

# DIRIGENTE

LUGLIO/AGOSTO 2021

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## PROTAGONISTI DELLO SVILUPPO

**CCNL**

**Un accordo nel segno  
del welfare e delle  
politiche attive**

**Una firma, una visione  
di crescita**

**ASSEMBLEA  
NAZIONALE**

**Manager, keyword  
della ripresa**

**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)

VISITE MEDICHE - FISIOTERAPIA - MEDICAL FITNESS - NUTRIZIONE



Cambia il tuo modo di muoverti...  
migliora le tue performance  
con il **Medical Fitness**

Chiama **328.69.51.649**

BALDUINA - EUR - FLEMING - MONTEVERDE - PRENESTINO - SAN GIOVANNI - TALENTI

NON SEI A ROMA?  
I centri di eccellenza affiliati a  
Top Physio Quality Network sono presenti in tutta Italia!



TOP PHYSIO®  
QUALITY NETWORK  
INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

TROVA IL CENTRO PIÙ VICINO A TE: **339.53.20.273**

## AVANZARE TRA LE INCERTEZZE

Il lavoro dei manager ha un rapporto continuo con l'incertezza, analizzata con strumenti di previsione, limitata con la pianificazione, ma in definitiva affrontata con la forza consapevole di chi ha maturato competenze ed esperienze e sa di non essere solo, di poterla affrontare in squadra.

Navighiamo in un'estate colma di incertezze, lungo un percorso d'uscita dalla pandemia tutt'altro che rettilineo, con una ripartenza delle attività frenata dai timori di contagio, da nuove povertà, dai limiti agli spostamenti, dalla carenza di materie prime e componenti, dall'aumento dei prezzi petroliferi, dal ritorno dell'inflazione.

Il poderoso ombrello europeo, retto nelle mani sicure del presidente Draghi, ci protegge da una carenza di risorse finanziarie che ci avrebbe altrimenti avviati a una recessione senza ritorno, ma lo scampato pericolo ha già alleggerito lo spirito di responsabilità dei partiti politici.

Il tradizionale periodo estivo di riposo non sarà tale per molti di noi: chi ha scommesso sulla ripartenza ha sete di risultati, necessari a riportare la barca in galleggiamento e riprendere la crescita, chi ha resistito teme di non avere più energie per affrontare altri mesi di debole domanda e indebitamento crescente, per chi vive uno stato di crisi aziendale ogni giorno serve a trovare vie d'uscita. E le promesse di trasformazione delle nostre amministrazioni pubbliche? Se – salvo sorprese parlamentari – potremo finalmente vedere applicati nella gestione della giustizia principi e strumenti organizzativi adeguati e metodi di pena e correzione dignitosi, potremo dire altrettanto nella sanità, nella scuola, nell'università, nei ministeri, nelle regioni, nei comuni?

Anche l'ambiente è fonte di incertezze e preoccupazioni: era il fastidio di una pioggia che rovina la vacanza, ora è il timore di alluvioni, frane, crolli, mareggiate, tempeste di vento purtroppo sempre più frequenti nei mesi in estate e in autunno. Il nostro territorio subisce stress molto elevati, che si scaricano su habitat sempre più antropizzati.

Ma esiste una sola via per affrontare le incertezze: guardare avanti, costruire, non rimanere bloccati nel timore o nella vana speranza che tutto passerà. È questa la via della comunità manageriale, e Manageritalia è una guida sicura.

I nostri colleghi, insieme a quelli degli altri settori pubblici e privati, hanno iniziato ad animare i Gruppi di lavoro Cida sul Pnrr e alcuni di loro parteciperanno agli analoghi lavori presso il Cnel. I prossimi mesi saranno decisivi per dare metodo, contenuto, efficacia ai progetti, per indirizzare correttamente le risorse. Saremo presenti con analisi, suggerimenti, contributi normativi e operativi, quando non direttamente coinvolti nell'esecuzione. La nostra presenza territoriale ci permetterà di verificare gli avanzamenti e misurare i risultati.

Il contratto collettivo, con l'accordo firmato al quale seguono quelli con le altre Federazioni del terziario e importanti integrazioni settoriali, si arricchisce di nuovi strumenti, i cui cantieri di realizzazione sono ben avviati.

A fine settembre il nostro management team ritroverà l'appuntamento del Manageritalia Camp, in cui svolgeremo un nuovo esercizio di futuro, che porterà il nostro sguardo fino al 2035.

Nel confronto e nel lavoro in gruppo la nebbia dell'incertezza si dirada e si scoprono le nuove vie. È un invito esplicito, indirizzato a chi ha passione, idee ed energie.

Mario Mantovani

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

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





# 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)

# Sommario

- Copertina**
- 6 Ccnl: un accordo nel segno del welfare e delle politiche attive
- 10 Contratto dirigenti terziario per le sfide competitive di manager e aziende!
- 14 Una firma, una visione di crescita
- 96ª Assemblea nazionale**
- 18 Manager, keyword della ripresa
- 21 Valorizzazione delle competenze e Pnrr: binomio vincente
- 24 Valore ai manager e al Paese
- 26 Un Piano operativo che schiera le associazioni per i manager e il Paese
- 28 Spazio ai nostri fondi contrattuali
- 30 Un appuntamento phygital
- 34 Manageritalia Executive professional e Manageritalia area Quadri
- Risorse umane**
- 38 Manager dell'apocalisse
- Comunicazione**
- 42 Il viaggio dell'eroe
- Marketing**
- 46 La digital transformation
- Formazione**
- 50 7 trend della formazione aziendale post-Covid-19
- 53 Complessità: istruzioni per l'uso
- Previdenza**
- 56 Opzione donna
- Uno di noi**
- Roberto Parlangei
- 60 Il manager della mobilità

## InfoMANAGER

- Manageritalia**
- Gruppo Donne Manager
- 75 Mai più discriminazioni in busta paga!
- Assidir**
- 78 La tutela legale
- Cfmt**
- 80 Corsi di formazione
- 81 Come fare futuro. Let's talk

## RUBRICHE

- 36 Osservatorio legislativo
- 62 Pillole di benessere
- 63 Arte
- 64 Libri
- 65 Letture per manager
- 66 Lettere

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

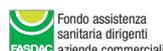
Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



**DIRIGENTE**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



# CCNL: UN ACCORDO

## nel segno del welfare e delle politiche attive

**Firmato l'accordo di rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi. Un contratto che amplia le funzioni di Cfmt, non più a sostegno della sola formazione dei dirigenti ma anche della loro occupabilità e del loro benessere, attraverso servizi di welfare. Vediamo una sintesi di tutte le novità**

Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia

**L** ACCORDO siglato il 16 giugno scorso con Confcommercio riguarda circa 24mila dirigenti e 8mila aziende e pone le basi per un rinnovo tradizionale del ccnl che interverrà nel 2022, quando, ci auguriamo, le previsioni di ripresa e di crescita economica, di cui già si intravedono dei segnali, si saranno concretizzate.

Per ora riteniamo di aver portato a casa risultati di non poco conto. Abbiamo collocato risorse concrete per le politiche attive e creato le condizioni per cui le imprese che desiderano premiare i propri dirigenti possono fare riferimento a una piattaforma di servizi di welfare personalizzata, usufruendo dei relativi vantaggi fiscali. Abbiamo inoltre affidato la tutela Long term care al Fasdac,



anche nell'ottica di poter integrare in futuro la rendita attuale con altri servizi, e rafforzato strutturalmente la previdenza complementare, incrementando sia la contribuzione ordinaria sia quella integrativa aziendale al Fondo Mario Negri. Infine, abbiamo impegnato l'Associazione Antonio Pastore a predisporre una polizza collettiva per garantire ai dirigenti la tutela contrattuale per infortunio professionale ed extra professionale, con una maggiore economicità per le imprese e più garanzie per i dirigenti coperti.

Tali risultati sono stati ottenuti attingendo alle risorse già presenti nel ccnl tramite una diversa ripartizione della contribuzione ai fondi e agli enti contrattuali, senza quindi costi aggiuntivi per le imprese, e con vantaggi per tutti, dirigenti e aziende, come illustreremo negli approfondimenti che seguono.

### **Il nuovo Cfmt - Centro di formazione management del terziario**



Accanto al suo ruolo tradizionale, Cfmt si occuperà della gestione delle politiche attive e di una piattaforma contrattuale per i servizi di welfare. Le nuove competenze ci permetteranno di agire ancor più a sostegno della professionalità e dell'occupabilità

dei manager del settore e aggiungere un moderno pacchetto di servizi alla persona che aiuteranno il benessere del dirigente e della sua famiglia, come di seguito meglio specificato.

### **Politiche attive per la ricollocazione**

Per finanziare efficacemente le politiche attive per la ricollocazione dei dirigenti, dal 1° luglio 2021 è prevista l'erogazione al Cfmt di un importo pari a 2.500 euro a carico del datore di lavoro a seguito della risoluzione del rapporto di lavoro, anche seguita da un accordo transattivo o da conciliazione, fatta eccezione delle ipotesi di cessazione per giusta causa, licenziamento per ragioni disciplinari, dimissioni volontarie e risoluzione consensuale.

***Il 12 luglio scorso è stato firmato da Manageritalia e Confetra un accordo di proroga con modificazioni del ccnl per i dirigenti dei trasporti e della logistica. Per maggiori approfondimenti si rinvia ai rispettivi siti istituzionali.***



Il contributo è destinato all'attivazione di procedure di outplacement o per l'accesso a programmi di politiche attive finalizzate alla ricollocazione dei dirigenti, completando i servizi offerti da XLabor, l'agenzia per il lavoro di Manageritalia.

Contestualmente, viene abrogato l'art. 40 del ccnl che disciplinava l'outplacement, purtroppo poco utilizzato per le finalità a cui era destinato.

L'intenzione è quella di trasformare Cfmt in un soggetto bilaterale dotato di nuove competenze per il sostegno della professionalità e dell'occupabilità dei manager del settore, in grado di favorire l'incontro tra domanda e offerta sul mercato del lavoro manageriale.

Accanto allo sviluppo di programmi di riconversione professionale, Cfmt continuerà inoltre a garantire, nei 12 mesi successivi la cessazione del rapporto di lavoro e corsi di formazione orientati alle esigenze dei manager in transizione.

### Servizi di welfare

La seconda nuova specifica area di Cfmt è la predisposizione e lo sviluppo di una piattaforma personalizzata Manageritalia/ Confcommercio che possa erogare servizi di welfare ai dirigenti e ai loro familiari, convenzionandosi con gestori già presenti sul mercato.

Saranno previste molteplici possibilità di utilizzo del credito welfare che, da quando sarà attiva la piattaforma (indicativamente a fine anno) e fino a diverse disposizioni contrattuali, potrà essere erogato dalle imprese che vorranno usufruirne.

L'accordo sottoscritto non contempla alcun obbligo di conferimento di crediti welfare nella piattaforma, ma si auspica che ciò avvenga nella trattativa attesa nel prossimo anno. La piattaforma potrà comunque accogliere i piani di welfare stabiliti nella contrattazione aziendale.

Questo inserimento nel ccnl permetterà anche ai datori

## L'ACCORDO IN PILLOLE

Cinque i punti salienti dell'accordo firmato da Mario Mantovani, presidente Manageritalia, e Donatella Prampolini, presidente della Commissione sindacale Confcommercio:

1

**NASCITA DI UN SISTEMA BILATERALE DI POLITICHE ATTIVE** con un contributo di 2.500 euro a carico dell'azienda per ogni dirigente licenziato per la costruzione di percorsi di supporto alla transizione professionale (sostituisce il voucher outplacement facoltativo);

2

**ATTIVAZIONE DELLA PIATTAFORMA DI WELFARE AZIENDALE**, integrata con i fondi contrattuali, per coprire esigenze sempre più personalizzate, che estende le opportunità fiscali e commerciali anche alle piccole imprese con un solo dirigente;

3

**RAFFORZAMENTO DELLA LONG TERM CARE**, che consentirà al Fasdac d'integrare, con servizi e prestazioni di cura, la rendita dalla garanzia assicurativa presente nel contratto dal 2001;

4

**CONSOLIDAMENTO DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE** e, in prospettiva, nuove possibili integrazioni derivanti dalla piattaforma;

5

**PREVISIONE DI UNA POLIZZA COLLETTIVA CHE COPRA GLI INFORTUNI PROFESSIONALI ED EXTRAPROFESSIONALI**, come già previsto obbligatoriamente dal contratto, ma con maggiori vantaggi pratici ed economici per aziende e dirigenti.

di lavoro che impiegano un unico dirigente di garantirgli l'opportunità del welfare aziendale.

Oltre ai servizi di welfare previsti dagli artt. 51 e 100 del Tuir, ormai noti a chi utilizza tale opportunità, la vera novità è rappresentata dal ruolo complementare rispetto alle prestazioni garantite dagli enti e dai fondi contrattuali. Si potrà ad esempio incrementare la posizione individuale del Fondo Mario Negri, acquistare una polizza integrativa del Fasdac, frequentare un master e corsi di formazione aggiuntivi al Cfmt.

Le parti si sono impegnate a incontrarsi entro novembre per definire le modalità applicative del nuovo articolo e disciplinare l'erogazione dei servizi di welfare per il dirigente e i suoi familiari.

### Assistenza sanitaria integrativa - Fasdac



Dal 1° ottobre 2021, i servizi di Long term care vengono affidati al Fasdac. Il Fondo analizzerà le esigenze pratiche collegate alla perdita dell'autosufficienza, per garantire un orientamento alle persone e ai familiari che si trovano in questa grave situazione, e servizi dedicati, che si sommeranno alla rendita garantita dalla copertura assicurativa collettiva.

### Associazione Antonio Pastore



Sempre a decorrere dal 1° ottobre di quest'anno, il contributo aziendale a favore dell'Associazione Antonio Pastore passerà da 4.803,05 a 4.296,45 euro. La differenza è data dai 300 euro di capitalizzazione assegnati al Fondo Mario Negri e dai 206,60 euro della copertura Long term care che diverrà di competenza del Fasdac.

L'Associazione Antonio Pastore proporrà inoltre, su incarico delle parti, il finanziamento di una polizza collettiva per garantire la copertura assicurativa degli infortuni prevista dall'art. 18, comma 7, del ccnl, oggi gestita singolarmente dalle aziende. Questo allo scopo di semplificarla e garantire l'osservanza delle tutele stabilite dal ccnl in caso di infortunio professionale ed extra profes-

sionale, con vantaggi economici per le imprese. Entro novembre, le parti firmatarie si incontreranno per verificare le proposte dell'Associazione Antonio Pastore.

### Previdenza complementare - Fondo Mario Negri



Il risparmio previdenziale è stato ristrutturato spostando, a decorrere dal 1° ottobre 2021, 300 euro annui dalla garanzia mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale della Convenzione Antonio Pastore al contributo aziendale ordinario del Fondo Mario Negri, integralmente deducibile.

Il contributo integrativo aziendale per gli anni 2020/2021 è stato incrementato in linea con il piano attuariale di riequilibrio del Fondo e con le disposizioni della Covip.

Il contributo integrativo aziendale per gli anni 2020/2021 è stato incrementato in linea con il piano attuariale di riequilibrio del Fondo e con le disposizioni della Covip.

### Decorrenza preavviso di licenziamento e dimissioni

Sia per il caso di dimissioni che per il licenziamento sono stati uniformati i criteri di determinazione della decorrenza del preavviso con le previsioni contenute nel ccnl del personale dipendente.

A partire dal 1° luglio di quest'anno, la decorrenza del preavviso non sarà più dal primo giorno del mese successivo a quello in cui è stata ricevuta la comunicazione di dimissioni/licenziamento, ma dal giorno 16 del mese in corso in caso di comunicazioni ricevute dal 1° al 15° giorno del mese; dal primo giorno del mese successivo in caso di comunicazioni ricevute dal giorno 16 alla fine del mese.

Permane l'obbligo di retribuire anche la frazione di mese di cessazione antecedente la decorrenza del preavviso.

### Decorrenza e durata dell'accordo

L'accordo decorre dal 1° gennaio 2020, fatte salve eventuali diverse decorrenze previste da singole norme, e scade il 31 dicembre 2021. Le novità illustrate sono comunque introdotte a titolo permanente.

Il testo dell'accordo:  <https://bit.ly/Accordo-16giu21> ■





vazione e la forza della collettività al servizio del singolo, ottimizzando costi e vantaggi fiscali. Nelle trattative individuali il manager può fare la differenza nella retribuzione, il contratto nazionale garantisce le regole di un sano rapporto di lavoro e sostiene un moderno e diversificato welfare.

### **Ccnl dirigenti terziario: welfare contrattuale contribuzione modulare**

Oltre alla classica formula ordinaria, il dirigente può essere assunto in azienda con formula agevolata per età e agevolata per retribuzione. Vediamone una sintesi, rimandando al portale Manageritalia per ogni tipo di approfondimento.

#### **Formula agevolata per età**

È previsto il versamento di una contribuzione ridotta alla previdenza complementare (Fondo Mario Negri) e alla previdenza integrativa individuale (Associazione

Antonio Pastore) della durata massima prestabilita dal ccnl sulla base dell'età anagrafica del dirigente e fino al compimento dei 48 anni di età. È inoltre prevista per i dirigenti privi di occupazione che abbiano compiuto 55 anni di età, ma per una durata limitata a un anno.

#### **Formula agevolata per retribuzione**

A titolo sperimentale, per favorire la nomina e/o assunzione di quelle figure che operano al di fuori dell'ambito del lavoro dipendente con qualifica di dirigente, verrà applicato il ccnl nella sua interezza, con alcune deroghe riferite alla normativa sulla previdenza complementare e sulla previdenza integrativa individuale. L'agevolazione può avere una durata massima di tre anni dalla data di assunzione o nomina, può essere fruita solo una volta nella carriera lavorativa del dirigente ed è limitata ai soli casi di nomina e/o assunzione di dirigenti la cui retribuzione lorda non sia superiore a 65.000 euro annui.



## I punti forti del contratto



**Fasdac**  
Assistenza sanitaria  
integrativa al servizio  
sanitario nazionale

**Beneficiari:** dirigente, coniuge o convivente, figli (fino al 26° anno di età) ed eventuali genitori a carico.

**Prestazioni:** più favorevoli se si ricorre alla forma diretta presso le strutture convenzionate (a carico dirigente: fisioterapia 0%; spese medico-chirurgiche 15%; diagnostica/visite specialistiche 20%; odontoiatria 30%). Se si preferisce la forma indiretta, rivolgendosi a medici o strutture non convenzionate, si anticipa la spesa che poi viene rimborsata come da tariffario.



**Cfmt**  
Formazione, cultura  
e aggiornamento  
manageriale

Seminari, convegni e workshop, percorsi, Starting per neo dirigenti, master. Formazione in aula, in azienda e a distanza.

**L'accordo del 16 giugno 2021 introduce nuove funzioni: la gestione della piattaforma contrattuale per i servizi di welfare e delle politiche attive, agendo ancor più a sostegno della professionalità e dell'occupabilità dei manager del settore, con un'ottimizzazione del vantaggio fiscale non solo per i manager, ma anche per le imprese.**



**Fondo Mario Negri**  
Previdenza  
complementare

**Prestazioni:** liquidazione pensione in rendita e/o in capitale; anticipazioni; Rita; riscatto della posizione individuale e agli eredi; pensione di reversibilità.

Conferimento facoltativo del tfr.

### Tutele normative

Il contratto regola tutte le fasi e le evenienze che possono accadere durante la vita professionale ed extraprofessionale, prevedendo il lavoro di stipulare un'apposita polizza a

## Contribuzione modulare annuale

	Dirigente formula ordinaria (€)	Dirigente formula agevolata per età (€)
	4.566	4.566
	420	420
	9.576,62	4.406,31
	4.761	da 1.200 a 1.800 No garanzia mista; tutte le coperture rischi
<b>Totale</b>	<b>19.324</b>	<b>10.792</b>



**Associazione  
Antonio Pastore**  
Programma assicurativo  
contrattuale

**Prestazioni:** garanzia mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale (accantonamento annuo su polizza capitalizzazione di circa € 3.500 rivalutabili). Coperture rischi temporanea caso morte; invalidità permanente da malattia; esonero pagamento premi; Long term care; Assicurazione Ponte; tutela legale.

del rapporto di lavoro, dall'assunzione alla cessazione, e durante il suo svolgimento, compreso il caso di infortunio per il quale è previsto l'obbligo a carico del datore di lavoro a favore del dirigente.

