è il compito principale dell'oratore, intrattenere è il suo mezzo di seduzione, coinvolgere il suo trionfo

Cicerone, De oratore

Catturare non solo l'attenzione ma anche la benevolenza di chi ci ascolta, inserire tra i fatti ironia ed emozioni, usare il potere magico del tre... Sono alcune delle tecniche retoriche messe a punto dagli antichi e ancora incredibilmente valide.

https://bit.ly/cfmt_retorica3

4. Gli stili comunicativi: oggi che vestito indosso?

Ogni parola è una parola di troppo

Emil Cioran

Nella retorica, il vestito FA il monaco. E lo stile è il vestito dei nostri discorsi: lo stile personale deve comunicare autenticità, ma deve anche adattarsi alle circostanze.

https://bit.ly/cfmt_retorica4

5. Fallacie, mezze verità e artifici retoriche: l'arte di ingannare

Sono così tanto semplici gli uomini, e tanto ubbidiscono alle necessità presenti, che colui che inganna troverà sempre chi si lascerà ingannare

Niccolò Machiavelli, Il Principe

Le fallacie - i ragionamenti non corretti - sono subdole perché sono mezze verità, mischiano vero e falso in modo spesso non facilmente riconoscibile. Gli esperti ne hanno identificate un centinaio, anche se quelle più usate sono una decina. Dobbiamo imparare a riconoscerle per non cadere nei loro trabocchetti.

https://bit.ly/cfmt_retorica5

6. Non solo logos... ma anche pathos ed ethos: i tre grandi strumenti della retorica

La differenza sostanziale tra emozione e ragione è che l'emozione porta all'azione, la ragione a trarre conclusioni

Donald Calne, neurologo

I tre moschettieri della retorica - *logos*, *pathos* ed *ethos* - e la potenza del *pathos* grazie all'uso delle immagini (digitali). Le emozioni vanno oltre le parole creando un legame fra chi parla e chi ascolta. Ma attenzione a non perdere il controllo dell'audience.

https://bit.ly/cfmt_retorica6

Le ultime 6 puntate in arrivo a maggio...

7. Il più potente strumento cognitivo che possediamo: luci e ombre della metafora
8. Dibattere e negoziare: elementi teorici e qualche tecnica
9. Gestire conversazioni difficili: alcuni suggerimenti
10. I misteri e la potenza dell'etimologia: scoprire la fonte delle parole
11. L'arte di creare parole memorabili
12. Parole magiche, parolacce, supercazzole: le parole fuori dalle parole



TUTTI I PODCAST CFMT
LI TROVI ALLA PAGINA:

<http://bit.ly/cfmt-podcast>



Hanno collaborato a questo numero

Paolo Barbieri è laureato in economia e commercio con oltre 30 anni di esperienza in società multinazionali dove ha ricoperto ruoli di responsabilità in ambito finance, controlling, HR e IT, occupandosi anche di progetti di M&A. (14)

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

Romano Benini è giornalista economico, docente di Sociologia del made in Italy presso l'Università La Sapienza di Roma. Dirige il master in Management delle politiche per il lavoro presso la Link University di Roma. (40)

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero *Dirigibile*. (65)

Valeria Cantoni Mamiani è presidente di ArtsFor_. Dirige progetti culturali e formativi con approccio creative-based, ha portato la mediazione umanistica dei conflitti e la comunicazione non violenta nelle organizzazioni per facilitare percorsi e processi di apprendimento organizzativo in continua evoluzione. (34)

Luca Contardi è consulente del lavoro da più di 20 anni. Si è specializzato nella gestione di crisi aziendali, nella contrattazione di secondo livello, nella gestione dei lavoratori espatriati e nell'affiancare le aziende per supportarle in ogni loro esigenza. Docente in materia di amministrazione del personale. (12)

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (59)

Stefano de Paolis è managing director Hoppecke Italia. Ha studiato a Monaco di Baviera, laureato poi ai PoliMi e ha lavorato per oltre 10 anni in consulenza strategica. Dal 2010 è manager di filiali italiane di multinazionali tascabili in settori b2b, che ha trasformato con passione. (52)

Gabriele Di Rocco, dopo aver completato il suo percorso di formazione presso l'Istituto di osteopatia Tcio, ha iniziato la sua attività in diversi studi a Milano e Verbania, avvicinandosi sempre di più al mondo sportivo con corsi specifici e un master. TikTok e Instagram: osteogym. (58)

Luciano Hinna, già professore ordinario in Economia aziendale, è ora docente all'Universitas Mercatorum. Consulente da trent'anni, partner di Deloitte ed Ernst Young, ha collaborato con diversi ministri e presidenti del consiglio a importanti riforme. È autore di numerosi volumi e saggi. (44)

Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali. (61)

Rita Palumbo è relatrice della norma Uni 11483:2021, portavoce e coordinatore ReteCoM, la Rete delle associazioni per la comunicazione e il management, e segretario generale Ferpi, Federazione relazioni pubbliche italiana. (26)

Giovanni Scansani, laureato in Giurisprudenza, è stato DG e ceo di società di servizi per il benessere del personale di aziende e pubblica amministrazione. È professore a contratto all'Università Cattolica di Milano e consulente specializzato in welfare aziendale e innovazione organizzativa. (14)

65 1 parte di **DIRIGIBILE**

Segnali di futuro visti dall'alto #82

Future job title
Purchè sia divertente

01 **AVATAR MARKETING**
04 **LTA È IL MESSAGGIO**
05 **BOOMER IN VERSIONE IRON MAN**
SAVE THE DATE:
CLIMATE CHANCE
ONLINE 20 MAGGIO 2022

Industria Magazine, 15 marzo 2022

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (62)

Pierfilippo Maggioni, Csr specialist. (48)

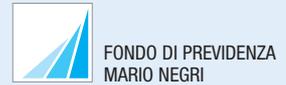
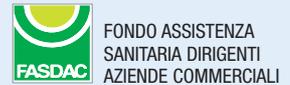
infoMANAGER

73

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Davide Mura, Enrico Pedretti, Michela Galbiati

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

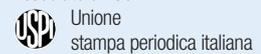
The Graphic Forge sas via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano tel. 0229404920 - www.graphicforge.it

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



La diffusione di aprile 2022 è di 38.761 copie



**Tra le quinte
del barocco.**



Fineart presenta una eccezionale mostra dedicata all'epoca barocca. Protagonista dell'esposizione saranno le arti decorative raccontate attraverso una selezione di arredi e sculture.

Sabato 8 e domenica 9 Maggio.

Per la visita guidata è consigliata la prenotazione: 334 504 5138
oppure fineart@dimanoinmano.it

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

FineArt
by Di Mano in Mano



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