

# DIRIGENTE

GIUGNO 2021

Novità  
Rinnovato il ccnl  
del terziario

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## TURISMO, SI RIPARTÈ!

**ECONOMIA**

**Il terziario in Italia  
tra Covid e ripresa**

**SANITÀ**

**La salute è necessaria,  
anche per l'economia**

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)



Centri implantologici  
Tramonte

CONVENZIONE DIRETTA FASDAC

# LA SALUTE DEI DENTI, LA BELLEZZA DEL SORRISO.

I Centri Tramonte sono cliniche d'eccellenza per l'implantologia, l'ortodonzia, l'endodonzia e l'estetica. E offrono tutti i servizi di cura e prevenzione per adulti e bambini.

Il dott. Silvano U. Tramonte, con oltre 40 anni di esperienza in implantologia a carico immediato, e il suo staff si prenderanno cura con competenza e attenzione della salute dei vostri denti e della bellezza del vostro sorriso.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

[www.tramonte.com](http://www.tramonte.com) - [centroimplantologico@tramonte.com](mailto:centroimplantologico@tramonte.com)

## CCNL: UN CONTRATTO “SPECIALE”

**I**nnovare il lavoro con lo strumento del contratto nazionale caratterizza il Dna di Manageritalia, ma ci sono rinnovi che lo rendono più evidente e rimangono fissati nella memoria come punti di svolta.

Dopo due anni di semplici proroghe, autorizzate peraltro dalla solidità dell'impianto, reduci da un anno e mezzo in cui i fatturati dei nostri settori sono precipitati nell'abisso della pandemia, abbiamo firmato un contratto "speciale". Un rinnovo del ccnl così pieno di innovazioni strutturali non si vedeva da molti anni e riconosco con piacere la lungimiranza di Confindustria nel firmarlo proprio ora, in questo 2021 di speranza e ricostruzione.

Un lavoro costruito nel tempo, che abbiamo progettato e preparato nei dettagli e che ora porta almeno due risultati notevoli: un finanziamento certo e significativo dei programmi di politiche attive e un welfare aziendale accessibile a tutti. Uno dei nostri enti, dopo oltre un quarto di secolo di successi, cambierà faccia: il "nuovo Cfmi" sarà un ente bilaterale organizzato in tre aree distinte che si occuperanno, oltre che di formazione, di politiche attive del lavoro e della piattaforma di welfare aziendale dei dirigenti del terziario, integrata con il welfare contrattuale.

Con il rafforzamento delle politiche attive completiamo un percorso di sperimentazione nato con l'indimenticato programma "Comincio da tre", costruito all'indomani della grande crisi dello scorso decennio, proseguito con il voucher per outplacement e integrato con i servizi di XLabor: ci prepariamo a dare risposte più efficaci alle richieste di riconversione, ripartenza, sviluppo delle competenze. Un te-

ma centrale per noi manager, oggi e negli anni a venire.

Con la piattaforma di welfare aziendale abbiamo l'occasione per dare flessibilità e personalizzazione ai servizi sanitari e previdenziali delle famiglie, per valorizzare le eccellenze territoriali, per estenderne i benefici anche alle piccole aziende con un solo dirigente, che oggi raramente attivano una piattaforma presente sul mercato.

Nello spirito della solidarietà intergenerazionale abbiamo anche creato le condizioni per estendere la copertura Long term care, integrando la rendita con i servizi del Fasdac, e destinato maggiori risorse al nostro Fondo pensione Mario Negri. Ma l'innovazione sta anche nel metodo della contrattazione: non ci siamo sfiniti nella contrapposizione ideologica, nella rispettiva lotta per ottenere più risorse e per alleggerire le tutele. Convenuto che non fosse il momento migliore per mettere sul tavolo questi temi e che la priorità è l'innovazione, abbiamo affrontato soltanto grandi temi strutturali.

Serviranno risorse aggiuntive per realizzare compiutamente il disegno? Sì, ne siamo consapevoli. Crescerà da parte dei datori di lavoro la domanda di flessibilità in uscita e di gradualità del welfare in entrata? Sì, ma sarà più facile affrontarle in un contesto di ripresa e di crescita, che dobbiamo contribuire ad avviare.

Il nostro ccnl è un palazzo solido, con fondamenta robuste e manutenzione continua. Oggi, perciò, agguistiamo due nuovi piani, fiduciosi nel futuro.

Mario Mantovani

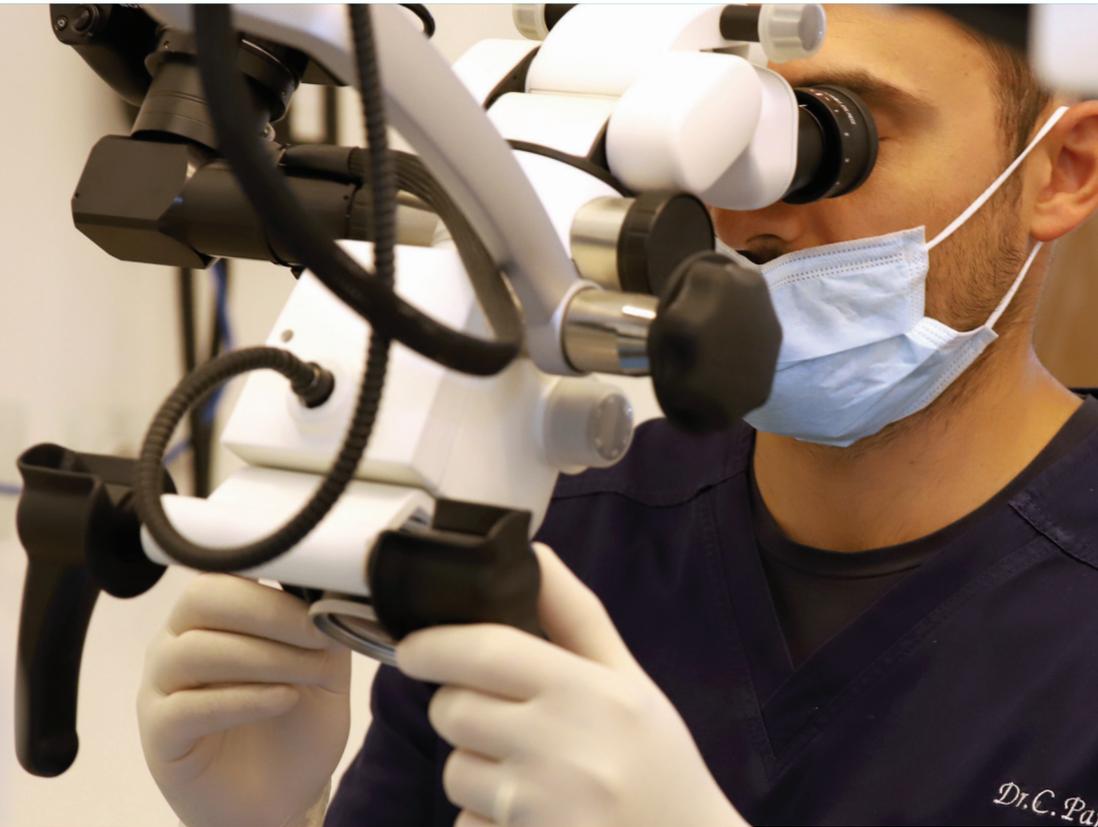
<https://it.linkedin.com/in/mantovani>

[mario.mantovani@manageritalia.it](mailto:mario.mantovani@manageritalia.it)



**Ampio servizio sul prossimo numero di *Dirigente*, per approfondimenti vai su [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)**

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito [www.cesareparis.it](http://www.cesareparis.it)



# Sommario

- Editoriale**  
3 **Novità: rinnovato il ccnl del terziario**
- Copertina**  
6 **Turismo: si riparte**  
10 **Riprendiamoci il turismo**  
18 **Americani pronti a rimettersi in viaggio?**
- Sussidiarietà**  
20 **Fondi integrativi per la sanità di domani**
- Sanità**  
26 **La salute è necessaria, anche per l'economia**
- Economia**  
32 **Terziario: studiamo per farlo crescere**  
34 **Il terziario in Italia tra Covid e ripresa**
- Management**  
38 **Vendite in outsourcing? Una strategia di resilienza**
- Attualità**  
42 **Manager e governo per il progresso del Paese**
- Innovazione**  
46 **Realtà virtuale: nuova frontiera dello shopping**
- Indagine**  
50 **Lavoro: le skill più richieste**
- Uno di noi**  
Massimo Di Gennaro  
54 **Il manager dei dati**
- RUBRICHE**  
44 **Osservatorio legislativo**  
56 **Pillole di benessere**  
57 **Arte**  
58 **Libri**  
59 **Letture per manager**  
60 **Lettere**

**DIRIGENTE**  
è online su  **ISSUU**

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

## InfoMANAGER

### Manageritalia

- 71 **Dirigenti terziario: la previdenza si fa in tre**  
Associazioni territoriali  
75 **Sustainability & Circular economy lab**  
AskMit  
76 **Previdenza obbligatoria: videoconsulenza personalizzata**

### Fondo Mario Negri

- 77 **Borse di studio**

### Cassa sanitaria De Lellis

- 78 **I tuoi figli, usciti dal Fasdac, #SempreInSalute**

### Cfmt

- 80 **Corsi di formazione**  
81 **Sette peccati capitali della riunione**



**DIRIGENTE**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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





*Copertina*

# TURISMO: SI RIPARTE

«Non ho dubbi che il turismo in Italia riemergerà più forte di prima», ha detto agli inizi di maggio Draghi. Manageritalia è d'accordo e dà il via al format "Riprendiamoci il turismo", una cronaca di come la nostra bella Italia si sta preparando a ripartire



**T**URISMO essenziale per la ripresa, continueremo a offrire aiuti. Italia pronta a ridare il benvenuto al mondo»: questo il succo dell'intervento di Mario Draghi, il 4 maggio alla

conferenza stampa dopo la ministeriale del G20 sul Turismo. E i simboli messi in campo dal premier sono stati tanti: «Oggi i ministri del Turismo si sono incontrati, e questo è uno dei primi appuntamenti della presidenza italiana del G20. È un incontro simbolico. Il mondo vuole viaggiare in Italia, la pandemia ci ha costretto a chiuderci, ma il nostro Paese è pronto a ridare il benvenuto al mondo».

Draghi ha anche detto: «Non ho dubbi che il turismo in Italia riemergerà più forte di prima. Continueremo a offrire un aiuto all'industria turistica, che ha avuto tanto danno da questa chiusura così prolungata e, naturalmente, ha un ruolo preminente nel Pnrr», trattandosi di "un caposaldo". «È arrivato il momento di prenotare le vostre vacanze in Italia: non vediamo l'ora di accogliervi di nuovo», ha sottolineato Draghi concludendo il suo intervento.

Ma come ripensare il turismo durante la pandemia, guardando oltre per uscirne più forti di prima? Manageritalia schiera la sua Community turismo, formata da manager del settore, e lancia il format Riprendiamoci il turismo, con l'idea di dare la parola a dirigenti, quadri e professional dell'intera industry (hotel, tour operator, agenzie, organizzazioni ecc.) per delineare le priorità da inserire al più presto nell'agenda nazionale, offrendo leadership ed expertise. Nell'articolo a seguire abbiamo raccolto alcune dichiarazioni estrapolate dalle più articolate interviste che troverete integralmente sul portale Manageritalia (vedi a pagina 10).

### Uno sguardo indietro

Partiamo da quello che è stato l'anno orribile del turismo. "Primi nove mesi del 2020: presenze dimezzate

negli esercizi ricettivi". Titola così il report più recente dell'Istat su un sensore importante del turismo, le presenze in alberghi e simili. Si legge, sempre nel rapporto Istat, che nel periodo luglio-settembre 2020 le presenze dei clienti negli esercizi ricettivi sono complessivamente il 63,9% di quelle dell'anno precedente. Il calo è dovuto soprattutto alle presenze di stranieri: soltanto il 39,7% rispetto allo stesso trimestre del 2019; per i clienti italiani sono l'86,2%. Nei primi tre trimestri del 2020 diminuiscono drasticamente i viaggi svolti per motivi di lavoro dai residenti nel nostro Paese (-59%) e, in misura minore ma comunque ampia, quelli per vacanze (-23%).

Uno shock, quello del 2020, che viene dopo il record del 2019. Infatti, nel 2020, a seguito della pandemia da Covid-19, in tutti i paesi europei i flussi turistici subiscono una battuta d'arresto improvvisa. Nei primi otto mesi dell'anno Eurostat stima che il numero delle notti trascorse nelle strutture ricettive nell'Unione europea a 27 sia pari a circa 1,1 miliardi: un calo di oltre il 50% rispetto allo stesso periodo del 2019. I dati provvisori del nostro Paese, relativi ai primi nove mesi del 2020, sono in linea con il trend europeo (-50,9% rispetto allo stesso periodo del 2019, con quasi 192 milioni di presenze in meno) ed evidenziano l'entità della crisi del turismo interno generata dall'emergenza sanitaria, dopo anni di crescita costante del settore.

### Cronaca del lockdown

Per fare una cruda cronaca vediamo quanto ha pesato il lockdown più o meno stretto. Nei mesi di chiusura (in particolare, dall'11 marzo al 4 maggio) la domanda quasi si azzerò e le presenze nelle strutture ricettive sono appena il 9% di quelle registrate nello stesso periodo del 2019. In particolare, il calo delle presenze è pari a -82,4% a marzo, a -95,4% ad aprile e a -92,9% a maggio. Pressoché assente la clientela straniera (-98% sia ad aprile che a maggio). Complessivamente, nei mesi del lockdown la variazione rispetto allo stesso periodo dell'anno prece-



dente è pari a -91%, con una perdita di quasi 74 milioni di presenze, di cui 43,4 milioni di stranieri e 30,3 milioni di italiani. Nel mese di giugno 2020, in seguito alla possibilità di ripresa degli spostamenti interregionali, i flussi turistici iniziano timidamente a risalire. Tuttavia, le presenze totali rappresentano appena il 21% di quelle registrate nello stesso mese del 2019: la perdita di presenze rimane particolarmente alta per la componente straniera (-93,1%) rispetto a quella domestica (-63,3%).

In attesa di dati ufficiali, questo è il quadro statistico relativo alle sole strutture ricettive. I dati di fine anno di Banca d'Italia segnalano un calo del 60% dei viaggiatori stranieri e del 54% dei pernottamenti.

### Gli stranieri evaporati

Sempre l'Istat determina in 10 miliardi di euro la spesa "mancata" degli stranieri tra marzo e maggio 2020, calcolandola sui dati dall'indagine del Turismo internazionale della Banca d'Italia. Nel 2019 la spesa complessiva dei viaggiatori stranieri in Italia ammonta a circa 44,3 miliardi di euro. Al suo interno la componente più consistente è quella per i servizi di alloggio, che ne rappresenta circa la metà, seguono la ristorazione con oltre un quinto del totale e, con quote inferiori, lo shopping e il trasporto. Considerando il solo trimestre marzo-maggio del 2019, tale componente è risultata pari a 9,4 miliardi di euro. Quest'anno, nello stesso periodo, la quasi totalità del normale flusso di spesa effettuato da viaggiatori stranieri è destinato a risultare nullo.

L'importanza della clientela straniera in questo periodo dell'anno è confermata anche dai dati di flusso della spesa turistica annua nella situazione pre-crisi: essi mostrano, tra marzo e maggio, un'incidenza della componente straniera (circa il 21,4% del totale annuo) significativamente più elevata di quella domestica (vicina al 16% sulla base di stime tratte dall'indagine su viaggi e vacanze).

Per avere un'idea di cosa questo voglia dire in termini di calo della domanda turistica, basti pensare che quando parliamo di turismo, anche in senso stretto, dobbiamo fare riferimento ad attività quali alberghi, pubblici esercizi, servizi di trasporto passeggeri, agenzie di viaggio,

servizi ricreativi e culturali, commercio al dettaglio e servizi abitativi per l'uso delle seconde case di vacanza.

Alloggi, servizi culturali e ristorazione hanno cali del 50% e oltre e, anche se non sono solo turismo, rendono conto del blocco anche di questa importante componente dell'economia nazionale.

### Guardando avanti

La speranza è che il 2021 possa segnare la ripresa. Secondo recenti indagini di mercato (vedi box), la voglia e l'intenzione di riprendere a viaggiare da parte degli italiani c'è ed è più forte che mai. Certo, tutto dipenderà in termini di flussi e consumi turistici in senso ampio di italiani e stranieri dall'andamento delle campagne vaccinali e dal livello di riapertura e libertà di circolazione e socializzazione.

Come sappiamo, l'Europa si sta avviando verso una graduale riapertura a vacanze e turismo. Infatti, la Commissione europea propone agli stati membri di allentare le attuali restrizioni sui viaggi non essenziali, come quelli per turismo, nell'Ue, tenendo conto dei progressi delle campagne di vaccinazione e degli sviluppi della situazione epidemiologica a livello mondiale. L'ingresso nell'Unione potrà essere consentito a tutte le persone provenienti da paesi con una buona situazione epidemiologica e a tutte le persone che hanno ricevuto l'ultima dose raccomandata di un vaccino autorizzato dall'Ue.

È chiaro che, come si afferma anche in un report di Oxford Economics, il futuro sta tutto nell'impatto della vaccinazione sui viaggi internazionali e sulla ripresa del turismo.

Nel rapporto si prevede che i viaggi globali in entrata torneranno ai livelli del 2019 entro il 2024. Questa tempistica coincide con una stima del 63% della popolazione mondiale che è stata vaccinata (in base ai tassi attuali). Ciò è inferiore al 70% dell'immunità di gregge a livello globale, ma la maggior parte delle principali destinazioni e mercati di origine avrebbero raggiunto questa soglia. Un grado più limitato di recupero del viaggio è possibile alla soglia inferiore del 30%, che è ampiamente indicativo di quando le persone più vulnerabili in un paese

# Un'estate italiana!



**Gli italiani sono pronti a viaggiare, in vista dell'estate? BVA Doxa presenta i risultati di un'indagine su progetti, desiderata e trend dei nostri connazionali**

*L'estate è alle porte, ma come sarà quest'anno? Dove andranno gli italiani in vacanza e come viaggeranno? Queste le domande al centro di un'indagine condotta da BVA Doxa presentata a maggio durante la Bit - Borsa internazionale del turismo.*

*La fotografia scattata vede il 67% dei nostri connazionali che pensano di fare le vacanze estive. Tra questi, l'85% rimarrà in Italia. Tra le motivazioni più diffuse: per comodità, budget e supportare l'economia locale.*

*Mentre a dicembre 2020 gli italiani pronti a viaggiare all'estero per vacanza erano il 31%, nella rilevazione di aprile 2021 il dato cala (26%).*

*Una quota importante degli aspiranti vacanzieri prenoterà all'ultimo momento (43%), mentre il 15% ha già prenotato almeno una struttura ricettiva, un mezzo di trasporto o extra e il 42% lo farà nei prossimi mesi.*

*Il 23% del campione ha dichiarato invece che probabilmente o sicuramente non andrà in vacanza, il 33% non ne ha voglia a causa delle misure restrittive (colpisce che il 47% sono giovani tra i 18 e i 35 anni).*

*Eppure, il 47% ha affermato che le vacanze quest'anno hanno un ruolo chiave. Nel pianificare le proprie vacanze, il 29% cercherà di prendere in considerazione mete e periodi meno frequentati, il 21% prediligerà le mete più vicine a casa, o comunque in Italia, mentre il 20% terrà sicuramente conto della minore disponibilità economica. Tra le destinazioni preferite, spiccano le località di mare (74%), per il 15% saranno vacanze itineranti, il 13% visiterà una città d'arte e il 10% si recherà in piccoli borghi. Prevedibile l'organizzazione del viaggio online, soprattutto da parte dei Millennials.*

sarebbero state vaccinate. Ciò potrebbe consentire l'allentamento delle restrizioni e la ripresa delle attività di viaggio in alcuni paesi, sebbene altri richiedano soglie molto più elevate per allentare completamente le restrizioni.

Sebbene la vaccinazione sia considerata da molti epidemiologi il passo più importante verso il recupero della normalità, e quindi la ripresa del viaggio, ci sono altri fattori da considerare. Una distribuzione iniqua delle vaccinazioni aumenta il rischio di varianti mutate e fo-

colai aggiuntivi, che possono ritardare l'allentamento delle restrizioni di viaggio. Pertanto, saranno necessarie misure aggiuntive come test rigorosi e strutture di rintracciamento e la creazione di passaporti per i vaccini in tutti i paesi per facilitare il pieno ritorno del turismo internazionale. Tuttavia, dice nel report Oxford Economics, poiché il successo dell'inoculazione riduce l'incidenza del coronavirus, ci aspettiamo che il turismo si riprenda più rapidamente nei paesi con i tassi di distribuzione più rapidi. ■



*Copertina*



# RIPRENDIAMOCI IL TURISMO

**Le azioni in atto per la ripartenza di un settore chiave del nostro Paese. La parola ai manager**

**M**ANAGERITALIA ha puntato i riflettori sui vari comparti e territori del turismo italiano attraverso il format Riprendiamoci il turismo, una serie di interviste a manager di aziende e organizzazioni dell'intero settore (alberghi, cultura, leisure, agenzie viaggi ecc.) per cogliere le azioni in atto per la ripresa. Una ripresa che ci vedrà tutti protagonisti, come operatori o come turisti. Qui di seguito alcune dichiarazioni che ci permettono di tracciare trend, sfide, prossimi obiettivi e nuove opportunità.



**Luca Belenghi**  
*ceo Human Company*

### Grandi aspettative

«Il turista outdoor è altamente rappresentato nel trend “great expectations”. In altre parole, non basta più, genericamente, essere soddisfatti di un prodotto o di un servizio: vogliamo esserne “deliziati”. Questo trend è stato accelerato dalla crisi pandemica e, unito ad alcuni fattori di impatto quali il corto raggio, il drive to Italy, il last second e il tema sicurezza, defini-

sce un cambiamento irreversibile che investe tutti, imprese e consumatori».

### Sostenibilità

«Il rispetto per l’ambiente e le persone va di pari passo con uno sviluppo equo e diffuso nella comunità. La crescita del turismo mondiale ha determinato una pressione ambientale e sociale che necessita un intervento tra autorità e privati, affinché si concretizzi una crescita più attenta e inclusiva. Da una nostra ricerca del 2020, effettuata in Italia, il 74% degli intervistati si è dichiarato favorevole a un turismo sostenibile vero».



**Paola Brunelli**  
*presidente Assohotel Confesercenti  
Cervia e titolare Hotel Luxor Milano  
Marittima*

### Last minute

«La pandemia e questa crisi hanno innescato una grande paura nel prenotare viaggi in anticipo e, di

conseguenza, l’aumento spropositato del last minute».

### Infrastrutture e nuovi mercati

«Spero in un miglioramento delle infrastrutture e dei trasporti, affinché anche i luoghi più appartati siano facilmente raggiungibili, e una promo commercializzazione che miri a raggiungere nuovi mercati».



**Mauro Conficoni**

*destination manager e responsabile sviluppo della cooperativa Atlantide di Cervia*

**Reti informatiche, piste ciclabili e turismo di prossimità**

«Le destinazioni dotate di reti informatiche veloci e di alta capacità vinceranno rispetto a chi viaggia ancora a k, invece che a giga. Internet farà ancora di più la differenza nella scelta della destinazione. Nell'immediato e nel prossimo futuro mi aspetto turisti più colti e sensibili alle offerte ecoturistiche. Probabilmente si ridurrà il periodo di permanenza e aumenteranno i viaggi brevi. Soffriranno ancora le città d'arte».



**Antonella Ferro**

*general manager Courtyard by Marriott Rome Central Park*

**Il ruolo virtuoso delle associazioni di categoria**

«Le associazioni di categoria come Federalberghi, Manageritalia, Unindustria Turismo, hanno lavorato incessantemente sul governo per chiedere maggiori sostegni e politiche agevolative, tenendoci costantemente informati e coesi tramite il web, formulando protocolli sanitari per darci gli aggiornamenti e gli strumenti necessari a fronteggiare l'emergenza».

**Digital transformation**

«Le aziende che investiranno nelle nuove tecnologie



**Danilo Guerrini**

*delegato Italia di Relais & Châteaux e direttore generale di Borgo San Felice a Castelnuovo Berardenga (SI)*

**Prassi di altri paesi a fattor comune**

«Oggi capiamo meglio come mai, storicamente, i popoli orientali usavano già le mascherine per viaggiare. Siamo diventati anche più rispettosi nei confronti della natura e attenti ai cambiamenti climatici; le nuove generazioni che viaggeranno cercheranno sempre di più esperienze umane e sostenibili».

**Eventi a tutto phygital**

«Un altro forte cambiamento già in atto è legato al mondo digitale: gli eventi promozionali e le fiere, probabilmente, non saranno più come prima, ma manterranno un'impostazione phygital».

riusciranno a superare la crisi e a recuperare terreno. Intelligenza artificiale, machine learning, big data, cloud e cybersecurity sono le attuali frontiere con cui misurarsi».

**Igiene e protocolli**

«Un tema centrale per gli hotel del post pandemia è l'igiene e la sicurezza, diventati priorità assoluta. I protocolli anti-Covid adottati da compagnie e associazioni di categoria resteranno uno dei criteri di valutazione più rilevanti nella scelta della struttura».

**Passaporto vaccinale**

«Il passaporto vaccinale e le garanzie legate agli spostamenti in sicurezza, unitamente al progredire della campagna vaccinale, faranno la differenza».

**Non c'è vita senza attesa,  
non c'è attesa senza notte.**

**Non c'è notte senza giorno,  
non c'è giorno senza impegno.**

**Non c'è impegno senza coraggio,  
non c'è coraggio senza futuro.**

**Non c'è futuro senza cura,  
non c'è cura, senza ricerca.**

**E non c'è ricerca,  
senza la tua *firma.***



**Dona il tuo 5xmille**

all'Ospedale San Raffaele di Milano,  
firma per la ricerca sanitaria.

C.F. **07636600962**



# #SempreinSalute

## Con te, per i tuoi figli.



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

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

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

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

### PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

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

# #SempreinSalute

PER TE, PER I TUOI FIGLI



### **Carmelo Cannizzaro**

*general manager GH Villa Politi 1862  
e vicepresidente Associazione direttori  
albergo, Regione Sicilia*

## **Dalla Sicilia all'Italia: un grande hotel di lusso?**

«Tra realtà e immaginazione, c'è fatica nel gestire i flussi turistici e migratori. Auspico l'attuazione della legge Quadro 135/2001 con la cessazione dei localismi e una piena sinergia tra pubblico e privato vedrà l'Italia come un immenso hotel di lusso».



### **Francesco Furino**

*managing director Irgen Retail  
Management*

## **Agevolazioni finanziarie**

«Tutte le attività del comparto necessitano di misure ad hoc per restare in vita, come i ristoranti, la riduzione dell'Imu, i crediti d'imposta sugli affitti, la riduzione delle tasse locali. Servono, inoltre, cospicui investimenti privati sul settore, per riqualificare l'offerta turistica e migliorarne l'impatto ambientale, per essere più attrattivi quando riprenderà la domanda turistica. In

questa chiave, i fondi del recovery plan giocano un'occasione unica e irripetibile».