	Dirigente formula agevolata per retribuzione (€)
	4.566
	420
	300
	Nessun contributo Solo iscrizione e tutela legale
	5.286

**Per maggiori informazioni  
e supporto professionale,  
contattare sul territorio  
le Associazioni di Manageritalia**

**MANAGERITALIA**  
CAMPANIA



081 5513612  
napoli@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
EMILIA ROMAGNA



051 399712  
bologna@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
FRIULI VENEZIA GIULIA



040 371124  
trieste@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
LAZIO, ABRUZZO, MOLISE,  
SARDEGNA E UMBRIA



06 3269481  
roma@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
LIGURIA



010 587664/586459  
genova@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
LOMBARDIA



02 6253501  
milano.segreteria@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
MARCHE



071 53624  
ancona@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
PIEMONTE E VALLE D'AOSTA



011 6690268  
torino@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
PUGLIA, CALABRIA E BASILICATA



080 5481574  
bari@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
SICILIA



091 583272  
palermo@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
TOSCANA



055 4633393  
firenze@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
TRENTINO-ALTO ADIGE  
/TRENTINO-SÜDTIROL



0461 235499  
trento@manageritalia.it

**MANAGERITALIA**  
VENETO



041 987477  
veneto@manageritalia.it



# UNA FIRMA, UNA VISIONE DI CRESCITA

## Un accordo contrattuale per ripartire. La parola al presidente Manageritalia Mario Mantovani

### Firmare l'accordo contrattuale oggi quale senso ha?

«Al termine di un periodo di crollo devastante dei fatturati – in molti settori – si vede finalmente una prospettiva di ripartenza e di crescita. Il contratto collettivo è un corpo vivo, che deve sempre essere adattato ai tempi e alle priorità. Per questo abbiamo deciso

di rimodulare il welfare, orientando le risorse dove oggi servono maggiormente. Le parti sociali sono chiamate a collaborare per accelerare la ripresa del nostro Paese e la contrattazione ne è l'esempio più concreto».

### Quali le logiche che hanno guidato Manageritalia?

«Abbiamo finalmente creato le condizioni per un sistema bilaterale di politiche attive, di programmi di riconversione delle competenze dei manager, di attivazione sul mercato del lavoro dopo un licenziamento, di analisi della domanda di lavoro. Sono strumenti necessari per rendere meno difficili e più rapide le transizioni profes-



sionali. Abbiamo poi puntato sul welfare aziendale integrato con quello contrattuale: un'innovazione che rende più efficaci entrambe le forme e utilizza meglio le risorse disponibili. Senza dimenticare il rafforzamento di due pilastri tradizionali del nostro welfare: previdenza integrativa e assistenza sanitaria, in partico-

lare nei servizi per chi ha perso l'autosufficienza (Long term care)».

### Per i dirigenti cosa cambia?

«Anche i dirigenti delle aziende più piccole potranno usufruire dei vantaggi fiscali e operativi del welfare aziendale e personalizzare il loro welfare: avranno a disposizione una piattaforma per sottoscrivere polizze integrative al Fasdac e coperture dei rischi integrative a quelle dell'Antonio Pastore, incrementare i versamenti alla previdenza integrativa, acquistare corsi di formazione specialistici e personalizzati, accedere a servizi presen-

## L'OPINIONE DI CONFCOMMERCIO E DEL RAPPRESENTANTE DELLE RELAZIONI SINDACALI MANAGERITALIA RACCOLTE IL GIORNO DELLA FIRMA

**Donatella Prampolini, *presidente commissione sindacale Confcommercio***



«Stiamo ancora vivendo una situazione complicata che vede le imprese alzare faticosamente la testa. C'erano tutte le premesse per evitare qualsiasi confronto. Invece, con senso di responsabilità, entrambe le parti hanno convenuto che una proroga della vigenza con le novità in materia di welfare contrattuale, outplacement e preavviso getti le basi per un futuro di contrattazione e relazioni sindacali».

**Daniele Testolin, *responsabile relazioni sindacali Manageritalia***



«Per supportare la forza del nostro contratto opereremo, a livello nazionale ma ancor più locale, con le nostre associazioni territoriali per portare, nella logica di Sindacato a Km0, consulenza e supporto a manager e aziende. Andremo nelle aziende insieme a Confcommercio per aiutarle a tirar fuori il meglio dal contratto e per valorizzarlo, partendo dal fatto che permette di stringere rapidamente rapporti di fiducia e garantisce un ottimo pacchetto di welfare. È un contratto sintetico, flessibile e modulabile sulle singole esigenze, permette di inserire dirigenti anche a termine e lascia ampio spazio alla contrattazione individuale e al variabile legato ai risultati raggiunti. Il tutto inserito in un quadro di tutele solide e definizioni chiare che riducono quasi a zero i contenziosi. Insomma, è un fattore determinante per aiutare dirigente e azienda ad affrontare le difficili sfide del momento in sinergia, ponendo le basi per gestire in modo chiaro e semplice i rapporti di fiducia che li legano nell'intero percorso, dall'instaurazione del rapporto fino alla sua conclusione».



Copertina

AVVISO A PAGAMENTO

# UNA FIRMA, UNA VISIONE DI CRESCITA

## Manageritalia e Confcommercio firmano un Contratto per ripartire

Il **Contratto di lavoro dei dirigenti del Terziario** è un punto di riferimento per manager e aziende, forte di:

**POCHI ARTICOLI** • il lavoro manageriale è da sempre "smart" e basato sulla fiducia.

**COSTI FLESSIBILI** • spazio alla contrattazione individuale e retribuzione variabile legata ai risultati.

**TUTELE SOLIDE E REGOLE CERTE** • riduzione del contenzioso e accelerazione della transizione.

**WELFARE AMPIO ED EFFICACE** • sanità, previdenza, copertura rischi, formazione e sviluppo, solidarietà tra generazioni.

Le **novità dell'accordo**: politiche attive, welfare aziendale anche per le piccole imprese, rinforzo assistenza e previdenza.

### UN CONTRATTO EFFICACE NELLE CRISI E NELLO SVILUPPO

Dal 2008 i dirigenti con i ccnl del Terziario sono aumentati del 15% (+1,1% anche nel 2020).

### UN CONTRATTO INNOVATIVO

Valorizza i giovani manager.

Mantiene aggiornate le competenze.

Introduce managerialità nelle imprese familiari.

Permette di lavorare con piattaforme digitali, nel terzo settore come nelle multinazionali.

## MANAGERITALIA, ENERGIA PER I MANAGER E PER IL PAESE!

Scopri di più



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

La mezza pagina di promozione del contratto uscì il 28 giugno sui principali quotidiani nazionali.

ti nel loro territorio, oltre ai consueti vantaggi del welfare aziendale. Se si trovano in situazioni di debolezza, avranno nuovi strumenti a disposizione: servizi che integrano la rendita in caso di perdita di autosufficienza e percorsi di riconversione professionale se vengono licenziati. Avranno più risorse disponibili nel Fondo pensione Mario Negri, che potranno utilizzare anche per anticipare il pensionamento (Rita)».

**“Una firma, una visione di crescita” è il claim con il quale avete promosso l'accordo sui media. Perché?**

«È un messaggio che orienta la lettura dell'accordo verso la prospettiva di un periodo decisivo per il nostro Paese: non dobbiamo limitarci alla speranza che tutto torni come

prima, dobbiamo utilizzare le risorse pubbliche e private, mai come oggi disponibili, per colmare tanti gap storici, per dare competitività ai numerosi settori del terziario che sosterranno la crescita futura».

### Più managerialità uguale più sviluppo?

«Investire sulle competenze, sui manager, con un contratto solido e stabile è una leva fondamentale per una crescita reale, concreta, sostenibile nel tempo. Dobbiamo liberare il potenziale di molte imprese, dando sostanza alle loro ambizioni. Negli anni scorsi le aziende del terziario con manager sono cresciute più dei loro settori, più del mercato, e anche nel 2020 i nostri numeri sono aumentati. È il momento di avere coraggio, il contratto è il patto tra manager e azienda che dà sostanza alle rispettive aspirazioni». ■



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.

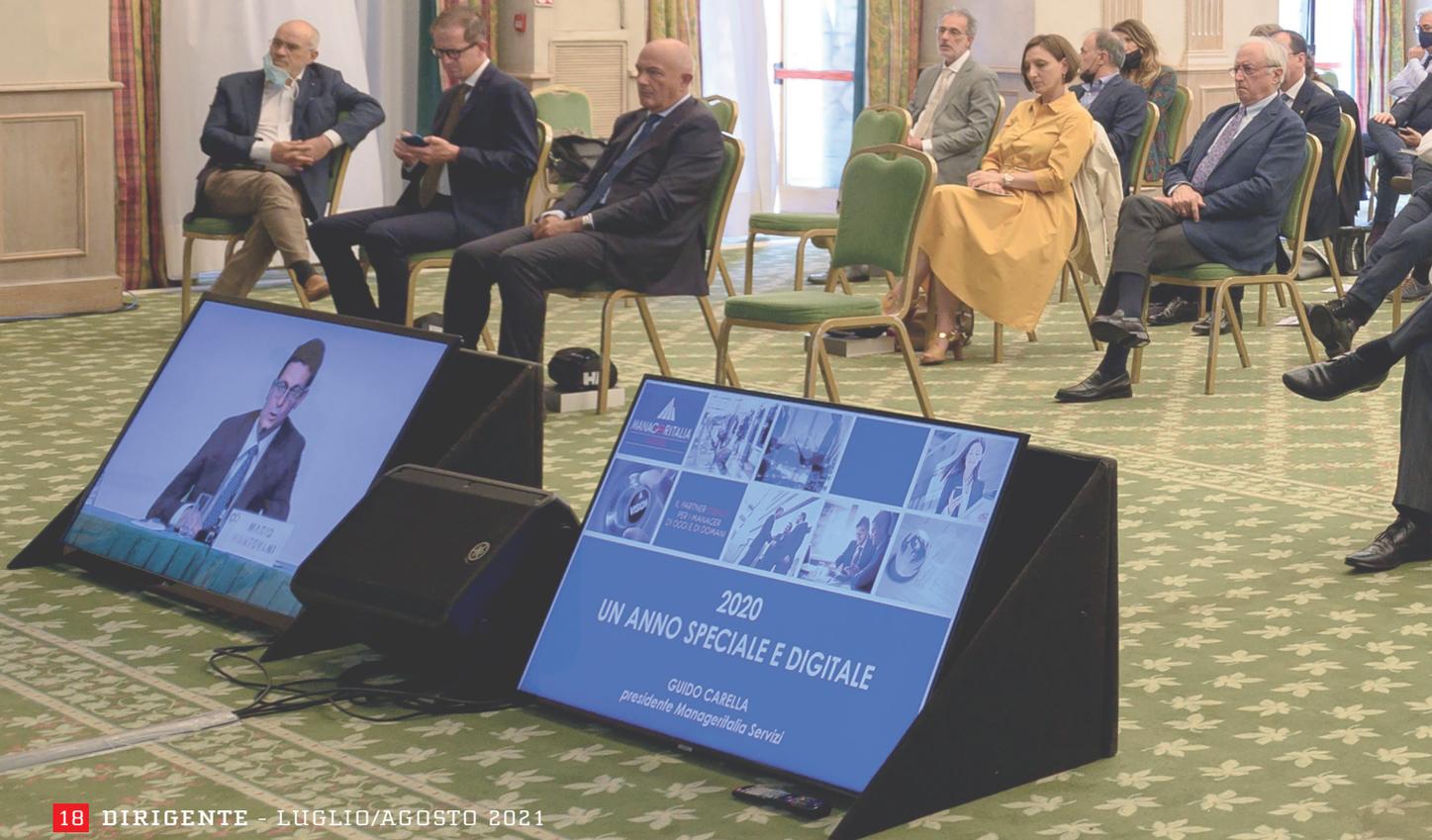
Il dott. Silvano U. Tramonte, con oltre 40 anni di esperienza in implantologia a carico immediato, e il suo staff si prenderanno cura con competenza e attenzione della salute dei vostri denti e della bellezza del vostro sorriso.

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)

# MANAGER, KEYWORD DELLA RIPRESA



**L**O SCORSO 18 GIUGNO si è svolta la 96esima assemblea nazionale Manageritalia, alla quale hanno partecipato 250 delegati in rappresentanza degli oltre 37.700 associati. I lavori assembleari sono iniziati alle 11 con un intervento pubblico presso la Sala Zuccari del Senato, in diretta su [webtv.senato.it](http://webtv.senato.it). Il board di Manageritalia ha illustrato come i manager intendono collaborare con il governo e il Parlamento.

Il presidente Mario Mantovani ha manifestato al Senato l'interesse dei manager a contribuire all'esecuzione dei numerosi progetti che discendono dal Pnrr, mettendo a disposizione competenze ed esperienza manageriale, come già fatto

presso alcune commissioni parlamentari alla Camera dei deputati e, come siamo pronti a fare, al tavolo di lavoro permanente del "decreto semplificazioni".

La vicepresidente Antonella Portalupi ha illustrato il Report integrato di Manageritalia, fondato sul concetto di "accountability", che coniuga la dimensione economico-finanziaria di un'organizzazione con la responsabilità sociale e l'impegno sul territorio, in una parola la "generazione di valori", attraverso l'uso del capitale finanziario (pagina 24). Con il Report vogliamo misurare la reputazione del sistema associativo, l'efficacia nel raggiungere gli obiettivi istituzionali e la sostenibilità delle azioni.



Alessandro Dal Pozzo, presidente della comunità San Patrignano



Il vicepresidente Roberto Beccari, collegato dall'Hotel Parco dei Principi di Roma, si è soffermato sul Piano operativo nazionale che, attraverso le associazioni territoriali, traduce in azioni concrete le idee condivise dagli associati nel congresso del 2019 sull'indirizzo strategico della Federazione (pagina 26). Le azioni sono portate

avanti da dirigenti volontari che intendono dare il loro contributo sulle quattro aree emerse durante i lavori congressuali, ovvero la trasformazione del mondo del lavoro, la valorizzazione del welfare contrattuale, il sindacato sempre più vicino agli associati e lo sviluppo delle competenze.

Sempre venerdì, dalle ore 14, l'as-

semblea è proseguita presso l'Hotel Parco dei Principi di Roma. I lavori pomeridiani sono ripresi con le presentazioni dell'attività dei fondi contrattuali (pagina 28), degli enti e delle società collegate e l'illustrazione del recentissimo rinnovo del ccnl dirigenti del terziario.

Le 14 associazioni di Manageritalia e il rappresentante nazionale dell'area Quadri hanno esposto le linee guida delle attività future inserite nel Piano operativo (pagine 30-32). Si tratta di azioni sul territorio che declinano i temi congressuali su cui la Federazione sta lavorando in progetti che vedono la comunità manageriale attiva e protagonista in questa fase di ripresa. Nelle pagine seguenti vi proponiamo un approfondimento sui singoli momenti dell'assemblea, con una sintesi degli aspetti più interessanti emersi durante la giornata.

Ospite dell'assemblea è stato il presidente di San Patrignano Alessandro Dal Pozzo, che ha portato all'attenzione dei presenti gli interventi svolti nel sociale per prevenire le dipendenze, ma anche le numerose attività di recupero per quei giovani, sempre più giovani, che hanno smarrito la strada. Un'occasione per condividere la necessità, ancor più in un momento difficile come questo, di operare a favore di chi ha più bisogno. Un concetto di sostenibilità ben presente da tempo nell'operato di Manageritalia. ■

**Si ringraziano Generali, Intesa Sanpaolo Vita e Cargeas, recentemente entrata a far parte della Divisione Insurance del Gruppo Intesa Sanpaolo, che hanno contribuito alla buona riuscita dell'evento.**



**INTESA SANPAOLO  
VITA**

**CARGEAS**  
ASSICURAZIONI

# VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE E PNRR: BINOMIO VINCENTE

*La parte pubblica dell'assemblea di Manageritalia ha avuto quest'anno una cornice d'eccezione: il Senato. La nostra Organizzazione ha dato il via a un confronto sulle risorse messe in campo per la ripartenza e sul ruolo determinante del management del nostro Paese, rimarcando l'impegno di un'intera categoria professionale composta da dirigenti, quadri e professional, sempre più attivi non solo in azienda ma anche all'interno della società*

**U**NA PRESENZA importante nel cuore delle istituzioni italiane. L'apertura dell'assemblea nazionale è avvenuta a Palazzo Giustiniani con una diretta streaming sulla webtv del Senato, nella mattina di venerdì 18 giugno. Il presidente di Manageritalia Mario Mantovani e la vicepresidente Antonella Portalupi hanno incontrato nella Sala Zuccari il se-

natore e presidente della Commissione bicamerale di controllo sugli enti di previdenza Tommaso Nannicini per un confronto sul tema chiave del Piano nazionale di ripresa e resilienza e sul contributo necessario dei manager per la sua attivazione. La riflessione sulla natura stessa del Pnrr ha dato il via al dibattito: il Piano, se attivato, è stato proprio costruito in modo tale da poter valorizzare le capaci-

tà e le competenze di questo Paese. «Noi ci siamo, siamo pronti a fornire un apporto manageriale, basato su quella capacità progettuale e organizzativa e di concretezza, richiamato recentemente anche dal premier Draghi» ha dichiarato Mantovani nel suo intervento, dando il via a un confronto che ha dimostrato una visione comune decisamente incoraggiante per la nostra Organizzazione.



«Condivido lo stimolo di Manageritalia affinché Pnrr e investimenti collegati siano occasione di crescita, oltre alla necessità di rinforzare la coesione sociale e superare ritardi storici. È senz'altro positivo anche essersi dati finalmente un assetto di governance»

*Tommaso Nannicini*

### **La richiesta dei manager: un ruolo chiave nella fase di rilancio**

«Vogliamo avere presenza attiva nella fase operativa, chiediamo che il governo riconosca la necessità di usare capacità manageriali e tecniche proprio nella fase esecutiva. Il

Piano è stato costruito in modo razionale e rigoroso in modo tale da avere una governance chiara, per cambiare il volto del nostro Paese», ha ribadito Mantovani.

Il presidente di Manageritalia ha fatto presente che siamo all'alba dell'avvio delle sei missioni del Pnrr, studiato dal governo per garantire al Paese una crescita sostenibile che dovrà portare l'Italia a realizzare la transizione ecologica e ambientale, la riqualificazione, l'inclusione e l'occupabilità di lavoratori e lavoratrici, oltre a rag-

giungere l'equità sociale. Per non indirizzare il Paese verso un modello di lavoro low-cost, è fondamentale puntare su competenze e valore generato. Anche in tema di lavoro la necessaria flessibilità in entrata e in uscita deve accoppiarsi alle tutele tipiche del contratto a tempo indeterminato, soprattutto per i giovani. Grande attenzione deve essere poi data alle retribuzioni: devono crescere a tutti i livelli, privilegiando quelle aziende che creano maggior valore e innovazione, tale da generare



occupazione e reddito anche per chi è in settori che non reggono più il mercato.

### **Apertura e nodi da sciogliere**

«Condivido lo stimolo di Manageritalia affinché Pnrr e investimenti collegati siano occasione di crescita – ha affermato il senatore Tommaso Nannicini – oltre alla necessità di rinforzare la coesione sociale e superare ritardi storici. È senz'altro positivo anche essersi dati finalmente un assetto di governance. Nella fase di attuazione, però, oltre

a spendere bene e presto le risorse, occorre accompagnare le riforme abilitanti individuate nel piano».

Nannicini è intervenuto sui temi caldi dell'integrazione tra politiche attive e passive nel mondo del lavoro e del welfare, sui rapporti istituzionali tra Stato e regioni e sulle risorse per formare competenze. «Ammortizzatori sociali e formazione permanente, politiche attive e fisco richiedono del resto investimenti e competenze permanenti. Occorre quindi individuare le risorse per portare avanti queste

riforme, partendo proprio dalla parola chiave tanto cara a Manageritalia, ossia "competenza"». In un contesto di grande cambiamento, che porta a disagi sociali, bisogna anche ripensare il welfare. La fase che stiamo attraversando può essere l'occasione giusta, a patto che si individuino le risorse per formare le competenze, si integrino le politiche passive con quelle attive e si crei un coordinamento nazionale che poi permetta anche alle regioni di utilizzare bene e in maniera armonica le risorse disponibili. ■

# VALORE AI MANAGER E AL PAESE

*La presentazione del Report integrato Manageritalia 2020 è stata uno dei momenti clou della parte pubblica dell'assemblea nazionale, svoltasi il 18 giugno in diretta dalla sala Zuccari di Palazzo Giustiniani al Senato*

Antonella Portalupi  
vicepresidente Manageritalia

**L** REPORT INTEGRATO è lo strumento che ci racconta le performance e la nostra sostenibilità e comunica più efficacemente la nostra identità e il valore realizzato durante l'anno, condiviso con i manager associati e gli stakeholder. Una sintesi che ci ha permesso anche di ripensare i modelli di creazione del valore e migliorare i sistemi di governance, progettare servizi nuovi o migliorati per gli associati, formulare nuove azioni di solidarietà a favore della nostra comunità e dei giovani, procedere con la semplificazione nelle procedure amministrative e formulare azioni mirate alla produzione di un beneficio collettivo, migliorando allo stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui operiamo.

Uno dei principali valori che, come organizzazione, generiamo a livello economico e sociale è individuabile nel contratto di lavoro dei dirigenti del terziario, che offre a manager, aziende e al Paese uno strumento capace di puntare sulla managerialità, instaurando velocemente rapporti di fiducia tra imprese e manager,

oggi sempre più indispensabili per lo sviluppo.

Le tutele previste dal welfare contrattuale (sanità e previdenza integrative, coperture rischi, formazione e politiche attive) hanno determinato, nel corso del 2020, l'erogazione di 800 milioni di euro in forma di prestazioni varie a 100mila individui e 10mila aziende.

Su un altro fronte, segnaliamo quanto ottenuto da Manageritalia, sempre nel 2020, grazie all'adesione di oltre 900 manager che, nonostante la pandemia, hanno prestato volontariamente le proprie competenze a realtà diverse, per un totale di quasi 40mila ore a favore di progetti territoriali di istituzioni, organizzazioni non profit e orientamento al lavoro dei giovani studenti.

A significare di come diamo valore ai manager e portiamo il valore dei manager al Paese, un esempio su tutti. Dal 2008 i dirigenti con i ccnl del terziario sono aumentati del 15% (+1,1% anche nel 2020), mentre il totale dei dirigenti privati è diminuito del 3%. È evidente quindi come il nostro contratto sia riuscito ad aumentare la managerialità anche in tempi di crisi, con



vantaggio sia per i singoli dirigenti sia per il sistema economico e sociale. Un'azione che copre tutte le quattro dimensioni del nostro operare: Rappresentanza, Servizi, Membership e Movimento (vedi gli highlights a fianco). A livello istituzionale, poi, è in deciso aumento, ancora più in un momento di forte cambiamento come questo, il contributo richiesto dalle istituzioni per portare la voce dei manager nel delineare i percorsi di trasformazione e riforma dell'ecosistema economico e del mondo del lavoro. ■



# UN PIANO OPERATIVO CHE SCHIERA LE ASSOCIAZIONI PER I MANAGER E IL PAESE

*Nella parte pubblica dell'assemblea nazionale, trasmessa in diretta dal Senato, spazio al Piano operativo: tratteggiate linee guida e priorità per il futuro*

Roberto Beccari  
vicepresidente Manageritalia

**L** CONGRESSO del 2019 ha delineato una serie di aree prioritarie di intervento da realizzare nel breve-medio periodo: Trasformazione del lavoro, Sindacato a Km0, Welfare e Conoscenza. Su queste basi il Piano operativo nazionale viene declinato per sviluppare la nostra azione sia a favore dei manager sia dei territori. Oggi ancor di più le associazioni territoriali di Manageritalia hanno il compito determinante di portare a livello locale contributi di idee, progetti e azioni per incidere sul piano economico, istituzionale e sociale. Il successo del Pnrr lo rende ancor più indispensabile per collaborare a fare sistema e diffondere valore, concretezza e risultati.

Il nostro obiettivo è essere sempre più vicini e sinergici con i nostri manager e, così facendo, supportarli nelle sfide professionali sempre più alte che ci aspettano e portare il loro contributo a livello aziendale, istituzionale e di sistema.

**Contribuire  
alla trasformazione  
e allo sviluppo**

Alcuni esempi recenti. Proprio perché siamo un sindacato vicino agli associati, abbiamo risposto a una precisa richiesta della segreteria tecnica del ministero del Lavoro sulla riforma degli ammortizzatori sociali. L'obiettivo era, grazie al vissuto dei manager che gestiscono le situazioni reali sul campo e dell'organizzazione che li rappresenta, proporre miglioramenti delle procedure di attivazione e gestione degli ammortizzatori sociali, per velocizzarle e renderle più efficienti.

Così abbiamo contattato, attraverso le associazioni, i dirigenti responsabili delle risorse umane delle aziende nei vari territori per conoscere quali siano le effettive difficoltà che si riscontrano in fase applicativa e quali invece possano essere i suggerimenti da avanzare. Sono emerse criticità e proposte che abbiamo prontamente inoltra-



to al ministero, che ha apprezzato. Ottimi risultati ha dato la collaborazione di Manageritalia con Anpal Servizi nell'ambito del Pon Spao - Linea 9 "Interventi straordinari a supporto dei processi di trasformazione e sviluppo delle aziende e dei settori". L'obiettivo? Fornire uno strumento di lettura della complessità delle trasformazioni dei servizi di distribuzione commerciale, con focus sulla grande distribuzione organizzata. Abbiamo così coinvolto i nostri associati del settore con una survey nella quale chiedevamo notizie sull'andamento del loro ambito professionale, su quali skill/profili professionali ha impattato maggiormente la pandemia, su quali competenze sono a rischio obsolescenza e se fosse emersa la necessità di nuove professionalità e se vi

fossero abilità/competenze già presenti nel settore eventualmente da aggiornare. Ne è emerso un quadro davvero interessante che è stato condiviso e molto apprezzato dall'Anpal.

Non c'è quindi dubbio che la capacità di interloquire con chi gestisce le aziende è fondamentale per creare una connessione più diretta con le istituzioni: solo in questo modo le misure emanate possono essere effettivamente pubblicizzate, applicate e valutate.

Alla nostra Organizzazione e ai nostri manager, quindi, il compito di avanzare non solo proposte concrete ma agire per essere portatori di novità in quest'epoca di totale trasformazione, perché rappresentiamo una cultura manageriale in grado di proporre un'azione di reale sostegno ai cambiamenti in at-

to. I problemi da affrontare richiedono unità di intenti e competenze.

### Supportare i giovani

Aspetti che abbiamo messo in campo anche verso i giovani. Il possesso e lo sviluppo delle competenze chiave richieste dal mercato, la capacità di continuare a svilupparle in coerenza con le evoluzioni dei modelli produttivi, organizzativi e di consumi, saranno infatti il requisito imprescindibile per l'accesso al lavoro. Per questo abbiamo in cantiere il progetto "Un Ponte sul futuro", una piattaforma digitale pensata da Manageritalia per i giovani dai 16 ai 30 anni in cui si offrono esperienze di percorsi per le competenze trasversali tramite l'apporto di manager per gli studenti delle superiori, opportunità di crescita individuali utili nel mondo professionale e la possibilità di vivere un'esperienza di affiancamento in azienda per gli studenti universitari. Ai neolaureati la piattaforma vuole agevolare la transizione e l'orientamento verso il mondo del lavoro anche tramite i servizi offerti da XLabor, la nostra agenzia per il lavoro. Infine, ai giovani lavoratori offre l'opportunità di fare il check-up delle competenze possedute e attività di riorientamento. I giovani sono le nuove risorse umane di oggi e, soprattutto, di domani e devono essere aiutati a costruire per loro e per il Paese un futuro fatto di conoscenza, competenza, etica e professionalità. ■

# SPAZIO AI NOSTRI FONDI



Monica Nolo  
presidente Associazione  
Antonio Pastore

Associazione Antonio Pastore

## Un anno col segno più

Per l'Associazione Antonio Pastore l'esercizio 2020 si è chiuso positivamente.

Il **numero dei dirigenti iscritti** (a fine anno pari a **24.658** unità) è **cresciuto dello 0,51%**, mentre è rimasto sostanzialmente invariato il numero degli ex dirigenti che hanno deciso di mantenere la **contribuzione volontaria** all'Associazione (a fine anno pari a **4.025**, di cui 1.569 aderenti alle sole garanzie di rischio).

Anche la polizza **Nuova Capitello** ha riscosso un buon successo, portando a fine anno la **raccolta a circa 21 milioni di euro**.

Sono **173 i dirigenti che hanno chiesto il riscatto parziale delle somme versate**, ai sensi degli interventi straordinari "anti Covid" messi in campo dall'Associazione, ottenendo la liquidazione di circa **4 milioni di euro**.

Nei primi mesi del 2021 si registra una crescita sia del numero dei dirigenti iscritti sia di quello dei volontari: nonostante le incertezze che ancora pesano sulla situazione economica del Paese, è ragionevole ritenere che anche l'esercizio in corso per l'Associazione Antonio Pastore si chiuderà con una situazione di sostanziale stabilità.

Cfmt

## Discontinuità, accelerazione e trasformazione

Tre parole caratterizzano il 2020 e sono al centro del 2021.

**Discontinuità**, perché Cfmt già realizzava formazione in presenza e a distanza. Ma nel 2019 le partecipazioni in presenza erano il 66% del totale, quelle online sincrone il 20%, le asincrone il 14%. **Da marzo 2020 tutte le iniziative sono state riconvertite a distanza**. E i risultati hanno portato a un'**accelerazione** di proposte (innovando molti contenuti e format formativi) e contatti con i manager, per contribuire a tenere unita la community dei dirigenti in momenti incerti e di preoccupazione. Il riscontro è positivo: **4.748 i manager utilizzatori di Cfmt (+21% sul 2019)**, 30.509 le presenze sincrone e asincrone (+114%). Alla base gli investimenti in tema di scelte tecnologiche e personalizzazione dei servizi e gli obiettivi del Piano 2020-2022 "**L'apprendimento nella società digitale**", per integrare metodologie di apprendimento in presenza e a distanza. La trasformazione a livello di servizi erogati ai manager è collegata proprio al nuovo ecosistema digitale in costruzione. Il salto tecnologico irreversibile renderà diversa la fruizione della formazione: più integrata tra fisico e digitale. E con uno sviluppo ulteriore della ricerca, come il nuovo Osservatorio europeo sulla domanda di lavoro manageriale e sulle competenze professionali, trasversali e digitali, richieste dalle aziende, per una formazione più focalizzata, più personalizzata, più aperta e internazionale.



Pietro Luigi Giacomon  
presidente Cfmt



# CONTRATTUALI



Alessandro Baldi  
presidente Fondo  
Mario Negri

Fondo Mario Negri

## Le performance durante la tempesta

Dal 24 febbraio al 23 marzo 2020 l'indice S&P perdeva il 35%, ma da quel momento le borse hanno avviato una ripresa e una crescita che ha registrato nuovi record. I risultati della gestione del Fondo Mario Negri sono nel complesso positivi: un **risultato d'esercizio di circa 108 milioni di euro** al netto di imposte per 27 milioni di euro; un **attivo di 3,6 miliardi di euro, con un incremento di 213,5 milioni di euro**; avanzamento del processo di riallineamento, con risultati a fine 2020 che mostrano, anche per questo esercizio, un andamento migliore di quello previsto dal Piano in corso; assegnazione ai pensionati di una **perequazione dello 0,25%**, a fronte di completa assenza di inflazione nel 2020. L'articolazione degli investimenti, gli interventi attuati in funzione degli obiettivi e del grado di diversificazione e decorrelazione e i recuperi conseguiti con l'impostazione di gestioni attive dei mandati hanno determinato i seguenti risultati di comparto, al netto di oneri, spese e imposte: **conti individuali 3,82%**; **bilanciato medio termine per il tfr 2,18%**; **bilanciato lungo termine per il tfr 3,04%**; **garantito tfr 1,67%**. Nonostante volatilità, incertezza sul grado della ripresa e rischi di inflazione, la buona diversificazione del nostro portafoglio ci permette di raggiungere il soddisfacente risultato di ben oltre il 3% prodotto nel primo semestre, con la rotazione settoriale del mercato e la selezione ottimale delle aziende. Prosegue il processo riorganizzativo conseguente alla nuova normativa europea.

Fasdac

## Sostenibilità del modello assistenziale

Nel 2020 tutte le attività del Fondo di assistenza sanitaria Fasdac hanno risentito in modo sensibile, e non poteva essere diversamente, della pandemia: tanto **gli aspetti organizzativi**, che hanno visto un forte ricorso all'home working e a una gestione maggiormente digitalizzata della liquidazione delle pratiche, quanto quelli del **volume dei rimborsi**, che nel complesso hanno visto un **calo del 13%** in entrambe le forme diretta e indiretta, in conseguenza della riduzione delle spese che gli assistiti hanno destinato alla salute.

Di contro, si è registrato un **importante avanzo di gestione** che costituisce una preziosa riserva per gli anni futuri in termini di sostenibilità del modello assistenziale. Il 2021 ha fatto registrare, fin dai primi mesi, una ripresa sostenuta dell'utilizzo del Fondo, coerentemente con il ritorno degli assistiti alle prestazioni sanitarie, prime fra tutte la prevenzione, che non avevano trovato spazio nell'anno precedente. Un marcato ricorso all'informatizzazione con la partenza della cosiddetta **"Pratica online"**, frutto della collaborazione con Manageritalia Servizi, e della progressiva **revisione e snellimento delle procedure amministrative**, unitamente ai **primi ma importanti passi nel settore della telemedicina**, costituiscono i punti su cui il Fondo intende porre l'accento nei prossimi mesi.



Fabrizio Pulcinelli  
presidente Fasdac



*Presso l'Hotel Parco dei Principi di Roma, e in alcuni casi da remoto dalle sedi territoriali, i rappresentanti delle 13 associazioni di Manageritalia hanno presentato progetti e priorità per i prossimi mesi. Dopo un'analisi Swot che ha messo in evidenza criticità e punti di forza, è ora di rimettere in moto il tessuto economico e produttivo delle diverse realtà regionali*

**I**N PRESENZA e distanti: la 96esima assemblea è stata a tutti gli effetti "phygital". Consiglieri, presidenti e vicepresidenti, in rappresentanza delle proprie associazioni territoriali, hanno illustrato i lavori in corso e gli obiettivi per i prossimi mesi, tutti sotto il segno della ripartenza. Qui di seguito una sintesi dei loro interventi.

## UN APPUNTAM



**Dario Ballerini**, consigliere Manageritalia Liguria

«Alcuni trend che si stavano già sviluppando prima della pandemia ora sono esplosi. Mi riferisco alla digitalizzazione e alla sostenibilità ambientale, due aree di business. Vogliamo promuovere comportamenti virtuosi delle aziende della nostra regione e la creazione della figura del sustainability manager. Stiamo cooperando con Unige e Itt (Istituto italiano di tecnologia) per soluzioni tecnologiche e di sostenibilità ambientale utili al rilancio dell'economia regionale. Puntiamo anche a istituire la figura del "Next Gen Manager", con il knowhow utile per poter gestire i fondi europei».



**Dino Elisei**, presidente Manageritalia Marche

«Abbiamo intrapreso un lavoro proficuo in sinergia con le università. La necessità è mettere in contatto laureandi con manager e startup. Da sottolineare la nostra collaborazione con Istaio, ente istituzionale che ha al suo interno le amministrazioni pubbliche, per cercare di capire le reali esigenze del territorio, e il lavoro con Cida. Stiamo lavorando insieme a Federmanager e altre associazioni manageriali perché i numeri contano per l'ascolto sui tavoli istituzionali. Abbiamo ricevuto feedback anche dagli altri territori. Servono figure manageriali nelle pmi delle Marche che possano riqualificare le aziende, andando oltre la resilienza: dopo un anno e mezzo occorre avere il coraggio di intraprendere. Un temporary manager può diventare manager a tutto tondo dopo un periodo di prova».



**Domenico Fortunato**, vicepresidente Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata

«Ci siamo concentrati sul tema del turismo, per noi un obiettivo core. Negli ultimi mesi abbiamo organizzato webinar, tavole rotonde con istituzioni, imprenditori e manager, e condiviso idee per sbloccare risorse e investimenti per questo settore. Il focus è creare un nuovo sistema turistico italiano, con elementi distintivi quali il destination management e il webmarketing, dando risposte alle esigenze formative attraverso le università regionali e il Cfmt. Vogliamo inoltre spingere per una maggiore visibilità dell'associazione, con una brand strategy/identity per approfondire i molteplici servizi che possiamo offrire sul territorio».

# ENTO PHYGITAL

**Cristina Mezzanotte**, *presidente Emilia Romagna*

«Vogliamo superare una certa debolezza nei contatti con le imprese e le istituzioni e la discontinuità dei rapporti con partner e associati, superando una visione "Bolognacentrica". Le nostre iniziative si concentrano sulla trasformazione del mondo del lavoro e sul network con altre realtà associative, come il gruppo Minerva di Federmanager.

Anche il nostro welfare contrattuale deve essere promosso maggiormente: c'è poca chiarezza sui benefici del mondo associativo. Abbiamo rafforzato i contatti con scuole e istituzioni, promuovendo progetti sul cyberbullismo, la cybersecurity con la scuola e l'uguaglianza di genere. Abbiamo intrapreso rapporti con aziende che lavorano nell'economia circolare favorendo la promozione di iniziative importanti all'insegna della sostenibilità».



**Giuseppe Sulpizio**, *consigliere Manageritalia Toscana*

«Dopo lo shock pandemico, vogliamo dare un contributo in diversi ambiti prioritari. Lato associativo: cercando di tamponare un disagio motivazionale, anche se gli iscritti sono aumentati. Con il servizio Sos manager desideriamo offrire un supporto per la gestione di cambiamenti e sfide. Nel settore terziario spicca l'affanno del turismo culturale e dei circuiti enogastronomici. Da segnalare il progetto scolastico Staltelav, sull'alternanza scuola lavoro, sviluppato con Cida. Per quanto riguarda il mentoring manageriale, Manageritalia Toscana collabora alle iniziative sviluppate dall'Università di Firenze nell'incubatore universitario fiorentino. Il progetto Impresa campus Unifi diffonde la cultura manageriale nell'ambito dell'incubatore universitario fiorentino.»



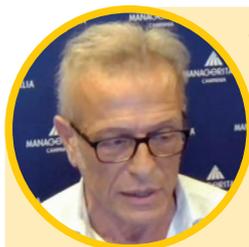
**Paolo Scarpa**, *presidente Manageritalia Lombardia*

«Sono tre le priorità: il rilancio post-Covid, cavalcare il cambiamento (trasformazione del mondo del lavoro) e sostenere il sistema Lombardia (Sindacato a Km0). Le azioni concrete: intensificare i rapporti con le aziende attraverso un'attenta profilazione, soprattutto nel caso delle pmi; valorizzazione delle province lombarde (es. Brescia/Bergamo) e promozione del contratto. I nostri 14 gruppi di lavoro continuano a far sentire gli associati al centro dell'organizzazione. C'è anche un lavoro di branding nella promozione dell'immagine di Manageritalia Lombardia. Cosa si aspettano gli associati? È stata lanciata un'indagine per avere una fotografia precisa. Tra le novità in casa, la nomina di un nuovo segretario generale, Sonia Rausa, e il lancio di una nuova funzione per il supporto previdenziale».



**Valerio De Martino**, *consigliere Manageritalia Campania*

«I giovani, le loro prospettive occupazionali, le esigenze formative e l'avvicinamento tra scuola e mondo del lavoro sono al centro del nostro dibattito e vedono lo sviluppo di momenti di approfondimento e opportunità. Numerosi gli interventi nelle aree Sindacato a Km0 e Conoscenza. Abbiamo rafforzato le relazioni con tecnici e politici per l'attivazione delle Zes (zone economiche speciali). Per quanto riguarda i temi Trasformazione del lavoro e Welfare, abbiamo attivato webinar e favorito occasioni di incontro che hanno permesso di far crescere la nostra base associativa».

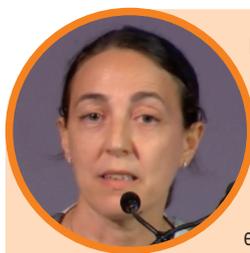


**Luca Mencarelli**, *vicepresidente Manageritalia Sicilia*

«Abbiamo puntato ad essere vicini agli associati attraverso diversi momenti di contatto, in particolare webinar formativi e ludici. Ci siamo concentrati sul contratto, rinnovandone la conoscenza con gli enti del sistema. Abbiamo insistito sul valore della formazione, insieme a Cfmt, in particolare in una fase come quella che stiamo ancora attraversando.

Segnalo poi la promozione del servizio Sos manager e i contatti con stakeholder territoriali per lo sviluppo di iniziative per il turismo e le Zes. Vogliamo offrire opportunità ai nostri professional. Partecipiamo attivamente al piano operativo nazionale puntando sulla qualità dei nostri servizi e sul valore del contratto».