## **E-commerce: pro e contro**

«Oggi l'e-commerce ci avvicina digitalmente, ma ci allontana fisicamente. Questa tendenza diffusa a non socializzare in luoghi fisici – si veda anche la crisi del cinema, dei parchi di divertimento, dell'entertainment in tutte le sue sfaccettature – ha talvolta purtroppo preso il sopravvento. Il trend si può arrestare offrendo al pubblico una combinazione di vari fattori innovativi con l'aggiunta di tanti effetti "wow" mai visti prima, soprattutto nell'edutainment».



### **Paolo Gobetti**

*direttore operativo gruppo alberghiero Corvaia*

## **Formazione über alles**

«Non mi sembra che ci sia ancora la mentalità di sistema in Sicilia, purtroppo, né la giusta managerialità. C'è una forte necessità di formazione, a partire dalle scuole specifiche. Siamo operando per la trasformazione della nostra azienda e per progetti di azioni forti sul mercato siciliano

coinvolgendo altre strutture e realizzando un portale dedicato solo alla nostra regione».

## **Territorio da valorizzare**

«Immagino una fase di sviluppo forte nei cinque anni con strutture che possano offrire esperienze adeguate a una clientela culturalmente attenta al territorio, alle tradizioni locali, ai tesori artistici e monumentali di una Sicilia che dovrà però adeguarsi alle esigenze di viabilità, organizzazione, managerialità e professionalità assolutamente necessarie a superare l'attuale fase di stagionalità eccessiva».



**Maurizio Rossini**

*ceo Trentino Marketing*

### L'importanza del lavoro di squadra

«Uno degli effetti di questa crisi è stato quello di capire, tutti insieme, quanto sia importante fare squadra, definendo i ruoli dei vari soggetti del turismo, evitando sovrapposizioni e rumori di fondo».

### Ridisegnare il settore, online

«Attraverso diverse iniziative mirate, ci stiamo concentrando sulla migliore interpretazione possibile della riforma del sistema turistico, che ha preso avvio proprio in questo 2021, con la creazione di una nuova piattaforma digitale capace di mettere a sistema tutta l'offerta territoriale e la creazione di una "visione" del turismo trentino dei prossimi anni».



**Enzo Indiani**

*general manager Principe di Savoia di Milano  
e presidente internazionale Ehma,  
European hotel manager association*

### Robot alla reception?

«La tecnologia permetterà di arrivare in albergo e fare check-in e check-out senza necessariamente incontrare il personale dell'albergo. Molti ristoranti resteranno con i Qr menu, molte riunioni continueranno a usare piattaforme quali Zoom, Pexip, Houseparty ecc. Molte funzioni non operative lavoreranno per buona parte in smart working».

### Brand ed empatia

«Abbiamo imparato in questo anno che per cavalcare la ripresa dobbiamo continuare a proteggere il nostro brand più che mai insieme alla nostra destinazione, per essere vicini ai nostri potenziali clienti. Il modello di business che seguiremo è creare, attraverso l'ascolto, quella genuina empatia che ci permetterà di assisterli nei loro soggiorni, creando delle esperienze "sartoriali" che ci permetteranno di percorrere la ripresa ma, soprattutto, pensare al futuro del nostro brand».



**Leonardo Massa**

*managing director Msc Crociere*

### Sicurezza in alto mare

«A marzo 2020, a livello mediatico, uno dei luoghi peggiori dove trovarsi era la nave. Nell'instaurare un protocollo, il grande lavoro è stato anche quello di trasformarne il concetto: da uno dei posti più pericolosi al mondo a uno dei più sicuri».

### Rotte sul Mediterraneo

«Le destinazioni del Mediterraneo e italiane avranno una rilevanza maggiore; immaginiamo una domanda molto più ravvicinata in termini di tempi di prenotazione che metterà come priorità assoluta l'elemento sicurezza e, come secondo elemento, la tranquillità economica del proprio acquisto che, in caso di cambiamenti, non comporti ripercussioni economiche sul consumatore».



**Arturo Galansino**

*direttore generale Fondazione Palazzo Strozzi (Firenze)*

### Arte e cultura senza distanze

«Abbiamo cercato di creare progetti speciali dedicati al nostro pubblico che non poteva venire al museo, come l'installazione di JR sulla facciata. Ci siamo dati una direzione di "arte pubblica": a musei chiusi siamo andati noi verso il visitatore portando l'arte nelle strade. E poi ci siamo dedicati in particolare a tutti i nostri pubblici più fragili, organizzando laboratori speciali per le persone affette da Alzheimer, Parkinson e Autismo, cercando di portare avanti attività per noi importantissime dal punto di vista del ruolo sociale di Palazzo Strozzi».

### Turismo di qualità

«Noi organizziamo eventi che richiamano un pubblico di qualità: il nostro target nazionale è di alto livello, viaggia per la cultura, consuma meglio e in modo più sostenibile e responsabile. Viene a Firenze non per andare nei luoghi del turismo di massa, perché ci è già stato più volte, ma per Palazzo Strozzi. È questo il turismo su cui bisogna lavorare. Il turismo dei grandi numeri è stato messo in crisi da questa pandemia e il suo sistema stravolto: questo deve far riflettere sulla sostenibilità dei progetti di modello e sulla gestione delle grandi masse di turisti».



**Roberto Pallanch**

*direttore Associazione albergatori e imprese turistiche Provincia di Trento*

### Un'accelerazione di fenomeni già in atto

«La pandemia si inserisce in processi di cambiamento del turismo che erano già in atto, legati a macro-tendenze della società e dell'economia, della demografia e altro ancora. In particolare, alla necessità di valorizzazione di un'economia e di una società più attente alla salvaguardia e alla valorizzazione dell'ambiente, dell'economia circolare, della digitalizzazione».



**Luisa Vuillermoz**

*direttore Fondazione Gran Paradiso (Aosta)*

### Smart workers, i nuovi turisti

«La prospettiva dello smart working può essere una vera fonte di rinascita per i piccoli borghi, fino a poco tempo fa isolati: vivere in montagna senza perdere il contatto con il mondo è un'esperienza straordinaria di vita. Io stessa quest'anno ho trascorso quasi 200 giorni nella mia baita a 2.000 m., senza una strada d'accesso, risolvendo i problemi più vari, ma lavorando senza sosta e godendo di una natura impareggiabile».

### Creatività per i molti turismi

«Mi aspetto tanti turismi quante sono le peculiarità del nostro Paese, e sono davvero tante. Il turismo dei prossimi anni si forma dalla convivenza tra abitanti e visitatori, esce dai confini temporali delle stagionalità classiche, richiede personalità eclettiche e creative».



## Americani pronti a rimettersi in viaggio?

Una nuova idea di viaggio, anche da parte degli americani. Il report di Airbnb "From isolation to connection – Travel in 2021", presentato di recente, offre una panoramica di trend legati specificamente agli Stati Uniti. Cosa significa, oggi, viaggiare per gli americani? La risposta è semplice e disarmante: trovare un antidoto all'isolamento e alla disconnessione. Se il 45% degli intervistati si dichiara felice di partire e il 54% ha già prenotato un viaggio o pensa di farlo nei prossimi mesi, allo stesso tempo non c'è nessuna nostalgia per i viaggi di massa, navette affollate e lobby piene di turisti: anche in quegli ambienti, a ben pensarci, ci si poteva sentire soli. L'obiettivo ora è solo uno, ovvero trascorrere del tempo ricco di significato con la propria famiglia e la cerchia di amici.

### Il focus non è più dove e quando, ma con chi

Sembra dunque perdere importanza la scelta della destinazione. Così come, in tempi di lavoro da remoto, concetti vecchi come stagionalità, ponti, feste comandate. L'interesse è concentrato sulla compagnia e sul contenuto del viaggio: che tipo di esperienza è possibile vivere insieme ai propri cari? Le proposte turistiche dovrebbero essere progettate di conseguenza.

### In macchina verso nuove destinazioni "minori"

Il mezzo di trasporto privilegiato sembra essere l'automobile e, in termini di mete, piccoli centri, paesi e comunità rurali sono apprezzati e ricercati. Se è vero che la maggior parte degli intervistati (56%) ha dichiarato che prediligerà località a corto raggio, questa tendenza può essere utilmente approfondita in un destination management in Italia concentrato su nuove, inaspettate destinazioni. Nel nostro Paese, in particolare, esistono migliaia di borghi che possono conoscere una nuova vita nella fase turistica post-pandemica.

### Occhio al budget

La scelta dell'alloggio in questa fase sembra essere fortemente condizionata dal budget. Il 58% degli americani che guadagnano meno di 50.000 dollari all'anno hanno già prenotato un viaggio o intendono farlo nel 2021, esprimendo una preferenza inequi-



*L'indagine di Airbnb punta i riflettori sul mercato statunitense, facendo emergere alcune tendenze che chi si appresta ad accogliere i viaggiatori d'oltreoceano dovrebbe approfondire*

vocabile per strutture in grado di offrire tariffe convenienti.

### Un nuovo business travel?

È l'attività fuori casa che manca di meno al campione intervistato: solo il 5% ha dichiarato di provare nostalgia per i viaggi d'affari. Se due americani su cinque (41%) sono in grado di lavorare o studiare da remoto, da luoghi diversi si tornerà in ufficio per incontrarsi con i colleghi. La destinazione del viaggio d'affari sarà, dunque, paradossalmente, l'azienda stessa, che potrà allo stesso tempo proporre esperienze più lunghe rispetto al passato. Insomma, momenti di condivisione face-to-face meno frequenti ma di qualità.

### Numero dei vaccinati determinante per la scelta della destinazione

Il 32% degli intervistati ha dichiarato che la scelta della meta per le proprie vacanze dipenderà dal numero di persone vaccinate, il 30% desidera avere la possibilità di fare il test Covid e il 29% di ricorrere a un'assistenza medica d'urgenza.

### Un viaggio responsabile

Tra le definizioni associate al viaggio è emersa quella di "evitare comportamenti a rischio" (21%), seguita da "rispettare protocolli sanitari" (17%). L'87% ha dichiarato che viaggiare in modo responsabile è ora fondamentale.

### Il virtual travel

Un'altra tendenza che ha messo radici durante la pandemia è il viaggio virtuale, ovvero esplorare una destinazione o impegnarsi in un'attività culturale mentre si è a casa propria, utilizzando un computer, un tablet o un telefono. Quasi un americano su cinque (18%) ha partecipato a "viaggi" di questo tipo e quasi la metà dei rispondenti (47%) afferma di aver sperimentato un legame autentico con il luogo scoperto online, mentre un terzo (33%) con il proprio ospite.

### L'intero report è consultabile online:



<https://news.airbnb.com/2021-travel/>

## Sei un dirigente al Top? Scegli i servizi Top Physio!

A Roma la Fisioterapia, la Riabilitazione e il Medical Fitness:

- ✓ Entro 3 ore dalla richiesta
- ✓ Dove vuoi, anche in ufficio
- ✓ Senza problemi di giorni e di orario
- ✓ Con personale qualificato e aggiornato
- ✓ Con tecnologie all'avanguardia



328.69.51.649

I nostri centri a Roma: BALDUINA - FLEMING - PRENESTINO - SAN GIOVANNI - MONTEVERDE - EUR - SERVIZIO DOMICILIARE

## Non sei a Roma? Nessun problema!

I centri di eccellenza affiliati a Top Physio Quality Network sono presenti in **tutta Italia!**



339.53.20.273

# FONDI INTEGRATIVI PER LA SANITÀ DI DOMANI

**Il Servizio sanitario nazionale rappresenta una conquista fondamentale del nostro Paese, ma non è sufficiente. Per lo Stato sarà sempre più difficile fronteggiare la domanda di assistenza proveniente da una popolazione anziana e bisognosa di cure. È necessario ampliare la sussidiarietà con un maggiore utilizzo dei fondi integrativi istituiti dalla contrattazione collettiva, come il nostro Fasdac, che si fondano sulla solidarietà intergenerazionale, non applicano la selezione dei rischi e danno copertura anche per le malattie pregresse. Sono fondi che gestiscono frontiere sanitarie, come la prevenzione, la telemedicina e la long term care, che il Ssn attualmente non è in grado di garantire alla popolazione. Lo Stato dovrebbe favorire un maggiore utilizzo dei fondi integrativi con una seria politica che lasci maggiore reddito disponibile ai cittadini da investire nel welfare privato e con l'aumento degli incentivi fiscali riconosciuti alla sanità integrativa.**

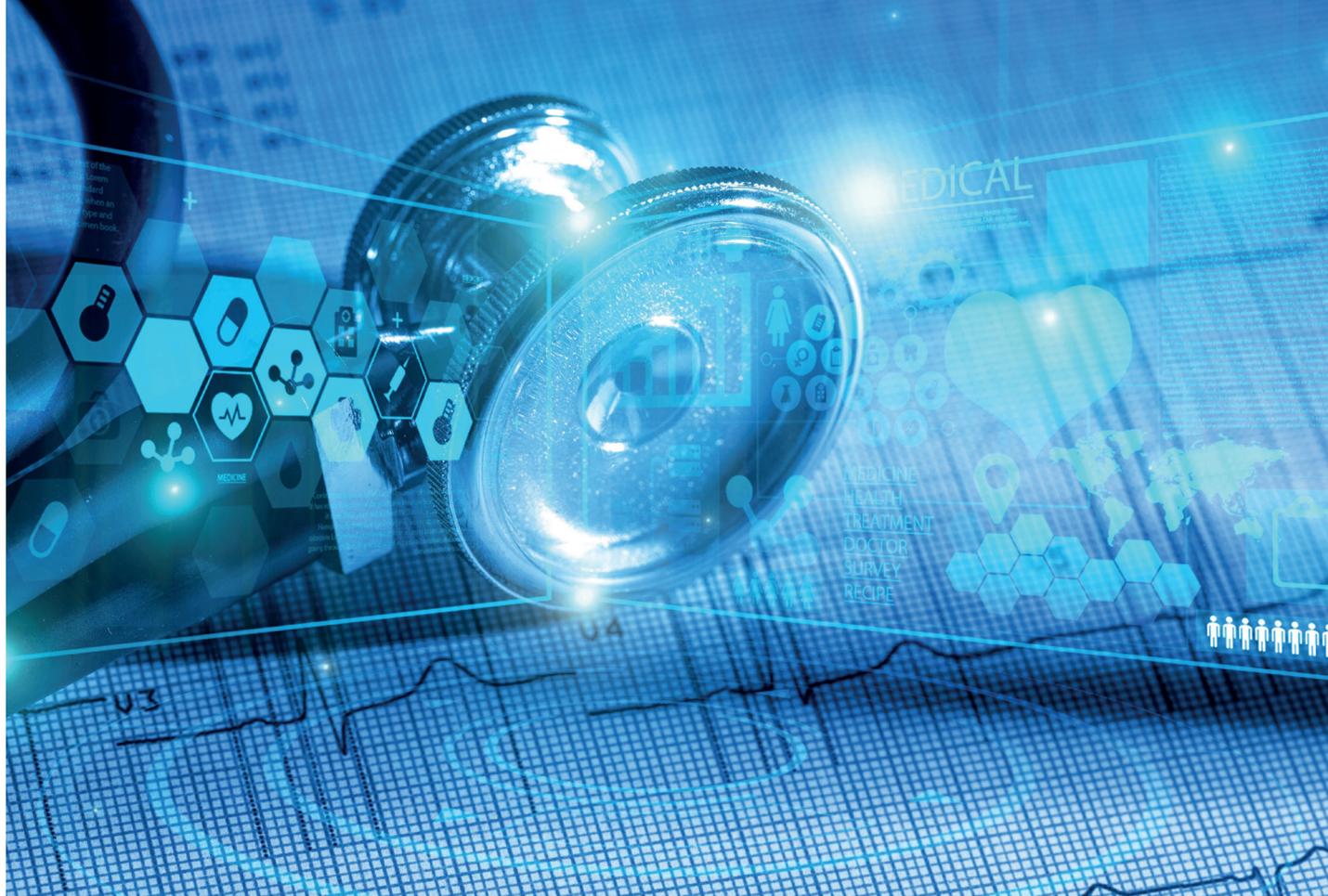
Mario Mantovani  
presidente Manageritalia

**N**EGLI ULTIMI ANNI la spesa sanitaria è stata molto ridimensionata. Secondo i dati Oecd, nel periodo 2010-2019, a livello pro capite si è ridotta in Italia dell'8,1% a prezzi costanti, contro il +23,7% della Germania, il +19,6% della Francia, il +10,5% del Regno Unito e il -1,1% della Spagna. I cali più

consistenti? Le cure ospedaliere, l'assistenza farmaceutica territoriale, la riabilitazione e le altre branche dell'assistenza distrettuale.

Il sistema sanitario costituisce un importante strumento per sostenere i processi di sviluppo economico e sociale. Le politiche per la tutela della salute, infatti, possono anche assicurare la coesione sociale, soprattutto se si sviluppa l'assistenza territoriale per fronteggiare l'aumento delle patologie cronicodegenerative e se si assicura una maggiore uniformità nell'accesso alle cure, nella qualità dell'offerta, negli oneri a carico dei cittadini e negli esiti in termini di salute.

Tutto questo non può realizzarsi senza garantire la sostenibilità del sistema sanitario. Tuttavia, la questione della sostenibilità non dovrebbe essere vista esclusivamente come un problema economico, come ammontare di risorse necessarie, ma come "sostenibilità del diritto alla salute", quindi come un problema culturale e politico: fino a che punto si è disposti a salvaguardare questi principi nell'interesse della collettività? Quali cure il nostro sistema può riuscire a ga-



rantire nel modo migliore ai suoi cittadini?

Si tratta di problemi di equità e non solo di sostenibilità economica. Dobbiamo allora capire verso quali tipologie di cure si spingerà il Servizio sanitario nazionale nei prossimi decenni.

### Lo stato di salute della popolazione

I problemi con cui il nostro Paese dovrà fare i conti sono l'invecchiamento demografico, la diffusione delle malattie cronicodegenerative e la denatalità.

#### Invecchiamento

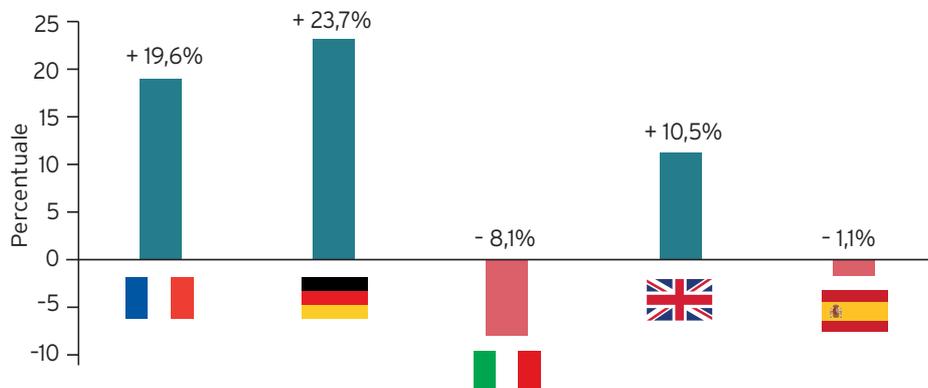
Secondo le previsioni della Commissione europea (*The 2021 Ageing Report*), in Italia l'incidenza della popolazione anziana è destinata a crescere costantemente nei pros-

mi decenni, passando dal 23% del 2019 al 33,3% del 2070. A questa crescita dovrebbero contribuire soprattutto le classi di età più avanzate, tenuto conto che, al termine del periodo in esame, la quota degli ultraottantenni si attesterebbe in Italia al 14,5%.

#### Malattie cronicodegenerative

Secondo i dati Istat, nel nostro Paese il 47% degli anziani è affetto da artrosi o artrite, il 32% da disturbi cardiaci, il 25% da osteoporosi, il 17% da diabete, il 6% da Parkinson o Alzheimer, il 5% da neoplasie ecc.

### Spesa sanitaria pro capite nei principali paesi europei (anni 2010-2019)



Fonte: Oecd

### Denatalità

Dalla lettura dei dati Eurostat emerge che in Italia il tasso di fecondità totale, ossia il numero medio di figli per donna in età fertile, si attesta su un valore (1,32) in linea con quello della Spagna (1,31), ma molto al di sotto di quello della Francia (1,92), del Regno Unito (1,74) e della Germania (1,57).

Per lo Stato risulterà particolarmente difficile fronteggiare la do-

alcune riforme strutturali dovrebbero ridefinire il ruolo del settore pubblico e privato nell'ambito dell'assistenza, mantenendo la copertura pubblica universale per le prestazioni essenziali. Dovrebbero inoltre contrastare l'inappropriatezza delle prestazioni e i comportamenti di "free riding", favorire la diffusione delle best practice a livello clinico, organizzativo e gestionale e, infine, consolidare i meccanismi di filtro della domanda (cosiddetto *gatekeeping*).

Questi meccanismi – che dovrebbero essere attivati prima di tutto dal medico di base in sede di cure primarie per evitare i ricoveri inutili – assumono una crescente rilevanza per raggiungere degli obiettivi di efficienza ed efficacia, perché a una maggiore disponibilità di servizi e prestazioni assistenziali non necessariamente corrisponde un miglioramento delle condizioni di salute della popolazione.

Come si è già detto, in prospettiva, un apprezzabile contributo alla sostenibilità dei sistemi sanitari pubblici potrà scaturire anche da un ampliamento della quota di spesa coperta dagli schemi assicurativi volontari offerti nel nostro Paese, rispettivamente dal secondo pilastro dell'assistenza socio-sanitaria, comprendente sia i fondi integrativi aperti (detti anche fondi doc o di tipo A) sia i fondi chiusi, ovvero gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso aventi

esclusivamente finalità assistenziali (detti anche fondi non doc o di tipo B), e dal terzo pilastro dell'assistenza socio-sanitaria, comprendente le imprese di assicurazione del ramo malattia.

### Il secondo pilastro: i fondi di tipo B

All'interno del secondo pilastro, particolare rilevanza assumono i fondi istituiti dalla contrattazione, ovvero quei fondi di tipo B che sottoscrivono polizze collettive volte a coprire il rischio di malattia di gruppi omogenei di lavoratori dipendenti e che destinano almeno il 20% delle prestazioni alle cure odontoiatriche, alla riabilitazione funzionale e all'assistenza socio-sanitaria di persone non autosufficienti. L'importanza dei fondi negoziali è evidente se si considera che, su un totale di 10,6 milioni di iscritti ai fondi, il 63% sono lavoratori dipendenti, il 10% lavoratori indipendenti, il 5% pensionati e il rimanente 22% familiari a carico di lavoratori e pensionati.

Diversamente dai fondi sanitari – che sono associazioni non profit di tipo mutualistico – le assicurazioni del ramo malattia offrono sul mercato polizze individuali a premio variabile e non deducibile e, coerentemente con la loro natura di soggetti profit, politiche di selezione dei rischi per massimizzare gli utili.

Incentivare fiscalmente l'utilizzo dei fondi sanitari e ampliarne la diffusione potrebbe essere quindi

### Secondo le indicazioni dell'Oecd, alcune riforme strutturali dovrebbero ridefinire il ruolo del settore pubblico e privato nell'ambito dell'assistenza, mantenendo la copertura pubblica universale per le prestazioni essenziali

manda di assistenza proveniente da una popolazione sempre più anziana e bisognosa di cure, considerando che siamo già oggi a livelli altissimi di pressione fiscale e contributiva. Ma anche le famiglie, sempre più di struttura mono-nucleare, non potranno assolvere da sole a tale compito.

### La sostenibilità del sistema sanitario pubblico

Secondo le indicazioni dell'Oecd\*,

\* cfr. Oecd, *Fiscal sustainability of health systems*, 2015



un'azione strategica importante. Al 31 luglio del 2018 i fondi iscritti all'anagrafe dei fondi sanitari del ministero della Salute erano 311, di cui 9 di tipo A e 302 di tipo B. In Italia sembrano esserci ampi spazi per un'espansione del contributo offerto dal secondo pilastro dell'assistenza socio-sanitaria, i cui elementi distintivi sono sussidiarietà, responsabilità, partecipazione e flessibilità nella soddisfazione dei bisogni.

#### I 4 obiettivi dell'attività dei fondi negoziali

L'importanza dei fondi negoziali e degli altri enti del secondo pilastro è strettamente collegata ai quattro obiettivi della loro attività tipica o caratteristica, per i quali vale la pena spendere qualche parola.

<1>

**Promuovere la tutela della salute**, garantendo ai propri iscritti una serie di prestazioni e percorsi terapeutici compresi e non compresi nei livelli essenziali di assistenza del Ssn.

<2>

**Favorire l'accesso ai servizi** forniti da ambulatori e ospedali privati.

<3>

**Assicurare la cosiddetta long term care**, cioè l'assistenza domiciliare.

<4>

**Intermediare**, in base a un dato nomenclatore tariffario, la spesa

out-of-pocket, cioè quella sostenuta direttamente dalle famiglie, senza dimenticare che il rimborso da parte dei fondi di questa spesa comporta un maggiore beneficio in termini monetari per i redditi più bassi, perché – a parità di contributi e di spese deducibili – la sua convenienza si riduce al crescere dell'aliquota fiscale sul reddito.

#### Come concorrono oggi i fondi sanitari integrativi alla spesa sanitaria

Nel 2019 la spesa sanitaria pubblica e privata ammontava a 155 miliardi: la spesa pubblica era pari a 115 miliardi di euro, mentre era di 4,3 miliardi quella sanitaria "intermediata", ovvero gestita da fondi sanitari, casse e imprese di assicurazione. A questa cifra poi vanno aggiunti quasi 36 miliardi di spesa diretta delle famiglie (out-of-pocket), che portano la spesa sanitaria privata a più di 40 miliardi.

Per finanziare tutta la spesa di welfare pubblico, oltre a tutti i contributi sociali, per quanto riguarda il Ssn occorre fare leva principal-

mente sull'Iva, sui ticket sanitari, sull'intramoenia, sull'Irap, sull'adizionale Irpef ecc.

Chi paga la sanità pubblica e più in generale il welfare pubblico? Per Itinerari Previdenziali, la metà degli italiani dichiara reddito zero o inferiore a 7.500 euro lordi l'anno; il 45% di tutti i contribuenti (circa 40 milioni) versa solo il 2,8% dell'Irpef, mentre il 57% dell'Irpef è a carico del 12% dei contribuenti, tra cui l'1,1%, pressato dalle imposte e da tagli indiscriminati e mancate rivalutazioni sulle pensioni, versa il 18,86% dell'Irpef.

Occorre da una parte allargare la platea dei contribuenti attraverso una seria lotta all'evasione e strumenti come la limitazione dell'uso del contante, il cash back, il conflitto d'interessi. Dall'altra, ampliare la sussidiarietà con un maggiore utilizzo dei soggetti intermediari, come i fondi integrativi. Non quindi alternativa al Ssn, o in conflitto con esso, bensì parte integrante del welfare sanitario, con particolare accentuazione nelle aree in cui il contributo pubblico è minore, quali l'odontoiatria, la prevenzione e



anche la non autosufficienza, e quale portatore di risorse aggiuntive per la sanità attraverso opportune convenzioni a condizioni che queste siano coerenti con il mercato.