**Maria Antonietta Mura**, vicepresidente Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

«La nostra associazione non si è mai fermata durante un anno decisamente complesso. Una cosa è certa: le buone prassi adottate rimarranno anche nel futuro. I quattro obiettivi congressuali sono interconnessi e sono stati declinati in attività progettuali. La trasformazione del mondo del lavoro è stata accelerata e ci mette a confronto con le diverse fasi della vita lavorativa, invitandoci a parlare di intergenerazionalità. Le aziende stanno provando a ripartire. Abbiamo una visione articolata di territori e regioni molto diversi tra loro. Noi dobbiamo essere accanto ai loro manager per intercettare driver e offrire servizi utili che diano risposte alle sfide attuali».



**Daniele Testolin**, presidente Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta

«Il nostro focus è sintetizzato dalla parola "territori". Tre i driver comuni: managerialità, cultura e formazione dei giovani, sviluppo sostenibile/turismo. Abbiamo creato un'antenna di ascolto con i soggetti che gestiscono la parte pubblica. Nell'ambito cultura e formazione giovani, siamo mentori di una classe in un istituto superiore. Trasferiamo la nostra esperienza per ridurre al minimo il *mismatching*. Segnalo gli sforzi per sostenere uno sviluppo sostenibile e il turismo delle nostre due regioni colpite nella stagione invernale. L'idea di turismo è completamente cambiata: dobbiamo consentire di lavorare nelle seconde case e dare un nuovo assetto ai soggiorni in montagna».



**Karl Oberhollenzer**, consigliere Trentino Alto-Adige

«Le nostre priorità sono il Cambiamento e la Trasformazione del lavoro, insieme ai progetti per il rilancio del turismo, all'insegna della sostenibilità. Già nel 2018 il settore aveva subito danni enormi a causa del disastro nel patrimonio boschivo, poi è arrivata la pandemia Covid. Nonostante tutto, c'è ottimismo e voglia di mettere a fattor comune competenze manageriali e progetti ideati dalla nostra associazione. La ripartenza dovrà fare tesoro di quanto è accaduto. Il turismo sarà sempre più slow e sostenibile».



**Gian Luca Gortani**, consigliere Manageritalia Friuli Venezia Giulia

«Ci siamo concentrati sul ruolo del "manager aumentato". Di cosa stiamo parlando? Come si differenzia? Il manager deve vedere potenziate forme di intelligenza relazionale e tecnologica. È aumentato perché sa essere empatico e gestire allo stesso tempo la tecnologia. È pronto a fronteggiare i "cigni neri". Tutto può cambiare dall'oggi al domani e la resilienza non è resistenza, ma la capacità di cavalcare l'onda. Il nostro focus è sulla formazione e sulle politiche attive, anche con i programmi innovativi di Cfmt e Fondir. Le politiche attive devono essere concepite nel segno della riqualificazione del manager».



**Gilberto De Luca**, consigliere Manageritalia Veneto

«Ci siamo concentrati sul tema della Trasformazione del lavoro e abbiamo organizzato un convegno dedicato al turismo insieme all'università Ca' Foscari di Venezia. Il tema della Conoscenza ha visto lo sviluppo di un protocollo di intesa tra Regione Veneto e l'associazione per la diffusione della cultura e delle competenze manageriali tra i giovani e per mettere a disposizione delle strutture pubbliche e per scopi sociali managerialità e skill. Il protocollo di intesa siglato con la Regione Veneto nel 2019 scade quest'anno e sono in atto le discussioni per il rinnovo. Sviluppando il tema del Sindacato a Km0 è stato realizzato un lavoro efficace che prevede la presentazione del contratto e dei servizi di Manageritalia presso tutte le principali aziende radicate nel territorio. Nell'ambito del tema Welfare, lo scopo è aumentare le convenzioni dirette Fasdac con le case di cura e poliambulatoriali fino al 50%».

# #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

# MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL

*Facciamo il punto sui risultati ottenuti e gli obiettivi da raggiungere e dell'area Quadri. Parlano il presidente Carlo Romanelli*

«**M**ANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL è l'espressione unitaria dei professionisti che, a titolo e in forma diversa, svolgono un'attività professionale non necessariamente ordinata, priva di subordinazione e che offrono i loro servizi a organizzazioni private e/o pubbliche, in maniera libera e indipendente, a supporto del management dell'organizzazione per la quale l'attività viene prestata.

I nostri associati sono freelance, freelance organizzati, componenti di studi associati di varia natura e sono professionisti organizzati in forma di impresa. Attraverso un'indagine sui nostri associati (555 unità), durante quest'ultimo anno emerge che il 60% dei rispondenti nel 2020 ha perso il 55% del proprio fatturato. Solo un 8% dichiara di averlo aumentato.

Cosa chiedono i nostri associati? tutela e prestazioni. Per costruire un'offerta peculiare

abbiamo attivato 4 gruppi di lavoro, paralleli al piano nazionale: 1) Mercato del lavoro e sviluppi legislativi, coordinato da Giuseppe Castellana; 2) Welfare, coordinato da Paolo Ulivieri; 3) Internazionalizzazione delle professioni, coordinato da Giuseppe Rizzello; 4) Competitività, capitale umano e formazione, coordinato da Donatello Aspromonte.

A questi quattro gruppi partecipano circa un centinaio di executive professional provenienti da tutto il territorio nazionale, e quindi da contesti molto differenti. Da loro ci aspettiamo idee e visioni molto forti con la quale ci confronteremo per costruire la nostra offerta di rappresentanza».

**Carlo Romanelli,**  
presidente Manageritalia  
Executive Professional



# & MANAGERITALIA AREA QUADRI

*della 14esima associazione Manageritalia Executive Professional  
e il rappresentante nazionale Lorenzo Zanoni*

«NEL CORSO DELL'ANNO il nostro primo obiettivo è stato implementare le aree Partecipazione e Comunicazione. Nello specifico, sono stati inclusi nella struttura operativa, e resi partecipi di riunioni strategiche, i vicerappresentanti territoriali, abbiamo creato un sistema di pianificazione di incontri ed eventi per i nostri associati con l'obiettivo di garantire la presenza del maggior numero possibile di soggetti coinvolti.

Sulla base delle aree progettuali Welfare, Conoscenza, Sindacato a Km0 e Trasformazione del mondo del lavoro sono nati gruppi di lavoro con il compito di sviluppare sui territori tali progetti.

Impossibilitati a organizzare iniziative di formazione in presenza a causa della pandemia, abbiamo dato vita a webinar estesi a livello nazionale per ottimizzare risorse e partecipanti.

Infine, stiamo aggiornando la nostra carta associativa, ormai datata di oltre vent'anni.

Tutti i nostri sforzi sono finalizzati all'implementazione del numero degli associati che, anche grazie al coinvolgimento di alcuni settori specifici, come ad esempio quello alberghiero, ci auguriamo di poter raggiungere.

Riguardo ai servizi, da un sondaggio condotto a livello nazionale emergono i punti deboli sui quali intervenire, come ad esempio la copertura sanitaria che, grazie alla Cassa De Lellis, speriamo di riuscire a implementare e a offrire a tutti i nostri associati».

**Lorenzo Zanoni,**  
rappresentante  
Manageritalia area Quadri



a cura di Manageritalia

## CORTE DEI CONTI: RAPPORTO 2021 SUL COORDINAMENTO DELLA FINANZA PUBBLICA

Le Sezioni riunite in sede di controllo della Corte dei conti hanno presentato il Rapporto 2021 sul coordinamento della finanza pubblica. Il documento riprende i principali temi di finanza pubblica, con un'attenzione ai settori più coinvolti dalla crisi emergenziale e dalle misure adottate dal governo per farvi fronte, approfondendo gli aspetti relativi: agli andamenti e alle prospettive dell'economia e della finanza pubblica, con particolare attenzione per la dinamica del debito; alla politica fiscale, con il dibattito sulla riforma dell'Irpef, su possibili revisioni della tassazione indiretta, riscossione e misure per incentivare l'utilizzo degli strumenti elettronici di pagamento; alla spesa e alle politiche sociali sui risultati delle misure a sostegno delle imprese e delle scelte di investimento delle amministrazioni territoriali, anche in chiave green, come previsto dal Pnrr.

Per la Corte, le prospettive di breve e medio termine delineate nel Def di un aumento del 4,5% del Pil appaiono alla portata del nostro Paese. La scommessa implicita è sulla crescita potenziale, che potrà essere significativamente innalzata grazie ai programmati investimenti pubblici, ma che non sarebbe solida e duratura se non facesse leva su robuste iniziative imprenditoriali. Infatti, i dati mostrano che ci sono ampi spazi di recupero anche per gli investimenti privati, grazie agli stimoli del Pnrr. Al riguardo vanno superate le fragilità che caratterizzano la nostra economia con le attese riforme strutturali e la capacità di fare nuovi investimenti all'insegna della sostenibilità infrastrutturale e ambientale. Soffermandosi sui conti pubblici, la Corte osserva che sarà possibile rimettere in



moto il Paese solo creando un contesto più trasparente ed efficiente con le riforme su giustizia, pubblica amministrazione, ammortizzatori sociali e fisco, al fine di attrarre imprese e capitali esteri, di offrire occasioni di lavoro ai giovani e di dare un consistente impulso alla lotta contro l'evasione fiscale per assicurare contestualmente una crescita del rapporto entrate sul Pil e una riduzione della pressione fiscale su famiglie e imprese. Il Rapporto descrive, inoltre, criticità e possibili linee di riforma in tema di revisione dell'Irpef, avvertendo che le ipotesi d'intervento sul tema dovranno guardare all'efficienza e all'equità del sistema tributario nel suo complesso, considerando forme di ricomposizione del contributo dei prelievi diretti e indiretti. Indipendentemente dal modello di base imponibile che si vorrà adottare, la Corte sottolinea che non possono essere trascurati gli obiettivi strategici rappresentati da un lato dal contrasto all'evasione e dall'altro dal processo di semplificazione, sia per ciò che riguarda la base imponibile, le aliquote e le innumerevoli spese fiscali presenti, sia per gli aspetti procedurali, quali dichiarazioni, versamenti, rimborsi e, in genera-

le, tutto ciò che attiene al rapporto con il contribuente.

Infine, il dato sulla spesa per prestazioni sociali in denaro (399,4 miliardi di euro nel 2020) rappresenta una delle voci del bilancio pubblico che meglio esprimono lo sforzo dell'ultimo anno per mitigare gli effetti della pandemia. La forte espansione di tale componente di spesa pubblica, in parte non trascurabile di natura permanente, conferma che sarà necessario nei prossimi anni assicurare un quadro di sostenibilità.

A consuntivo, la spesa sanitaria ha raggiunto i 123,5 miliardi di euro, con un incremento del 6,7% rispetto al 2019. Gli approfondimenti delle singole voci di costi e ricavi mettono in rilievo le differenti modalità con cui le regioni hanno risposto alla crisi. Occorrerà mantenere elevata l'attenzione sul tema delle risorse da destinare al settore.

La crisi non si è ancora conclusa e, soprattutto, non è ancora chiaro a quali adattamenti e a quali costi i nostri sistemi regionali saranno sottoposti in un periodo non breve di convivenza con il virus.

**Rapporto 2021:**

 <https://bit.ly/Rapporto-Sintesi>

## NUOVO “CONTRATTO DI RIOCCUPAZIONE”: SI APPLICA ANCHE AI DIRIGENTI

Il decreto Sostegni bis contiene una norma applicabile a tutti i lavoratori subordinati, quindi anche alla categoria dei dirigenti. Si tratta del cosiddetto “contratto di rioccupazione post pandemia”, introdotto in forma sperimentale, che prevede una forma di decontribuzione al 100% per le imprese che assumano con contratto a tempo indeterminato lavoratori in stato di disoccupazione nella fase di ripresa dell’attività, dopo l’emergenza epidemiologica. È condizione per l’assunzione la definizione di un progetto individuale di inserimento finalizzato all’adeguamento delle competenze professionali del lavoratore al nuovo contesto lavorativo; il progetto di inserimento ha una durata di sei mesi.

Ai datori di lavoro privato – con esclusione di quello domestico e agricolo – è riconosciuto, come si è detto, l’esonero dal versamento della contribuzione previdenziale, tranne il premio Inail, nel limite massimo di 6.000 euro su base annua, per un periodo massimo di sei mesi. Anche questo tipo di esonero è purtroppo condizionato dall’au-

torizzazione della Commissione europea, come i benefici per l’assunzione di giovani e donne introdotti dalla legge di bilancio per il 2021, che dopo sei mesi non possono ancora essere applicati perché non è stata richiesta l’autorizzazione dal governo italiano.

Dal punto di vista occupazionale, il “contratto di rioccupazione” va visto favorevolmente, anche perché privilegia il contratto a tempo indeterminato. Si tratta di una misura molto simile a quella invalsa dal 1997 al 2012 per la categoria dei dirigenti, sulla base dell’art. 20 della legge 266/97. Una misura che prevedeva una decontribuzione al 50% per 12 mesi e che produsse un migliaio di posti di lavoro.

Sul piano dei conti pubblici, il giudizio è negativo perché tutte queste forme di decontribuzione, essendo accompagnate da contribuzione figurativa, diventano una cambiale in bianco per le future generazioni perché spostano in avanti il debito pubblico.

Meglio sarebbe stato prevedere un contributo economico immediato e diretto, piuttosto che una forma di decontribuzione.

## ASSEGNO UNIVERSALE PER I FIGLI: AVVIO PARZIALE SOLO PER AUTONOMI E DISOCCUPATI

Dopo la pubblicazione della legge delega (1° aprile 2021, n. 46) sulle misure di sostegno ai figli, si iniziano a delineare i tempi per l’introduzione dell’assegno unico, che partirà per fasi: il debutto è fissato al 1° luglio 2021 solo per coloro che attualmente non percepiscono gli assegni familiari, ovvero lavoratori autonomi e disoccupati. L’assegno unico sarà economico onnicomprensivo, con un importo calcolato in base al valore dell’Isee familiare, e supererà i singoli istituti a favore della famiglia, ovvero il bonus bebè, le detrazioni, gli assegni familiari ecc.

L’assegno mensile verrà riconosciuto per ciascun figlio minore a carico, dal settimo mese di gravidanza fino all’età di 21 anni, e sarà maggiorato per i figli successivi al secondo. Quanto al pagamento, è prevista la possibilità di erogazione direttamente al figlio maggiorenne, su sua richiesta, per favorirne l’autonomia. I dettagli operativi dell’assegno unico saranno

definiti con l’emanazione dei previsti decreti legislativi da parte del governo, da sottoporre poi al parere delle commissioni parlamentari. Le risorse finora disponibili ammontano a circa 21 miliardi.

L’assegno unico 2021 è riconosciuto a:

- ▶ cittadini italiani o di uno Stato membro dell’Unione europea, o suo familiare, titolare del diritto di soggiorno o del diritto di soggiorno permanente, oppure di uno Stato non appartenente all’Unione europea in possesso del permesso di soggiorno Ue per soggiornanti di lungo periodo o del permesso di soggiorno per motivi di lavoro o di ricerca di durata almeno annuale;
- ▶ soggetti tenuti al pagamento dell’imposta sul reddito in Italia;
- ▶ residenti e domiciliati con figli a carico in Italia per la durata del beneficio;
- ▶ residenti in Italia per almeno due anni, anche non continuativi, e titolari di un contratto di



lavoro a tempo indeterminato o a tempo determinato di durata almeno biennale.

La legge infine prevede che, in caso di figli con disabilità, l’importo sia aumentato, rispetto a quello ordinario, dal 30 al 50%, in base alla gravità del soggetto. Sempre in tal caso, l’assegno verrebbe riconosciuto anche dopo i 21 anni, se il figlio permane nel nucleo familiare.

**Legge delega:**

 <https://bit.ly/GU-6-4-21>

*Risorse umane*

---

# MANAGER DELL'APOCALISSE

*La fine del mondo è un affare per tutti?*

Thomas Bialas  
futurologo

**F**ATALISMO pandemico: questa apocalisse non si poteva evitare in alcun modo. Mica detto. Come precisa la virologa Ilaria Capua, «Il virus è fuggito da un laboratorio? Nella storia è già successo». O meglio, le fughe di laboratorio di virus patogeni naturali o modificati geneticamente si sono verificate da quando esistono i laboratori e spesso le sperimentazioni hanno proprio lo scopo di rendere i virus naturali più trasmissibili. Rischi da apprendisti stregoni, tant'è che dopo vari esperimenti e guai grossi evitati per un pelo arrivò nel 2012 la moratoria, che però oggi è decaduta e quindi chiunque adesso può giocare con virus che hanno potenziale pandemico. Ma non si vive (e muore) di sola pandemia. Roba grossa è in arrivo per noi umani e impudenti produttori di wild card e cigni neri. Ora tutti i nodi vengono al pettine. Oggi è un virus, domani sono batteri resistenti agli anticorpi o incendi zombie con siccità da incubo, dopodomani blackout estremi, algoritmi impazziti e flash crash a ripetizione, dopo dopodomani tsunami esagerati, lo spostamento dell'asse terrestre a causa della crisi climatica, lo scioglimento del Polo Nord e l'oceano che non riesce più a digerire la plastica. Insomma, non viviamo più, come bene descritto nel 1986 dal sociologo Ulrich Beck, nella società del rischio, ma in quella dell'apocalisse. Eh sì, abbiamo capito: la crisi attuale non è casuale, ha molti colpevoli e sono tutti umani. D'accordo, ma *cui prodest?* A chi giova tutto questo caos? Per i maligni (non necessariamente complottisti e antagonisti del *great reset*) disgrazie e disastri sono sempre (e da sempre) un grande affare per quelli che hanno il vero potere economico-sociale, insomma da BlackRock in giù. Vero è che la forbice fra super ricchi e super poveri, fra mega imprese e piccole imprese rischia di allargarsi di 360° (forbice kaputt), ma è altrettanto vero che tutta l'umanità è davanti a una o molte svolte sia in negativo sia in positivo. Vediamone alcune.

**CUCINARE PIANO** In tutto il mondo si lavora a clonazioni, ibridazioni, manipolazioni e tecnologie

estreme. Il forcing per creare continuamente qualcosa di nuovo ci proietta in un mondo imprevedibile e per certi versi ingestibile. Ogni scienza crea nuovi incidenti potenziali. È sempre stato così. Inventando l'auto l'uomo ha inventato gli incidenti stradali. Niente di male. Ogni scelta ha un prezzo. Ma la differenza, fece notare uno studio della McKinsey già nel lontano 2004, è che oggi troppo bolle in pentola e non certo a fuoco lento. E la fretta, si sa, aumenta il fattore rischio, enormemente. Imprese, assicurazioni, ri-assicurazioni. Alla fine qualcuno rimarrà con il cerino in mano.

---

Ogni manager deve essere pronto al peggio ma anche al meglio, immaginando un altro modo di fare economia e business

---

**MOLTIPLICAZIONE** Non c'è più la moltiplicazione dei pani e dei pesci ma la moltiplicazione dei cigni neri, verdi o wild card che essi siano. Nel senso che i grandi eventi avversi da bassa probabilità ad alto impatto stanno per passare a media probabilità ad alto impatto. Per le imprese, un terreno di gioco mai esplorato.

**ROMPIPALLE** È semplice. Rompi ciò che ti rompe. Distruggi ciò che ti distrugge. Questo era il grande leitmotiv della contestazione del '68. Puoi farlo, anche questa volta, con le pratiche, i modelli e le regole che portano all'apocalisse, ma poi arriva un giorno in cui la vera domanda incombe: "E adesso cosa faccio? Tutto deve essere diverso. Ma da dove si comincia?" Solo quando conosci le connessioni che ti infastidiscono puoi ricominciare da capo. Questo è esattamente ciò di cui c'è bisogno ancora oggi. Come im-

presa e manager sii estremamente specifico e concreto su ciò che vuoi che sia diverso. Portalo in azienda, esigilo e agisci.

**PROSPETTIVE** Non possiamo riprenderci niente e ripartire per nessun luogo se non abbiamo una nuova prospettiva. È chiaro che la vecchia cultura industriale non ci salverà più. Il mondo della perfezione apparente e della pianificazione sta attualmente vivendo una delle sue più grandi e visibili sconfitte. L'apocalisse non fa sconti a nessuno. Gestire e amministrare non è più sufficiente. Bisogna chiedersi: cosa c'è dopo? come sopravvivere? di cosa vivia-

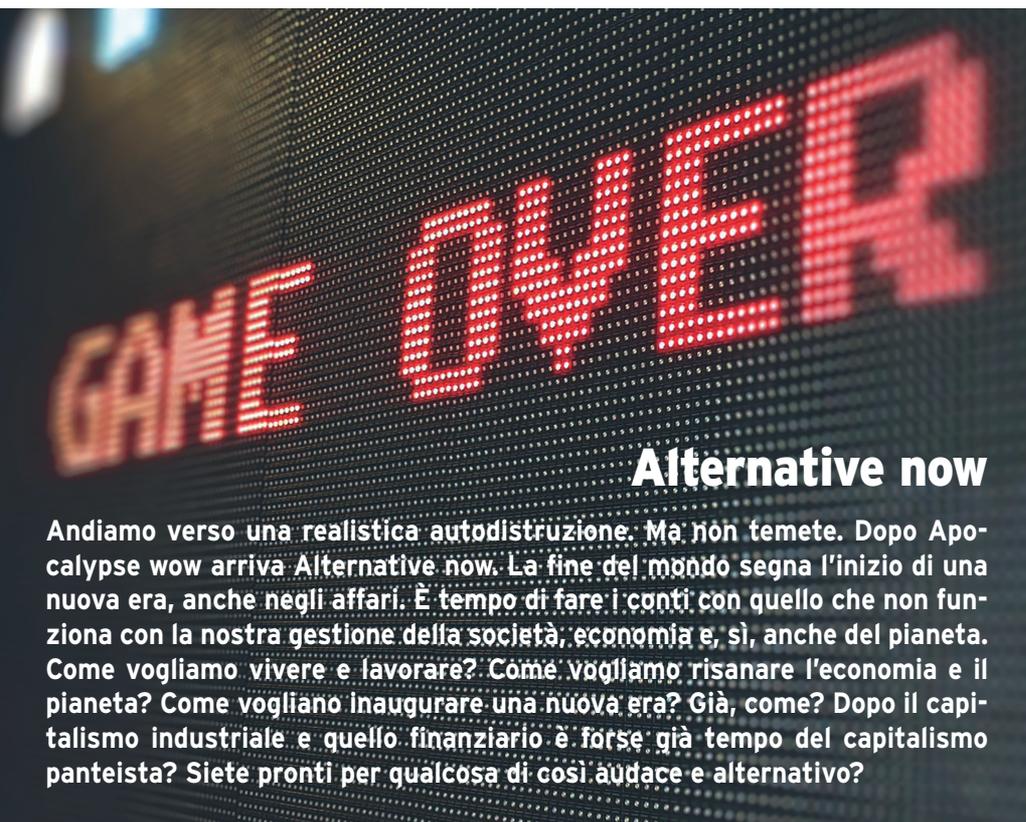
mo poi? Non potendo continuare come prima, bisogna continuare meglio di prima. Per la prima volta nella storia dell'umanità ai manager viene richiesto uno sforzo diverso: non gestione ma creazione di alternative vere e radicali.

**CRITERI ESG** Quando si parla di sostenibilità, gli aspetti negativi sono spesso enfatizzati: tasse punitive, divieti, regolamenti. Tutto questo fa ignorare che la cosiddetta transizione ecologica porta anche immense opportunità. Fermare il cambiamento climatico è "forse l'opportunità di investimento più spettacolare del nostro tempo", scrive il *Financial Times*. E qui

entrano in gioco i criteri Esg (environmental, social and governance) come standard di investimento responsabile. Secondo uno studio di PwC, più di 16 miliardi di dollari americani confluiranno nelle startup che aiutano altre aziende a raggiungere i loro obiettivi climatici ogni anno a partire da ora. Il settore sta crescendo molto più velocemente dell'industria dell'Ia, tanto per dire.

**GREENWASHING** Ovviamente il rischio di un ecologismo di facciata è sempre dietro l'angolo, tant'è che in un recente sondaggio della multinazionale di gestione del risparmio Schroders ben sei investitori su dieci citano il greenwashing come la principale sfida per gli investimenti sostenibili. Ovviamente dare una vernice di verde non è proprio la strategia giusta per contenere l'apocalisse. Si prega di non imitare.

**TERRAPIA** Sì, avete letto bene. La terapia della terra come nuovo business model. Immaginate un mondo in cui ogni prodotto e ogni servizio non solo allevia il senso di colpa del consumatore attento al clima, ma addirittura frena (ci prova) il cambiamento climatico. Non è un'utopia: metodi rigenerativi che conservano e riabilitano il nostro pianeta stanno prendendo piede in tutto il mondo. Nel mondo di "terapia" le soluzioni sostenibili vengono sostituite da soluzioni rigenerative,



Andiamo verso una realistica autodistruzione. Ma non temete. Dopo Apocalypse wow arriva Alternative now. La fine del mondo segna l'inizio di una nuova era, anche negli affari. È tempo di fare i conti con quello che non funziona con la nostra gestione della società, economia e, sì, anche del pianeta. Come vogliamo vivere e lavorare? Come vogliamo risanare l'economia e il pianeta? Come vogliamo inaugurare una nuova era? Già, come? Dopo il capitalismo industriale e quello finanziario è forse già tempo del capitalismo panteista? Siete pronti per qualcosa di così audace e alternativo?

che è tutta un'altra cosa (vedi <https://www.regenfriends.com>). Si tratta di sistemi che migliorano le risorse naturali invece di esaurirle, e questo in ogni campo. Per dire: Danone sta stanziando 20 milioni di dollari per aiutare le aziende agricole del Nord America a implementare pratiche rigenerative.

**GREAT RESET** I grandi di Davos hanno una grande idea denominata The great reset, la quale viene veicolata come unica grande alternativa per una "società felice, prospera, inclusiva e green". Le alternative sono infinite come i pensieri umani, anche se difficilmente qualcuno oggi prenderebbe in seria considerazione la Freiwirtschaft di Silvio Gesell, oppure, per essere un pochino meno alternativi, le idee comunitarie di Adriano Olivetti, il quale, sospetto, non sarebbe stato troppo gradito nei salotti del World Economic Forum.

**COSA SI PUÒ FARE?** Intanto chiedersi se nella propria azienda ci sono "manager dell'apocalisse" in grado di maneggiare le sfide e poi partecipare il 23 settembre ad Apocalypse Wow, il 27° evento del ciclo Future Management Tools di Cfmt (vedi box a lato). In quell'occasione sveleremo come si diventa veramente alternativi nell'immaginare e progettare una nuova era economica e sociale. ■

# fmt.live studio

Il futuro in presa diretta



## Apocalypse Wow!

Anche tu in prima fila  
a goderti la fine?

Ci stiamo per schiantare a tutta velocità contro il muro del nostro futuro immaginario. O come il manager disse: guarda Clarisse, arriva l'apocalisse. L'abbiamo così tanto bramata che infine è arrivata. Colpa della pandemia? Magari fosse solo quello. Roba grossa è in arrivo. Ma non temete. Dopo Apocalypse Wow arriva Alternative Now. La fine del mondo segna l'inizio di una

nuova era, anche negli affari. Apocalypse Wow è il secondo evento del format fmt.live studio. Il futuro in presa diretta. Il futuro come talk show. Il futuro come palinsesto tv.

In esclusiva per noi il saggista e divulgatore scientifico David Quammen, l'uomo che aveva previsto il Coronavirus con il bestseller Spillover pubblicato nel lontano 2012.

**23 settembre 2021 - h. 17.30/19.00**



La partecipazione all'evento è gratuita e riservata ai dirigenti associati in regola con il versamento degli appositi contributi.  
[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it) - Anna Scirea - [anna.scirea@cfmt.it](mailto:anna.scirea@cfmt.it) - 02.5406311

# IL VIAGGIO DELL'EROE

## *I molteplici usi dello storytelling in azienda*

Giovanna Manfredini

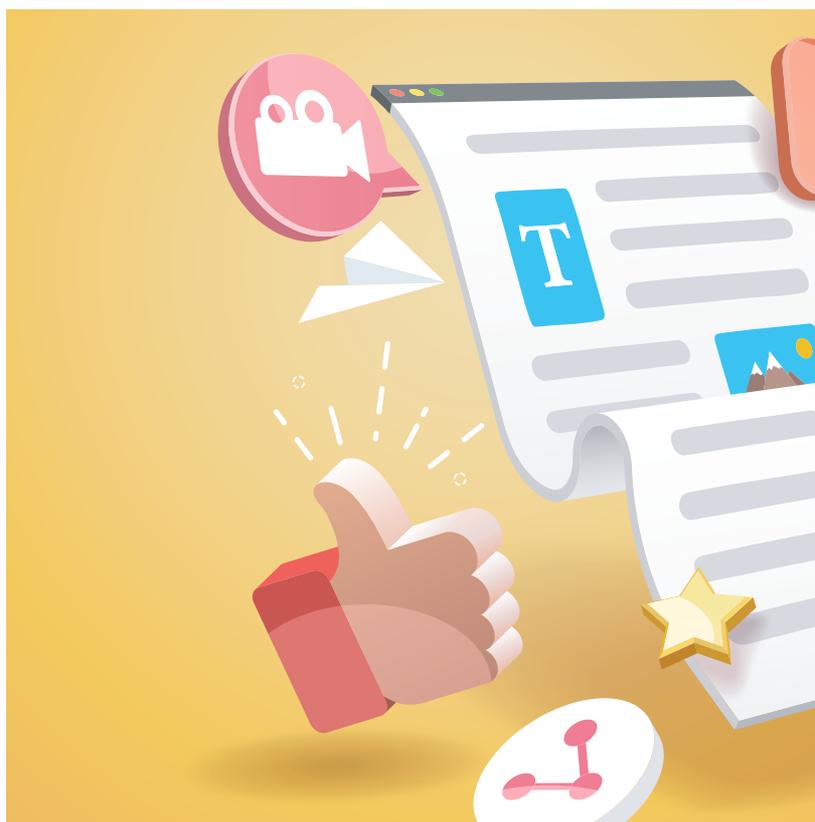
drammaturgo, specializzata in storytelling

**L**O STORYTELLING è un'efficace strategia di comunicazione. Attraverso l'arte di raccontarsi e raccontare, possiamo generare emozioni, catturando così l'attenzione dei nostri collaboratori o clienti.

È un modo per affabulare, utilizzando gli schemi della narrazione presi in prestito da una delle forme più antiche di intrattenimento orale: le fiabe e il cosiddetto viag-

gio dell'eroe. Grazie a tecniche specifiche il nostro racconto diverrà comprensibile, emozionante e ricordabile. Lo storytelling ha infatti il potere di creare empatia e permetterci di raggiungere i nostri obiettivi di divulgazione di informazioni, di spiegazione dei processi, di condivisione delle strategie o di promozione dei nostri prodotti e servizi.

La scrittura persuasiva (copywriting) non deve essere confusa



con lo storytelling, si tratta di una tecnica utilizzata nei testi di promozione (ad esempio, pubblicità) per indurre i lettori all'azione, oppure a un risultato specifico come l'acquisto. Si avvale di tecniche psicologiche e di strumenti come la cta (*call to action*).

### A cosa serve lo storytelling

- Comunicazione efficace all'interno dell'azienda (anche per consolidare il team).
- Comunicazione efficace dei valori del nostro brand (interno/esterno azienda).
- Comunicazione efficace all'interno del processo di customer journey.

→ Intrattenimento ed educazione del cliente nei video promozionali (social media).

Le storie sono potenti, attraggono e coinvolgono.

Grazie a loro è nata una delle industrie più proficue dalla fine del milleottocento: il cinema. Oggi fonte di prosperità per i canali anche privati, per i programmi televisivi (gli stessi reality sono curati da autori, con delle tecniche a canovaccio, dove vengono suggeriti degli spunti di dialogo, o dei giochi, per provocare il conflitto all'interno del gruppo dei partecipanti alla trasmissione) e nella promozione delle grandi aziende

(pensate alla pubblicità natalizia di una nota bibita rossa).

### Valore e differenziazione

In un mare magnum di messaggi pubblicitari, lo storytelling crea valore e differenziazione.

Ogni giorno i nostri clienti ricevono da tremila a diecimila messaggi pubblicitari (spot televisivi, banner su internet, cartelloni, volantini). Tutti questi stimoli della concorrenza rischiano di far sembrare banale, o pericolosamente ripetitivo, anche il nostro messaggio. La strada vincente sta nel differenziarsi e lo strumento principe è lo storytelling. Pensate a una foto in bianco e ne-



**In un mare magnum di messaggi pubblicitari, lo storytelling crea valore e differenziazione. Ogni giorno i nostri clienti ricevono da tremila a diecimila messaggi pubblicitari. Tutti questi stimoli della concorrenza rischiano di far sembrare banale, o pericolosamente ripetitivo, anche il nostro messaggio. La strada vincente sta nel differenziarsi e lo strumento principe è lo storytelling**

ro, raffigura un uomo sui cinquanta, è ben vestito e sorride. Un viso simile a tanti altri. Se, sopra a quella foto, ci fosse una breve presentazione di questo tipo: “Avevo otto anni quando mio nonno mi insegnò un segreto, da allora ho deciso di fare il suo stesso mestiere: cucire abiti sartoriali a mano. Indosso ancora il ditale di mio nonno e quando insegno, a tutti i miei trenta collaboratori, ci metto

**Lo storytelling in azienda aiuta a creare identità (personale e di gruppo), a identificare una direzione comune, a sviluppare le relazioni personali fra i membri del team, a motivare anche in caso di cambiamenti**

la stessa passione, e lo stesso sguardo carico di futuro, di quando ero un bambino”.

Ecco come un'immagine in bianco e nero acquista colore attraverso lo storytelling.

Le emozioni ci trasformano in personaggi di una storia, l'empatia che si crea con il pubblico cattura la sua mente, spesso il suo cuore, e ci valorizza. La comunicazione, per poter essere efficace, deve prima di tutto, in un mare magnum di stimoli, catturare l'at-

tenzione e le emozioni del nostro pubblico.

### **Lo storytelling all'interno del proprio team**

Lo storytelling, se utilizzato all'interno del team di lavoro, può rafforzare positivamente le relazioni, tra la leadership e i membri del team, grazie alle emozioni e all'empatia. Le storie hanno il pregio di poter aprire la mente a nuovi punti di vista, quindi si prestano a essere utilizzate come risorse di sostegno ai cambiamenti, alla risoluzione di problemi e allo sviluppo dell'intelligenza emotiva (per una gestione più consapevole delle proprie e delle altrui emozioni).

### **Creare identità e valori condivisi**

Lo storytelling in azienda aiuta anche a creare identità (personale e di gruppo), a identificare una direzione comune, a sviluppare le relazioni personali fra i membri del team, a motivare anche in caso di cambiamenti o ristrutturazioni, a condividere problemi e trovare in modo collaborativo una soluzione, a orientare l'opinione sociale dell'impresa e comunicare efficacemente la vision, oppure i valori aziendali.

Pensiamo a un brand tecnologico e alla comunicazione del suo valore primario, l'innovazione. Ecco un esempio di come comunicarlo in maniera coinvolgente ai

membri del team: “Ho iniziato costruendo computer nel mio garage, metà dello spazio era occupato dalle cose vecchie di famiglia, quelle che non si possono toccare. Ho anche lasciato l'università per costruire un sogno: un marchio all'avanguardia, capace di materializzare, soprattutto anticipare, i desideri dei clienti. Quando ho potuto permettermi il primo ufficio in affitto, anche se avevo ancora tanti sogni e troppe poche risorse, mi sono sentito parte di un progetto più grande. Era il primo passo. Dopo sei mesi, iniziai a coinvolgere altre menti, mani, tutti insieme per una fabbrica di idee e strumenti in grado di sorprendere il cliente e generare invidia sul mercato. Oggi vorrei arrivare, insieme a tutti voi, alla leadership europea. Vi chiedo di aiutarmi a trovare le risposte in grado di sorprendere. Sarà bello, ritrovarsi qui tra tre mesi, con un progetto capace di far dire 'wow' anche a noi che lo abbiamo realizzato”.

Il segreto fra comandare e costruire un team risiede nel creare valori condivisi. Comunicare i valori dell'azienda significa divulgarne la direzione, in termini di obiettivi e crescita. Inoltre, provoca un coinvolgimento, nel processo creativo del team, che sfocia in iniziative, soluzioni e idee sia per il successo personale dei soggetti coinvolti (riconoscimento) sia per la prosperità dell'azienda stessa.

## Il viaggio dell'eroe, ovvero come si costruisce una storia coinvolgente

Il drammaturgo viene considerato come un cuoco, studia tutti gli ingredienti giusti per cucinare la storia e renderla golosa. Quali sono gli elementi per creare uno storytelling appassionante?

Il punto di partenza è la tua storia passata: i problemi che hai affrontato, se sono pertinenti, quando li racconti creano empatia con il tuo interlocutore. Altro ingrediente, per conferire colore e tono, sono i tuoi desideri: ad esempio, potresti parlare di quali aspirazioni avevi quando ti trovavi in una posizio-

ne analoga a quella di un tuo dipendente. Poi abbiamo "il grande problema", l'ostacolo insormontabile che hai dovuto affrontare per raggiungere il tuo obiettivo di carriera, e il piano d'azione, ossia cosa hai scoperto, ideato e pianificato per poter risolvere il grande problema. Per dare sapore, inoltre, ricorda di inserire il conflitto (racconta la tua grande e ultima difficoltà finale, prima della vittoria) per concludere, infine, con il raggiungimento dell'obiettivo (quali emozioni ti ricorda? Dille!) e quella che è stata la tua trasformazione personale una volta che lo hai raggiunto.

Un viaggio è educativo, l'eroe parte per affrontare il nuovo mondo con il suo conflitto e le sue speranze, problemi, ansie e, una volta affrontate le insidie lungo il cammino, tornerà per raccontarci i valori appresi. Grazie allo storytelling, la sua esperienza potrà arricchire tutti noi.

Le storie sono la nostra forma di arte orale più antica, tra le più persuasive, e sono immortali grazie alla potenza delle metafore. Le storie rimpiccioliscono gli ostacoli o illuminano una stradina laterale, che prima non riuscivi a vedere, diretta all'obiettivo. ■



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

 STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489  
[www.sorrisoesalute.it](http://www.sorrisoesalute.it)  
Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

# LA DIGITAL TRANSFORMATION

*Il digitale è un asset irrinunciabile per brand e imprese. Ma come avvalersene senza “snaturare” la propria identità? Un esempio ben riuscito: Dante.global, la piattaforma online per la lingua e cultura italiane*

Tommaso Mezzavilla

executive digital creative director Robilant Associati

Lorenzo Ferrante

head of digital Robilant Associati

**D**A TEMPO la trasformazione digitale ha cessato di essere visione futurista e si è imposta come azione improrogabilmente declinata al presente. Tema all'ordine del giorno per brand e imprese. Priorità necessaria e pressante nell'agenda di imprenditori, manager e board alla guida di aziende, istituzioni, società di servizi, fino alle più piccole attività commerciali e artigianali.

Secondo una ricerca di Talent Garden del 2019: “Il 52% degli intervistati ritiene che la digital transformation consista innanzitutto nella digitalizzazione dei processi con l'introduzione di nuove tecnologie. Ma [...] la digital transformation è prima un cambiamento culturale, organizzativo, di mindset” (Matteo Sola, coordinatore scientifico Digital HR Master. *L'HR del futuro. Un leader per la digital transformation*).

La trasformazione digitale è mate-



ria che impatta a 360 gradi su ogni aspetto della vita d'impresa: organizzazione e processi, company culture, infrastrutture tecnologiche, risorse umane, formazione e aggiornamento professionale, modello di business, organizzazione logistica, vendite e distribuzione, ricerca e sviluppo, progettazione del customer journey. Non ultimo: il branding.

**Il brand, una bussola per l'impresa**

Il branding è un approccio-chiave



in ogni processo di trasformazione d'azienda.

In quanto processo strategico di periodica messa a fuoco del nocciolo identitario dell'azienda, nelle fasi di ridefinizione della proposta, della promessa, dell'identità (non solo visiva), il branding offre una bussola irrinunciabile, un "nord" inconfutabile in grado di indicare all'impresa la via per restare rilevante evolvendo nel solco del proprio dna. Una guida per cambiare senza "snaturarsi", senza perdere di vista la propria storia, la propria

vocazione, senza venire meno al proprio patto con il mercato.

Alcune delle preoccupazioni ricorrenti di chi in azienda guida tali processi di trasformazione sono, infatti: "i nostri interlocutori ci riconosceranno?", "non rischiamo di perdere la nostra storia e di tradire chi siamo stati fino a questo momento?", "in che modo potremo spiegare ai nostri pubblici, interni ed esterni, chi siamo diventati e dove intendiamo andare? Come potremo coinvolgerli in questo nuovo percorso?".

### **Dante.global: la piattaforma online per la lingua italiana**

Esemplare in tal senso il progetto che, come Robilant Associati, abbiamo coordinato e realizzato per Dante.global, la piattaforma digitale dedicata alla lingua e alla cultura italiane della Società Dante Alighieri inaugurata lo scorso 14 aprile alla presenza del presidente della Repubblica Sergio Mattarella.