### **Migliorare gli incentivi fiscali sui contributi ai fondi sanitari integrativi**

Incentivare fiscalmente l'utilizzo dei fondi sanitari integrativi e ampliarne la diffusione potrebbe essere un'azione strategica importante. L'ammontare generale delle risorse impiegate nei fondi sanitari integrativi è di circa 2,4 miliardi, mentre il numero degli iscritti è circa 12,9 milioni tra lavoratori dipendenti, autonomi e familiari a carico. I lavoratori dipendenti che aderiscono collettivamente ai fondi sanitari (e i pensionati che contribuiscono sulla base di una fonte istitutiva collettiva) possono dedurre dal reddito da lavoro i contributi

versati da loro e dal loro datore nel limite di 3.615,20 euro (mentre i lavoratori autonomi e i liberi professionisti possono dedurre solo se aderiscono a forme collettive).

Questi soggetti hanno inoltre diritto anche alla detrazione e deduzione dal reddito delle spese sanitarie rimaste a loro carico, perché non rimborsate dai soggetti intermediari. Il funzionamento delle agevolazioni fiscali per i fondi sanitari è analogo a quello previsto per altre deduzioni/detrazioni.

Per lo Stato il costo delle agevolazioni fiscali per chi aderisce alla sanità integrativa si attesta su 1,5 miliardi l'anno. Di contro, vanno sottolineati due aspetti: lo Stato risparmia il costo della salute gestito dai fondi sanitari integrativi (4,3 miliardi); i fondi sanitari integrativi gestiscono frontiere sanitarie, oltre alla prevenzione, anche la telemedicina e la long

term care, che lo Stato attualmente non è in grado di garantire alla popolazione e anche queste hanno un costo.

### **Salvaguardiamo il Ssn**

Il Servizio sanitario nazionale rappresenta una conquista fondamentale del nostro Paese, favorendo la coesione sociale e costituendo una garanzia per l'equità nell'accesso al diritto alla salute e per la salvaguardia delle fasce sociali più deboli. Per tali ragioni non solo va salvaguardato ma anche rafforzato e reso sempre più efficiente.

L'obiettivo è renderlo più adeguato – in tutte le regioni italiane – ai bisogni di salute della popolazione, più accessibile a tutte le persone, a partire da quelle più pesantemente colpite prima dalla crisi economica e poi dalla pandemia. Ciò anche valutando l'opportunità di modificare il Titolo V della Costituzione, per riattribuire un maggior ruolo di coordinamento allo Stato.

Occorre migliorare la prossimità dell'assistenza sanitaria, approntando una rete capillare di servizi territoriali. La prossimità, oltre che essere utile, consente anche al contribuente di verificare immediatamente il "ritorno" di quanto versato in termini di contributi o imposte.

Sotto questo profilo, il Senato ha approvato l'8 aprile scorso una mozione sul potenziamento delle cure domiciliari per i pazienti affetti da Covid-19, già avviata in alcu-

ne zone del Paese. Un importante passo per l'immediata adozione di cure domiciliari personalizzate e per evitare il sovraffollamento negli ospedali, a beneficio dei pazienti affetti da altre malattie gravi.

Una sperimentazione, già avviata con successo in alcune aree del Paese (ad esempio Piacenza), che potrebbe determinare una rivoluzione copernicana del Ssn.

### Interventi auspicabili

Per incentivare la diffusione del welfare privato, la prima misura utile sul piano generale potrebbe essere quella di approntare una seria politica retributiva.

Come seconda misura, si potrebbe incentivare maggiormente la sanità integrativa, per esempio aggiornando ogni cinque anni il limite massimo di deducibilità dei contributi ai fondi integrativi del Ssn. L'attuale limite di deducibilità (pari a 3.615,20 euro) risale al 1997. Come terza misura, andrebbe anche estesa la possibilità di dedurre i contributi a tutte le tipologie di assistiti dai fondi di derivazione contrattuale che risultino iscritti all'anagrafe dei fondi sanitari, ovvero anche ai proscrittori volontari e ai pensionati.

Occorre poi iniziare a definire una strategia nazionale di protezione

contro i rischi connessi alla non autosufficienza – al di là di quello che già fanno i fondi sanitari integrativi – individuando soluzioni che consentano la ripartizione degli oneri su una vasta platea di contribuenti, in modo che la spesa individuale sia molto bassa e quindi sostenibile.

E, infine, dare sollecita attuazione al protocollo sul potenziamento delle cure territoriali, come anteposto di un nuovo rivoluzionario sistema di cura, basato sull'intervento immediato a domicilio, che porterà a un rinnovamento culturale e organizzativo del modo di curare le persone. ■



CONVENZIONE  
DIRETTA

### PERCHÈ 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 endosseï, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven  
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00  
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489

[www.sorrisoesalute.it](http://www.sorrisoesalute.it)

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE

# LA SALUTE È NECESSARIA, ANCHE PER L'ECONOMIA

*Una visione multidisciplinare e approfondita sulle politiche sanitarie, la formazione, il technology assessment e il supporto manageriale rispetto all'impatto della pandemia e all'evoluzione del Servizio sanitario nazionale*

Federico Spandonaro

docente di Economia dell'industria farmaceutica e sanitaria

**P**ARTIAMO da una premessa: siamo ancora in fase pandemica; e non essendo ancora del tutto usciti dall'emergenza registriamo politiche sanitarie per lo più "reattive", mentre il "resto" del sistema sanitario vive una sorta di stasi, in attesa della fine della pandemia. Sebbene non disponiamo ancora di dati sufficienti per capire esattamente quali saranno i cambiamenti portati dalla pandemia, e tanto meno per valutare la loro persistenza, su un punto osserviamo



una crescente attenzione: quello del finanziamento della Sanità.

## Gli ultimi dieci anni

Il punto è rilevante, e vale la pena di osservare che il Ssn è arrivato ad affrontare la pandemia dopo un decennio caratterizzato da alcuni significativi trend. Il primo è la decrescita della quota pubblica nel finanziamento della sanità: se fino alla crisi finanziaria del 2009 l'Italia aveva una quota di finanziamento pubblico simile a quella degli altri paesi dell'Europa occidentale, negli anni successivi gli altri partner Ue hanno registrato una tenuta o un leggero aumento della quota, che da noi si è invece drasticamente ridotta. Oggi registriamo una quota di finanziamento pubblico allineata a quella dei paesi dell'est Europa.



---

**Fino alla crisi finanziaria del 2009 l'Italia aveva una quota di finanziamento pubblico della sanità simile a quella degli altri paesi dell'Europa occidentale. Negli anni successivi si è drasticamente ridotta e oggi registriamo una quota di finanziamento pubblico allineata a quella dei paesi dell'est Europa**

---

Le ragioni di tali andamenti sono attribuibili al fatto che il nostro è un Paese con alto debito pubblico e crescita praticamente nulla, nel quale le politiche economiche hanno assunto come priorità quella del ripiano delle finanze pubbliche, e a seguire la crescita, sacrificando (almeno in parte) il welfare. Il trend del finanziamento si riflette sulla spesa sanitaria: quella pubblica è inferiore di circa il 40% rispetto a quella degli altri paesi europei e quella privata è inferiore del 10%.

Complessivamente, questi andamenti hanno permesso di colmare i disavanzi, che dai 7-8 miliardi dell'inizio degli anni duemila sono scesi a un livello intorno al miliardo, ovvero meno dell'1% del finanziamento totale, che può essere considerato un sostanziale

equilibrio finanziario, sebbene sconti i quasi 5 miliardi derivanti dalle varie forme di compartecipazione alla spesa sanitaria pubblica, che gravano sui cittadini.

### **L'impatto del Covid**

La pandemia si è innestata su questi andamenti, facendo rapidamente maturare nuove consapevolezza: la prima è quella dell'opportunità, o necessità, di rifinanziare il Ssn e rivedere le politiche di efficientamento.

Lo sforzo, ad esempio, per ridurre il tasso di ospedalizzazione – oggi tra i più bassi in Europa – e raggiungere livelli di occupazione dei letti molto vicini al 100%, si è rivelato un errore che ha generato un forte stress sul sistema ospedaliero nella fase emergenziale. A livello territoriale le per-

formance sono state a macchia di leopardo: le farmacie, ad esempio, hanno sicuramente reagito molto meglio rispetto alla medicina generale, che ha arrancato, per molte ragioni.

Una delle conseguenze più gravi della pandemia è stata il blocco delle prestazioni non Covid, ovvero le ritardate o mancate diagnosi, i ritardi dei controlli, i cui danni sono ancora non quantificabili.

### **Gestione dell'emergenza**

Un ulteriore effetto provocato della pandemia, di cui non si parla abbastanza, è la "gestione dell'emergenza in deroga": infatti, per poter rispondere alle sfide della pandemia in tempi congrui, si è optato per assunzioni "in deroga", appalti "in deroga" ecc., dimostrando nei fatti che, con le regole

delle amministrazioni pubbliche, il sistema non è in grado di funzionare adeguatamente.

Sugli effetti a livello regionale, ovvero sulle diverse performance regionali, non bisogna invece trarre conclusioni affrettate: è facile criticare (come qualcuno ha fatto) la Lombardia, ma è anche vero che questa regione è stata la prima e anche la più colpita. Le altre regioni hanno avuto molto più tempo

per prepararsi e hanno comunque registrato tassi di contagio molto più bassi.

Sul tema del regionalismo, la pandemia ha anche fatto molto discutere in tema di rapporto fra “centro e periferia” e sui potenziali conflitti di attribuzione: in realtà le regole ci sono e sono sufficientemente chiare. Ad esempio, sembra indiscutibile che le regole sulla gestione dell'emergenza, quali le quarantene, debbano essere nazionali; di contro che l'organizzazione degli hub vaccinali debba essere delle regioni. Il contrasto fra regioni e governo centrale, additato giornalmisticamente come un punto critico, è stato in realtà esagerato, in funzione di un gioco delle parti fra schieramenti politici: a una lettura oggettiva non sembra, però, essersi dimostrato un elemento veramente critico o la ragione primaria di alcuni fallimenti nelle risposte alla pandemia.

**La “non conoscenza” della pandemia è stata la vera fonte della grande confusione che in alcune fasi si è generata. Tuttavia le nostre performance non sono state peggiori di quelle di altri paesi**

### L'inerzia del Ssn

Sembra invece evidente che la “non conoscenza” del fenomeno sia la vera fonte della grande confusione che in alcune fasi si è generata: d'altra parte la pandemia ha preso alla sprovvista davvero tutti e, in confronto con le performance osservate a livello internazionale, quelle italiane non sono certamente peggiori, anzi, qualche volta persino migliori.

Ovviamente, con il passare dei mesi alcuni ritardi nelle risposte o alcune smagliature organizzative risultano sempre meno giustificabili; ma, a ben vedere, sono estrinsecazioni delle tipiche pecche del nostro sistema sanitario nazionale: soprattutto un'organizzazione poco attenta ai reali bisogni della domanda.

Ad esempio, oggi il mantra maggiormente ricorrente è quello per cui bisogna potenziare il territorio, mancato alla “chiamata dell'emergenza”. Il sospetto è, però, che il territorio potesse in realtà fare ben poco in assenza di terapie efficaci; in ogni caso la domanda da porsi è perché, malgrado la legge Balduzzi abbia quasi 10 anni, nulla o poco è stato sinora fatto nel potenziamento del territorio.

### Le sfide del futuro

Per tornare a provare a immaginare come sarà il futuro del Ssn nel post-Covid possiamo ripartire dalla consapevolezza o, quanto meno, dalla diffusa volontà di ri-



finanziare il settore sanitario. Un atteggiamento forse supportato dal fatto che arriveranno ingenti risorse europee.

Per anni ha prevalso la volontà politica di contenere in tutti i modi la spesa, assumendo (assiomaticamente) che le risorse assegnate fossero sufficienti, in quanto il Ssn era segnato da un'eliminabile inefficienza. Oggi prevale, altrettanto assiomaticamente, l'idea che le risorse non siano sufficienti, e quindi l'auspicio di un aumento della spesa. L'unica cosa certa è che il finanziamento della sanità è una scelta politica, che dipende da quello che si vuole fare, ovvero dalle priorità. Da questo punto di vista, per il futuro i giochi sembrano fatti, con l'allocazione delle risorse previste dalla missione 6 del Pnrr (Sanità). Approfondendo i contenuti del Piano, emerge però che non tutto è chiaramente definito. Quale modello di territorio si vuole davvero realizzare? Che ruolo è previsto per la digitalizzazione di cui tanto si parla, ma con idee assolutamente difformi? E soprattutto: come si pensa di riformare le "regole del gioco"? In altri termini, si vuole ritornare alle regole operative precedenti, in cui per fare un appalto o un'assunzione ci vogliono mediamente tre-quattro anni, o si pensa di rimanere "in deroga"? Non dobbiamo dimenticare che il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) ha un orizzonte temporale limitato: gli investimenti vanno fatti entro

cinque anni, vincolo che con le regole attuali sarebbe un obiettivo molto difficile da raggiungere.

### **Flessibilità e crescita**

Con la pandemia si è altresì radicata la consapevolezza che la salute è necessaria anche per l'economia. Abbiamo capito, sulla nostra pelle, che se ci sono problemi sanitari si blocca tutto. Ma la soluzione ai problemi del Ssn non è nell'espansione senza limiti dell'offerta. In Italia non possiamo puntare a raddoppiare il numero delle terapie intensive, per avvicinarci alla Germania. In altri termini, non possiamo permetterci un sistema sovradimensionato (ricordiamo che la Germania spende quasi l'80% in più di noi per il comparto). Dobbiamo piuttosto costruire un sistema flessibile che, in caso di nuove pandemie, possa rapidamente adattarsi e, ad esempio, essere in grado di allestire rapidamente un numero di terapie intensive adeguato alle necessità. L'altro elemento chiave è il debito: ci attende una fase di investimenti, che però utilizzano risorse in larga misura a prestito; si genererà debito e, per ripagarlo, è necessario aumentare la produttività del sistema assistenziale. Ed è anche difficile che questo basti. Negli ultimi (almeno) 15 anni, abbiamo cercato di rientrare dal debito in assenza di crescita e questo si è dimostrato praticamente impossibile. Anzi, la riduzione degli inve-

---

**In tema di crescita, non si può evitare di notare l'importanza della ricerca. E su questo tema il Paese continua ad essere in ritardo e a non investire abbastanza**

---

stimenti, effetto dell'urgenza di ripianare il debito, ha minato le condizioni stesse della crescita. Quindi è necessario che gli investimenti (anche) nella sanità, siano orientati a sostenere la crescita. Bisogna considerare la sanità non solo come una fonte di spesa da contenere o un servizio per la salute, ma anche come un motore di sviluppo economico.

### **Sanità, motore economico**

In tema di crescita, non si può evitare di notare l'importanza della ricerca. E su questo tema il Paese continua ad essere in ritardo e a non investire abbastanza. Ad esempio, anche nella corsa ai vaccini, per l'Italia si è configurata un'occasione persa. Pensiamo al fatto che i nuovi stabilimenti dove si produrranno i vaccini in Europa sono stati attivati in altri paesi (evidentemente più appetibili per le aziende farmaceutiche), i quali raccoglieranno benefici in termini di occupazione e innovazione. Di contro, una parte dei finanzia-

menti del Pnrr rimane impegnata per completare progetti non sufficientemente finanziati in precedenza: basti pensare al rinnovamento delle attrezzature o al fascicolo sanitario elettronico. Certamente progetti opportuni, ma che è difficile definire davvero innovativi e forieri di crescita.

**Perché il nostro Ssn faccia un salto di qualità è necessario si consolidi una visione efficace e condivisa del futuro e su questa si innesti un'efficiente programmazione. Quella per normazione non funziona in un sistema complesso, che invece si governa con adeguati incentivi al cambiamento**

### Quali investimenti?

Analogamente, si intravede il rischio che sia minata la produttività degli investimenti, in relazione al significato che si vuole dare alla "digitalizzazione" del sistema, che può essere intesa come automazione o come la base per la ridefinizione delle modalità di servizio.

"Smaterializzare" una ricetta è corretto, ma non cambia radicalmente il servizio. Per fare ciò, al Ssn serve che si operi un ripensamento delle modalità di servizio.

Anche gli investimenti in capitale umano sono carenti: e questo è particolarmente grave perché, per spendere bene i soldi, servono competenze adeguate, ma è ormai ampiamente condiviso che, nel middle management sanitario, si registri una carenza di competenze adeguate alle nuove sfide.

### Gli errori del passato

Per fare un salto di qualità, è necessario si consolidi una visione efficace e condivisa del futuro Ssn, e su questa si innesti un'efficiente programmazione.

La storia del nostro Ssn insegna che la programmazione per normazione non funziona in un sistema complesso, che invece si governa ponendo gli adeguati incentivi al cambiamento.

Su quest'ultimo aspetto sono oggi corretti quelli capaci di coniugare efficienza tecnica ed efficienza allocativa: il sistema deve diventare più flessibile e previdente. Una frequente retorica ci disegna come "bravi a gestire l'emergenza": certamente vero ma, se l'emergenza è frutto di una carenza di visione, che implica una gestione "alla giornata", si genera un inutile costo umano ed economico.

Purtroppo, una vera "visione" non sembra ancora essersi consolidata. La creazione di nuovi posti di terapia intensiva, come anche in prospettiva di realizzare nuove case di comunità, non descrive ancora una compiuta riforma del Ssn.

Analogamente, rinnovare le attrezzature negli ospedali, o migliorarne l'edilizia, è utile, ma non certo definibile un "grande rinnovamento".

Anche in tema di personale dobbiamo osservare che sono state fatte assunzioni (necessarie per le esigenze pandemiche), ma poco o nulla è stato ancora fatto per ridefinire i ruoli e le competenze del personale: ad esempio, riproponendo i ruoli di medici e infermieri.

### Domande senza risposta

Analogamente, per potenziare il territorio, dobbiamo dare risposte ad alcune domande chiave: che organizzazione si vuole adottare? Che ruolo si vuole dare ai distretti? Che compiti dare ai medici di medicina generale? Sebbene tutti siano d'accordo sul fine ultimo, la divisione diventa evidente sul metodo; ad esempio, un "partito" vorrebbe i medici di medicina generale dipendenti e un altro li vorrebbe autonomi e convenzionati.

Allo stesso modo, per rompere l'inerzia amministrativa dobbiamo strutturare le norme in deroga con cui abbiamo gestito la pandemia o, piuttosto, dobbiamo riformare il diritto amministrativo? L'amministrazione difensiva si combatte formando il personale o cambiando le norme?

### Ospedale e territorio

Anche sul ruolo che si vuole attribuire all'ospedale rimangono

questioni aperte. Ad esempio, si declina spesso l'obiettivo del territorio come quello di fare filtro rispetto all'ospedale. Ma questa è una falsa narrativa. Ormai in ospedale si fanno molti meno ricoveri e molta specialistica che, sebbene di II livello, è di fatto un'attività territoriale. In altri termini, continuare a pensare a ospedale e territorio come due entità separate, e alternative, è sbagliato. Piuttosto, ci vuole continuità, creando un modello integrato, "seamless", capace di eliminare le soluzioni di continuità nei rapporti fra attori del sistema: fra pazienti e medici, fra clinici, e fra i precedenti e l'amministrazione del sistema. Il clinico dell'ospedale e il medico di medicina generale devono collaborare mettendosi al servizio del paziente. E il paziente deve poter dialogare facilmente con loro ma anche con l'amministrazione: poter, ad esempio, pagare un ticket da casa, prenotarsi facilmente una visita o promuovere un teleconsulto. Dovrebbero essere sviluppati sistemi che ci permettano di ricevere a casa i farmaci per le patologie croniche, capaci anche di verificare la nostra aderenza alle terapie. In altri termini, la vera riforma, la vera modernizzazione del Ssn passa per la capacità di ridisegnare i servizi offerti. E questo è possibile solo con un modello "digitale nativo". Sembra cosa banale, ma è una rivoluzione copernicana per la cultura dominante nel Ssn.



### La sanità integrativa

In questa transizione verso il futuro del Ssn, la sanità integrativa e complementare può giocare un ruolo importante.

Data la sua funzione sussidiaria, il II pilastro può, per esempio, intercettare anticipatamente le nuove tendenze della domanda e contribuire a fornire risposte innovative, progettando nuove modalità di servizio.

Al governo del sistema serve creatività per intercettare e anche immaginare/predire le esigenze sanitarie della popolazione nel 2030. Come il settore pubblico, anche la sanità integrativa/complementare deve maturare una compiuta visione del futuro dei bisogni della popolazione.

Se oggi l'offerta di maggior comfort e la rapidità di risposta sembrano da sole sufficienti a definire una "competenza distintiva" per il II pilastro, in prospettiva l'agone della competizione si sposterà sul tema della capacità di integrare e coordinare le risposte assistenziali ai bisogni del paziente e, in generale, della comunità in cui il paziente vive.

Questo implica, fra l'altro, una sempre maggiore integrazione degli aspetti sanitari e sociali. Integrazione quasi assente nella visione del Ssn che emerge dal Pnrr; di conseguenza si crea un enorme spazio di azione per i fondi: questi ultimi hanno, infatti, l'opportunità di "anticipare" il settore pubblico, integrando la propria azione e allargando il proprio ambito a tutti i servizi alla persona erogati in natura. Oggi non ha senso, ad esempio, parlare di assistenza domiciliare se prima non si sono create le condizioni per far mantenere alle persone una propria autosufficienza a domicilio, promuovendo, a titolo di esempio, le potenzialità insite nelle iniziative di housing sociale. In altri termini, i prossimi anni, vuoi per gli investimenti programmati, vuoi per l'evoluzione tecnologica, saranno densi di cambiamenti: la sanità integrativa, come peraltro quella pubblica, sarà chiamata a interpretare questi cambiamenti e il proprio successo dipenderà dalla capacità di pensare servizi rispondenti ai nuovi bisogni emergenti. ■

# TERZIARIO: STUDIAMO PER FARLO CRESCERE

*Nasce l'Osservatorio del terziario di Manageritalia per valorizzare questo settore che contribuisce allo sviluppo di tutta l'economia e del Paese*

Mario Mantovani  
presidente Manageritalia

**M**AI COME ORA l'economia terziaria è poco compresa nel nostro Paese, ricondotta agli esercizi commerciali, additati come fonti di contagio e azzerati dalle chiusure perché "non essenziali". In tutti i paesi sviluppati, e anche il nostro non fa eccezione, il terziario rappresenta circa il 75% del valore aggiunto nazionale. In Italia, anche sottraendo pubblica amministrazione e immobiliare, il mondo dei servizi raggiunge quasi il 50%. Finanza, informatica e comunicazioni, turismo e ristorazione, servizi alle imprese e ai privati, commercio al dettaglio e all'ingrosso, trasporti, salute ed educazione sono certamente settori eterogenei, con logiche, dinamiche e trend diversi e non omologabili, ma da essi dipendono in larga parte la crescita economica e il reddito di milioni di lavoratori (il terziario copre ambiti a forte intensità di lavoro, in genere maggiore che nella manifattura).

Nel momento in cui sembra possibile ripartire, non possiamo permetterci di ritornare alla situazione precedente. Le leve straordina-

rie di deficit e debito pubblico, attivate per contrastare il crollo reddituale e sociale, non possono essere azionate con regolarità, mentre gli shock di varia natura potranno ripresentarsi: nel giro di poco più di un decennio è già accaduto tre volte.

Occorre perciò analizzare le cause di debolezza dei settori in cui il valore aggiunto per addetto non è cresciuto o è addirittura diminuito nell'arco di 10 anni: salute e ospitalità -2%, trasporti e servizi alle imprese -1%, educazione e intrattenimento -0,5%, i trend in discesa per anno, da confrontare con la crescita dei settori finanziario, informatico e distributivo.

## **Un sostegno per il traino dell'economia**

Progettare misure a sostegno della ripartenza ignorando questi dati significa perpetuare uno stato di debolezza che non ci possiamo permettere. Dobbiamo sostenere le aziende capaci di innovare e crescere, aggregarsi, se necessario, aumentare la presenza nei segmenti a maggior valore aggiunto, attirare lavoratori con alte professionalità pagandoli ade-



guatamente. Non siamo un Paese low cost, non possiamo permettercelo. Le aziende irrimediabilmente compromesse dalla crisi devono uscire dal mercato, salvaguardandone i lavoratori e aiutandoli a ricollocarsi. Gli sconti contributivi e le riduzioni del costo del lavoro non devono servire per mantenere sott'acqua le situazioni di crisi, destinate a riemergere finiti gli sgravi, ma favorire le imprese redditizie. Eliminare l'Irap può andare in questa direzione, concedere crediti d'imposta sui redditi d'impresa può accelerare la ripartenza di chi ha le risorse e la forza per ritornare in utile.

### **Il progetto di Manageritalia per comprendere un settore dinamico**

L'obiettivo è analizzare più in profondità, conoscere meglio i settori terziari. Manageritalia avvia perciò un osservatorio economico sul terziario, guidato dall'economista Emilio Rossi, in collaborazione con Oxford Economics e Bcf Local Economies (vedi pagina 34). La prima uscita è principalmente dedicata all'impatto della pandemia Covid-19, ma contiamo di creare una nuova fonte di informazione e approfondimento a disposizione di esperti, decisori e di chi, in generale, desidera comprendere meglio l'economia italiana. Se è l'alba di un mondo nuovo, non accontentiamoci dei primi raggi di sole. ■

# IL TERZIARIO IN ITALIA TRA COVID E RIPRESA

*Dall'Osservatorio del terziario di Manageritalia un'analisi sullo stato dell'arte del settore e le prospettive per i prossimi anni*

**Emilio Rossi**

direttore Osservatorio del terziario Manageritalia e senior advisor Oxford Economics

**L**A PRIMA USCITA dell'Osservatorio del terziario di Manageritalia si avvale delle analisi di Oxford Economics ("L'evoluzione del settore dei servizi in Italia dal 2010") e Bcf ("L'impatto del Covid sui settori del terziario"). Vediamo alcuni dei principali aspetti emersi da queste due importanti analisi.

## **Un peso crescente**

Come nella maggioranza delle economie sviluppate, in Italia il settore dei servizi (o terziario) – definito come economia totale al netto di agricoltura, attività estrattive, manifattura, utility e costruzioni – ha visto crescere la sua importanza relativa nel generare sviluppo economico negli ultimi anni. In Italia, il terziario rappresenta quasi tre quarti del pil. Molti paesi sviluppati sono ancora più dominati dai servizi, come gli Stati Uniti e la Francia, dove tale quota si avvicina all'80%. Per comprendere al meglio l'importanza crescente dei servizi e le sinergie che creano con gli altri macrosettori, è utile tracciare il profilo comparato dell'evoluzione del settore

terziario negli ultimi dieci anni in Italia e analizzare l'impatto della crisi economica causata dalla pandemia in corso.

## **L'evoluzione dell'ultimo decennio**

Nel decennio pre-pandemia il settore dei servizi italiano, pur mostrando un tasso di crescita medio annuo (0,3%) superiore a quello complessivo dell'economia italiana (0,15%), ha sperimentato una crescita molto più lenta rispetto all'intera Eurozona. La crisi del debito sovrano – dalla quale l'Italia è stata una delle economie più colpite – ha portato a un periodo di austerità tra il 2010 e il 2015, durante il quale il governo italiano ha cercato di migliorare la situazione delle finanze pubbliche. Questo può contribuire a spiegare la debole performance dei settori pubblici della sanità e dell'istruzione, ma l'incertezza si è trasmessa anche al settore privato: il trasporto e magazzinaggio è stato il settore più colpito, come diretta conseguenza del drastico calo della domanda tipico dei periodi di contrazione economica. Il successivo periodo di ripresa 2015-2019



ha invece visto una crescita generalizzata, seppur ridotta, di quasi tutte le aree del terziario, ad eccezione della pubblica amministrazione. Nell'intero decennio la quota del terziario sul pil è di conseguenza cresciuta di oltre 1,5%, poco sotto il guadagno di quota registrato in ognuno dei tre decenni precedenti (circa 2% a decennio). Anche nel 2020 il settore del terziario nel suo complesso ha continuato a guadagnare quote di pil, avendo registrato una crescita pari a -8,1%, a fronte di una decrescita del -8,6% del valore aggiunto nazionale.

### Relazioni virtuose

Nonostante la sua preponderante quota nell'economia, spesso il settore terziario è visto come dipendente da quello della produzione di beni. Nei recenti elaborati di Oxford Economics e dell'Os-

servatorio del terziario di Managitalia viene mostrato come questa visione sia troppo semplicistica e non renda giustizia a una relazione molto più complessa. Il mondo dei servizi italiano e quelli della manifattura, costruzioni e utility sono fortemente interdipendenti. Il terziario "genera" attività di produzione di altri settori poco inferiori a quelle della manifattura. Tra i comparti dei servizi che maggiormente interagiscono con il resto dell'economia ci sono il commercio all'ingrosso e al dettaglio, il trasporto e magazzinaggio e le attività professionali che, non a caso, esibiscono moltiplicatori per euro di attività in linea con la manifattura (attorno a 1,94 euro). L'analisi di Oxford Economics mostra inoltre che il terziario vende il 16% della sua produzione come input per la produzione di beni.

---

**In Italia, il terziario rappresenta quasi tre quarti del pil. Molti paesi sviluppati sono ancora più dominati dai servizi, come gli Stati Uniti e la Francia, dove tale quota si avvicina all'80%**

---

### Gli investimenti languono

Pur avendo mostrato tassi di crescita superiori a quelli del pil, una potenziale spiegazione della scarsa performance nell'ultimo decennio del terziario italiano (se comparata a quella dei corrispettivi stranieri) è la bassa intensità degli investimenti, in relazione al valore aggiunto. Una delle tendenze è che, con pochissime eccezioni, l'intensità degli investi-

## UN CANNOCCHIALE SUL MONDO DEI SERVIZI



**L**'Osservatorio del terziario di Manageritalia sviluppa un dibattito con istituzioni, business community e società sul ruolo e sulla rilevanza del terziario nell'economia italiana. Le analisi dell'andamento dei settori dei servizi evidenziano infatti le opportunità che rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività dell'Italia.

Il progetto è promosso da Manageritalia, l'organizzazione di rappresentanza dei manager del terziario. Per lo sviluppo dell'attività di analisi e pubblicazioni l'osservatorio si avvale di volta in volta dell'expertise di prestigiosi centri di ricerca ed esperti a livello nazionale e internazionale, alcuni dei quali compongono il comitato scientifico.

L'osservatorio sviluppa analisi, ricerche, sondaggi, pubblicazioni, dibattiti, convegni sul terziario italiano, attraverso la valutazione dell'andamento dei suoi vari settori, con particolare enfasi sulle potenzialità che essi rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività del Paese.

**Le analisi svolte confermano che, dove si è verificata una maggiore intensità di investimenti, si è prodotto, in media, un aumento della produttività del lavoro, mentre quest'ultima è stata molto ridotta laddove si è avuta una bassa intensità di investimenti**

menti è diminuita nell'ultimo decennio per quasi tutte le aree del terziario in Italia. In un'analisi dell'Osservatorio di Manageritalia viene dimostrata la forte relazione positiva tra intensità degli investimenti e produttività del lavoro a livello di settore (al netto degli effetti di Paese e periodo). Lo studio permette dunque di confermare che, laddove si è verificata una maggiore intensità di investimenti, ha corrisposto, in media, un premio in termini di

produttività del lavoro. Specularmente, e questo è stato il caso per la maggior parte del terziario nell'ultimo decennio, a bassa intensità di investimenti, ha corrisposto una ridotta crescita della produttività del lavoro.

### La capacità di fare export

Un'altra possibile spiegazione dell'arretratezza dei servizi italiani rispetto agli altri paesi avanzati è il non avere ancora sfruttato appieno il commercio internazionale. Negli ultimi dieci anni le esportazioni di servizi sono cresciute molto più velocemente della produzione complessiva del settore in tutti i principali stati europei. I dati più recenti mostrano come il terziario italiano sia più focalizzato sul mercato interno rispetto agli altri paesi e non abbia ancora sfruttato le opportunità di crescita del commercio internazionale. Un caso di studio rappresentativo è quello del trasporto e magazzinaggio. Data l'importanza relativa delle attività manifatturiere in Italia – significativamente più alte di Francia e Spagna – è logico aspettarsi che tale settore sia essenziale nel coordinare il movimento dei beni e, dunque, costituisca una leva fondamentale per aumentare le esportazioni. La produttività del settore è rimasta però molto indietro nell'ultimo decennio, generando uno svantaggio competitivo con gli altri paesi.

## L'impatto del Covid

La crisi dovuta alla pandemia ha avuto un impatto fortemente diseguale sui diversi settori del terziario. Duramente colpiti risultano i servizi di alloggio e ristorazione, con una perdita di valore aggiunto del 36% e una occupazionale del 7,5%. Al contrario, settori come quello dell'informazione e comunicazione hanno avuto variazioni vicine allo zero, sia per quanto riguarda il valore aggiunto che l'occupazione. Allargando lo sguardo, sette su undici dei settori dei servizi hanno subito perdite significative sia per occupazione che per valore aggiunto, mentre la maggior parte di quelli del "secondario" (manifattura, minerario, utility) e l'istruzione hanno visto un drastico calo del valore aggiunto, ma senza perdite significative di occupazione.

Questo fatto non risponde solo a logiche differenze strutturali tra settori nella sensibilità al distanziamento sociale, ma anche a un ruolo delle politiche del lavoro introdotte per fronteggiare la crisi: l'espansione della cassa integrazione guadagni e del blocco dei licenziamenti si applicano esclusivamente ai lavoratori a tempo indeterminato. Grazie a un'elaborazione di Bcf Local Economies per l'osservatorio di Manageritalia, è possibile notare come i settori con un'incidenza maggiore di dipendenti a tempo indeterminato, ad esempio la manifattura e l'istru-

zione, sono anche quelli che riportano una perdita occupazionale minore, al netto di quella di valore aggiunto intercorsa.

## Scenari di ripresa

L'ampia variabilità dell'impatto in termini di perdita di valore aggiunto e occupazione genera un quadro eterogeneo anche per quanto riguarda gli scenari di ripresa delineati da Oxford Economics. I settori che dipendono dal finanziamento pubblico, come la sanità e l'istruzione, finiranno per essere limitati dalla necessità di riparare le finanze pubbliche, sulla scia del massiccio sostegno fiscale per far fronte alle perdite di reddito durante la pandemia. I settori maggiormente sensibili al distanziamento sociale, come alloggio e ristorazione e arte/intrattenimento, saranno lenti a riprendersi nel 2021, con tassi di crescita annuali ancora negativi, anche se significativamente inferiori ai cali registrati l'anno scorso, e un ritorno alla "normalità" pre-pandemia nel 2022, anche grazie al probabile utilizzo di una parte del risparmio delle famiglie accumulato durante la pandemia. Una prospettiva non particolarmente rosea riguarda il settore delle attività professionali: la ripresa ha iniziato a perdere slancio dopo una forte performance nella seconda metà dello scorso anno, ma è difficile ipotizzare un ritorno ai livelli pre-pandemici nel prossimo futuro.

La complessa eterogeneità dell'impatto della crisi rappresenta una sfida per le politiche per la ripresa. Le evidenze riportate nei lavori recenti di Oxford Economics e dell'Osservatorio del terziario di Manageritalia portano l'attenzione del legislatore verso la necessità di incentivare gli investimenti e aumentare l'apertura al commercio internazionale per garantire una crescita della produttività in linea con i principali paesi europei. Da

---

**La complessa eterogeneità dell'impatto della crisi rappresenta una sfida per le politiche per la ripresa. L'attenzione del legislatore si deve rivolgere verso gli incentivi agli investimenti e all'apertura al commercio internazionale per garantire una crescita della produttività in linea con i principali paesi europei**

---

un punto di vista occupazionale, indirizzare al meglio i sostegni è cruciale non solo per una questione di efficienza – non sprecare risorse e non lasciare indietro settori importanti per uno sviluppo di lungo periodo – ma anche per evidenti ragioni di equità e di tenuta strutturale, ossia evitare di perdere capacità produttiva. ■

# VENDITE IN OUTSOURCING? UNA STRATEGIA DI RESILIENZA

*Quando i rischi mettono in discussione la sopravvivenza di un'azienda o di un brand, la strategia del just in case diventa un obbligo e le pianificazioni centrate su flessibilità e agilità la quotidianità*

Pierpaolo Bertocco  
managing director di Cpm Italy

**O**GNI AZIENDA ha sempre stilato un piano di gestione dei rischi, ma l'ultimo anno ha messo in luce come le programmazioni e le strategie intraprese fino ad ora non sono sufficienti per affrontare gli alti livelli di incertezza di questo momento. La necessità di rivedere routine consolidate, introducendo nelle pianificazioni rischi che erano considerati così remoti da non essere neppure degni di analisi, è diventato un must sia nei modelli di business sia in quelli di processo. Si tratta di quei rischi non prevedibili o ignoti, definiti dall'Harvard Business School come "inediti", ma che hanno preso prepotentemente posto nell'agenda di ogni manager.

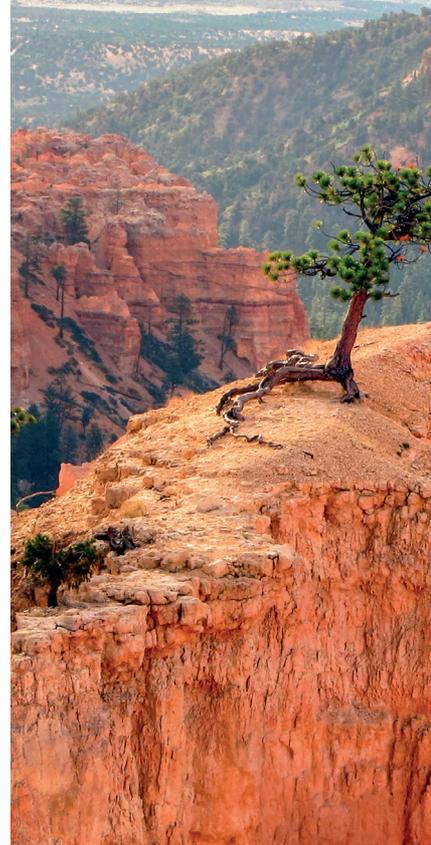
Quando questi rischi mettono in discussione la sopravvivenza di un'azienda o di un brand, la strategia del *just in case* diventa un

obbligo e le pianificazioni centrate su flessibilità e agilità la quotidianità. Ciò vale ancora di più quando si pensa al retail, dove il cambiamento in atto non solo è stato veloce, ma ha anche sovvertito radicalmente lo status quo.

### Come restare competitivi

Tutto questo ci porta a una domanda: come restare competitivi e gestire la forza vendita con efficienza, in un mondo in cui il cambiamento è una costante?

Non si può improvvisare, ma si può attingere alle competenze di chi ha sempre fatto della flessibilità e dell'agilità il proprio cavallo di battaglia: le società di outsourcing. Rispondere all'attuale livello di complessità con una relazione personale one-to-one, oppure con processi tradizionali a cascata, potrebbe rivelarsi rischioso in questo momento. Secondo Grand View Research,





re. Ma lo scopo dell'outsourcing delle vendite non è meramente quello di una riduzione dei costi – anche se è uno dei suoi vantaggi – bensì quello di “entrare gli uni nei panni degli altri”, creando un approccio win-win, per entrambi, cliente e agenzia. Integrare una partnership di outsourcing delle vendite significa avere team esterni predisposti a collaborare in modo interfunzionale all'interno delle organizzazioni, dando un impulso al miglioramento dell'intero processo di vendita.

L'outsourcing dei processi aziendali globali è stato valutato 221,5 miliardi di dollari nel 2019, con l'It come comparto più esternalizzato, ma con la presenza significativa anche del retail. Le stesse analisi indicavano un tasso di crescita annuale dell'outsourcing dell'8% fino al 2027; dato che andrebbe probabilmente stimato a rialzo, dopo la crisi sanitaria-economica globale.

### Strategia win-win

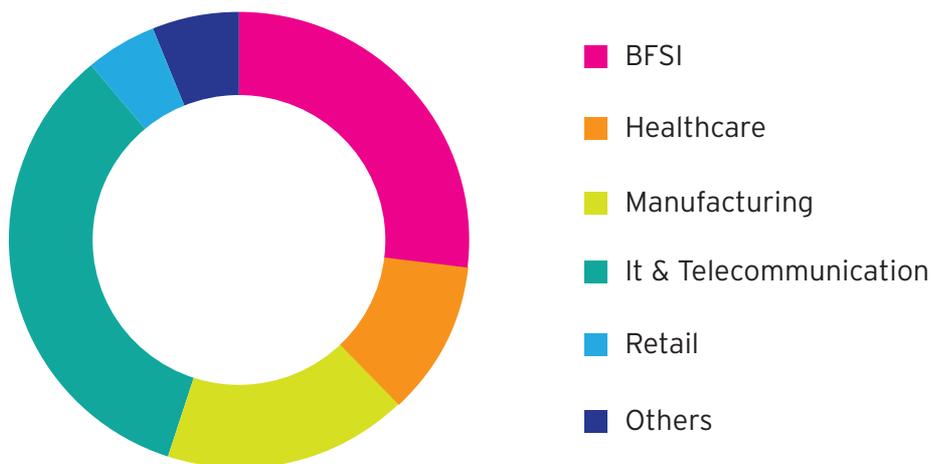
Secondo i dati di uno studio condotto recentemente da Cpm, l'esternalizzazione della forza vendita durante la pandemia sta crescendo considerevolmente: il 45% delle aziende di 29 paesi coinvolti nell'analisi prevedeva, infatti, una prevalenza dell'outsourcing rispetto alla ricerca di personale al proprio interno. I modelli di outsourcing delle vendite sono effettivamente

un'opzione concreta per garantire la continuità delle vendite: assicurano competenze specializzate, flessibilità delle risorse ed efficientamento dei costi, mentre lasciano all'azienda la possibilità di focalizzarsi su altre attività co-

### La forza vendita del futuro

E qui è doverosa una seconda domanda: come può l'outsourcing strategico della forza vendita essere funzionale per un retail sempre più omnicanale?

## Global business process outsourcing market share, by and use, 2019 (%)



Fonte: [www.grandviewresearch.com](http://www.grandviewresearch.com)

È un dato di fatto che gli equilibri tra vendite offline e online si sono rovesciati con la pandemia e ora la realtà phygital – o omnicanale, o ibrida, che dir si voglia – ha subito quell’accelerazione che sarebbe avvenuta solo tra qualche anno. Ma il problema reale è che

**È un dato di fatto che gli equilibri tra vendite offline e online si sono rovesciati con la pandemia e ora la realtà phygital ha subito quell’accelerazione che sarebbe avvenuta solo tra qualche anno. Ma il problema reale è che secondo McKinsey meno del 20% dei brand erano – e sono – preparati a sostenere questo maggiore flusso delle vendite online**

secondo McKinsey meno del 20% dei brand erano – e sono – preparati a sostenere questo maggiore flusso delle vendite online. In questo caso la responsabilità dei partner nelle vendite è quella di fornire soluzioni e strumenti che possano aiutare i clienti a muoversi lungo la nuova traiettoria, traslitterando sull’online quelli che sono alcuni principi base del

retail fisico, ossia controllo assortimentale e il suo sviluppo, la presenza del prodotto, la disponibilità di informazioni al consumatore e, ovviamente, il monitoraggio delle vendite e dei competitor. Il tutto alla velocità della rete. Non solo: la criticità sta anche nella capacità di comprendere come online e retail fisico siano collegati. Secondo il Consumer and retailers market research study (Manhattan Associates) recentemente pubblicato, l’81% delle operazioni fisiche e online dei retailer sono interconnesse. Bisogna, quindi, fondere la logica adottata per il fisico con quella necessaria per l’online, attingendo a strumenti di analisi che siano in grado di monitorare l’e-commerce come la field force fa per il retail fisico. Anche in questo caso l’outsourcer delle vendite può contribuire alla crescita del fatturato, mettendo a disposizione due pillar chiave: le persone e la tecnologia. Per la seconda, in particolare, l’outsourcer garantisce un costante investimento in soluzioni best of breed che hanno dei costi che spesso l’azienda preferisce destinare ad altre priorità interne.

### **Outsourcing: fattore strategico per road map e organizzazioni**

Rimane, quindi, un’ultima domanda da porsi: cosa significa inserire l’outsourcing strategico

delle vendite nella propria pianificazione?

Per McKinsey, la sales route to market consente di accelerare il recupero del fatturato e l’esternalizzazione potrebbe essere un fattore strategico per la roadmap di brand e organizzazioni, perché sfrutta l’esperienza e la scalabilità che gli accordi di outsourcing possono offrire. Esternalizzare la forza vendita significa innanzitutto definire, gestire e monitorare una relazione diretta tra costi e risultati. Abbracciando l’approccio di “forza vendita liquida” tipico di un outsourcer, si possono raggiungere gli obiettivi prefissati grazie a un mix di risorse fisiche e digitali che svolge attività di vendita predefinite per il 60-70% di una giornata lavorativa, riservando al tempo rimanente un utilizzo “liquido”, per perseguire nuove opportunità di vendita, rilevate grazie all’attenzione che la field force ha sul mercato e gli insight che raccoglie quotidianamente.

In conclusione, l’outsourcing favorisce la pianificazione dei rischi, assicurando competenze specializzate che possono aiutare a superare le improvvise turbolenze del mercato, ma che mantengono l’attenzione su quegli aspetti fondamentali per generare fatturato e sulla gestione delle necessità tipiche del retail come, ad esempio, le stagionalità e i lanci di nuovi prodotti. ■



# DENTRO LA VITA

## La ricerca Humanitas, dentro la vita di oggi per la salute di domani

La ricerca richiede tempo ma è l'unica risorsa che abbiamo,  
perché dietro ogni diagnosi, prima di ogni cura, c'è solo la ricerca.

**Sostieni con il tuo 5x1000 la ricerca globale di Humanitas.**

 **1000.humanitas.it**  
Ricerca Sanitaria C.F. 10125410158

# HUMANITAS

# MANAGER E GOVERNO PER IL PROGRESSO DEL PAESE

*Clou delle assemblee territoriali di Manageritalia è stato il dialogo con i rappresentanti dell'esecutivo. Nel corso dell'incontro è emerso in modo chiaro e condiviso il ruolo strategico dei manager per la ricostruzione socio-economica dell'Italia post Covid-19*

**U**N DIALOGO produttivo quello che si è svolto sabato 29 maggio online, e per alcuni in presenza a Milano, tra il presidente di Manageritalia Mario Mantovani e alcuni esponenti di spicco del governo Draghi, moderati dalla giornalista Costanza Calabrese. L'incontro, dal titolo "Riprendiamoci il gusto del futuro", frase del presidente del Consiglio Mario Draghi, è stato la parte pubblica delle 13 assemblee delle Associazioni territoriali Manageritalia svoltesi sempre sabato, prima e dopo questo importante appuntamento. Ospiti per il governo Massimo Garavaglia, ministro del Turismo; Maria Cecilia Guerra e Claudio Durigon, sottosegretari di Stato al ministero dell'Economia; Antonio Misiani, senatore e responsabile economico del Pd.

## **Crescita: puntiamo sul futuro dei settori dei servizi**

Secondo Mario Mantovani, «un futuro di salute economica dipende dal rafforzamento delle imprese, dalla loro crescita, da uno sviluppo sostenibile. La ripartenza deve concentrarsi sui settori dei

servizi che, come indicheremo tra qualche giorno presentando il nuovo Osservatorio Manageritalia del terziario (vedi a pagina 32, ndr), mostrano rilevanti volumi e margini di potenziale crescita della produttività. Inoltre, è necessario agire sulla leva fiscale, agevolando le famiglie con figli: non solo nella fascia bassa, già oggi ben 23,9 milioni di contribuenti (57,7% del totale) con redditi inferiori a 20mila euro pagano soltanto l'11,9% dell'Irpef, ma anche per i redditi medio alti. Basti pensare che un reddito di 100mila euro lordi per un dipendente con due figli a carico ha un'incidenza delle ritenute fiscali e contributive sul lordo del 43,7% in Italia, del 34,2% in Germania e del 28,1% in Francia».

Il Pnrr può consentire di colmare i gap strutturali, ma in molte aziende il gap di competenze e managerialità è un freno alla crescita. In tal senso, nelle imprese a conduzione familiare occorre aumentare il numero dei manager, necessari allo sviluppo di nuovi servizi e mercati, alle strategie finanziarie e di aggregazione, alla digitalizzazione e alla riconversione green. Per far progredire il Paese, occorre un dia-



logo più stretto con le organizzazioni di rappresentanza del management, in grado di collaborare nella messa a punto di strumenti di recruitment e valorizzazione delle competenze e di offrire un prezioso supporto operativo per la sburocraizzazione.

### Più manager nelle imprese

«I manager devono essere protagonisti nella partita del Recovery. Le risorse a disposizione del settore turistico sono 2,4 miliardi, da spendere entro il 2026, e il ruolo dei manager è fondamentale, ad esempio nella gestione del futuro hub digitale. La qualità e la professionalità dei manager vanno utilizzate dunque per supportare il percorso dell'utilizzo delle risorse messe a disposizione dall'Europa», ha detto il ministro del Turismo Massimo Garavaglia. Mentre il sottosegretario di Stato al ministro dell'Economia è intervenuto dicendo che nel decreto legge Sostegni Bis sono state previste numerose misure che danno possibilità alle aziende di avere liquidità

in un momento critico: «In tale prospettiva l'efficienza dei manager italiani servirà per dare risposte alla crisi. Le aziende hanno bisogno di manager, pertanto occorre fare sinergie, ascoltarli e affidarci al loro buon lavoro affinché tali norme possano avere effetti e ricadute positive nell'economia reale. In tal senso, vanno potenziati strumenti come il contratto di espansione per sostenere le aziende».

### Investimenti, chiave del futuro

«Le misure introdotte con il decreto liquidità hanno raggiunto livelli ragguardevoli, si è trattato di un'operazione di natura emergenziale per dare respiro alle imprese di piccola e media dimensione», ha ricordato Antonio Misiani, senatore e responsabile economico del Pd. «I dati epidemiologici stanno consentendo di ripartire. La proroga del fondo per le piccole e medie imprese, l'estensione delle garanzie pubbliche per i prestiti, come peraltro la moratoria sui prestiti, sono aspetti importanti. La sfida è

quella di mobilitare i risparmi degli italiani, che in questi mesi sono cresciuti nei conti correnti, pertanto occorre creare un sistema di incentivi per puntare a investire queste risorse nell'economia reale».

### Manager e istituzioni insieme per attuare il Pnrr

Per Maria Cecilia Guerra, sottosegretario di Stato al ministero dell'Economia: «La ripresa economica post pandemia implica una riprogettazione a partire dal comparto del turismo, dei trasporti e dei servizi. Appare, dunque, fondamentale coinvolgere i manager per quanto riguarda l'ambito delle tutele e degli investimenti nelle competenze ed è importante il focus per implementare la presenza delle donne nei ruoli apicali. È necessario, infine, rafforzare il rapporto fra mondo dei manager e istituzioni nella fase di attuazione del Pnrr per promuovere uno sviluppo sostenibile che sappia guardare al futuro, tenendo conto delle specificità presenti a livello locale».

Nella foto, la giornalista Costanza Calabrese con Mario Mantovani e Claudio Durigon, sottosegretario di Stato al ministero dell'Economia.

## RAFFORZATO IL RUOLO DEL MOBILITY MANAGER

Il 10 maggio scorso il ministro delle Infrastrutture e della Mobilità sostenibili, Enrico Giovannini, ha firmato con il ministro della Transizione ecologica Roberto Cingolani il decreto che istituisce il mobility manager nelle imprese e nelle istituzioni con oltre 100 addetti. L'obiettivo è quello di creare un piano spostamenti casa-lavoro ormai indispensabile.

Tra i numerosi cambiamenti innescati dalle restrizioni imposte dalla pandemia, infatti, quelli legati alla mobilità sono tra i più duraturi ed evidenti.

Al mobility manager spetterà il compito di capire come distribuire lo smart working lungo la settimana. Questo significa l'opportunità di ripensare i tempi della città, i tempi del movimento, delle scuole e delle persone per gestire un elemento che incide moltissimo sulla qualità della vita. Previsto per legge dal 1998, a valle degli Accordi di Kyoto del 1997 per la riduzione delle emissioni inquinanti, il ruolo del mobility manager è stato rafforzato nel 2020 con il decreto Rilancio e reso obbligatorio per aziende sopra i 100 dipendenti con il recente decreto di maggio.

Dalla sua istituzione ad oggi, gli obiettivi che si volevano raggiungere con questa figura sono cambiati. Inizialmente si volevano ottimizzare costi e impatti della mobilità sul territorio, con aspetti di efficienza e attenzione ambientale. Oggi, invece, con il Covid-19 il focus si è spostato verso la salute dei dipendenti, il distanziamento sociale e la gestione dello smart working.

Un mobility manager ha come obiettivo principale la creazione di un Piano spostamenti casa-lavoro (PscL), uno strumento di razionalizzazione degli spostamenti del personale realizzato attraverso l'analisi, lo sviluppo e la verifica di una serie di aspetti. Il Piano è finalizzato a migliorare la raggiungibilità dei luoghi di lavoro e ottimizzare gli spostamenti dei propri dipendenti. È evidente che questo comporta una riduzione dell'uso dell'auto privata, della congestione nelle ore di punta, dell'impatto sull'ambiente causato dal traffico veicolare e un genera-

le miglioramento del benessere dei dipendenti, con effetti positivi anche sulla spesa per i trasporti.

Il mobility manager deve avere un quadro completo delle problematiche connesse al territorio e al posizionamento dell'azienda rispetto al contesto urbano di riferimento, deve effettuare un'analisi dell'accessibilità dei luoghi di lavoro, esaminando offerta e domanda di mobilità dell'area, deve conoscere le esigenze del personale e determinare gli impatti ambientali attuali. Tutto ciò va a creare un database della mobilità aziendale, la base su cui posa la fase progettuale in cui si definiscono una serie di soluzioni per la mobilità sostenibile. Una volta fatto questo, si può passare al momento attuativo delle nuove poli-

tiche, a cui seguono costante monitoraggio e successive revisioni annuali del PscL.