Società Dante Alighieri è un'istituzione storica, nata nel 1889 a opera di Giosuè Carducci e altri intellet-

tuali del tempo, con una missione di portata “geo-politica” – promuovere la cultura e diffondere la lingua italiana nel mondo – e una rete di 482 comitati, 350 centri certificatori e 86 presidi letterari presenti nei cinque continenti. Nell’anno delle celebrazioni dantesche per i 700 anni dalla morte del Sommo Poeta, la società Dante Alighieri si appresta al più grande processo di digital transformation

## La visione brand-driven ha permesso alla società di non perdere focus, ma al contrario di piegare la tecnologia al potenziamento delle proprie attività e risorse

immaginabile per una realtà tanto storica quanto articolata nella sua organizzazione.

Il percorso di trasformazione digitale si è dipanato nel frame del brand, iniziando da una complessa fase di analisi strategica grazie alla quale è stato messo a fuoco il concept della piattaforma e sono stati definiti gli obiettivi, i servizi e le funzionalità, le istanze tecniche e tecnologiche, la strategia digital, l’impatto su partner e stakeholder, il coordinamento e la scelta dei partner tecnologici, fino all’ultimo tassello: lo sviluppo del nome,

dell’identità visiva del nuovo progetto e la sua declinazione online e offline.

### I 4 pilastri del progetto

Lo studio della “piattaforma” in questa chiave ha permesso di individuare sin dall’inizio i quattro pilastri su cui poggia il progetto:

**1** *Lingua:* corsi di lingua italiana per stranieri che vanno a integrare la proposta tradizionale (in aula) delle scuole della Dante in Italia, con percorsi 100% online o in aula ibrida.

**2** *Formazione:* proposta formativa dedicata a docenti, imprese e professionisti.

**3** *Cultura:* promozione del nuovo progetto turistico-letterario “L’Italia di Dante” e i prodotti di editoria digitale della Dante.

**4** *Servizi digitali:* creazione di un e-commerce ed erogazione di contenuti delle industrie cinematografiche, musicali ed editoriali messi a disposizione dai partner della Dante.

### Marca e brand identity

Dal concept è disceso il progetto di nuovo posizionamento della marca e di una nuova brand identity: un’identità dirompente a prima vista, non esattamente in continuità con il passato, ma che ha invece il merito di sintetizzare un bagaglio di portata storica e tradurlo in codice digitale.

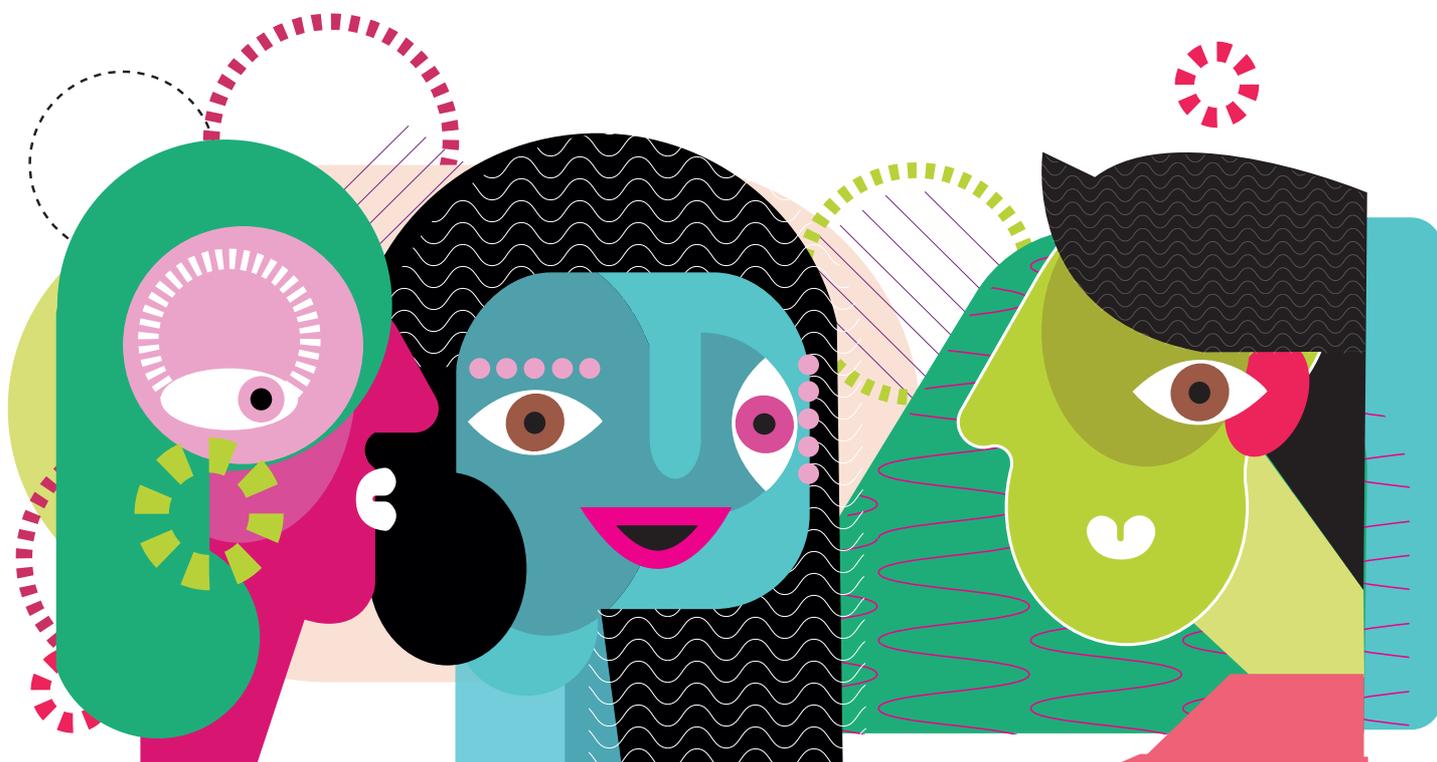
Da una parte il sistema dei capilettera, con segni e stilemi del passato

che si ridisegnano dando vita a un alfabeto contemporaneo con radici nella storia. Dall’altra un nome – chiaro, descrittivo, già coincidente con il dominio del sito per facilitare memorabilità e ricerca dell’utente – e una grammatica visiva dichiaratamente digitali, che danno testimonianza di una trasformazione sostanziale non di facciata, di un passo nel futuro realmente agito.

Dante.Global è la naturale evoluzione di Società Dante Alighieri, un brand che nasce digitale per espandersi anche alla dimensione fisica, andando a identificare oggettistica e merchandising, eventi, adv, comunicazione, allestimenti, aule reali e virtuali.

La visione brand-driven che ha accompagnato l’intero processo ha permesso alla Società non soltanto di non perdere “focus” nell’ambito della sua trasformazione, ma al contrario di comprendere al meglio come “piegare” la tecnologia al fine del raggiungimento dei propri obiettivi, del potenziamento delle proprie capacità e risorse, del consolidamento della propria rete. In ultimo, è proprio la trasformazione digitale – il dotarsi di questo nuovo corpo tecnologico hardware e software – che permetterà alla Società Dante Alighieri di continuare a perseguire al meglio la propria missione e mantenere fede alla propria ragion d’essere nella nuova era della conoscenza digitale. ■

## VUOI COSTRUIRE UN PERCORSO DI APPRENDIMENTO DISEGNATO SULLE TUE ESIGENZE?



Vuoi orientarti nella vasta offerta formativa di CFMT?  
Parti con **START**, il self-assessment che ti permette  
di identificare quali sono le nuove competenze  
dei manager del Terziario. **START** ti permetterà di costruire  
un piano personale di sviluppo, collegato alle iniziative di  
CFMT, articoli e libri dal web.  
La compilazione non richiede più di 10 minuti.



# 7 TREND DELLA FORMAZIONE AZIENDALE POST-COVID-19

*In un mondo del lavoro sempre più liquido, l'acquisizione di nuove competenze è un asso nella manica per essere competitivi nel mondo del lavoro*

Davide Mura

**L**A PANDEMIA ha provocato cambiamenti irreversibili anche nella formazione aziendale. In un mondo del lavoro in cui i modelli organizzativi tradizionali sono stati scompaginati dalla pandemia, l'area del training professionale e del learning & development vede nuove priorità, a cominciare dal valore e dalla necessità della formazione da remoto. Risorse, piattaforme e app messe in piedi durante l'ultimo anno sono ora disponibili per i lavoratori con programmi guidati per l'upskilling.

Viviamo tempi incerti e ambigui e per non annegare occorre colmare il nostro gap di competenze. Il "cambio di casacca" sarà sempre più comune, secondo un'analisi di McKinsey, entro il 2030 almeno il 14% della forza lavoro dovrà acquisire nuove skill e vedrà cambiamenti radicali nel proprio ruolo professionale.

La formazione di tutti, a prescindere dal ruolo, seguirà una serie di trend che i manager dovrebbero tenere a mente per programmare piani di sviluppo per i propri team e per se stessi. Qui di seguito, sette che rispecchiano tra l'altro appieno le proposte di Cfmt, a partire dal format Learning Path, concepito per passare dalla logica tradizionale della singola attività formativa a quella dell'esperienza di apprendimento integrata e blended.

**<1>**  
**E-learning, ovvero la formazione nell'era del distanziamento sociale**

Il lavoro da remoto non può costituire un ostacolo per la formazione, per questo i programmi di e-learning conosceranno un vero e proprio boom, sia in modalità 100% online sia in modalità mi-





sta. All'interno di questo ambito, grande sviluppo si prevede per l'e-learning personalizzato. Il coinvolgimento dei manager nel learning design dei collaboratori sarà determinante.

## <2>

### Microlearning

Siamo tutti consapevoli che trascorrere ogni giorno ore e ore davanti a uno schermo può causare burnout. Ecco allora che la formazione sarà sempre più costante ma parcellizzata. Nel 2020 è emerso il "Modello dei 5 momenti" di Conrad Gottfredson e Bob Mosher, secondo cui l'apprendimento oggi segue cinque fasi e comportamenti: si acquisiscono per la prima volta nuove competenze; si fa formazione quando si vuole sapere qualcosa di più su argomenti già conosciuti (formazione formale); si apprende di nuovo quando si cerca di mettere in pratica una competenza o un

sapere già posseduti; quando qualcosa va storto o quando qualcosa cambia all'interno dell'organizzazione o nel proprio lavoro (questi tre momenti si verificano solitamente mentre il personale lavora e spesso vengono forniti strumenti di supporto delle prestazioni).

Insomma, i tre giorni o le settimane intere dedicate all'apprendimento di nuove competenze saranno un lontano ricordo. Uno strumento pratico e piacevole di microlearning? Il podcast, come quello di Manageritalia Atomi&Bit (<https://anchor.fm/atomibit>).

## <3>

### Nuovi strumenti di collaborazione

Lo sviluppo digitale e dell'IA vedrà la nascita di nuovi tool e piattaforme per l'apprendimento continuo. Sari Levine Wilde, managing vice president Gartner e co-autrice insieme a Jaime Roca del

---

**La pandemia ha provocato cambiamenti irreversibili nella formazione aziendale.**

L'area del training professionale e del learning & development vede nuove priorità, a cominciare dal valore e dalla necessità della formazione da remoto. Risorse, piattaforme e app messe in piedi durante l'ultimo anno sono ora disponibili per i lavoratori con programmi guidati per l'upskilling

---

libro *The connector manager*, spiega: «Per essere efficaci i nuovi strumenti devono avere al centro un contenuto strutturato in modo diverso, il ruolo del coordinatore dei programmi deve essere chiaro, così come gli obiettivi della



formazione. I materiali forniti attraverso le piattaforme dovranno essere intuitivi, coinvolgenti e facili da usare. Poiché l'interattività in un ambiente virtuale è difficile, i professionisti dovranno adottare una strategia smart per favorire la partecipazione». Basta, insomma, con i powerpoint riciclati.

### <4> M-learning (mobile learning)

Già nel 1923 Thomas Edison sosteneva che le videoclip avrebbero sostituito nel futuro insegnanti e libri. L'ascesa del mobile learning è in parte dovuta alla crescente consapevolezza che le persone sono alla ricerca di informazioni ed esperienze di apprendimento di alta qualità in un formato più accessibile. Fare formazione via mobile significa abbracciare la gamification e la condivisione sui so-

cial network. Il tutto, ancora una volta, in modo estremamente flessibile. Del resto, col cellulare sempre in mano, possiamo fare formazione ogniqualvolta abbiamo un momento libero.

### <5> Formazione su salute e benessere

Incoraggiare la buona salute e il benessere dei lavoratori è sempre stato prioritario, ma oggi è indispensabile. Non solo, dunque, programmi di sicurezza negli ambienti di lavoro (uffici, spazi da condividere o a casa propria), ma formazione per garantire il benessere mentale, webinar, appuntamenti di mindfulness ecc.

### <6> Social learning

Il social learning favorisce la formazione nell'ambiente lavorativo

e allo stesso tempo la condivisione del sapere tra esperti e colleghi. La formazione, dunque, diventa un elemento chiave della cultura aziendale. A differenza dei modelli di apprendimento tradizionali, il social learning prevede un approccio in contesti professionali reali, scenari e situazioni concrete, concentrandosi su come i lavoratori interagiscono con i loro colleghi per l'apprendimento just-in-time e l'acquisizione di competenze, adottando il modello di apprendimento 70:20:10: il 70% della propria conoscenza deriva dall'esperienza sul posto di lavoro, apprendimento informale - learning in the workplace; il 20% dall'interazione con gli altri, apprendimento sociale - learner-to-learner feedback; il 10% da momenti di formazione strutturati, apprendimento formale - structured learning.

### <7> Soft skill

Crescente attenzione alla formazione sulle soft skill. In un mercato del lavoro in cui i ruoli possono divenire presto obsoleti, competenze trasversali come pensiero agile, creatività e collaborazione diventeranno un must. Quattro skill sembrano predominanti nel mondo del lavoro post-pandemico: capacità di adattamento; attitudine al problem-solving; pensiero critico e comunicazione. ■

# COMPLESSITÀ: ISTRUZIONI PER L'USO

L'EMERGENZA sanitaria ha confermato la fondatezza di una massima popolare: "Non tutto il male viene per nuocere". Se oggi la classe dirigente del nostro Paese è un po' meno spaventata dalla complessità, lo dobbiamo al Covid-19. Che si abbia tutti meno paura di impre-

dibilità, emergenze, incertezze, ambiguità, paradossi, contraddizioni è davvero un'ottima notizia. Il grande terrore ha scacciato la diffidenza: sino a quando non è divenuto evidente a tutti che, per cause di forza maggiore sanitaria, sarebbe stato necessario accettare il rovesciamento dei programmi e l'annullamento dei piani, il nemi-

*Breve cronaca  
del destino delle  
organizzazioni umane*

Leonardo Previ  
presidente di Trivioquadrivio



**Confidenza, fiducia, consapevolezza.** Queste so-

no le tre tappe attorno alle quali è stato costruito il percorso

**Complessità: istruzioni per l'uso**, disegna-

to da Cfmt e Trivioquadrivio negli ultimi mesi del 2020 e

realizzato nella primavera/estate 2021. Un percorso arti-

colato, che prende le mosse da un'inchiesta dedicata a

tutti i dirigenti italiani del terziario, prosegue sull'ingag-

gio di una ventina di pionieri che hanno trovato la moti-

vazione e la determinazione che servono a porre seria-

mente in questione alcune convinzioni professionali, tan-

to radicate quando infondate, e termina con la produzione

di 3 podcast costruiti intorno alle voci dei partecipanti.

Il **9 settembre**, presso la Learning House di Cfmt (via

Decembrio 28, Milano) e in diretta streaming, daremo pubblicamente

conto dei risultati raggiunti. Saranno con noi alcuni dei pionieri che hanno

partecipato al percorso, il direttore di Cfmt **Nicola Spagnuolo** e **Leo-**

**nardo Previ**, che ha ideato l'iniziativa e ha presidiato le conversazioni con i

manager coinvolti.

L'evento, dal titolo **"Progettare l'imprevedibile"**, avrà luogo nella prestigiosa cornice della Design Week meneghina.

Per maggiori informazioni: [https://bit.ly/progettare\\_imprevedibile](https://bit.ly/progettare_imprevedibile)

Per un contatto diretto:

Marika Franceschini [marika.franceschini@cfmt.it](mailto:marika.franceschini@cfmt.it)

Roberta Corradini [roberta.corradini@cfmt.it](mailto:roberta.corradini@cfmt.it)



COMPLESSITÀ:  
ISTRUZIONI  
PER L'USO



co principale delle imprese italia-  
ne era la complessità, nei confron-  
ti della quale i dirigenti del settore  
terziario si erano distinti per un  
particolare accanimento. In ragio-  
ne della loro educazione, spesso  
raffinata, non avevano alcuna  
confidenza con tale concetto. Di  
conseguenza, era rarissimo che

un decisore coltivasse nei con-  
fronti della complessità la fiducia  
necessaria ad avviare una qualche  
forma di addomesticamento. Era  
quindi del tutto assente la consa-  
pevolezza di cui un manager ha  
bisogno quando cerca di porre la  
complessità al servizio degli  
obiettivi aziendali.

Confidenza, fiducia, consapevo-  
lezza, perché consideriamo questi  
tre pilastri più importanti di altri?

**Il punto di partenza: "cosa"?**

La confidenza corrisponde al "co-  
sa". È il punto di partenza, l'atti-  
tudine che consente di categoriz-  
zare, almeno grossolanamente, le

caratteristiche della complessità. Per avvicinarvisi, occorre innanzitutto sapere perché distinguiamo con insistenza “complicato” da “complesso”. Si tratta di un discorso che qui è impossibile persino indicizzare, ci basti riconoscere che nei sistemi complessi sono le relazioni a determinare le identità, proprio l’opposto di quel che siamo abituati a pensare quando facciamo riferimento, per esempio, al valore delle competenze individuali.

### **Esploriamo il “perché”**

Una volta presa confidenza, si può ambire alla fiducia. In altre parole, dopo avere compreso il “cosa” si riesce a esplorare il “perché”.

### **“Come”: il territorio della consapevolezza**

Esistono ragioni robuste affinché un manager debba considerare la complessità un alleato anziché un nemico e, anche in questo caso, la ricchezza del dialogo che in più occasioni ho avuto modo di intrecciare con decision maker di rilievo, meriterebbe ben altro spazio. Qui dobbiamo accontentarci di segnalare l’opportunità di restituire dignità manageriale alle pratiche dell’abitare: un’azienda complessa somiglia più a una metropoli che a un esercito, perciò ha maggiore bisogno di cittadini che di caporali. Dopo il “cosa” e il “perché” siamo giunti al “come”, il territorio della consapevolezza.

### **La cassetta degli attrezzi del manager**

Se l’azienda complessa è diversa dall’azienda complicata e se la complessità del mercato è cresciuta a tal punto da rendere urgente un aggiornamento radicale delle competenze manageriali, come si configura la nuova cassetta degli attrezzi di cui ogni dirigente deve rapidamente dotarsi? Per questo terzo fondamentale punto abbiamo scelto di non limitarci a riconoscere l’irrimediabile inadeguatezza di alcune tradizionali pratiche organizzative (la prepotenza gerarchica, la cieca fiducia nella strategia, l’ingenua convinzione che sia il talento naturale a distinguere le persone di valore, la povertà intellettuale dei meccanismi causa-effetto ecc.) e ci siamo aperti all’azzardo di un nuovo vocabolario. Così abbiamo rintracciato Asanabi, un acronimo presso il quale ho la fortuna d’intrattenermi da qualche anno, che accorpa termini di grande semplicità e immediatezza – ascoltare, anticipare, abilitare – i quali paiono tuttavia improvvisamente preziosi una volta posti nella cornice della complessità.

Come è possibile, per un leader, prestare attenzione quando è evidentemente una perdita di tempo, perché si ascolta qualcuno che ignora qualcosa che il capo invece conosce bene? Perché senza un “ascolto complesso” non è possibile aiutare l’azienda ad anticipare le configurazioni che il mercato è sul

punto di assumere? E, soprattutto, quando la complessità dell’impresa raggiunge il grado attuale, in che modo il dirigente può divenire l’abilitatore decisivo di risorse aziendali nascoste, poco accessibili e spesso inaspettate?