Tra gli interventi attuabili riportiamo come esempio l'adozione di soluzioni di car pooling e car sharing, l'implementazione di un servizio collettivo aziendale o incentivi per l'uso dei mezzi di trasporto pubblici o di veicoli alter-

nativi come biciclette e monopattini elettrici. Operando invece sul livello delle esigenze, un'azienda può optare per l'introduzione di soluzioni di smart working, modificare gli orari lavorativi differenziando e rendendo più flessibili i turni di lavoro e creare occasioni creative e contest per modificare la cultura aziendale nei confronti della mobilità.

La richiesta di mobility manager è aumentata, le università hanno iniziato a offrire master specifici per fornire gli strumenti operativi, le best practice del mobility management e focus sulla mobilità sostenibile e condivisa.

Ad oggi, per quanto appaia utile e nonostante sia stata istituita da più di vent'anni, da un'indagine condotta da *Wired* risultano poco più di 300 mobility manager attivi a Roma, 180 a Milano, 40 a Bologna, di cui in maggioranza di tipo aziendale.



**Mobility manager nelle imprese e istituzioni:**



<http://bit.ly/decreto-12-5-21>

## GENDER PAY GAP: AUDIZIONE CIDA SULLA PROPOSTA DI DIRETTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO

Lo scorso 19 maggio Cida è stata audita dalla Commissione lavoro della Camera sulla proposta di direttiva del Parlamento europeo. Proposta che mira a stabilire prescrizioni minime per rafforzare l'applicazione generale del principio della parità di retribuzione a parità di lavoro (o di lavoro di pari valore) tra uomini e donne.

Si stabiliscono standard di trasparenza in materia di retribuzioni e garanzie di accesso a determinati strumenti di tutela giurisdizionale in favore dei lavoratori. Dalla relazione introduttiva al documento emerge che il divario retributivo di genere nell'Ue si assesta attorno al 14% e ha un impatto a lungo termine sulla qualità della vita delle donne, sul loro maggiore rischio di esposizione alla povertà e sul persistente divario retributivo pensionistico, che è pari al 33% nell'intera Ue.

La proposta mira a stabilire anche il divieto di discriminazione per motivi di genere, senza peraltro impedire ai datori di lavoro di retribuire in modo diverso chi svolge lo stesso lavoro (o un lavoro di pari valore) sulla base di criteri oggettivi, neutri sotto il profilo del genere.

Esprimiamo una valutazione positiva delle finalità della proposta che mira a raggiungere il traguardo della trasparenza retributiva riconoscendone l'urgenza nell'attuale momento storico, anche in considerazione della perdurante diffusione della disparità retributiva in Italia, soprattutto nel settore privato.

Al fine di una piena attuazione del principio alla base della proposta di direttiva, è necessaria, pertanto, l'integrazio-

ne di questo provvedimento europeo con un intervento legislativo nazionale specifico.

Colmare il divario retributivo è una priorità politica per la Commissione europea, che ha indicato negli ultimi anni molteplici azioni per combatterlo. Ad oggi sono solo sette i paesi membri che hanno adottato norme sulla trasparenza retributiva, mentre l'Italia ha sistematicamente trascurato le raccomandazioni adottate dall'Ue e dall'Oil. Ma ha anche disatteso la propria Carta costituzionale, che all'art. 37 prevede: "La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore".

Cida ha già messo in atto iniziative pratiche per contrastare il gender pay gap. Tra queste, la proposta di legge promossa da Manageritalia, AC2424, a prima firma del deputato Alessandro Fusacchia, che affida a un organo terzo, estraneo all'azienda (la consigliera di parità), il potere di intervenire e verificare se esiste una disparità, conferendo a questo istituto, figura già presente da anni su questi aspetti in ogni Regione, la possibilità di accedere ai dati retributivi dei dipendenti che le aziende trasmettono all'Inps.

Una proposta di legge innovativa che vuole colmare il divario culturale e reale, proponendo un controllo attivo delle segnalazioni al posto dell'attuale disciplina che prevede blande verifiche passive sulle dichiarazioni delle aziende.

La proposta è adesso in discussione in Parlamento e auspichiamo venga approvata.

Per affrontare la questione del gender pay gap è necessario un approccio mul-



tidimensionale, essendo tale questione strettamente connessa a quelle dell'occupazione femminile, della distribuzione del lavoro di cura tra i generi, dell'efficacia dei servizi pubblici per la conciliazione, dell'apprendimento permanente, della formazione dedicata al rientro dopo la maternità, della denatalità ecc. Una normativa che disciplini il problema della disparità salariale di genere deve essere inserita in un contesto di misure più ampie.

Al di là delle generiche dichiarazioni di intenti dei governi, per la risoluzione del problema è ora di dare vita a una concreta, rapida ed efficace presa in carico da parte degli organi competenti e del sistema delle imprese.

### Proposta di direttiva Parlamento europeo:

 <http://bit.ly/COM-2021-93-def>

### Superamento divario retributivo donne e uomini:

 <http://bit.ly/pdl-2424>

# REALTÀ VIRTUALE: NUOVA FRONTIERA DELLO SHOPPING

*Gli italiani vorrebbero un maggiore utilizzo della virtual reality nelle loro esperienze di acquisto online e nei negozi fisici. Soprattutto nell'ultimo periodo, questa tecnologia viene ritenuta una buona opzione per acquisti in sicurezza. Tuttavia, molti ancora non la conoscono o sono preoccupati per la privacy*

**L**A PANDEMIA da Covid-19, la diffusione del 5G e le mutate abitudini di acquisto delle persone, soprattutto online, stanno portando a un inesorabile cambiamento del comportamento dei consumatori, a cui le piccole e medie imprese stanno cercando di adattarsi velocemente per non rimanere indietro con le difficoltà del caso. Tuttavia, questa disruption apre nuove possibilità per le pmi e le attività che vogliono offrire ai propri clienti delle esperienze all'avanguardia proiettate verso il futuro, grazie alle tecnologie che si stanno sviluppando nel mercato, come la realtà virtuale, che permette addirittura di smaterializzare un punto vendita.

## La ricerca di Capterra

Proprio perché la realtà virtuale sta diventando sempre più capillare nelle nostre vite, il team di Capterra – comparatore che aiuta pmi e organizzazioni a trovare il software più adatto alle loro esigenze – ha voluto realizzare un nuovo studio al riguardo in cui sono stati interrogati gli utenti sul loro uso

della realtà virtuale. Gli intervistati totali sono stati 6.070, provenienti da 6 paesi europei (Italia, Spagna, Francia, Olanda, Germania e Regno Unito). Le interviste sono state condotte tra il 23 e il 29 dicembre 2020. Nello specifico riguardo all'Italia, gli intervistati sono stati in totale 990, di cui il 49% uomini e il 51% donne. La maggior parte dei rispondenti erano lavoratori a tempo pieno (52%) nella fascia 26-35 anni, seguita dalla fascia 36-45. Le restanti percentuali si sono suddivise come segue: 15% lavoratore part-time, 6% lavoratore autonomo, 7% studente, 16% pensionato, 4% disoccupato in seguito alla crisi.

## Comportamenti e desideri

Dalle risposte degli intervistati italiani sono emersi dati interessanti. Il 65% ha dichiarato che ha utilizzato o vorrebbe utilizzare la realtà virtuale immersiva per i propri acquisti; il 50% percepisce lo shopping con la realtà virtuale più sicuro a livello sanitario; il 78% la utilizzerebbe invece soprattutto per acquistare abbigliamento e accessori. Infine, il 46% dei rispondenti



vorrebbe trovare la realtà virtuale immersiva all'interno dei negozi fisici dove solitamente effettua acquisti per utilizzarla.

Se consideriamo la percentuale degli italiani che hanno utilizzato o vorrebbe utilizzare la realtà virtuale immersiva per i propri acquisti, solamente un 9% lo ha già fatto e un 56% vorrebbe provarla nel prossimo futuro. La maggior parte di chi ha risposto al sondaggio dicendo di aver fatto acquisti con la realtà virtuale ha utilizzato visori VR apposti per acquistare (58%) o app per la VR installate sullo smartphone (31%). Nello specifico, fra le marche citate per i dispositivi VR, il 40% degli intervistati ha detto di aver preferito i Samsung Gear VR.

### I prodotti più acquistati

In cima alle categorie merceologiche più acquistate attraverso l'ap-

plicazione della realtà virtuale troviamo abbigliamento, arredamento e decorazioni, cibo e bevande e servizi immobiliari (grafico 1).

Tendenzialmente, al netto della possibilità di poter avere a disposizione una tecnologia per realtà virtuale gratuita, che attirerebbe il 22% degli intervistati, quando è stato loro chiesto quanto sarebbero disposti a spendere per l'acquisto di dispositivi di realtà virtuale, la maggioranza ha dichiarato che spenderebbe fra i 51 e i 100 euro. Il 21% spenderebbe fino a 50 euro e solamente l'1% ha dichiarato che spenderebbe volentieri oltre 1.000 euro.

### Vantaggi e svantaggi della VR

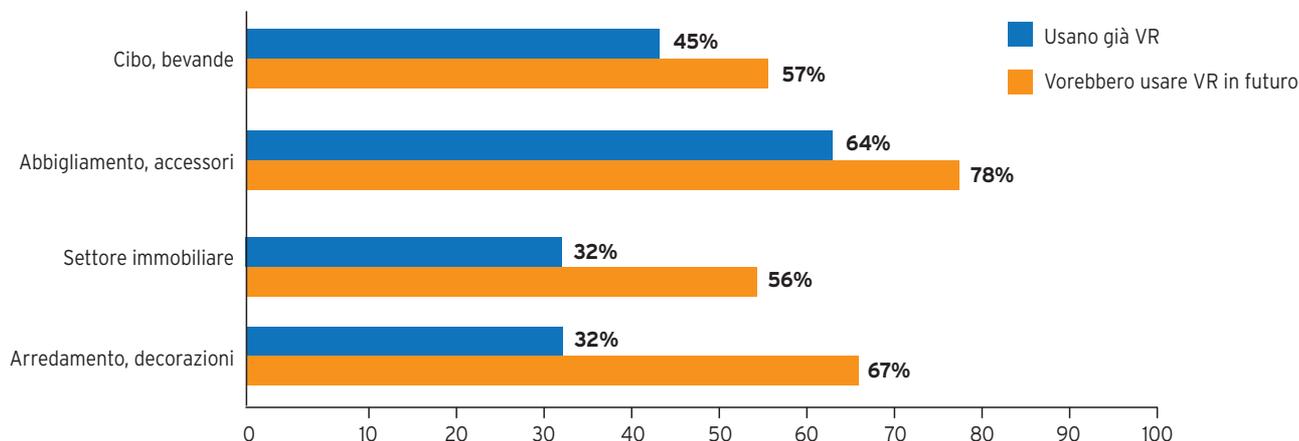
La metà degli italiani intervistati ritiene che fare acquisti attraverso questo tipo di dispositivi sia molto positivo per quanto riguarda la ri-

duzione del rischio infezione da Covid-19.

Altri vantaggi percepiti dagli italiani sono stati: l'esperienza è stata simile a quella di un negozio fisico senza dover uscire di casa (61%); il rischio di contagio si riduce (50%); si possono avere maggiori informazioni sul prodotto (44%); il processo di acquisto è reso più veloce (42%); l'esperienza di acquisto è più divertente (41%) e provare nuove tecnologie è interessante (31%).

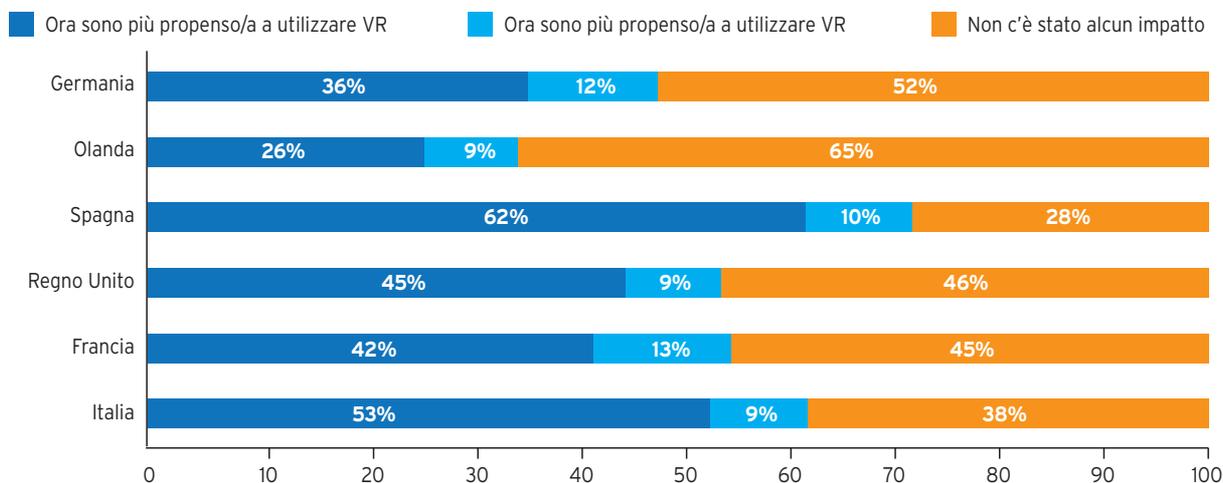
Al contrario, fra gli svantaggi sottolineati e le ragioni per non utilizzare questo tipo di tecnologia, al netto di un 15% che non la conosceva, è emerso che si preferisce provare fisicamente i prodotti prima di comprarli (54%), non si vuole installare app aggiuntive sui propri dispositivi (18%), ci si preoccupa per la propria privacy (11%) e si hanno problemi di salute (cinetosi, 2%).

## Grafico 1 - Le categorie di prodotti più acquistate con VR



Fonte: Capterra Studio Virtual Reality 2020.

## Grafico 2 - La diffusione della VR in Europa in seguito al Covid-19



Fonte: Capterra Studio Virtual Reality 2020.

### La realtà virtuale in Europa: Spagna in testa

Nel grafico 2 è possibile osservare come la Spagna sia stato il paese in cui la realtà virtuale ha avuto un maggiore impatto nel 2020. Infatti, il 62% degli spagnoli ha dichiarato che sarà più propenso a utilizzare la VR, con un solo 10% che si è detto non interessato. Se-

guono l'Italia e il Regno Unito. In particolare, agli spagnoli sembrano piacere molto i video 360° perché riescono a capire meglio com'è un prodotto. La Francia si posiziona poco dopo il Regno Unito, mentre Germania e Olanda non hanno visto un grosso cambio nell'impatto dell'utilizzo di questa tecnologia. ■

Lo studio completo di Capterra Italia sull'impatto della realtà virtuale immersiva si trova online:

<http://bit.ly/Studio-VR>

Per avere un confronto con le opinioni sulla realtà aumentata invece c'è anche un secondo studio:

<http://bit.ly/Studio-VR-Opinioni>

Poco tempo, tante domande?

# CONSULENZA DEL LAVORO

Semplicemente risponde

A cura di

**Fondazione Studi  
Consulenti del Lavoro**  
Consiglio Nazionale dell'Ordine

Prefazione di

**MARINA CALDERONE**

Presidente del Consiglio Nazionale  
dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro

## Perché scelgo CONSULENZA DEL LAVORO



### AUTOREVOLE

Pensato e redatto dagli esperti di **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro** e del **Comitato scientifico di TeleConsul**



### INTUITIVO

La **struttura dei capitoli**, la cura **grafica** e la presenza di **tre livelli di indice**, agevolano e velocizzano la consultazione



### PRATICO

Le **tabelle riepilogative** e i **riquadri di approfondimento** facilitano il reperimento delle informazioni di proprio interesse



### COMPLETO

**Completo** perché affronta tutte le materie di interesse e **specialistico** per supportare il professionista nello svolgimento dell'attività quotidiana



**Consulta l'estratto**

e scopri i vantaggi del manuale **CONSULENZA DEL LAVORO**

**Vuoi acquistarlo?**



Contatta il tuo **agente di zona**



Acquista direttamente su **TC Shop** e **Amazon**

# LAVORO: LE SKILL PIÙ RICHIESTE

*I risultati dell'osservatorio Hiring - Online Job Vacancy di Cfmt, uno studio di oltre 32mila annunci per i manager del terziario a cura del centro di ricerca Crisp dell'Università Milano Bicocca*

Angela Cozza  
head events & research Cfmt

**N**EGLI ULTIMI ANNI, la natura e le caratteristiche del mercato del lavoro sono cambiate sia nei paesi avanzati sia in quelli in via di sviluppo. La richiesta di competenze muta rapidamente, principalmente a causa dello sviluppo del digitale.

La pandemia ha creato uno shock nel mondo del mercato del lavoro, colpendo tutti i settori produttivi del Paese, comprese le figure manageriali. Come reagire? La conoscenza dei fenomeni è il pilastro per una decisione efficace.

Per far fronte a questo bisogno di conoscenza e monitoraggio, durante i primi mesi del 2021 è partito il nuovo Osservatorio promosso da Cfmt e affidato al centro di ricerca Crisp dell'Università di Milano Bicocca, che ha analizzato circa 32mila annunci per i manager del terziario pubblicati sul web in Italia.

Un nuovo osservatorio che ha come obiettivo la comprensione delle dinamiche legate alla domanda di lavoro per un target così particolare come quello dei manager del terziario, partendo dagli annunci di lavoro pubblicati sul web analizzati utilizzando algoritmi di

intelligenza artificiale e tecniche di big data per estrarre le informazioni più rilevanti e in tempo reale.

## **Il ruolo di big data e intelligenza artificiale**

Per delineare quali sono le competenze più richieste sul mercato del lavoro è necessario comparare la domanda di lavoro per le professionalità dei manager del terziario a livello nazionale e internazionale (Francia, Regno Unito, Germania e Spagna), confrontare la domanda di manager del terziario con quella dell'industria manifatturiera e stimare l'impatto delle competenze digitali, professionali e trasversali nelle domande di manager del terziario. Big data e intelligenza artificiale stanno giocando un ruolo chiave nell'analisi e nella comprensione di questi cambiamenti, fornendo un'opportunità unica per comprendere come la domanda di competenze e di professionalità si stia sviluppando.

«Comprendere come cambia la domanda di lavoro, quali sono le dinamiche che sottendono questi cambiamenti e quali sono le skill più richieste aiuta i manager a mantenere alta la propria em-



ployability», dice Pietro Luigi Giacomon, presidente Cfmt. «La formazione è lo strumento grazie al quale i manager durante e post pandemia hanno fatto ricorso per acquisire le nuove competenze richieste e allenare quelle in loro possesso per far fronte ai cambiamenti in atto».

### Obiettivo

Il primo rapporto, liberamente scaricabile dal sito [cfmt.it](http://cfmt.it), è stato presentato il 20 aprile scorso e rappresenta una finestra aperta sul mondo del mercato del lavoro volta a conoscere qual è il ruolo e l'impatto della pandemia nell'andamento della domanda di manager del terziario. Particolare attenzione è posta a stimare la domanda associata alle diverse figure professionali

manageriali richieste dalle aziende in termini di skill professionali, digitali e trasversali. L'obiettivo è certamente di cogliere puntualmente le esigenze delle aziende e, soprattutto, identificare i fattori rilevanti e le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro. L'analisi presenta, oltre a uno spaccato nazionale e per macroregione, un confronto tra le competenze maggiormente richieste dalle aziende in Italia rispetto agli altri principali paesi europei in termini di domanda di lavoro e di competenze.

### Analisi delle competenze

Lo skill rate, indicatore che descrive la rilevanza delle diverse tipologie di competenze, evidenzia mediamente valori pari al 48% per le skill professionali, 33% per le tra-

sversali e 18% per le digitali. I dati, pur con alcune diversità, sono in linea per i principali paesi europei osservati. «Crescita e sviluppo, sottolinea Mario Mezzanzanica – direttore Crisp – saranno sempre più guidati dall'innovazione tecnologica e, certamente, diventerà sempre più importante rafforzare, per i dirigenti aziendali, la cultura del digitale e l'acquisizione di competenze specifiche legate al digitale. È infatti evidente che il digitale è sempre più pervasivo nei diversi processi aziendali, siano questi legati all'innovazione dei prodotti e dei servizi, di gestione dei processi decisionali e operativi e, soprattutto, dello sviluppo delle relazioni con la clientela attuale e potenziale». Rafforzare cultura e competenze digitali dei manager è in tal sen-

## Osservatorio Job Vacancy in sintesi

- 1. In termini di domanda**, la flessione per i manager del terziario nel 2020 rispetto al 2019 è stata del 31%. Un calo significativo che vede una ripresa solamente a settembre 2020, per poi arrivare a superare la domanda del 2019 nell'ultimo trimestre del 2020.
- 2. In termini di competenze**, si evidenzia una prevalenza della rilevanza di skill professionali (48% mediamente per i manager del terziario rispetto al 53% del manifatturiero) e di skill trasversali (33% medio rispetto al 32% del manifatturiero). Competenze, queste, ritenute caratterizzanti delle professioni osservate, soprattutto in termini di skill interpersonali e sociali/relazionali, ben distinte, professione per professione. In questo contesto, un ruolo chiave è svolto dalle competenze digitali: nonostante il loro ruolo minoritario rispetto a quelle professionali e trasversali (ad eccezione dei manager dell'Ict), il rapporto ha evidenziato come le competenze digitali che le aziende si aspettano dai manager siano in larga predominanza relative alla capacità di uso quotidiano di strumenti informatici di base – a prescindere dalla funzione aziendale di appartenenza – unitamente a competenze nell'utilizzo degli strumenti informatici volti prevalentemente alla comunicazione e alla gestione aziendale.
- 3. In termini di paragone internazionale**, i dati hanno evidenziato come il calo della domanda per i manager del terziario e del manifatturiero dovuto alla pandemia sia generalizzato anche in Francia, Germania, Spagna e Regno Unito, con alcuni picchi negativi più marcati in altri paesi rispetto all'Italia. Inoltre, in termini di rilevanza delle competenze, l'Italia è allineata agli altri paesi europei, indicando una necessità di crescita culturale a livello europeo nel prossimo futuro.

Scarica il report completo: [http://bit.ly/report\\_jobvacancy](http://bit.ly/report_jobvacancy)

Per leggere il report è necessario fare login sul sito [www.cfmt.it](http://www.cfmt.it). L'accesso è riservato ai dirigenti associati a Cfmt. Per maggiori informazioni: [info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it)



so un requisito indispensabile per governare e gestire l'innovazione delle aziende, per cogliere le sfide del mercato sempre più in veloce trasformazione.

«Mutano i contesti socio-economici e parallelamente anche quelli tecnologici», sottolinea Giorgio

Rapari, vicepresidente Cfmt. «La richiesta di competenze è in continuo cambiamento, in concomitanza dell'accelerazione dello sviluppo del digitale».

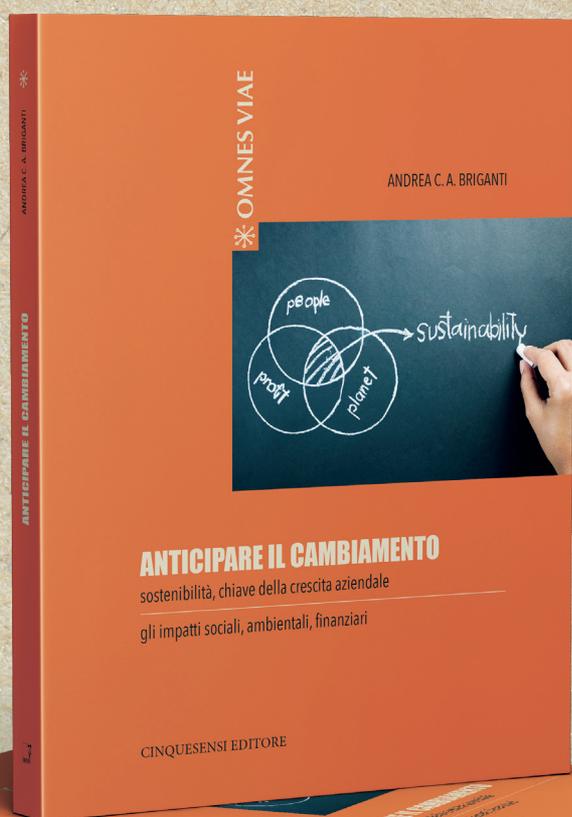
Per i manager del terziario le skill digitali di base sono certamente le più rilevanti, mediamente incido-

no per il 77%, seguite da quelle applicative e di gestione pari al 9% e da quelle di brokeraggio informativo, 6%. Residuali, come atteso, quelle più specialistiche-tecniche, che per i manager, al netto dei manager Ict (dove incidono per il 24%), sono pari al 5%. ■

# ANTICIPARE IL CAMBIAMENTO

## Un libro scritto da un manager che parla ai manager

Un'interpretazione avanzata e di grande respiro delle applicazioni della sostenibilità. Uno strumento concreto per quanti si stanno per avvicinare o intendono migliorare l'approccio a una disciplina fondamentale in una strategia imprenditoriale di successo.



### Andrea Briganti

Nasce a Milano nel 1975. Executive MBA SDA Bocconi. Attualmente CEO di ACIMGA, direttore di Federazione Carta e Grafica, co-direttore della rivista Converting Magazine e Founder di ThinkAbout - NO.W piattaforma anti-spreco ideata per le aziende. Ha maturato una vasta esperienza di advocacy alla guida di progetti internazionali di promozione estera, in collaborazione con il Ministero del Commercio e dello Sviluppo Economico e importanti fiere di settore. Ha un'estesa conoscenza della supply chain e delle dinamiche di mercato del Printing, con particolare attenzione alla produzione del packaging.



15%  
SCONTO

### Riservato ai lettori di DIRIGENTE:

sconto del 15% sul prezzo di copertina e consegna gratuita acquistando il libro sul sito dell'editore - accessibile inquadrando il QRcode - con il codice **BRIGANTI2021**.

Sconto valido per il periodo 20 giugno - 20 agosto 2021.

# IL MANAGER DEI DATI



**Massimo Di Gennaro** è direttore data analytics e innovazione digitale di So.Re.Sa.

**Massimo Di Gennaro è direttore data analytics e innovazione digitale di So.Re.Sa, società regionale per la sanità in Campania che realizza soluzioni avanzate e strategiche per la razionalizzazione della spesa sanitaria.**

**Cosa vuol dire oggi essere manager di una società che fornisce servizi alla Regione in ambito sanitario a favore del cittadino?**

«Dirigere una struttura come la mia comporta una doppia responsabilità, una verso la società, l'altra verso il socio Regione e i cittadini, che necessitano al giorno d'oggi, sempre più, di una sanità di prossimità e di servizi evoluti».

**Quali sono i must da mettere in campo, indipendentemente da azienda e settore?**

«La capacità di coordinamento, il rapporto interpersonale con i collaboratori al di là delle gerarchie, sempre nel rispetto dei ruoli».

**Come un manager può dare contributo e valore a un'organizzazione come la sua?**

«Un manager deve contemporaneamente avere uno sguardo all'interno della società e osservare i fenomeni esterni in modo da poter essere sempre preparati al cambiamento. La flessibilità organizzativa in molti casi rappresenta un fattore di successo».

**Come ha inciso l'emergenza Covid sul vostro business?**

«La gestione dell'emergenza Covid-19 ha dato sicuramente un notevole impulso alle attività non rivolte solo agli acquisti, ma soprattutto nel campo della sanità digitale. Dall'inizio della pandemia la società ha dovuto accelerare tutti i processi nella progettazione e realizzazione delle soluzioni digitali per fornire il necessario supporto a livello regionale (Unità di crisi, sistema della protezione civile, aziende sanitarie, ministero della Salute,

Istituto superiore di Sanità). Quello di garantire da subito un sistema di tracciatura dei casi di positività e un sistema organico e coordinato di informazioni ha rappresentato un nuovo modello di business che si è aggiunto alle attività ordinarie di gestione del sistema informativo sanitario e del sistema degli acquisti».

#### E sul suo lavoro?

«La gestione della pandemia ci ha insegnato che lo schema tradizionale "office work" può essere superato, ma necessita ancora di aggiustamenti organizzativi».

#### Quali altre esperienze ha avuto e come l'hanno fatta crescere portando valore a quello che fa oggi?

«Sicuramente la lunga carriera nella pubblica amministrazione mi ha dato la possibilità di conoscere i due mondi, quello dell'amministrazione pubblica, con i suoi punti di forza e di debolezza, e quello di tipo aziendalistico. Vivere i modelli organizzativi dalle diverse prospettive consente senz'altro al manager una compiuta valutazione sull'impiego delle risorse, il rapporto con le risorse umane e i rapporti con le istituzioni esterne».

#### Cosa fare per crescere professionalmente?

«È necessario "ascoltare", non perdere di vista l'attualità e avere

uno sguardo sempre rivolto al futuro».

#### Quali punti di forza di business e manageriali ha colto qua e là?

«Il modello di business della società dove opero è sempre più rivolto all'erogazione di servizi al sistema sanitario regionale. E il sistema stesso è sempre più bisognoso dell'apporto di strutture tecniche-operative agili come So.Re.Sa., che consentano al decisore regionale di operare le scelte. La vera sfida è quella di guardare a modelli innovativi che consentano di raggiungere con maggiore velocità punte di efficienza organizzativa».

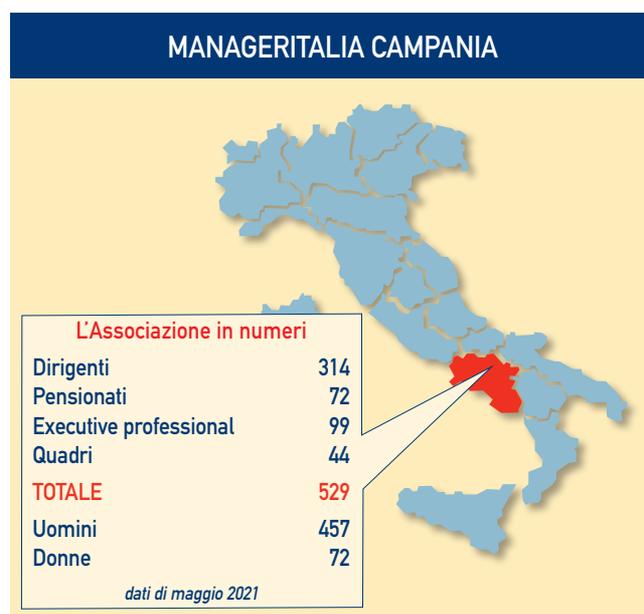
#### Dal punto di vista manageriale, a Napoli e nella Regione dove lei vive e lavora, che ambiente professionale c'è e come sfruttarlo?

«La nostra Regione è dotata di un importante tessuto imprenditoriale, talvolta timido e chiuso. Le istituzioni politiche e gli organismi pubblici devono accompagnare un processo di "innovazione culturale" e promuovere reti di professionisti e imprese. L'attuale work experience di So.Re.Sa. nella gestione dell'open innovation Campania può rappresentare un volano per le piccole e medie imprese, startup, innovatori e professionisti messi in connessione con i principali big player di mercato

attraverso l'"Alleanza per l'Innovazione"».

#### Com'è fare networking con vantaggi per sé e l'azienda, magari anche divertendosi?

«Il networking è vitale nel tessuto lavorativo. A mio giudizio deve partire dall'interno dell'organiz-



zazione e portarsi verso altre organizzazioni. Talvolta si promuove un networking esterno mentre all'interno della stessa azienda non si socializza, questo è un male per la crescita e la competitività».

#### Lei è associato a Manageritalia Campania: che rapporto e quali vantaggi ha?

«Nonostante sia associato da pochi mesi, ho avuto modo di apprezzare molto l'attenzione dell'Associazione e le opportunità che offre ai suoi iscritti».

Flavia Bernini, biologa nutrizionista



## IL GELATO PUÒ SOSTITUIRE UN PASTO?

Con l'estate, torna la voglia di rimettersi in forma e, complice il caldo, risulta più facile scegliere pasti light, freschi e dissetanti. Uno di questi è sicuramente il gelato che, unendo golosità e praticità, viene spesso utilizzato anche in sostituzione di un pranzo. La domanda che mi viene posta più spesso è se si tratta di una scelta corretta e utile anche ai fini della perdita di peso.

La risposta è sì, purché non diventi un'abitudine, ma semplicemente una strategia da integrare nell'ambito di un percorso ipocalorico, ad esempio un paio di volte a settimana.

Analizziamone insieme i pro e i contro così da trarne le giuste conclusioni.

### Punti di debolezza

**1 È un pasto sbilanciato.** Si tratta infatti di un alimento prevalentemente ricco di zuccheri, nel caso del gelato di sola frutta, e di un mix di grassi e zuccheri, nel caso del gelato alle creme.

Questo aspetto, tuttavia, non costituisce un problema in quanto il nostro fisico non ragiona nel breve periodo, bensì nell'arco delle 24 ore. Avremo quindi tutto il tempo di reintegrare i nutrienti mancanti, come proteine, fibre e carboidrati complessi, nell'altro pasto, che dovrà prevedere, ad esempio, un secondo piatto con un contorno abbondante di verdura e del pane integrale. Inoltre, se le calorie totali della giornata saranno rispettate, la dieta ipocalorica procederà senza problemi.

**2 Non è saziante.** La sua consistenza semiliquida e l'assenza di fibre lo rendono in effetti un alimento poco saziante. Il senso di sazietà, infatti,

viene meglio appagato da cibi solidi e ricchi di fibre. Per ovviare a questo inconveniente e non arrivare affamati a cena, basterà aggiungere nel pomeriggio un paio di frutti o 30 grammi di frutta secca.

### Punti di forza

**1 Le calorie sono limitate.** Grazie al buon contenuto di acqua, il gelato non risulta un alimento ipercalorico. Parliamo di circa 150 calorie per un gelato due gusti alla frutta e 250 calorie per un gelato due gusti alle creme. Quest'ultima è la scelta migliore nel caso utilizziamo il gelato in sostituzione di un pasto in quanto la presenza dei grassi lo rende leggermente più saziante rispetto al gelato di sola frutta.

**2 È appagante e pratico.** Per i più golosi, che amano i cibi dolci, si tratta di un pasto soddisfacente e gratificante. Inoltre, la sua praticità lo rende ottimo per sfruttare la pausa pranzo passeggiando, senza necessariamente sedersi a tavola.

Si può inserire anche al posto della cena? Certo! Il gelato è un alimento facilmente digeribile, caratteristica che aiuta a favorire meglio il sonno. L'aggiunta di un frutto aiuterà a rendere la cena sufficientemente saziante. Anche in questo caso, sarà opportuno fare in modo che il pranzo preveda tutti i nutrienti di cui necessitiamo, proteine al primo posto.

Di fatto, impadronendoci dei principi su cui si basa la nostra fisiologia, possiamo divertirci a uscire un po' dai binari della solita dieta e introdurre, addirittura al posto di un pasto, anche quegli alimenti che normalmente vengono banditi!



Le donne di Tehuantepec, 1929.

## TINA MODOTTI, IL MESSICO E LA LIBERTÀ

### DOVE

Tina Modotti  
Donne, Messico e libertà,  
Mudec Photo Milano,  
fino al 7 novembre

Quando, smartphone alla mano, decidiamo di consegnare a futura memoria la fotografia di un bicchiere con un coloratissimo cocktail, di un fiore appena sbocciato, di un gioco particolare di luci e ombre sulla facciata di un palazzo, non pensiamo mai a chi abbia aperto la strada. Sì, perché c'è sempre nella storia qualcuno che per primo ha osato sperimentare, arrivando a nuove forme di conoscenza o di arte.

All'inizio del '900 la fotografia non era ritenuta arte, era solo un mezzo tecnico per realizzare ritratti più realistici di quelli affidati al pittore, o per documentare qualche evento storico. Si lavorava in studio, la mole stessa dell'attrezzatura non avrebbe consentito altro, e spesso la stampa veniva ritoccata con tempere e acquarelli per renderla più simile a un quadro; non a caso si parlava di "fotografia pittorialista".

E poi un bel giorno, complice anche il progresso tecnologico in fatto di macchine fotografiche sempre più maneggevoli, arrivò lei, Tina Modotti: operaia, attrice, modella, fotografa, attivista... scegliere solo una definizione per descriverne la complessità e le mille sfaccettature sarebbe veramente riduttivo.

Nata a Udine nel 1896 ed emigrata con la famiglia negli Stati Uniti, inizia la sua carriera come attrice del cinema muto, osannata dai registi per la sua straordinaria espressività. Ma è nel 1922 che il suo destino si compie,

quando decide di seguire un gruppo di amici intellettuali, tra cui il fotografo Edward Weston, nel Messico post-rivoluzionario, una terra aperta a nuovi impulsi culturali e desiderosa di guardare al futuro.

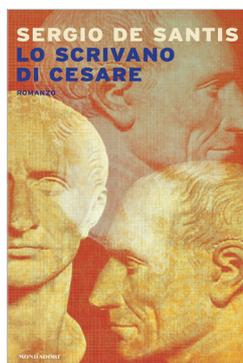
È qui che conosce Diego Rivera e Frida Kahlo, è qui che diventa militante del Partito Comunista, è qui che si innamora di Julio Antonio Mella, il grande amore che verrà assassinato proprio davanti ai suoi occhi, ma soprattutto è qui che getta le basi della *straight photography*, la fotografia vera e reale finalmente fuori dagli studi e in mezzo alle strade. Via libera, dunque, ai primi scatti della storia dedicati ai fiori, che ama immortalare nel momento in cui iniziano ad appassire, e alle prime prospettive architettoniche con studi di luci e ombre. C'è spazio per reportage dal sapore sindacale con le immagini dei lavoratori al porto di Vera Cruz, colti con audaci angolazioni, o le prime manifestazioni dei campesinos, ma anche, e soprattutto, per le donne nei loro abiti tradizionali, genuine e dallo sguardo fiero e dignitoso.

Dura troppo poco, meno di dieci anni, la carriera di fotografa di Tina Modotti, così come troppo poco durerà la sua vita, stroncata da un infarto a soli 46 anni. Una vita piena all'insegna della libertà e della passione, un fuoco che non può morire, come scriverà Neruda nella poesia a lei dedicata in occasione della sua scomparsa.

### CURIOSITÀ

Una delle foto più famose di Tina, i fili del telegrafo del 1924, è stata riprodotta da Poste Italiane nel 1978 in un francobollo celebrativo dedicato all'informazione fotografica.

Davide Mura



## Il potere visto da vicino

Sergio De Santis crea un personaggio a cui ci affezioniamo fin dalle prime pagine: Aristocle, ex schiavo, chiamato da Cesare per trascrivere la cronaca delle campagne di Gallia. Lo sguardo del liberto non evita nessun aspetto della personalità del

pontifex maximus: accanto a doti innegabili, emergono la spregiudicatezza, la vanità e l'ambizione. E dopo aver consegnato l'opera che tutto il mondo conoscerà come il De bello gallico, Aristocle comincia lui stesso un libro in grado di rispondere a una domanda cruciale: chi è davvero Cesare?

**Lo scrivano di Cesare**, Sergio De Santis, Mondadori, pagg. 216, € 18.



## L'Inferno di Dante diventa un thriller

Francesco Fioretti si cimenta in un'impresa ambiziosa che riscuote interesse e attenzione nell'anno dantesco: la riscrittura della prima cantica sotto forma di romanzo. Il punto di vista psicologico del Sommo Poeta viene raccontato con un

approccio moderno e godibile, così come il viaggio ultraterreno nel mondo degli inferi. Dante diventa così un cavaliere che affronta con coraggio una sfida sovrumana e appare, questo il risultato dell'operazione ben riuscita, un eroe dei nostri tempi.

**La selva oscura**, Francesco Fioretti, Bur, pagg. 324, € 12.

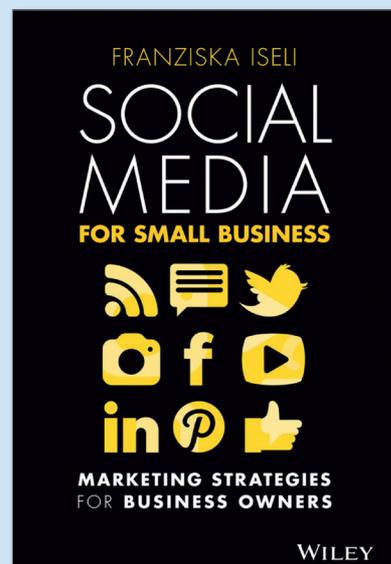


dall'ESTERO

## Social media: la strategia vincente

Nei confronti dei social, quando vengono approcciati in ottica business, si hanno molto spesso due atteggiamenti contrapposti: da un lato c'è chi li vede come la soluzione definitiva, una sorta di pillola magica in grado di fare lievitare rapidamente le cifre d'affari, dall'altro c'è chi ci crede poco ed è convinto che esserci sia più che altro un "dovere morale" e che dunque basti postare qua e là, con messaggi più o meno efficaci. Franziska Iseli ci invita a usare questi potenti strumenti in modo differente: si parte dall'obiettivo e dalla definizione di una strategia per poi "sporcarsi le mani". Gli aspetti operativi, le funzionalità e i format viaggiano di pari passo con i principi di marketing. La gestione degli strumenti è soprattutto pratica, tecnica, ma allo stesso tempo logica e apparentemente perfetta per chi intende comunicare e "vendere" il proprio brand online. Queste piattaforme ci costringono a osservare i nostri clienti in modo diverso e, se siamo una pmi o una startup, a individuare la nostra target community, che dobbiamo conoscere e apprezzare per proporre contenuti coerenti. Il libro è prima di tutto un manuale aggiornato, utile per chi si occupa in prima persona di comunicazione digitale, ma può essere apprezzato anche da un imprenditore o un manager non direttamente coinvolto nella gestione operativa dei social media perché segue una traccia che ci permette, innanzitutto, di delineare meglio i confini del nostro business.

**Social media for small business**, Franziska Iseli, Wiley, pagg. 219, \$ 29,95.



## ANTIFRAGILITÀ: SUPERIAMO IL CONCETTO DI RESILIENZA

Bene, ora che sapete tutto sulla resilienza e su come resistere di fronte alle difficoltà che incontrate ogni giorno sul lavoro, dimenticate tutto. Corsi di formazione, libri e articoli su questo argomento sono cosa passata. O meglio, ora che avete capito cos'è la resilienza, dovete rendervi conto che questa non basta. Non basta perché si concentra sul come resistere agli urti, come essere duttili, ma non spiega come beneficiare dell'esperienza, come evolvere dopo aver vissuto un problema e fare in modo che questo non si ripresenti in futuro.

È necessario quindi superare il concetto di resilienza, fare un passo in avanti e leggere il libro di Giuseppe Vercelli e Gabriella d'Albertas dal titolo **Antifragili. Fai della fragilità il tuo punto di forza e dell'incertezza un cavallo di battaglia** (Feltrinelli editore, 256 pagine, 2021).

Giuseppe Vercelli è professore di Psicologia dello sport presso l'Università di Torino e responsabile dal 2011 dell'Area psicologica della Juventus F.C. In questo libro, Vercelli ci introduce al concetto di antifragilità, che supera quello di resilienza e che nasce dopo aver sperimentato e superato una situazione critica.

Gli autori ci spiegano come solo sperimentando una polarità si possa imparare anche dalla polarità opposta. La sola resilienza non è sufficiente perché, di fronte a un problema, permette di resistere ma non di evolvere. Come riportato anche nel precedente libro di Nassim Taleb dal titolo *Antifragile. Prosperare nel disordine* (Il Saggiatore, 550 pagine, 2013), l'antifragilità richiama la figura mitologica dell'Idra,

mostro marino al quale, quando gli veniva tagliata una testa, ne rinascevano due.

Il resiliente se incontra un problema, lo supera. L'antifragile va oltre, supera l'ostacolo e da quell'esperienza allarga la sua mappa mentale per trarne conoscenza e aumentare la propria comprensione del mondo che lo circonda. I manager di oggi devono quindi saper vivere una data situazione avendo allo stesso tempo

la capacità di osservare le cose dall'esterno.

Adottare un atteggiamento critico che sappia adottare una "distruzione consapevole", ossia la capacità di eliminare i pregiudizi per arrivare all'obiettivo. Solo in questo modo sarà possibile superare le credenze bloccanti e incontrare i valori dell'organizzazione raggiungendo gli obiettivi assegnati.

Questo è il modello che ci permette di allenarci al concetto di antifragilità. Concetto che trasforma anche l'approccio alla gestione dell'errore sul lavoro. L'errore diventa informazione, fondamentale per capire quanto lontani siamo dall'obiettivo. In caso di deviazioni, l'obiettivo deve essere rifocalizzato mediante l'uso dell'"empatia brutale", dando alle persone ciò di cui hanno bisogno per raggiungere gli scopi prefissati, e non quello che desiderano.

Questo perché le persone antifragili preferiscono essere riconosciute e non guidate, essere brutali sui problemi ma consapevoli allo stesso tempo che "l'errore non si giudica ma si descrive".



## IL RIMBORSO DEI CONTRIBUTI INPS VERSATI OLTRE IL MASSIMALE

Recentemente, verificando il mio estratto conto Inps, ho potuto rilevare che mi sono stati accreditati contributi in misura ridotta rispetto ai compensi che ho ricevuto, mentre lo studio di consulenza che opera per la mia azienda mi ha assicurato di averli calcolati sull'intera retribuzione.

L'Inps mi ha risposto che è stato accreditato unicamente l'importo corrispondente al massimale contributivo, dal momento che sono tra coloro che, avendo iniziato l'attività lavorativa dopo il 1995, rientrano nel sistema contributivo al 100%. Vorrei sapere come agire per recuperare la contribuzione versata in eccesso.

*L.M. - Bologna*

La legge 335/95 (cosiddetta riforma Dini), nell'introdurre il sistema di calcolo contributivo, ha anche previsto l'adozione di un massimale, annualmente rivalutato in base all'indice Istat dei prezzi al consumo (per il 2021 pari a 103.055 euro), oltre il quale il reddito percepito non è soggetto a contribuzione previdenziale.

La norma che prevede l'applicazione del massimale contributivo agli assicurati dal 1° gennaio 1996 in avanti si riferisce sia ai contributi versati alla Gestione lavoratori dipendenti e sia agli iscritti alla Gestione separata (lavoratori para-

subordinati e collaboratori), in quanto tale gestione è stata istituita successivamente al 31 dicembre 1995 e in regime puramente contributivo.

Il datore di lavoro deve acquisire le dichiarazioni dei lavoratori volte a individuare il corretto regime previdenziale applicabile, sia al momento dell'instaurazione del rapporto di lavoro sia nel corso del suo svolgimento, qualora subentri una variazione (ad esempio, per effetto di contribuzione accreditata antecedentemente al 1996 a seguito del riscatto ordinario del periodo di laurea). L'eventuale contribuzione versata in eccesso è soggetta a restituzione, su istanza del datore di lavoro, sulla base delle norme che disciplinano l'indebito oggettivo, di cui all'art. 2033 del codice civile, con particolare riferimento a quelle che prevedono l'elevazione, ai sensi dell'art. 2946 del codice civile, del termine prescrizione a dieci anni.

Ciò in quanto i contributi versati in eccesso rispetto al massimale contributivo non possono essere utilizzati per il calcolo del trattamento pensionistico.

I contributi indebitamente versati oltre il decennio non sono né recuperabili né produttivi di prestazioni pensionistiche. Le indicazioni in merito alle modalità con le quali il datore di lavoro deve procedere per il recupero della contribuzione versata in eccedenza, tramite la denuncia contributiva individuale Uniemens, sono contenute nella circolare Inps n. 63 del 9 maggio 2019.

Gli importi restituiti al dipendente sono assoggettati a tassazione separata.



## XXV MANAGERITALIA GOLF TROPHY

26 settembre/3 ottobre 2021

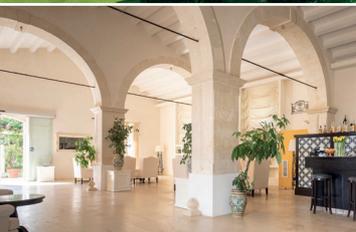
BORGO DI LUCE I MONASTERI, Siracusa - SR



I MONASTERI  
GOLF CLUB

# Stai pensando a una vacanza di relax, dove coltivare anche la tua passione per il golf?

Allora sei nel posto giusto! Manageritalia ti aspetta per il suo 25esimo Golf Trophy sui green delle campagne siracusane presso il resort Borgo di Luce i Monasteri



**Iscrizioni aperte per dirigenti, familiari e ospiti**

Scarica la scheda di prenotazione dal portale Manageritalia

<http://bit.ly/25-GolfTrophy> o telefona allo **0220203303** (Luana Tassini)

per avere maggiori informazioni.



# STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!



## 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
- 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](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)

# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #74



**03/ PEDONI VS ROBOT**

**04/ AMAZON SOTTO  
ASSEDIO**

**06/ GALLINA IN PROVETTA  
FA BUON BRODO?**

**SAVE THE DATE:  
CFMTALKS:  
AMARTYA SEN  
ONLINE, 22 LUG 2021**

→ [http://bit.ly/cfmtalks\\_sen](http://bit.ly/cfmtalks_sen)

## Employer Branding Menopausa come opportunità

Spesso, e a torto, considerata un tabù, la menopausa può invece essere leva per un'efficace e politicamente corretta gestione delle risorse umane. Non è un ostacolo alla crescita della produttività, anche se a prima vista così potrebbe sembrare. Alcuni dati. Entro il 2025, un miliardo di donne avrà raggiunto la menopausa; le donne oltre i 50 anni sono il gruppo in più rapida crescita nella popolazione attiva; ogni anno vengono persi nei paesi occidentali milioni di giorni lavorativi a causa dei sintomi della menopausa (nel Regno Unito, per esempio, la cifra è

di 14 milioni di ore di lavoro); i sintomi possono ridurre la produttività sul lavoro fino al 60%. Bene, che fare allora? Certo, non bisogna guardare dall'altra parte ma in faccia al problema, che va affrontato con empatia e supporti concreti. Non tanto con un Menopause Day ma, magari, con servizi informativi sotto forma di blog di benessere aziendale e con programmi di facilitazione per il lavoro flessibile e giorni di ferie con poco preavviso. È ora che le aziende rompano il tabù, perché un datore di lavoro che fa questo, e sostiene le donne, otterrà un vantaggio nella

battaglia per il talento femminile. Alcuni si stanno già muovendo in questa direzione. Il gruppo finanziario Santander, per esempio, ha lanciato una giornata informativa su larga scala sul tema della menopausa femminile. L'obiettivo è quello di incoraggiare le lavoratrici a sollevare qualsiasi problema di salute con i loro superiori (cosa che spesso non avviene). Inoltre, tutte le dipendenti della Santander possono rivolgersi a un fornitore esterno di servizi sanitari per consigli e trattamenti. Insomma, diventate un *best place to work in menopause* e comunicatelo.

## —Future trends

# Questo pazzo mondo dei trend



<https://tinyurl.com/szxr2cyz>  
<https://tinyurl.com/phe6ney2>  
<https://tinyurl.com/b2e55ue8>  
<https://www.starship.xyz>

### —Future privacy

## Spotify spia le tue emozioni

E suggerisce la canzone più adatta al tuo stato umorale. Il brevetto recentemente accolto consente a Spotify di “leggere” nella mente dei suoi utenti attraverso un algoritmo traccia-emozioni che rileva le intonazioni, il ritmo vocale e i rumori di fondo della stanza. Il tema non è nuovo (Alexa spia da tempo) e in futuro buona parte degli elettrodomestici non solo riconosceranno i comandi vocali, ma anche l'umore dell'utente, grazie a rilevatori di sensazioni. A quel punto, anche uno stupido fornello potrebbe suggerire il sugo da preparare in base al nostro mood personale. Per non parlare delle automobili: se notano che la voce del conducente suona stanca, suggeriscono immediatamente una pausa (imposta?). Ovvio, questo riconoscimento delle emozioni rappresenta una drastica invasione della privacy e dovrà essere sempre opzionale. Forse, ma non è detto.



### —Future living

## Vivere e morire a Facebook city

Facebook sta costruendo una città per i suoi dipendenti. Poi potrebbe essere la volta di Tesla Town. Non sembra una grande novità. In fondo, da sempre Wolfsburg è la città dei dipendenti Volkswagen, però in questo caso c'è da segnalare un nuovo trend di carattere burocratico-fiscale. Non si tratta infatti di occupare solo il suolo, ma di gestire tutto in autonomia. Per dire: nello stato americano del Nevada, le aziende potrebbero ben presto essere in grado di creare le proprie città in cui gestire liberamente tutto, dalla polizia ai tribunali, alle scuole, compresi i vigili del fuoco. Un zona franca, insomma. Unico vincolo: l'impresa deve acquistare almeno 200 chilometri quadrati di terreno disabitato, fornire un capitale di 250 milioni di dollari e impegnarsi a investire un miliardo di dollari entro dieci anni. Al solito “it's only a question of money”.



## —Future recruiting Mai provato con Clubhouse?

Probabilmente avete presente Clubhouse, la neonata app di social networking che fonda il proprio modello sul potere comunicativo della voce (funziona tipo una teleconferenza). Bene: c'è chi sostiene che Clubhouse possa diventare un innovativo strumento di recruiting, soprattutto in modalità active sourcing di gente qualificata. C'è chi crede che il suo utilizzo sia limitato alle sole attività di employer branding e, infine, c'è chi è convinto che sia solo un hype o, meglio, bolla già sgonfiata dai fatti (effettivamente, dopo l'iniziale successo, i download sono crollati e i big, vedi Twitter e Facebook, introducono o lavorano a funzioni che imitano palesemente Clubhouse. Morale. Durerà anche poco la startup, ma non il servizio. Un test si può fare.