Questi ragionamenti ci hanno consentito di arricchire il nostro sistema di riferimento professionale e di rendere la nostra cassetta degli attrezzi manageriali più adatta al con-

---

**Quando la complessità dell’impresa raggiunge il grado attuale, in che modo il dirigente può divenire l’abilitatore decisivo di risorse aziendali nascoste, poco accessibili e spesso inaspettate?**

---

testo in cui noi tutti ci muoviamo. E ci ha anche permesso di riconoscere che la strada da intraprendere è quella di lavorare a un’integrazione di paradigmi, moltiplicando le opzioni manageriali disponibili, anziché sancire l’efficacia di questa o quella sovrastruttura culturale. Detto altrimenti, si tratta di seguire l’indicazione di un maestro della complessità, che abbiamo tante volte evocato nel corso delle nostre conversazioni, Heinz von Foerster: «Agisci sempre in modo che il numero di possibilità cresca». ■

# OPZIONE DONNA

*Un utile approfondimento  
sul pensionamento  
anticipato riservato  
a tutte le lavoratrici*

Antonella Portalupi  
vicepresidente Manageritalia

**L**LA NUOVA LEGGE di bilancio 2021 ha prorogato Opzione donna. La norma permette alle sole lavoratrici di accedere alla pensione di anzianità con requisiti anagrafici e contributivi più favorevoli, scontando questa agevolazione con un calcolo interamente contributivo del trattamento di pensione. Attualmente la scelta è rivolta alle lavoratrici nate nel 1962 (settore privato) o nel 1961 (autonome) che soddisfino dei particolari requisiti in essere al 31 dicembre 2020.

In Italia, le norme che disciplinano il sistema pensionistico prevedono:

- ▶ la pensione di vecchiaia, cui hanno diritto tutti i lavoratori assicurati con la previdenza obbligatoria e che all'età stabilita per legge (67 anni dal 2019 al 2022, ma che aumenterà progressivamente se aumenta la speranza di vita) abbiano un'anzianità contributiva di almeno 20 anni;
- ▶ svariate modalità di pensionamento anticipato rispetto all'età della pensione di vecchiaia, come Ape sociale, Iso pensione, Quota 100, pensione antici-

pata per età, per mansioni usuranti e per i lavoratori precoci, Opzione donna e Rendita integrativa temporanea anticipata (Rita), per chi è iscritto a un fondo di previdenza complementare.

Quota 100 è una misura provvisoria e sperimentale, attiva fino a fine anno, mentre sul capitolo previdenza nella nuova legge di bilancio 2021 hanno trovato posto sia la proroga per l'Ape sociale sia per l'Opzione donna, insieme a una nuova edizione dell'Isopensione, un ampliamento dei contratti di espansione, con staffetta generazionale tra pensiona-



menti e nuove assunzioni, alle aziende dai 500 dipendenti, invece che 1.000.

In un momento di grande difficoltà per l'occupazione, in particolare modo quella femminile, è opportuno fare il punto sui canali di pensionamento anticipato specificamente rivolti alle donne.

### Opzione donna

Meglio un assegno più magro oggi o una pensione più ricca domani? Opzione donna è una modalità di pensionamento anticipato che la legge di bilancio 2021 ha esteso alle lavoratrici che abbiano maturato i requisiti entro il 31 dicembre 2020, indipendentemente

dal momento della decorrenza della pensione, che dovrà comunque avvenire successivamente a tale data.

### Sintesi dell'agevolazione

Alle lavoratrici dipendenti di 58 anni di età al 31 dicembre 2020 (59 per le autonome) è prevista la possibilità di andare in pensione con il sistema di calcolo contributivo con 35 anni di contribuzione al netto dei periodi di malattia, disoccupazione e/o prestazioni equivalenti, ove richiesto dalla gestione a carico della quale è liquidato il trattamento pensionistico. Vengono cioè incluse le nate entro il 31 dicembre 1962 (1961

le autonome) se in possesso di 35 anni di contributi al 31 dicembre 2020 (vedi tabella).

Si rammenta che a seguito dell'introduzione del riscatto della laurea agevolato (art. 20 del decreto legge 4/2019, convertito con legge 26/2109) è possibile recuperare (con oneri ridotti) la contribuzione necessaria (35 anni) per accedere alla pensione con Opzione donna.

### Limiti per la fruizione

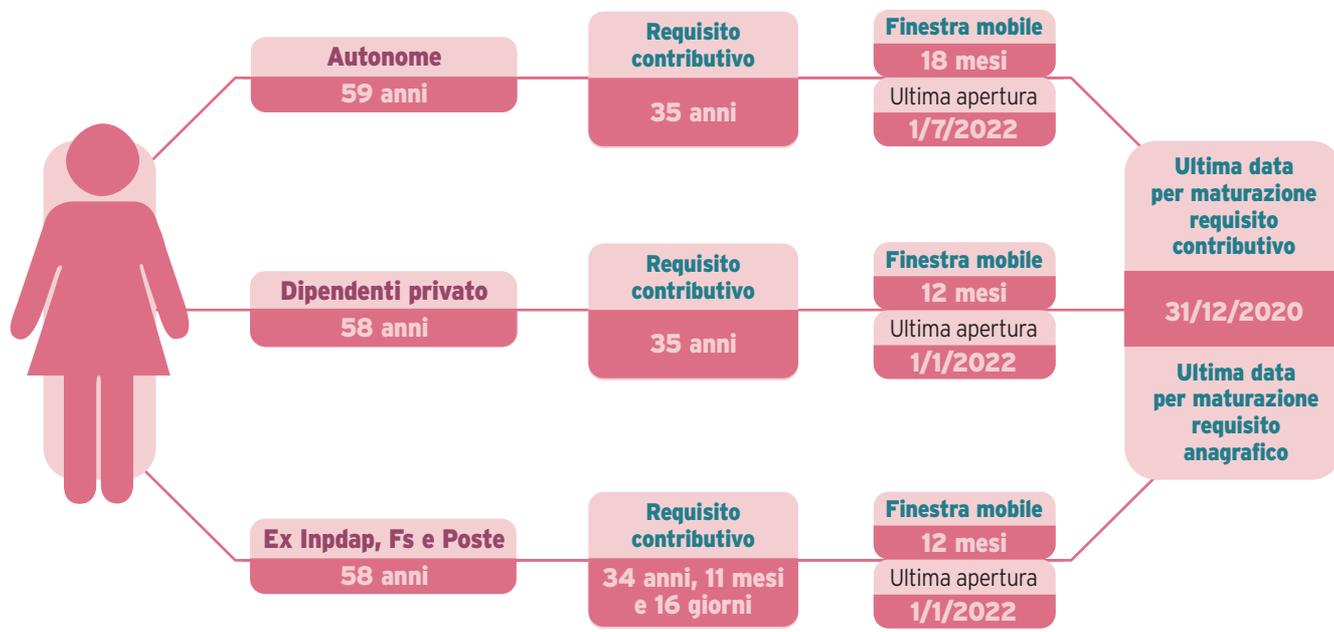
Per la valutazione della contribuzione utile per il perfezionamento dei 35 anni sono utilizzabili, nel limite di 52 settimane annue, i contributi a qualsiasi titolo accreditati (obbligatori, da riscatto e/o da ricongiunzione, volontari, figurativi). Per le lavoratrici

---

**Opzione donna permette alle sole lavoratrici di accedere alla pensione di anzianità con requisiti anagrafici e contributivi più favorevoli, scontando questa agevolazione con un calcolo interamente contributivo del trattamento di pensione. Attualmente si rivolge alle lavoratrici nate nel 1962 (settore privato) o nel 1961 (autonome) che soddisfino determinati requisiti al 31 dicembre 2020**

---

## Le condizioni per accedere all'agevolazione Opzione donna



iscritte all'assicurazione generale obbligatoria (cioè le dipendenti del settore privato) non concorrono però i contributi accreditati per malattia e disoccupazione. Sono escluse dalla possibilità di fruire del regime in parola le lavoratrici che abbiano perfezionato il diritto al trattamento pensionistico (vecchiaia o anzianità) in base ai requisiti previsti per la generalità dei lavoratori vigenti al 31 dicembre 2011 o i nuovi requisiti per la pensione di vecchiaia o pensione anticipata introdotti dalla Riforma Fornero del 2011.

Analogamente, non possono beneficiare di Opzione donna le lavoratrici destinatarie delle disposizioni in materia di "salvaguardia" introdotte dal legislatore do-

po il 2011 in favore dei cosiddetti esodati. Alle lavoratrici che accedono a Opzione donna non si applica, inoltre, il beneficio previsto dall'art. 1, comma 40, della legge 335/1995, che consente l'accredito figurativo di alcuni periodi legati all'educazione e assistenza ai figli fino al sesto anno di età.

Sono ammesse al pensionamento anticipato anche coloro che, avendo maturato i requisiti sopra esposti in tempo utile per l'accesso al regime, presentino domanda successivamente alla scadenza del regime opzionale (il cosiddetto principio della cristallizzazione del diritto alla pensione). A tal proposito si rammenta che, secondo l'Inps, è possibile esercitare l'Opzione anche successivamente al mese in cui maturano i

requisiti anagrafici e contributivi (ad esempio, al momento della presentazione della domanda di pensione).

### Finestre di decorrenza

Le lavoratrici conseguono il diritto alla decorrenza del trattamento pensionistico trascorsi 12 mesi dalla data di maturazione dei requisiti, nel caso in cui il trattamento pensionistico sia liquidato a carico delle forme di previdenza dei lavoratori dipendenti, 18 mesi se lavoratrici autonome.

### Impatti conseguenti alla scelta Opzione donna

La scelta ha un impatto sull'ammontare della pensione spettante, con il metodo contributivo al posto di quello retributivo o mi-

sto. La disciplina prevede che l'applicazione del sistema contributivo sia limitata alle sole regole di calcolo. Pertanto, a tale pensione si applicano le disposizioni sul trattamento minimo e non è richiesto il rispetto dei cosiddetti importi soglia previsti per coloro che accedono al trattamento pensionistico in base alla disciplina del sistema contributivo.

Opzione donna, dal punto di vista strettamente economico, spesso non si rivela del tutto conveniente e tale circostanza può scoraggiare molte lavoratrici dall'aderirvi. In linea generale, però, è bene tenere conto che se tramite essa è possibile anticipare la pensione di almeno otto/nove anni, il trattamento che nel complesso si percepirà in questo periodo permetterà di ammortizzare la perdita (che comunque proseguirà per tutta la durata della pensione).

Insomma, il consiglio per tutte è quello di valutare ogni circostanza rilevante nella scelta di aderire o meno all'Opzione donna, anche con la calcolatrice alla mano e facendosi aiutare dalle associazioni territoriali di Manageritalia.

### **Gli effetti della decurtazione**

Accedere a Opzione donna è sempre una scelta saggia? In effetti, le penalizzazioni previste da questa misura sono abbastanza pesanti, anche se è necessario fare una valutazione ponderata prospettica

considerando i pro e i contro. Il limite principale di questa misura è sicuramente il meccanismo di calcolo, che è quello contributivo, più penalizzante rispetto al sistema retributivo o misto.

Non si può dare una risposta generalizzata. Ogni caso è a sé stante. Per effetto del passaggio al sistema di calcolo totalmente contributivo, le lavoratrici che optano per il regime in questione possono subire mediamente una decurtazione sull'assegno che oscilla intorno al 20-30% rispetto alle regole del sistema misto. Il taglio è tuttavia molto variabile a seconda dell'età della lavoratrice e dalle caratteristiche di carriera, retribuzione e anzianità contributiva maturata alla data di accesso al regime.

L'entità della riduzione dipende ovviamente dalle caratteristiche personali delle lavoratrici, in primo luogo, la loro evoluzione retributiva. In linea generale, più la lavoratrice vanta una carriera anticipata – con livelli retributivi molto elevati percepiti fin dai primi anni di iscrizione all'Inps – più la riduzione sarà minore; viceversa, maggiore è l'anzianità contributiva al 31 dicembre 1995 – e quindi la prestazione teorica maturata avrebbe previsto una quota rilevante calcolata attraverso il sistema retributivo – più elevata sarà la riduzione dell'assegno pensionistico.

In via generale, la pensione con

l'Opzione donna conviene nei casi in cui permetta un corposo anticipo rispetto alla pensione di vecchiaia (da 67 a 58 anni) o alla pensione anticipata (da 41 anni e 10 mesi di contributi a 35 anni), perché in questo caso sono proprio gli anni in più di pensione ricevuta ad ammortizzare, in qualche modo, la penalizzazione sulla misura della pensione.

---

**In via generale, la pensione con l'Opzione donna conviene nei casi in cui permetta un corposo anticipo rispetto alla pensione di vecchiaia (da 67 a 58 anni) o alla pensione anticipata (da 41 anni e 10 mesi di contributi a 35 anni), perché in questo caso sono proprio gli anni in più di pensione ricevuta ad ammortizzare, in qualche modo, la penalizzazione sulla misura della pensione**

---

Quanto è sostenibile questa perdita? Qui non ci sono risposte univoche. Per qualcuno la minor pensione è sopportabile, per qualcun altro può essere inaccettabile. Dall'altra parte, l'alternativa è lavorare per più tempo, fino a raggiungere l'età pensionabile stabilita dalla normativa. ■

# IL MANAGER DELLA MOBILITÀ



**Roberto Parlangei**, direttore centrale di SIFÀ, Società Italiana Flotte Aziendali.

**Spostarsi in modo green: sostenibilità, economia circolare e ruolo del management verso una rivoluzione che coinvolge la vita quotidiana e professionale di tutti. A tu per tu con Roberto Parlangei, direttore centrale di SIFÀ, associato a Manageritalia Emilia Romagna.**

**Cosa vuol dire oggi essere direttore centrale in un mercato che ha esigenze sempre più mutevoli?**

«Oggi nelle aziende si è attenuato il concetto di “gerarchia” quasi di stampo “militare”. L’autorevolezza del dirigente deriva da ciò che fa e come lo fa. Da come si mette al servizio della sua struttura guidandola verso obiettivi di crescita. La pandemia ci ha obbligato quotidianamente a ripensare alle nostre azioni; è il concetto di “presente perfetto”, perché è dal presente che si costruisce il futuro ed è osservandolo attentamente e con curiosità che abbiamo quegli stimoli per costruirne uno migliore. Certo, occorre poi aggiungere l’ingrediente segreto: la volontà di agire».

**Quali le azioni da mettere in campo?**

«Una volta la pianificazione si svolgeva su un arco temporale di 3-5 anni. Ora già 12 mesi è un orizzonte considerato lungo. Occorre quindi innovare continuamente. Formare e formarsi, fertilizzare le

persone a fare cose nuove o farle in modo nuovo. Il tutto con un concetto di inclusione e con l’obiettivo di “fare le cose meglio”. Occorre facilitare processi virtuosi, semplificando la realtà e facendo crescere i più giovani, perché le aziende, i progetti di lunga portata, proseguiranno oltre noi, ma sta a noi impostarli e fare in modo che accadano in futuro.

**Come un manager può dare contributo e valore a un’azienda come la sua?**

«Restando sempre vigile sulle tendenze di mercato, anche di altri settori, per proporre nuove soluzioni e facilitarne la realizzazione. Questo vuol dire anche fare le cose in modo diverso per colmare sacche di inefficienza».

**Lei è un manager della mobilità. Come sta cambiando il presente e il futuro in questo ambito?**

«Della mobilità, ormai sempre accompagnata dall’aggettivo “so-

stenibile”, si parla tanto e la sostenibilità ambientale è fortunatamente nell’agenda di tutti. L’elettrico, sia full che hybrid, sta attirando investimenti e interessi, ma l’Italia ha uno dei parchi auto circolanti più vetusti d’Europa: più di 1 auto su 2 è di categoria inferiore o eguale a Euro 4 e quindi a forte impatto ambientale. Occorre ridurre le emissioni di Co2 scegliendo motorizzazioni alternative, meno inquinanti, nuove soluzioni di mobilità come il noleggio a lungo termine che contribuisce al rinnovo del parco circolante, e formule di mobilità condivisa come il car sharing e il car pooling. Il cambiamento però deve essere “sostenibile” per tutti, anche per gli operatori economici, e dunque gli incentivi governativi devono essere concepiti in una logica di medio-lungo periodo, premiando le pratiche virtuose. La sostenibilità non è soltanto un rimedio, ma è la strada che percorreremo per i prossimi decenni».

#### Qual è la vostra filosofia aziendale?

«SIFÀ è una società del Gruppo BPER Banca che ora, dopo poco più di 5 anni, gestisce un parco circolante di circa 25.000 veicoli. La nostra filosofia prevede un approccio consulenziale quasi sartoriale ai clienti nella costruzione della propria “car policy”. Siamo nativi green, una sorta di generazione Z della mobilità. Nostro è il paradigma della Circular mobili-

ty, il nuovo modello ispirato ai principi dell’economia circolare che prevede il coinvolgimento di tutti gli attori interessati lungo la catena del valore automobilistico, con lo scopo di favorire la transizione a una mobilità più moderna, innovativa ed etica».

#### Cosa fare per crescere professionalmente?

«Studiare, osservare, uscire dalla propria zona di comfort e prendere il largo senza paura, gettando il cuore oltre l’ostacolo. Il coraggio genera coraggio».

#### Dal punto di vista manageriale, Bologna e la sua regione come sono messi, che ambiente professionale c’è e come sfruttarlo?

«Abbiamo tutti gli ingredienti della ricetta della buona gestione delle imprese, imprenditori intraprendenti e capaci e in più le istituzioni e le università sono molto proattive e vicine alle aziende. Forse dobbiamo lavorare di più assieme e concentrarci sulla messa a terra veloce delle idee e dei progetti, percorso ben conosciuto dai dirigenti, spesso però poco ingaggiati dal nostro tessuto imprenditoriale».

#### Come fare networking in modo efficace con vantaggi per sé e l’azienda, magari anche divertendosi?

«Creare occasioni di confronto fra dirigenti è importante. Già nel 2007 ideai all’interno di Manage-



ritalia Emilia Romagna il MIT Club: in un ambiente informale i manager si potevano conoscere, condividendo esperienze professionali e cogliendo opportunità relazionali. Occorre che i manager siano meno individualisti e mettano a fattor comune le proprie esperienze e relazioni. Come dice Simon Sinek: il business è un gioco infinito e spesso non possiamo scegliere il gioco e nemmeno le regole, ma possiamo scegliere come giocare».

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

«Sono iscritto a Manageritalia da quasi 25 anni. In passato ho ricoperto anche cariche all’interno dell’associazione e ho quindi potuto conoscere e collaborare con professionisti di livello elevato, anche umano. E anche nei momenti di minor impegno, ho mantenuto le relazioni e posso testimoniare che quando ho avuto bisogno dell’associazione lei c’è stata, con le sue persone capaci e attente. Ma non dobbiamo dimenticare che anche l’associazione ha bisogno di noi».

Oscar Poletti, hair stylist



## CUTE SANA

### *Sveliamo i segreti*

Ogni quanto lavare i capelli per non rovinarli? Tutti i giorni? Al massimo due volte alla settimana?

Sfatiamo alcuni miti e credenze popolari, dando una spiegazione scientifica! Prima di tutto è bene sapere che il bulbo del capello si trova all'interno di uno strato cutaneo chiamato derma. È protetto da una parete esterna chiamata film idrolipidico composto da acqua e grassi: una miscela, questa, in grado di trattenere tutte le sostanze nocive.

Il film idrolipidico funge anche da campanello d'allarme capace di scatenare reazioni in base alle alterazioni del suo PH. Alterazioni che possono avvenire anche attraverso l'uso di uno shampoo aggressivo. Ecco, quindi, che si attivano le ghiandole sebacee e sudoripare per riportare il PH a uno stato di normalità! Il film idrolipidico impiega circa 48 ore per rigenerarsi, per questo motivo si dice che non bisogna lavare i capelli tutti i giorni!

Quello che emerge fin qui, quindi, è che lo stato di salute dei nostri capelli non dipende dalle volte in cui decidiamo di lavarli, ma dai prodotti che utilizziamo. Come spesso accade, però, madre natura è sempre un passo avanti e offre tante soluzioni, anche per i nostri capelli.

### **I tensioattivi: cosa sono?**

Gli shampoo hanno al loro interno i

tensioattivi, sostanze che migliorano il potere pulente del capello, ma sono anche i primi responsabili dell'alterazione del PH.

Per questo è preferibile utilizzare shampoo con tensioattivi di origine vegetale, con base quindi biologica ma che non perdono il loro potere pulente.

Problematiche come forfora e cute seborroica possono essere arginate semplicemente utilizzando prodotti vegetali di alta qualità.

Attenzione, però! Poiché questo business ha preso piede molto velocemente, il mercato sta sfornando prodotti denominati vegetali ma che tali non sono. Leggete quindi sempre la composizione, è molto importante evitare prodotti contenenti slen, parabeni e solfati.