<https://mygita.com/#what-is-gita>  
<https://tinyurl.com/mvh2j436>  
<https://tinyurl.com/47ucscz>  
<https://www.clubhouse.com>  
<https://tinyurl.com/s8wyah44>

## —Future street Pedoni e robot: stessi diritti?

Pedoni versus robot. Inizia la grande battaglia per il marciapiede e questa volta i pedoni potrebbero perdere, anche perché Amazon preferisce i secondi. L'associazione dei pedoni europei e i sindacati sono preoccupati e ne hanno ben donde. All'orizzonte si profila l'invasione degli ultrarobot da consegna, magari con frigoriferi rotanti. Amazon è pronta a invadere i marciapiedi con il mini robot da consegna Scout, FedEx sta sperimentando il robot Roxo per le consegne ultimo miglio e vari fornitori di robot a guida autonoma, come Starship o Gita, hanno quasi perfezionato i loro modelli. Meanwhile, come amano dire gli americani, per la prima volta nella storia i robot ottengono gli stessi diritti dei pedoni. Succede in Pennsylvania, dove ora i robot possono sfrecciare sui marciapiedi a una velocità massima di 18 km/h. L'emanazione segna un'inversione di tendenza, dopo che città come San Francisco e Pittsburgh avevano vietato qualche tempo fa i robot di consegna, e crea un precedente che avrà conseguenze.



# —Future commerce

## Tecnologico e collaborativo



<https://lifvs.com>  
<https://tinyurl.com/8c2b5vnu>  
<https://www.aboutcoupang.com>  
<https://www.tokopedia.com>  
<https://en.pinduoduo.com>

***Il cambiamento prodotto dall'accelerazione tecnologica richiede un'altrettanta accelerazione della collaborazione. Quasi ovvio, ma spesso sottovalutato.***

### —La guerra dell'e-commerce

#### Amazon sotto assedio?



Tutti a parlare di Amazon ma, secondo Lydia Jett di SoftBank, tre fornitori asiatici sono più avanti nel cavalcare nuovi trend rispetto al solito noto pioniere dell'e-commerce moderno.

**Trend 1.** In futuro tutti potranno possedere un negozio virtuale. L'azienda indonesiana Tokopedia aiuta i privati ad aprire e gestire il proprio negozio online con un kit semplice da usare. Soprattutto le persone con molti contatti sui social media sfruttano questa occasione. Il nostro pronostico: nei prossimi anni, social media ed e-commerce cresceranno insieme e Facebook e TikTok offriranno negozi virtuali ai propri utenti.

**Trend 2.** Ritorna l'ordine collettivo (tipo gruppo d'acquisto). La cinese Pinduoduo è l'azienda tecnologica in più rapida crescita al mondo; oggi, cinque anni dopo la sua fondazione, vale già 200 miliardi di dollari Usa (Amazon ci ha messo 20 anni per raggiungere questo risultato). Attraverso Pinduoduo chiunque può fare ordini online per i propri vicini, gestendo anche la consegna. Il nostro pronostico: le imprese di e-commerce si concentreranno ancora di più sulla parte superiore della piramide del reddito delegando ai clienti molto del lavoro.

**Trend 3.** Niente più montagne di cartoni da smaltire per i clienti. La società sudcoreana Coupang si sta specializzando nella riduzione delle "seccature". Per esempio, ora i corrieri consegnano la merce ai clienti senza più imballaggio. Il nostro pronostico: ben presto anche Amazon copierà questo servizio con scatole di cartone solo su richiesta.

## —Container shop senza personale

### Il negozio torna nei villaggi

Hummelsta è un piccolo villaggio di mille anime. Troppo poche per giustificare centri commerciali, ma anche negozi, a meno che il commercio in questione sia molto cheap nella gestione. Insomma, senza personale. Così è stato. Dopo più di dieci anni riapre un mini supermercato automatizzato a forma di container facile da spostare. Fa parte della catena Lifvs e per accedere e fare acquisti bisogna prima scaricare l'app che funge da "chiave e salvadanaio". Niente di nuovo ma una conferma. Molto commercio al dettaglio può sopravvivere nelle zone rurali e semi disabitate solo nella versione "big vending machine".



<https://tinyurl.com/24hsnrhk>  
<https://tinyurl.com/frcbw4dp>  
<https://www.share-now.com>  
<https://tinyurl.com/d88epwnx>  
<https://www.argo.ai>



## —Next competition

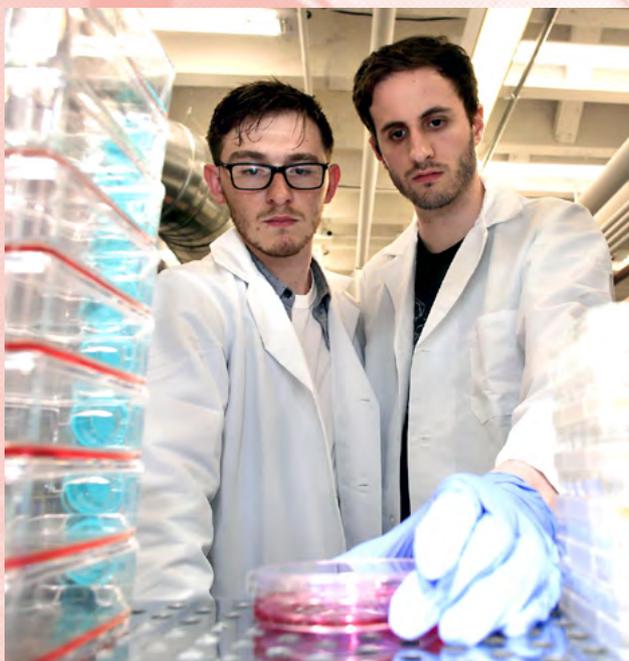
### Co-opetition, ovviamente

La vera competizione è fatta di collaborazione. Lo sappiamo, o meglio, lo so dal lontano 2010, anno di lancio del portale <https://www.weconomy.it> che, assieme a Logotel, ho progettato per diffondere le teorie e pratiche dell'economia collaborativa. Ora ci torna anche l'Harvard Business Review nel saggio *The Rules of Co-opetition* affermando che i vecchi rivali ora lavorano insieme più che mai. Non sorprende. Globalizzazione e digitalizzazione aumentano la complessità di prodotti e servizi a tal punto che spesso da soli non si riesce a gestire il lavoro di sviluppo. Dunque, meglio collaborare. Bmw e Daimler gestiscono congiuntamente la società di car-sharing ShareNow; Volkswagen e Ford, invece, la società Argo per progettare e realizzare auto a guida autonoma; Samsung fornisce ad Apple display ad altissima risoluzione per l'iPhone (con relativo scambio di know-how attraverso la cooperazione) e Amazon, per mantenere ampia la propria offerta, vende nel proprio marketplace anche prodotti della concorrenza. Insomma, in futuro il business si farà insieme. Ma attenzione: bisogna essere preparati alla resistenza di molti clienti e impiegati. Si tratta di creare nuove entità e nuovi temi per la co-opetition.

## —Future food

### Gallina in provetta fa buon brodo?

***La disruption è di moda, ma spesso viene confusa con l'accelerazione tecnologica. Il suo vero significato è «rottura» e indica cambiamenti repentini che portano a modi nuovi di fare, pensare o interpretare ciò che ci circonda. Il cibo sintetico, barra cellulare-artificiale, sarà una vera rottura, anche di gusto.***



### —Pollo in provetta Singapore liberalizza la vendita

Singapore. Per la prima volta al mondo un'agenzia governativa dell'alimentazione ha approvato il commercio di crocchette di pollo prodotte in laboratorio (singole cellule moltiplicate in un cosiddetto bioreattore) che, dunque, possono essere servite anche nei ristoranti. A beneficiare del "lasciapassare" è l'impresa californiana Eat Just, che è già sul mercato con uova finte (insomma, vegetali). Questo è un primo importante segnale per la futura liberalizzazione della carne in vitro, che sulla carta ha molti vantaggi, ovviamente secondo i promotori: stesso sapore, stesso valore nutritivo, zero pascoli e deforestazione e meno consumo d'acqua. Ovviamente non è la stessa cosa che mangiare una bella fetta di bistecca di chianina o un branzino pescato. Però per i divoratori compulsivi di carne (vedi gli americani, ma ora anche i cinesi) potrebbe essere una buona terapia.

## —Agricoltura cellulare Corsa all'oro sintetico

La nuova industria alimentare sfida la natura e punta tutto sulle cellule staminali e bioreattori per produrre pollo, maiale, tacchino, anatra, gamberi e ostriche, salmone e uova in “provetta”. Gli investitori si aspettano grandi profitti e investono somme enormi nella CellAg, anche se quasi nessun prodotto è ancora veramente pronto per il mercato. Molta ricerca, molte startup per sostituire gli allevamenti con i laboratori. Le imprese impegnate nel nuovo business promettono miracoli in termini di redditività e poca resistenza da parte dei consumatori. Infatti, a livello di marketing, il trucco per far digerire il futuro cibo sintetico è semplicissimo: basta chiamare il tutto green, vegan, ecologico, nutriente e privo di rischi (nessun patogeno di origine animale o uso eccessivo di antibiotici e ormoni) e il gioco è fatto. Tanto protesta solo Greenpeace.



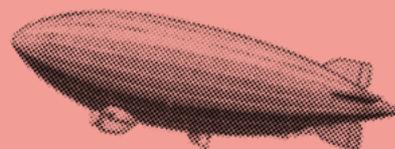
<https://www.ju.st>  
<https://tinyurl.com/2mybdmdh>  
<https://tinyurl.com/9xc39e6c>  
<https://tinyurl.com/6uzbx7zc>

## —Affari futuri Cosa bolle in pentola

Attualmente, sono sorte almeno 37 aziende di agricoltura cellulare (vedi tabella dell'ultimo link) che hanno investito fino a 340 milioni di dollari ciascuna. Lo studio “Cultured meat market - A global market and regional analysis” presuppone che il mercato della carne e del pesce da colture cellulari crescerà fino a quasi 95 miliardi di dollari entro il 2030, mentre uno studio del Boston Consulting Group della società d'investimento Blue Horizon ipotizza un mercato di almeno 290 miliardi di dollari entro il 2035. La Cell guidance systems di Cambridge addirittura ritiene che il mercato (compreso anche altri prodotti animali come il latte e le uova) varrà presto 1,7 trilioni di dollari. Naturalmente è assai difficile stimare oggi quanto grande sarà un giorno il mercato delle proteine basate sulle cellule. Gli inventori sono già tutti a bordo, mentre i consumatori sembrano essere ancora un po' critici nei confronti dei nuovi prodotti e ancora non abboccano. Ma è solo questione di tempo e della giusta esca.

# FUTURETECH

# INVENZIONI & INNOVAZIONI



## SOLDATI CYBORG ORA REALTÀ

La Francia sta creando dei soldati ibridi tra uomo e macchina, quelli da cui la storia del cinema e dei fumetti ci ha sempre messo in guardia. Il fatto: la commissione delle forze armate francesi ha deciso che è eticamente giustificabile impiantare dispositivi di localizzazione e miglioramento delle capacità fisiche, cognitive, percettive e psicologiche dei soldati. Nel contesto di queste tecnologie rientra lo sviluppo di cure mediche per prevenire il

dolore, lo stress, l'affaticamento e sostanze che migliorerebbero la resilienza mentale. Sono tuttavia vietati gli impianti che influenzano il libero arbitrio di chi lo indossa. Pronostico. Quello che sembra fantascienza potrebbe presto diventare realtà. Gli eserciti del mondo stanno creando soldati con capacità "sovrumane". La decisione della Francia è una risposta alle voci secondo cui le forze armate cinesi stanno lavorando da tempo su potenziamenti biologici o interfaccia celebrale macchina-soldato.



### SKYDIAMOND.COM

Un diamante è per sempre sostenibile? Sembra. Un imprenditore britannico produce "diamanti a impatto zero" che rimuovono CO2 dall'aria.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=-Z7YSuaA1wM>



### TURNTIDE.COM

Turntide Technologies promette di dimezzare il consumo energetico dei motori elettrici con un sistema che funziona a impulsi adattabile a ogni situazione.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=-Fyp0HsCmX8>



### NEWDEALDESIGN.COM/ROLLA

Il veicolo elettrico Rolla è una specie di skateboard a guida autonoma con un tetto che ospita fino a tre persone. Il taxi di domani? Sì, ma solo dove non piove.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=Z10PVH9V6AI>



### VOLOCOPTER.COM

Il primo e-taxi volante si prepara al decollo. Dal 2023, il mini aereo potrà entrare in servizio regolare a Singapore, la città stato nota per "permessi audaci".

↳ [https://www.youtube.com/watch?v=\\_kR3CINyegQ](https://www.youtube.com/watch?v=_kR3CINyegQ)



### GATIK.AI

La strada per le auto a guida autonoma è ancora lunga. Più corta quella per veicoli per il trasporto di merci. Walmart prevede di partire già da quest'anno.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=n294XypbD8I>



### VALDISSTEINARS.COM

Moda circolare con zero rifiuti. Una designer islandese ha sviluppato una tecnica per creare abiti da un gel flessibile che può essere nuovamente liquefatto.

↳ <https://www.youtube.com/watch?v=VSxGCKZJ0gg>

## DIRIGENTI TERZIARIO: LA PREVIDENZA SI FA IN TRE

*Il risparmio previdenziale dei dirigenti del terziario è composto da tre pilastri: quello pubblico e i due compresi nel welfare contrattuale, il Fondo di previdenza complementare Mario Negri e l'Associazione Antonio Pastore. Per tutti la previdenza integrativa è un must*

Antonella Portalupi  
vicepresidente Manageritalia

**I**n pensione saremo tutti più poveri? È certo che la previdenza pubblica non potrà garantire un tasso di sostituzione anche superiore all'80% dell'ultima retribuzione, come avveniva negli anni Novanta, prima dell'intervento di una serie di riforme del sistema previdenziale italiano che hanno progressivamente modificato *in peius* i criteri di calcolo dell'assegno pensionistico, oltre ad agire sull'età per poter accedere al pensionamento. Intervendendo per tempo è tuttavia possibile fare in modo di aumentare la propria rendita previdenziale, grazie alla previdenza complementare e all'utilizzo del proprio Tfr. Il ccnl per i dirigenti del terziario,

della distribuzione e dei servizi fornisce la risposta alla necessità di incremento della posizione previdenziale tramite due strumenti: il fondo di previdenza complementare Mario Negri e l'Associazione Antonio Pastore. È infatti fondamentale pianificare il proprio risparmio previdenziale e diversificare l'investimento in previdenza, tenendo conto delle caratteristiche dei mezzi a nostra disposizione. Particolare attenzione devono porre a questo tema i dirigenti, per i quali la contribuzione viene versata nel limite di un massimale adeguato annualmente (oggi pari a 103.055 euro annui), poiché, avendo iniziato a contribuire dal 1996 in avanti, rientrano al 100% nel sistema di calcolo



contributivo e avranno, quindi, un tasso di sostituzione pensione/stipendio che potrà essere inferiore al 50%.

Vediamo di seguito le caratteristiche e i vantaggi dei tre pilastri previdenziali di cui dispongono i dirigenti a cui si applicano i ccnl sottoscritti da Manageritalia.

### 1° PILASTRO La previdenza pubblica Inps

Anche con l'introduzione del sistema contributivo, il sistema pensionistico pubblico italiano rimane strutturato secondo il criterio della ripartizione, in quanto le pensioni vengono pagate utilizzando i contributi dei lavoratori in servizio.

Per quanto tale sistema possa essere messo sotto pressione dalla situazione demografica determinata dall'inarrestabile invecchiamento della popolazione, in caso di difficoltà possiamo confidare sull'intervento della fiscalità generale per il pagamento delle pensioni, poiché lo Stato non può venire meno al patto sottoscritto con i cittadini/contribuenti.

Dovremo attenderci a breve una nuova riforma del sistema previdenziale pubblico, necessaria per risolvere la questione del post-Quota 100, ma nel frattempo possiamo individuare come suoi vantaggi: la contribuzione pari al 33% della Ral (o del massimale contributivo), di cui il 24% a carico del datore di lavoro; la certezza dell'adempimento dello Stato; le prestazioni di natura assistenziale (integrazioni al minimo, maternità,

malattia, disoccupazione, assegni familiari, fondo di garanzia del Tfr ecc.).

### 2° PILASTRO La previdenza complementare Fondo Mario Negri

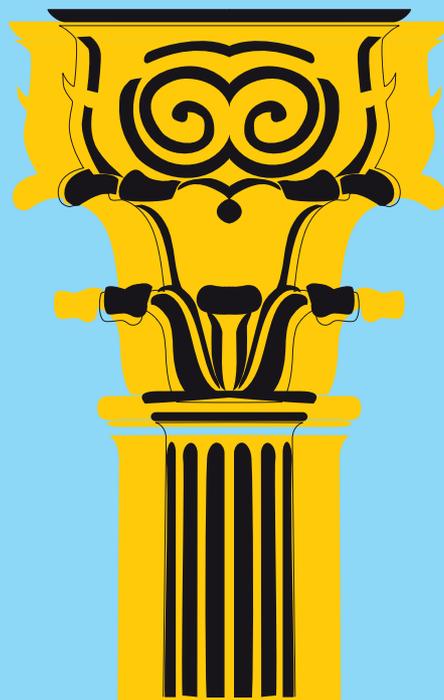
Il Fondo Mario Negri, al raggiungimento dei requisiti del pensionamento pubblico Inps, può erogare una rendita integrativa a quella pubblica, reversibile agli aventi diritto, soggetta a una tassazione particolarmente agevolata pari al 15%, che può ridursi fino al 9%, con 35 anni di iscrizione alla previdenza complementare. Si tratta di una tassazione fissa e pertanto le pre-

stazioni della previdenza complementare non si cumulano, ai fini Irpef, con gli altri redditi del titolare (pensione pubblica ed eventuali altre entrate).

Anche in fase di versamento dei contributi è prevista una particolare agevolazione fiscale, poiché l'intero contributo (quota a carico del dirigente e quota a carico del datore di lavoro) è deducibile dal reddito e non è soggetto al massimale annuo di deducibilità di 5.164,57 euro previsto per la generalità dei fondi di previdenza complementare. I rendimenti sono soggetti a un'imposta annua del 20%.

In alternativa alla rendita pensionistica, una volta cessata l'attivi-

### 1° PILASTRO Previdenza pubblica INPS



### 2° PILASTRO Previdenza complementare FONDO MARIO NEGRI



tà lavorativa, è possibile liquidare la prestazione pensionistica in forma di capitale, oppure, è possibile anticipare il momento del pensionamento di vecchiaia di 5/10 anni, facendo ricorso alla Rita, la Rendita integrativa temporanea anticipata, anche questa soggetta alla tassazione del 15/9%.

La posizione accantonata può essere utilizzata anche nel corso dell'attività lavorativa, in quanto tramite la richiesta di anticipazioni è possibile fare fronte a esigenze di liquidità per l'acquisto e la ristrutturazione della prima casa, per motivi di salute dell'iscritto o dei suoi familiari e per altre motivazioni che non è

necessario giustificare. Anche le anticipazioni sono soggette a una tassazione fissa pari al 23/15%.

È anche possibile riscattare la propria posizione decorso un anno dalla data di cessazione dell'attività lavorativa. In tal caso, il riscatto è assoggettato alla tassazione fissa del 23%.

Naturalmente, l'esercizio delle opzioni per la liquidazione in forma capitale o per la Rita fa venire meno la possibilità di integrare la pensione pubblica per aumentare il tasso di sostituzione, ma fornisce risposte a esigenze di diversa natura che il dirigente potrebbe avere nel corso della sua vita lavorativa.

La molteplicità di prestazioni gestite dalle forme di previdenza complementare permette quindi un utilizzo più flessibile ed efficace di tale strumento rispetto alla previdenza pubblica.

Un altro aspetto da valutare sono i rendimenti. Secondo le elaborazioni effettuate da Manageritalia su dati Istat nel periodo 2010-2020:

- 1) il tasso medio annuo di rivalutazione dei montanti della previdenza obbligatoria risulta pari all'1%;
- 2) il tasso medio netto annuo di rivalutazione del Tfr risulta pari all'1,9%;
- 3) il tasso medio netto annuo di rendimento del Fondo Mario Negri risulta pari a 3,3%.

**1° PILASTRO**  
Previdenza complementare  
**FONDO MARIO NEGRI**

**3° PILASTRO**  
Previdenza integrativa individuale  
**ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE**



Il conferimento del Tfr al Fondo Mario Negri non è obbligatorio ma fortemente raccomandato, se si vuole realizzare quell'opera di costruzione del risparmio previdenziale a cui accennavamo in presenza.

Riepiloghiamo i vantaggi della previdenza complementare e, in particolare, del Fondo Mario Negri:

- flessibilità delle prestazioni nell'ambito della normativa che disciplina la previdenza complementare;
- deducibilità totale dei contributi;
- tassazione agevolata delle prestazioni;
- rendimenti più elevati della previdenza pubblica e del Tfr mantenuto in azienda, ma soggetti alla tassazione del 20%, mentre il rendimento del Tfr in azienda è tassato al 17%.



### 3° PILASTRO La previdenza integrativa individuale Associazione Antonio Pastore

La garanzia mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale rappresenta la componente di capitalizzazione della Convenzione Antonio Pastore che, al termine del periodo di contribuzione (di durata massima fino al 75° anno di età, più eventuali ulteriori 5 anni), consente all'assicurato di disporre di un capitale comprensivo dei premi utilizzati per tale forma assicurativa e delle rivalutazioni realizzate anno per anno.

La garanzia prevede una possibilità di riscatto totale o parziale del capitale al momento della cessazione dell'attività lavorativa. In alternativa alla liquidazione totale o parziale del capitale, è prevista l'opzione di erogazione di una rendita vitalizia, annualmente rivalutabile, commisurata all'entità del capitale maturato al momento della richiesta, all'età assicurativa raggiunta e al sesso dell'assicurato.

La previdenza integrativa individuale non è regolamentata da una specifica normativa di legge, come avviene per la previdenza complementare, ed è per questo ancora più flessibile per quanto riguarda le prestazioni, ma è meno incentivata sotto l'aspetto fiscale.

I contributi versati a queste forme di previdenza non sono deducibili ed è possibile portarli in detrazione solo parzialmente. Conseguentemente, nel momento in cui vengono liquidate, il capitale non è soggetto a tassazione,

mentre i rendimenti lo sono, in base alla normativa applicabile ai prodotti assicurativi. Poiché la normativa fiscale è stata modificata nel tempo, l'aliquota effettiva per la tassazione dei rendimenti viene calcolata dall'Associazione Antonio Pastore tra il valore minimo del 12,5% e il massimo del 20%.

In merito ai rendimenti, il prodotto assicurativo è più stabile e questo ha permesso anche negli anni di crisi di ottenere rendimenti di tutto rispetto (3,2% medio annuo lordo nel periodo 2010-2020).

In sintesi, la previdenza integrativa individuale dell'Antonio Pastore permette di:

- fare affidamento su una serie di garanzie assicurative per ogni accadimento che possa interessare il dirigente nella sua vita professionale e personale;
- contare su un capitale, che può essere liquidato al momento della cessazione dell'attività lavorativa, fungendo da vero e proprio ammortizzatore sociale, oppure può essere mantenuto in gestione, continuando a maturare rendimenti;
- pur se con limitate agevolazioni fiscali in fase di versamento, tassazione dei soli rendimenti in fase di liquidazione.

#### In conclusione

I tre strumenti su cui i dirigenti del terziario possono fare affidamento hanno funzioni diverse, tutte fondamentali e complementari tra loro.

Manageritalia e le organizzazio-

ni datoriali firmatarie del ccnl per i dirigenti del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato sono consapevoli della sempre maggiore importanza che il welfare contrattuale assumerà per garantire il mantenimento di uno stile di vita consono anche nella quiescenza e sono perciò impegnate in un confronto costante e aperto per approfondire le questioni legate alla sostenibilità del welfare e della bilateralità contrattuale.

Vorremmo poter dire lo stesso per la previdenza pubblica, dal momento che, così come è stato realizzato, il sistema pubblico non potrà reggere all'infinito, poiché non è possibile aumentare la contribuzione, quando da anni si sostiene la necessità di ridurre il cuneo fiscale o posticipare ulteriormente il momento del pensionamento per garantire la sostenibilità minata dalle problematiche demografiche di cui si è accennato in premessa.

Concludiamo con un sogno: poter arrivare ad avere un primo pilastro che garantisca una pensione minima, adeguata, per tutti e permettere a chi lo desidera, e a chi ne ha la possibilità, di investire sul secondo e terzo pilastro, usufruendo del medesimo trattamento di completa deducibilità fiscale riservato ai contributi previdenziali versati all'Inps e di agevolazioni e incentivi anche in fase di erogazione delle prestazioni. Ciò permetterebbe anche di garantire una maggiore flessibilità nell'accesso al pensionamento, senza pesare sulle future generazioni, come avverrà a seguito di operazioni come Quota 100.



## SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY LAB

*A Bologna manager e accademici lavorano insieme per lo sviluppo sostenibile delle imprese e la crescita occupazionale*

**M**etodologia e ricerca applicata, analisi ed esperienza, competenza e buone pratiche: questi sono gli asset dell'accordo triennale (2020-2023) di collaborazione strutturata siglato lo scorso 1° dicembre da Manageritalia Emilia Romagna e il Dipartimento di Scienze aziendali dell'Università di Bologna dando vita al Sustainability & Circular Economy Lab, un gruppo di lavoro trasversale, composto da manager e accademici impegnati sul tema della Csr e della Sostenibilità ambientale, sociale e di governance (Esg), oggi al centro delle strategie post Covid-19.

La missione del Laboratorio sarà attivare progetti italiani e internazionali, conseguenza diretta del Next Generation Eu come ricerche applicative, progetti formativi e spin off universitari che studino e diffondano competenze organizzative e best practice aziendali, dove l'integrazione della sostenibilità ha generato crescita economica: obiettivo primario è delineare modelli manageriali replicabili. Il 2020 è stato l'anno "sperimentale" della collaborazione congiunta, con la pubblicazione, a settembre, dei risultati della ricerca "Sostenibilità e Management. La relazione tra gli Mbo dei mana-



ger e gli obiettivi sociali e ambientali delle imprese".

### La governance

Strategico per intercettare i bisogni delle imprese e i temi da sviluppare è stata la costituzione di un Comitato di indirizzo, come supervisore e garante dei progetti stessi. Al suo interno manager quali Paolo Longobardi, senior partner di Praxi Group e past president di Manageritalia Emilia Romagna; sarà affiancato da Piera Magnatti, presidente del Comitato scientifico dell'Agenda digitale della Regione Emilia Romagna, Angelo Paletta, direttore del dipartimento di Scienze aziendali, e Rebecca Levy Orelli, professore associato al dipartimento e responsabile dell'Osservatorio sulla sostenibilità dell'ateneo bolognese: a lei è affidata

la responsabilità scientifica di tutti i progetti. Gianluca Maestrello, consigliere di Manageritalia Emilia Romagna, dal 2009 nella consulenza direzionale con particolare attenzione alla relazione tra sostenibilità e crescita aziendale, sarà il coordinatore area progetti e ricerche. Su queste basi, per Cristina Mezzanotte, presidente di

Manageritalia Emilia Romagna, ci sarà l'opportunità di consolidare una proficua collaborazione.

### Il progetto dei Lab Ambassador

Solo con la conoscenza delle buone pratiche se ne può prevedere la diffusione. Con questo presupposto è partita, ad aprile 2021, la costituzione di un panel di "ambasciatori della sostenibilità aziendale": manager con esperienze su queste tematiche, disponibili a metterle a disposizione dei colleghi, tramite video-testimonianze, per diffusione più ampia ed efficace.

Sul canale YouTube di Manageritalia trovi le interviste ai Lab Ambassador: il primo è Aurelio Luglio, clicca qui per vederlo e scoprire tutti gli altri:

 <http://bit.ly/labambassador1>



## PREVIDENZA OBBLIGATORIA: VIDEOCONSULENZA PERSONALIZZATA

*Con AskMit, il servizio riservato solo agli associati Manageritalia e loro familiari, un appuntamento con esperti per fare il punto sulla propria situazione*

**L**a previdenza va gestita attivamente e sin da subito, non solo quando si è vicini alla pensione. Da tempo, attraverso AskMit, Manageritalia fornisce una consulenza puntuale online in 48 ore, sia sulla previdenza contrattuale che su quella obbligatoria, fissando poi, quando necessario, appuntamenti di persona. Questo a volte non basta ed è necessario un maggiore approfondimento nella consulenza e un riferimento al quale porre successivi quesiti per risolvere i tanti dubbi che emergono. Così, da oggi, il servizio di consulenza sulla previdenza obbligatoria (Inps, ex Enpals, ex Inpdai ecc.) viene svolto solo in videoconfe-

renza ed è possibile fissare un appuntamento con AskMit, all'interno dell'area riservata My Manageritalia (accesso con user Id e password Manageritalia). A disposizione un esperto che, grazie alla documentazione fornita, avrà studiato la storia contributiva di chi richiede informazioni e dal quale è possibile ricevere risposte esaurienti.

### Un checkup previdenziale

È possibile prendere l'appuntamento scegliendo tra tante disponibilità e numerosi esperti. Nel corso di questa videoconsulenza gli esperti di 50&piùEnasco risponderanno alle diverse esigenze su aspetti quali: verifiche situa-

zioni contributive Inps (Ago, gestione separata, fondi speciali, gestione dipendenti pubblici e gestione lavoratori dello spettacolo) e casse professionali; valutazione convenienza riscatti, ricongiunzioni, totalizzazione, cumulo e computo; sviluppo decorrenza, calcolo importo pensione e proiezione pensione futura e versamenti contributi all'estero.

### Un servizio con aspetti operativi

Qualora invece si abbiano già le idee chiare e si avesse solo la necessità di presentare pratiche previdenziali - pensionistiche (vecchiaia, anticipata, supplementi, inabilità, assegno ordinario di invalidità, riscatti e ricongiunzioni ecc.); assistenziali (invalidità civile, legge 104/92); a sostegno del reddito (Aspi, Dis-Coll, assegno al nucleo familiare ecc.); permessi e carte di soggiorno per extracomunitari; Inail (infortuni sul lavoro e malattie professionali) - gli appuntamenti devono continuare ad essere effettuati di persona e possono essere concordati direttamente con il consulente di AskMit o rivolgendosi direttamente alla propria Associazione territoriale per fissare un colloquio presso le strutture di 50&piùEnasco.





## BORSE DI STUDIO

*Disponibili i bandi di concorso 2021 per le borse di studio “Mario Negri” e “Perio Michiara” riservate ai figli di dirigenti iscritti al Fondo*

Ogni anno il Fondo Mario Negri indice concorsi per l'assegnazione di borse di studio riservate ai figli di dirigenti iscritti che si sono distinti negli studi. I dirigenti devono risultare in attività presso aziende tenute alla contribuzione al Fondo o in prosecuzione volontaria o, ancora, fuori da queste aziende in data precedente a non oltre 12 mesi rispetto a quella di emanazione del bando di concorso, e comunque risultanti iscritti alla data di emanazione del bando. Oppure, ancora, cessati dal servizio anche oltre il termine di 12 mesi e ancora iscritti al Fondo con un'anzianità contributiva di almeno 15 anni e che siano inoltre già pensionati nell'assicurazione generale obbligatoria, o iscritti al Fondo successivamente alla data di emanazione del bando ed entro il termine di presentazione delle domande o che godano delle prestazioni pensionistiche sotto forma di rendita (art. 18 dello Statuto, pensione di vecchiaia o pensione di invalidità e Rita).

Sono ammesse le domande di iscrizione anche da parte di orfani di dirigenti che siano stati iscritti al Fondo.

Le votazioni per l'ammissione a

ciascun bando sono previste in misura differenziata per tenere conto della particolare situazione di alcune tipologie di concorrenti (orfani di dirigenti o diversamente abili).

### Modalità di invio della documentazione

La documentazione richiesta per la partecipazione ai bandi dovrà essere trasmessa esclusivamente

online mediante l'utilizzo della voce di menu “Domanda borse di studio” disponibile all'interno dell'area riservata del sito [www.fondonegri.it](http://www.fondonegri.it).

### Criteri di solidarietà

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

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

FONDO MARIO NEGRI



### BORSE DI STUDIO ANNO SCOLASTICO 2020/2021

Ordine di studio	Votazione media minima	Scadenza
Perio Michiara - ultimo anno di scuola secondaria di primo grado	9/10	30 settembre 2021
Mario Negri - scuola secondaria di secondo grado	8/10 per tutte le classi precedenti all'ultimo anno	30 settembre 2021

### BORSE DI STUDIO E PREMI DI LAUREA ANNO ACCADEMICO 2019/2020

Mario Negri - premi di laurea (corsi universitari o equivalenti per diplomi di laurea magistrale o ciclo unico)	110/110	30 settembre 2021
Mario Negri - corsi universitari o equivalenti	28/30	30 settembre 2021

Scarica i bandi:  <http://bit.ly/BorseStudioNegri2021>



## I TUOI FIGLI, USCITI DAL FASDAC, #SEMPREINSALUTE

*Con il programma sanitario dedicato ai figli dei dirigenti non più assistibili dal Fasdac offerto dalla Cassa sanitaria "Carlo De Lellis", Manageritalia rafforza il valore della collettività a favore del singolo*

Luigi Catalucci

presidente Cassa di assistenza sanitaria "Carlo De Lellis"

**N**iente ti fa apprezzare qualcosa come perderla. È quello che ci è capitato nell'ultimo anno in piena pandemia con le prestazioni sanitarie di prevenzione e cura della salute, pressoché impossibilitati a rivolgerci come sempre alle strutture sanitarie per la normale e, in alcuni casi, straordinaria amministrazione. È quello che capita, in parte e seppure per motivi diversi, quando i figli dei dirigenti non hanno più i requisiti di assistibilità Fasdac (vedi box sotto) e quindi per loro vengono meno tutte quelle prestazioni sanitarie che integrano ad alto livello il Servizio sanitario nazionale. Un'opportunità che, come i dirigenti ben sanno, permette di fruire al meglio di tutte quelle prestazioni non garantite dal Ssn, come le cure dentarie, ma anche di quelle garantite, fruendone però in modo

rapido e in strutture di qualità quando c'è necessità ed è utile non avere eccessivi tempi di attesa.

Per questi motivi, anche sollecitata da tanti dirigenti associati, Manageritalia ha dato incarico alla Cassa di assistenza sanitaria "Carlo De Lellis" di trovare una soluzione.

La Cassa sanitaria "Carlo De Lellis" è infatti l'ente senza fini di lucro costituito da Manageritalia nel 1998 per promuovere forme collettive di assistenza sanitaria integrativa e rispondere alle frequenti richieste delle aziende di trovare una forma di welfare sanitario per il proprio personale, integrativa o meno a quella contrattuale esistente.

Così oggi - grazie alla professionalità di Assidir, l'intermediario assicurativo di Manageritalia al servizio dei manager associati, e

ai vantaggi della forma collettiva della Cassa sanitaria "Carlo De Lellis" - possiamo rispondere all'esigenza espressa da tanti manager associati per i loro figli che perdono l'assistibilità Fasdac.

Questo è l'obiettivo del programma assicurativo #SempreinSalute realizzato da Cargeas Assicurazioni, partner storico di Manageritalia, che garantisce coperture sanitarie, integrative a quelle del Ssn, con un ottimo rapporto tra qualità, livello delle prestazioni e costi, con accesso fino al compimento del trentesimo anno di età. Anche in questo caso, l'intento di Manageritalia e delle organizzazioni ad essa collegate è di garantire e valorizzare la forza della collettività e offrire il massimo servizio utilizzando al meglio quanto previsto nell'ampia offerta di welfare e servizi a supporto del dirigente e dei suoi familiari. Una logica che con #SempreinSalute viene ulteriormente ampliata proprio su quest'ultimo bacino.

### #SempreinSalute

È una soluzione ad adesione individuale che, forte dei vantaggi

### ASSISTIBILITÀ FASDAC PER I FIGLI

È determinante utilizzare l'**assistibilità Fasdac** (Manageritalia invia regolarmente un sollecito di rinnovo dell'assistibilità dei familiari ogni anno), ma quando questo non è più possibile diventa importante valutare le opportunità offerte dal programma **#SempreinSalute**.

Il **Fasdac copre le prestazioni sanitarie di tutto il nucleo familiare**. I **figli** sono assistibili **sino al compimento del 18° anno d'età**, salvo continuino gli studi o siano iscritti ai Centri per l'impiego (**massimo sino ai 26 anni**).

della collettività che caratterizzano la Cassa sanitaria "Carlo De Lellis", offre buone e modulabili prestazioni di assistenza sanitaria integrativa rispetto a quanto previsto dal Fasdac.

### A chi si rivolge

La polizza è destinata in modo esclusivo ai figli dei dirigenti (questi ultimi regolarmente iscritti a Manageritalia e al Fasdac) usciti dall'assistibilità del fondo sanitario contrattuale da non più di tre anni. Si tratta dei diciottenni che iniziano a lavorare, che non continuano gli studi o non risultano disoccupati, ma comunque non oltre i 26 anni.

Questi soggetti non dovranno sottoscrivere il questionario anamnestico se aderiranno al programma #SempreinSalute entro un massimo di sei mesi dall'uscita dall'assistibilità Fasdac. Gli aderenti al programma possono richiedere l'estensione delle prestazioni al proprio nucleo familiare (coniuge/convivente more uxorio, figli).

### Tre forme di assistenza

Le prestazioni sono fruibili in modalità diretta nelle strutture convenzionate con il circuito MyAssistance o in modalità indiretta presso centri non convenzionati. In questo caso è possibile richiedere in autonomia i rimborsi caricando le pratiche nell'area riservata di MyAssistance.

Tre sono le forme di assistenza che offrono prestazioni di livello crescente, da quella base a quella completa, con premi differenziati che partono da 434 euro l'anno per il singolo aderente e da 194 o 95 euro l'anno per i

## PRESTAZIONI FORMA COMPLETA

Tipologia di rimborso	Massimale annuo per singolo assicurato e/o nucleo familiare
Ospedaliera (ricoveri)	€ 150.000; € 225.000 in caso di grandi interventi; € 4.000 parto naturale; € 7.000 parto cesareo; € 60 al giorno diaria sostitutiva
Rimpatrio salma	€ 1.500
Extraospedaliera alta specializzazione	€ 5.000
Extraospedaliera cure e accertamenti diagnostici domiciliari e ambulatoriali	€ 3.500
Lenti e occhiali	€ 150 con modifica visus (escluse le montature)
Protesi - ausili medici ortopedici e acustici	€ 1.100
Esami a scopo preventivo	Con cadenza biennale
Medicinali	€ 300
Trattamenti fisioterapici	€ 400
Cure termali	€ 650
Prestazioni oncologiche	€ 10.000
Long term care	Massimale una tantum € 10.000
Spese dentarie	€ 1.100 (+ € 300 per ogni familiare aggiunto)
Ticket Ssn	Nei limiti dei massimali delle diverse prestazioni
Assistenza	Una serie di servizi di assistenza sanitaria gestiti in collaborazione con Europ Assistance

componenti del suo nucleo familiare, anche frazionabili senza aggravii di costi:

■ **FORMA COMPLETA** - offre assistenza per i ricoveri ospedalieri, le cure specialistiche, quelle di alta specializzazione, fisioterapia, lenti per occhiali, cure ortodontiche e odontoiatriche e altre forme di assistenza, tra cui quella domiciliare integrata, una forma di long term care e quella per le emergenze in collaborazione con "MyAssistance".

■ **FORMA COMPLETA ESCLUSE LE CURE DENTARIE** - prevede tutto quando riportato nella "forma completa" sopra descritta, con la sola esclusione delle cure ortodontiche e odontoiatriche.

■ **FORMA BASE** - comprende i ricoveri ospedalieri, l'alta specializzazione e l'assistenza per le emergenze.

### Informazioni e approfondimenti: contatta Assidir

- Vai al sito della Cassa De Lellis <https://www.cassadelellis.it/sempreinsalute.php>
- Compila il form presente sul sito [https://www.cassadelellis.it/sempreinsalute\\_info.php](https://www.cassadelellis.it/sempreinsalute_info.php)
- Scrivi a [sempreinsalute@cassadelellis.it](mailto:sempreinsalute@cassadelellis.it)
- Telefona al **numero verde 800401345** per chiedere di essere contattato da uno specialista di Assidir

Il programma assicurativo #SempreinSalute è garantito da Cargeas Assicurazioni SpA, che ha scelto di avvalersi di MyAssistance, una società di servizi operante nel welfare sanitario che offre l'accesso a un network di circa 5.400 strutture sanitarie convenzionate su tutto il territorio italiano e circa 38.500 medici.



# CORSI DI FORMAZIONE

*In un periodo di così grandi trasformazioni, 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

### Una nuova leadership per la ripartenza

Per scoprire le nuove competenze dei leader efficaci nel nuovo "new normal"



ONLINE

8 luglio

### Motivazione 3.0

Sostenere il proprio team e renderlo proattivo



ONLINE

13 e 20 luglio

### Negoziare con leadership

Aumentare la propria forza negoziale e potenziare le proprie strategie di influenza



ONLINE

15 e 22 luglio

## Personal Improvement

### Timeboxing e finestre della produttività

Aumentare l'efficacia invece dell'efficienza!



ONLINE

19 luglio

### Essere resilienti. Misura la tua resilienza

Hardiness profile



ONLINE

15 e 29 settembre

### Top manager donne di successo:

#### le competenze oltre la media

Le 4 competenze delle top manager



ONLINE

21 settembre

## Organizational Performance

### Mutatis mutandis

Intimi cambiamenti organizzativi



ONLINE

13 luglio

### La crescita internazionale delle imprese di servizi

La pianificazione strategico-finanziaria



ONLINE

Percorso modulare a partire dall'8 settembre

### Analisi della sostenibilità economica

#### e finanziaria dei progetti

Dalla sostenibilità economica alla sostenibilità finanziaria dei progetti



ONLINE

24 settembre

## Business Development

### From panic to purpose

Modelli di business per la creazione di valore economico e di impatto sociale



ONLINE

6 luglio

### La gestione dei canali di vendita indiretti

Il canale indiretto come risorsa di valore per la sua azione commerciale



ONLINE

8 luglio

### Omnichannel customer experience & strategy

The road map to success



ONLINE

9 e 14 luglio

CFMT



PER INFORMAZIONI:

[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)

MILANO

[info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it), 02 5406311

ROMA

[info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it), 06 5043053

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

# 7 peccati capitali

DELLA RIUNIONE

## Quali sono? Scopriamoli insieme...

Da cosa nasce la sinistra fama di cui godono le riunioni e come mai, quando tutti lamentano la necessità di comunicare, proprio lo strumento istituzionale per eccellenza viene così squalificato? In una serie di brevi video, Cfmt mostra i 7 peccati capitali delle riunioni, ovvero tutto ciò che sarebbe meglio evitare per non provocare una fuga di massa solo al sentir nominare la parola riunione.

Dal non rispettare gli orari al non tenere un verbale, fino al non indicarne gli obiettivi, tutti i DOs and DON'Ts delle tanto temute riunioni. Grazie a rappresentazioni realistiche di ciò che spesso accade in una vera riunione, si va alla scoperta degli errori più comuni che si commettono e, soprattutto, di come migliorare l'approccio e la gestione. Lo faremo insieme a Paolo Vergnani, presidente di Spell, psicologo e attore, master in Adr, da oltre quarant'anni tiene interventi formativi e consulenze su tematiche psicologiche e relazionali sia per aziende che per enti pubblici.

Per maggiori informazioni:

[info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it)

Per poter guardare i video è necessario fare login sul sito

[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)

L'accesso è riservato ai dirigenti associati in regola con il versamento dei contributi.

«Il mio capo mi ha detto di venire e io ci sono!»  
«Io sono venuta per il nome: Anaconda! Chi è che sceglie questi nomi?»

Il primo errore di una riunione è invitare persone che non sono coinvolte negli argomenti di cui si parlerà.

Guarda il video: <http://www.cfmt.it/formazione/corso/non-selezionare-i-partecipanti>



### 1 Non selezionare i partecipanti

2 Non indicare e non rispettare gli orari



Guarda il video: <http://www.cfmt.it/formazione/corso/non-indicare-e-non-rispettare-gli-orari>

«Ah, ci sei solo tu? Prendo un caffè e arrivo...»

Il rapporto con il tempo e con l'orario fa parte delle regole non scritte di una riunione.

«Guarda che stiamo lavorando per te, sennò a cosa serve questa riunione?» «Per informarvi! Solo per informarvi!»

Possiamo distinguere tra 6 tipi di riunioni, ognuna di queste presenta vincoli per quanto riguarda il numero di partecipanti.

Guarda il video: <http://www.cfmt.it/formazione/corso/non-specificare-tipo-e-obiettivo>



### 3 Non specificare tipo e obiettivo

4 Non legittimare il conduttore



Guarda il video: <http://www.cfmt.it/formazione/corso/non-legittimare-il-conduttore>

«Perdona, devo andare... gestisci pure tu la riunione» «...nonono, capo! Capo?»

Condurre una riunione è un ruolo complesso. Farlo senza essere legittimati diventa praticamente impossibile.

«...Allora, che ne dite?» «...» «Bene, direi che siamo tutti d'accordo!»

Uno dei fattori che possono rendere le riunioni una perdita di tempo è il comun pensiero.

Guarda il video: <http://www.cfmt.it/formazione/corso/evitare-i-contrast>



### 5 Evitare i contrasti

6 Non tenere un verbale



Guarda il video: <http://www.cfmt.it/formazione/corso/non-tenere-un-verbale>

«Dai, mandami il verbale della riunione, così magari approfondiamo, eh?» «Il verbale...? Ehm, il verbale doveva farlo Elisa...»

Quando termina una riunione abbiamo l'impressione di ricordare tutto quello che è accaduto. Ma già questa è un'illusione, ricordiamo molto meno di quanto pensiamo.

C'è una domanda necessaria prima di organizzare una riunione...

Guarda il video: <http://www.cfmt.it/formazione/corso/last-not-least>



### Last but not least... 7

# Hanno collaborato a questo numero

Flavia Bernini è biologa nutrizionista con PhD conseguito presso l'Università degli Studi di Milano, è iscritta all'Ordine nazionale dei biologi ed esercita la professione presso lo "Studio di Nutrizione" di Milano ([www.flaviabernini.it](http://www.flaviabernini.it)). (56)

Pierpaolo Bertocco è managing director di Cpm Italy. (38)

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

Luigi Catalucci è presidente Cassa di assistenza sanitaria "Carlo De Lellis". (78)

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

Angela Cozza è head events & research Cfmt. (50)

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

Emilio Rossi è presidente EconPartners, senior advisor Oxford Economics. Fornisce consulenza per la pianificazione strategica e l'internazionalizzazione. Dopo 15 anni in S&P/DRI come managing director, dal 2001 al 2010 è stato managing director consulting services di Global Insight, fornendo supporto di "intelligence" e contribuendo a vari progetti della Ce. (34)

Federico Spandonaro è docente di economia dell'industria farmaceutica e sanitaria, presidente del comitato scientifico del centro studi C.R.E.A. Sanità. (26)



**63** **DIRIGIBILE**  
Segnali di futuro visti dall'alto #74

**EMPLOYER BRANDING**  
Menopausa come opportunità

**63** **DIRIGIBILE**  
Segnali di futuro visti dall'alto #74

**031** FEDONI VS ROBOT  
**041** AMAZON SOTTO ASSEDIO  
**050** GALLINA IN PROVETTA  
FA BION BROSCHY

**SAVE THE DATE:**  
CERCHI LE  
AMARTIA SEN  
ONLINE, 02.10.2021

Il mondo di oggi è diverso. I trend  
cambiano rapidamente e le aziende  
devono essere in grado di adattarsi  
alle nuove sfide. In questo numero  
di *Dirigibile* abbiamo raccolto le  
parole chiave che definiscono il  
futuro del lavoro e della società.  
Insieme a esperti del settore, analizziamo  
le tendenze e i rischi, e cerchiamo  
di individuare le opportunità che  
si apriranno. Il tutto, sempre in un  
ottica di sostenibilità, di qualità e di  
innovazione. Perché il futuro è  
oggi. E noi siamo pronti a seguirlo.

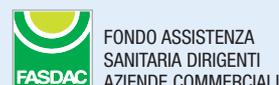
da **Manageritalia**  
Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale  
Manageritalia. (60)  
Antonella Portalupi, vicepresidente Manageritalia. (71)

**infoMANAGER** **71**

# DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E  
CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Editore: Manageritalia Servizi srl  
Direttore responsabile: Guido Carella  
Coordinamento: Roberta Roncelli  
Redazione, redazione, amministrazione:  
via Antonio Stoppani, 6 - 20129 Milano  
tel. 0229516028 - fax 0229516093  
[giorale@manageritalia.it](mailto:giorale@manageritalia.it)  
[www.manageritalia.it](http://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](mailto:info@lapisadv.it) - [www.lapisadv.it](http://www.lapisadv.it)

Grafica  
The Graphic Forge sas  
via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano  
tel. 0229404920 - [www.graphicforge.it](http://www.graphicforge.it)

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

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

Associato all'USPI  
Unione  
stampa periodica italiana

ods **Accertamenti**  
certamenti Diffusione Stampa  
diffusione stampa

La diffusione di  
giugno 2021 è di 38.014 copie

## IL BENESSERE DEGLI OCCHI



## PASSA ANCHE DALLA PREVENZIONE

---

Giugno - Campagna diagnosi e prevenzione

**VIENI A TROVARCI!**

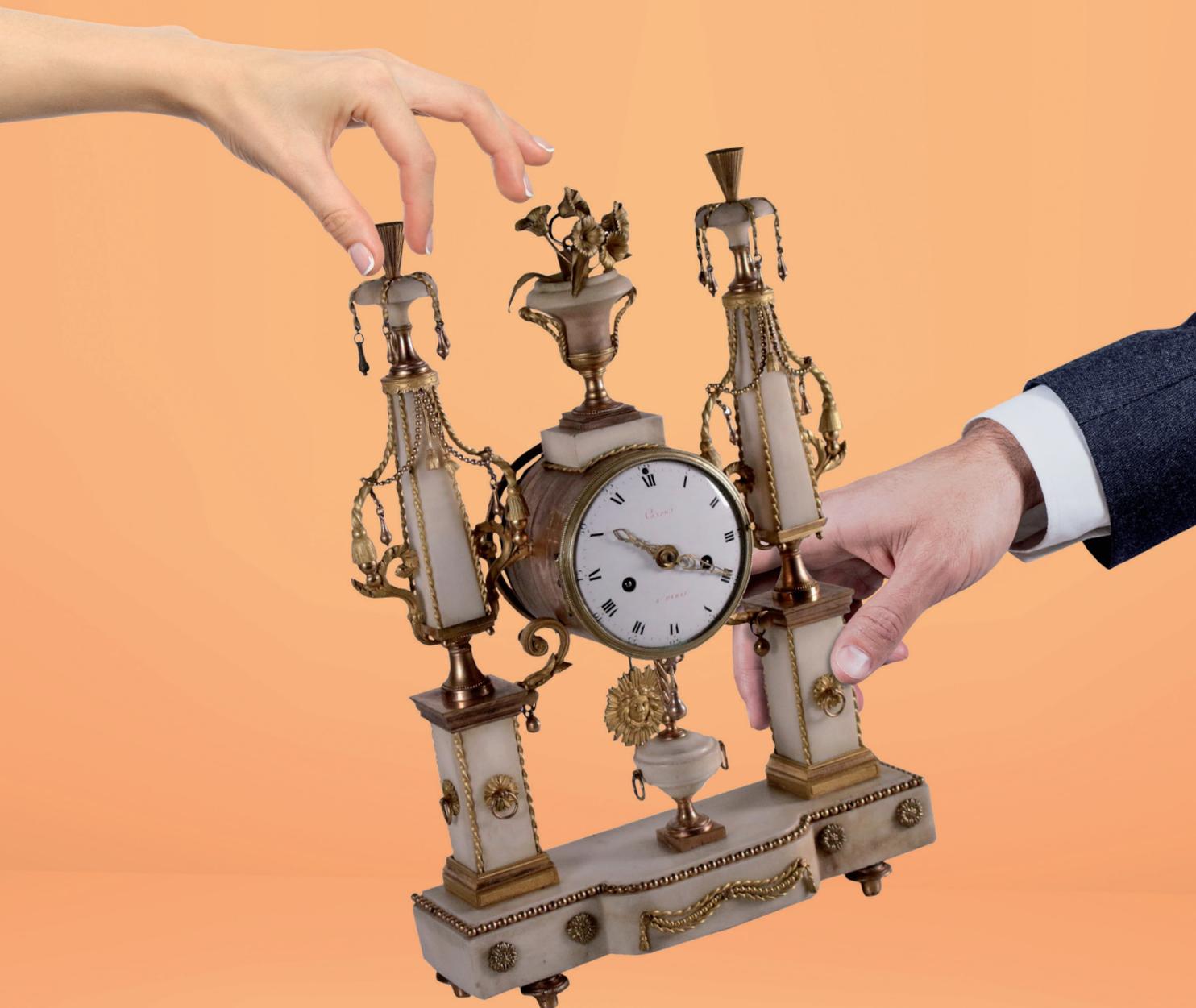
MILANO 02 89012307 | 347 4015010 **solo WhatsApp**  
VIMERCATE [MB] 039 699951 | 375 6052392 **solo WhatsApp**

---

[www.blueeye.it](http://www.blueeye.it)

---

**Da noi** orologi neoclassici, lampade di design, sedie anni '50, specchiere rococò, vinili, armature medievali, modernariato, cornici barocche, vasi in vetro di Murano, vestiti optical, tele d'autore, abat jour, prime edizioni, bronzi, pochette vintage, sideboard anni '60, incisioni, ultime novità del secolo scorso e **centinaia di migliaia di idee passano di mano in mano.**



Milano, via Espinasse 99.  
Cambiago, via Castellazzo 8.  
02 33 400 800  
[www.dimanoinmano.it](http://www.dimanoinmano.it)  
[www.anticonline.net](http://www.anticonline.net)

 **Di Mano in Mano**