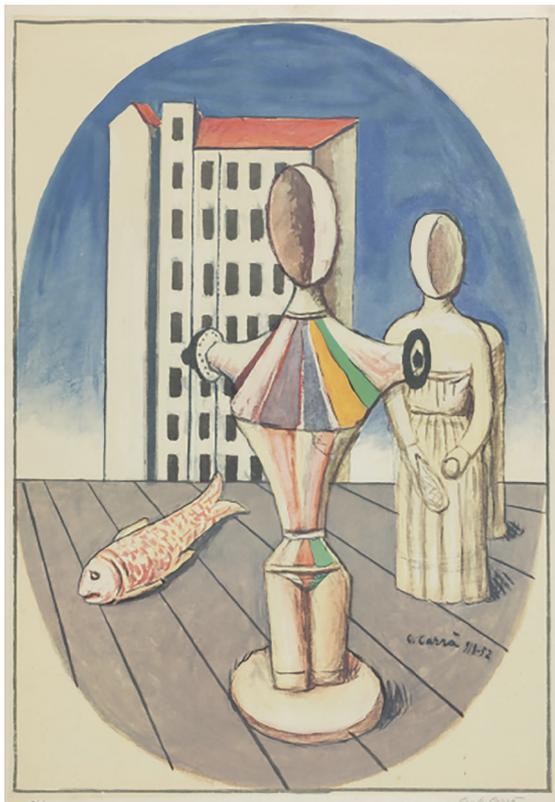
### **Problematiche cutanee**

Forfora, sebo, dermatite e psoriasi sono le principali alterazioni cutanee.

Alcune di queste, utilizzando prodotti vegetali, possono sparire nel giro di una settimana, altre necessitano di un cambio di alimentazione o, ancora, trattamenti più specifici.

Il derma può essere penetrato da poche sostanze, tra cui proprio l'olio essenziale.

Nel nostro salone, per esempio, utilizziamo alcune miscele di olii essenziali di alta qualità e personalizzati in base al tipo di inestetismo cutaneo. È dunque importante un approccio delicato, soprattutto con alcune forme di dermatite e psoriasi, e affidarsi a professionisti informati sui prodotti e i trattamenti migliori, a seconda delle differenti esigenze. Insomma, non trascuriamo cute e capelli, soprattutto durante la stagione estiva, in cui sono esposti a sole e vento.



Carlo Carrà, *L'Ovale delle apparizioni*, litografia su zinco, 1918.

## CARRÀ, MARTINI E L'INCISIONE: QUANDO LA CLASSICITÀ STRIZZA L'OCCHIO AL FUTURO

### DOVE

Carrà e Martini. Mito, visione e invenzione. L'opera grafica. Museo del paesaggio di Verbania fino al 3 ottobre.

Un pittore e uno scultore, discipline diverse, eppure qualcosa di profondo li lega a doppio filo: la tecnica dell'incisione, raffinata quanto complessa e poco nota al grande pubblico.

Carlo Carrà vi si avvicina nel 1922; alle spalle ha una carriera di pittore affermato, firmatario dei principali manifesti di inizio secolo, ha già vissuto una guerra. Riprende le sue opere e attraverso l'incisione le rielabora, forse per comprenderle meglio, o forse per individuare nuovi punti di partenza con occhi diversi. Dopo un intervallo di 16 anni e un'altra guerra, nel 1944, tornerà di nuovo all'incisione per non lasciarla più fino alla fine dei suoi giorni. Su un binario parallelo si snoda la vicenda di Arturo Martini, scultore per vocazione e professione, che dagli anni 30 decide di cimentarsi con un universo a lui estraneo, la pittura e l'incisione. Una scelta di vita e di carriera che lo porta a dichiarare alla moglie: «Non mollo l'osso, devo spuntarla, deve nascere la mia pittura [...] anche se questo mi porterà come un tempo alla miseria».

Entrambi dedicheranno anni all'incisione. Perché? Facciamo un passo indietro...

Apprendiamo da Vasari che l'incisione sarebbe nata a Firenze attorno alla metà del 1400 a opera di Maso Finiguerra, collaboratore di Ghiberti nella realizzazione della Porta del Paradiso del Bat-

tistero. Se ne sarebbero innamorati all'istante Pollaiuolo, Botticelli, Verrocchio, Lippi, Mantegna, Dürer, entusiasti di questa nuova tecnica che avrebbe consentito loro di replicare in tempi brevi i più svariati soggetti. Infatti, attraverso la creazione di una matrice scavata, o meglio, incisa con punte metalliche, e inserendo inchiostro nei solchi ricavati, è ora possibile produrre un numero elevato di stampe che, una volta messe in circolazione, passeranno di artista in artista, fino a raggiungere in maniera capillare tutti i centri culturali europei. È grazie a questa tecnica che il Rinascimento italiano è arrivato lontano e ha fatto scuola!

E poi Rembrandt, Canaletto, Tiepolo, Goya, fino a Van Gogh, Fattori e persino Picasso: tutti i grandi nomi della storia dell'arte si sono cimentati con l'incisione e ne hanno fatto un punto di orgoglio. Qui la creazione artistica risiede non solo nella stampa, ma nella realizzazione della matrice, nei primi graffi sulla superficie metallica, nei solchi scavati, nella materia asportata, ma che lascia comunque una traccia. L'incisione è riflessione profonda, metodo, tempi dilatati, attesa. Tutti aspetti, questi, che sembrano andare contro i canoni della modernità. Eppure, forse è proprio questo che attira Carrà e Martini: una tecnica classica che strizza l'occhio al futuro, la chiave di una modernità senza eccessi.

### CURIOSITÀ

La tecnica dell'incisione si diffuse con tale rapidità da rendere necessaria immediatamente una regolamentazione a protezione degli autori. La tendenza a fare copie dalle copie e da ulteriori copie portò infatti, già a inizio 1500, alle prime denunce per falsificazione, e alla consuetudine tra gli artisti a firmare con un logo le proprie opere.

Davide Mura



## Mario Draghi, ritratto di un civil servant

Un libro che ricostruisce le idee e le "battaglie" di Mario Draghi, fin da quando, governatore della Bce, era in prima linea nell'affrontare la crisi della moneta unica europea. Ricordiamo tutti le sue parole: «Whatever it takes».

Il duo Randow e Speciale hanno raccolto interviste, dichiarazioni durante conferenze e talk di fronte a pubblici differenti (investitori, studenti, docenti o capi di Stato), nel corso di anni, per un ritratto nuovo dell'uomo, economista, tecnico e attualmente premier d'Italia. Quella di Draghi è senz'altro una figura di spicco di civil servant che durante la sua carriera ha tenuto unite comunicazione e azione, con l'indubbia capacità di lasciare il segno con fatti concreti più che con le parole.

**Whatever it takes. Mario Draghi in parole sue**, Jana Randow, Alessandro Speciale, Rizzoli, pagg. 288, € 17.



## Fiera della vanità o danse macabre?

Una sorta di reportage molto godibile in forma di commedia: il nuovo libro di Matteo Codignola (editor, traduttore e autore) è ricco di digressioni e salti temporali e ruota attorno alla Frankfurter Buchmesse, l'ap-

puntamento per eccellenza del mondo dell'editoria con sede nella città tedesca. I personaggi del racconto sono uomini d'affari del settore, agenti, scrittori, organizzatori di eventi e pr manager. Codignola descrive le aste, ovvero le trattative per l'acquisto di un libro, che sembrano possedere una componente esoterica e comica al tempo stesso, così come i party per gli addetti ai lavori, con ironia, distacco e l'accuratezza di chi conosce bene il settore.

**Cose da fare a Francoforte quando sei morto**, Matteo Codignola, Adelphi, pagg. 168, € 18.

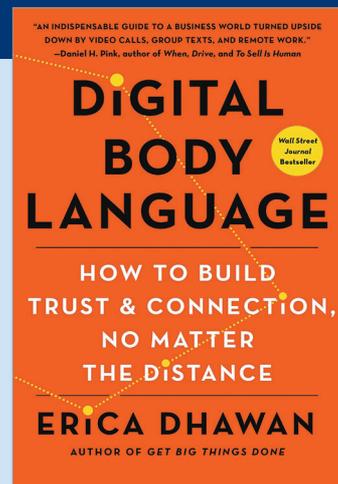


dall'ESTERO

## Il linguaggio digitale del corpo

La comunicazione non verbale ai tempi di Zoom è senz'altro problematica, nessuno può negarlo. Ma anche i messaggi scritti possono portare a piccoli incidenti, semplicemente a causa di una visualizzazione tardiva. In *Digital body language*, Erica Dhawan, già autrice di *Get big things done: the power of connectional intelligence*, decodifica i nuovi segnali che hanno sostituito il linguaggio del corpo tradizionale attraverso generi, generazioni e culture. Nella vita reale, ci pieghiamo in avanti, apriamo le braccia, sorridiamo, annuiamo e ci guardiamo negli occhi per mostrare che ascoltiamo e ci preoccupiamo. "Più lavoravo con i miei clienti per risolvere questi problemi, più diventava evidente che erano causati dagli stessi strumenti digitali che ci avevano reso liberi in così tanti modi. La nostra incapacità di affrontare gli effetti collaterali che alterano la comunicazione dei nostri nuovi brillanti strumenti digitali (e-mail, messaggi di testo, PowerPoint, Zoom) ha creato incomprensioni e conflitti diffusi", scrive Dhawan nel suo saggio, in cui ripercorre diversi episodi che l'hanno vista coinvolta direttamente. "La buona notizia è che i nostri problemi di comunicazione sono risolvibili con una certa attenzione per un'abilità che chiamo linguaggio del corpo digitale". Una guida attuale per gestire e trasmettere da remoto messaggi efficaci.

**Digital body language: how to build trust and connection, no matter the distance**, Erica Dhawan, St. Martin's Press, pagg. 288, \$ 28,99.



## SENIOR IN AZIENDA: PROBLEMA O OPPORTUNITÀ?

Per ogni posto di lavoro lasciato libero da un senior corrisponde una nuova assunzione per un giovane: il rapporto è uno a uno. Questo assioma in realtà è un luogo comune, come scrive Elsa Fornero nella sua prefazione al libro di Gianbattista Rosa, **Active ageing in azienda. Trasformare i lavoratori senior da problema a opportunità** (Franco Angeli editore, 2021, 120 pagine).

Un luogo comune basato sulla falsa credenza che il sistema economico sia costituito da un determinato numero di posti di lavoro e che quindi un nuovo arrivato possa trovare occupazione solo a fronte di una corrispondente uscita da parte di chi quel posto lo occupa.

Una recente ricerca della Banca d'Italia ci dice che la realtà è più complessa e che questo rapporto di sostituzione si limita a una persona assunta ogni due pensionati. Sempre nella sua prefazione, Elsa Fornero controbatte inoltre ai fautori del pensionamento anticipato, sostenendo che un'iniziativa del genere, pubblicizzata come favorevole ai giovani, in realtà ricadrebbe proprio su di loro gravandoli di altre tasse per garantire l'assistenza previdenziale a un numero sempre maggiore di pensionati.

Questo andrebbe ad accelerare una situazione già problematica, soprattutto per l'Italia, dove già oggi il numero di lavoratori (23 milioni) è solo di poco superiore al numero di pensionati pagate (21 milioni).

La ricetta per una possibile soluzione? La crescita del sistema

economico e un mercato del lavoro inclusivo e dinamico con politiche capaci di innescare crescita e occupazione. Perché l'osservazione dei dati ci mostra come nei paesi dove il tasso di occupazione degli anziani è più alto, lo è anche quello di giovani e donne.

In sintesi, i dati sembrerebbero dimostrare che quando l'economia va bene c'è domanda di

lavoro sia per giovani sia per anziani, mentre nel caso contrario aumenta la disoccupazione per entrambi.

Più che di sostituzione, meglio parlare allora di complementarità tra senior e giovani.

Le aziende dovrebbero ripensare a un modo integrato di gestire giovani e non.

I lavoratori senior hanno capacità non facili da rimpiazzare, mentre i giovani hanno dimestichezza con le tecnologie digitali, alla base del futuro modo di lavorare.

Nel concreto, cosa possono fare le aziende per trasformare la gestione dei senior, tramutandola da potenziale rischio a opportunità? Utilizzando un approccio organico e strutturato, possibile grazie agli strumenti del risk management

e della pianificazione strategica.

Infine, poiché le parole che usiamo concorrono alla realtà che viviamo, dovremmo iniziare a sostituire il termine senior con quello di experienced worker, come negli Usa.

È solo un cambio di termine, ma permette di focalizzare l'attenzione su un elemento fondamentale in ambito lavorativo: l'esperienza accumulata.



## LA POLIZZA ASSICURATIVA PER INFORTUNI

Sono un dirigente e opero presso un'azienda commerciale. Nell'ultimo cedolino paga rilasciato dall'azienda è stato inserito un importo figurativo che incrementa l'imponibile fiscale e quello contributivo Inps. Su mia richiesta di spiegazioni mi è stato risposto che si tratta di una polizza contrattuale per infortuni. Potrei avere maggiori spiegazioni al riguardo?

C.R. - Milano

La sottoscrizione di una polizza assicurativa a favore dei dirigenti per la copertura delle ipotesi di infortunio costituisce un onere che il ccnl pone in capo ai datori di lavoro, ai sensi dell'art. 18, comma 7, del ccnl per i dirigenti del terziario, della distribuzione e dei servizi, che testualmente recita:

*"7. Il datore di lavoro deve stipulare, a proprio carico e nell'interesse del dirigente, una polizza contro gli infortuni sia professionali che extraprofessionali, che assicuri:*

- a) in aggiunta al normale trattamento di liquidazione, in caso di invalidità permanente causata da infortunio che non consenta la prosecuzione del lavoro, una somma pari a sei annualità della retribuzione di fatto;*
- b) in caso di invalidità permanente parziale,*

*causata da infortunio, una somma che, riferita all'importo del capitale assicurato di cui al punto a), sia proporzionale al grado di invalidità determinato in base alla tabella annessa al Testo Unico approvato con dpr 30 giugno 1965, n. 1124;*

*c) in aggiunta al normale trattamento di liquidazione, in caso di morte causata da infortunio, una somma a favore degli aventi diritto pari a cinque annualità della retribuzione di fatto".*

Il trattamento contributivo e fiscale del premio versato per la polizza in oggetto è sintetizzato nella tabella in basso.

Conseguentemente, è corretto evidenziare nel foglio paga l'importo relativo alla quota di premio per il caso di infortunio extraprofessionale.

Il recente accordo stipulato tra Confcommercio e Manageritalia il 16 giugno scorso impegna le parti a definire, entro novembre 2021, una garanzia assicurativa aggiuntiva rispetto a quelle attualmente contemplate dalla Convenzione Antonio Pastore, che risponda alle esigenze di cui al comma 7 dell'art. 18.

Trattandosi di una polizza collettiva, il premio risulterà ridotto rispetto a quello delle attuali polizze individuali e, conseguentemente, sarà anche minore l'imposizione fiscale e contributiva per il dirigente.

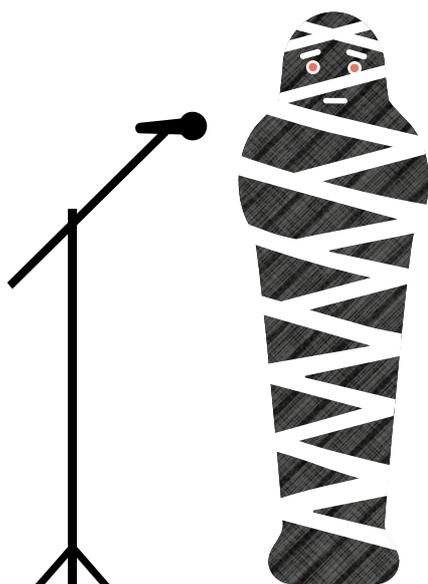
	Contribuzione previdenziale	Trattamento fiscale	Detrazione per oneri del 19%*
<b>Polizza assicurativa ai sensi dell'art. 18, comma 7, del ccnl dirigenti terziario</b>			
Premio per infortuni professionali	Esente	Esente	No
Premio per infortuni extraprofessionali	Ordinaria	Imponibile	Sì

\* Su un importo massimo di 530 euro annui in concorrenza con le altre eventuali polizze assicurative stipulate. Sono previste limitazioni per titolari di redditi superiori a 120.000 euro annui.

## Numero Speciale / Emerging technologies

# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #75



**02/ INCLUSIVE DESIGN**

**06/ MACHINE INTELLIGENCE**

**08/ INTERNET OF BODIES**

**SAVE THE DATE:  
APOCALYPSE WOW!  
ONLINE, 23 SET 2021**

→ <http://www.cfmt.it/formazione/eventi/apocalypse-wow>

## Dead Talks. La morte ti fa loquace

Dopo i Ted Talks arrivano i Dead Talks: una noia mortale. Non è la prima volta che si tenta di far sopravvivere i morti a fini comunicativi e commerciali e ogni volta c'è lo zampino di qualche tecnologia. Ricordo di aver scritto nel 2004 un pezzo sulle innovazioni funebri in cui citavo la sepoltura interattiva o, più esattamente, il primo cimitero telematico con terminali per trovare le tombe e lasciare messaggi al caro estinto. Nel frattempo la tecnologia ha fatto passi da gigante e ora è un gioco da ragazzi creare chatbot che "resuscitano" un amico basandosi su messaggi scambiati su Telegram

o WhatsApp. È successo qualche anno fa con l'imprenditore russo Roman Mazurenko, morto nel 2015, ancora raggiungibile via chat, come simulazione digitale. Ricorda tanto l'episodio di *Black Mirror, Be right back*, dove la protagonista rivive il rapporto col compagno scomparso il giorno dopo il trasloco grazie a una chat intelligente prima - arricchita dalla replica della voce - e, poi, a un clone sintetico che ricorda tanto il rischio che tutti noi corriamo. Il continuo e totale tracciamento dei nostri dati e conversazioni in rete fa sì che chiunque possa diventare uno zombie virtuale, senza avere

mai pace. Diverse aziende stanno cercando di rendere i defunti immortali con l'aiuto dei dati. Microsoft aveva depositato un brevetto, poi bloccato, e anche i soliti noti della Silicon Valley potrebbero avere mire espansionistiche sui cari estinti. Molte persone non saranno in grado di resistere alla tentazione di mantenere in vita una persona cara, almeno digitalmente e, in futuro, aziende come Google e Amazon potrebbero guadagnare miliardi con servizi digitali postumi. Che dire? Al di là di ogni discorso etico, per me il morto che parla è una boiata pazzesca, anche se solo virtualmente.



# —Future inclusion

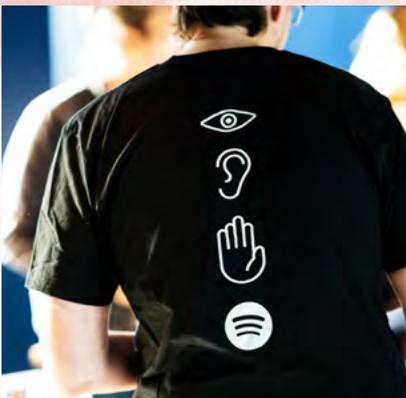
## Etica e design dell'inclusione

***Inclusione, integrazione, normalizzazione e zero discriminazione per persone e macchine. Il mondo si scopre “buonista” con prodotti, servizi e comportamenti politically correct. Solo marketing?***

### —Inclusive design

#### Marketing senza barriere

Progettare prodotti, servizi e ambienti utilizzabili da quante più persone possibili senza particolari adattamenti, ecco l'inclusive design. Di gran moda, oggi. Il mondo diventa sempre più cattivo? Facciamo finta che sia buono. Abbattiamo tutte le barriere (almeno formalmente e linguisticamente). Il target non sono ovviamente solo i disabili o gli anziani, ma tutte le persone a cui evitare limitazioni di qualunque tipo. La classica usabilità e accessibilità, ma non solo. Alcune regole minime (ovvie, ma nei fatti trascurate). 1) Usate caratteri (font) sufficientemente grandi sia per il sito web sia per le istruzioni per l'uso (spesso devo usare la lente d'ingrandimento e non ho ancora un piede nella fossa). 2) Per clip pubblicitari e video tutorial utilizzate sottotitoli (la piattaforma TikTok, per esempio, ha appena introdotto i sottotitoli automatici). 3) Per le applicazioni (app) fornite pulsanti con dimensioni reali, facili da usare con capacità motorie limitate.



## —Inclusive product Deodorante senza barriere

Design adattivo per degree inclusive. Unilever presenta il primo deodorante al mondo pensato per consumatori con disabilità, specificando che nei soli Stati Uniti sono ben 60 milioni le persone a cui le imprese non dedicano la dovuta attenzione con prodotti ed esperienze progettate ad hoc per questa comunità. Il vantaggio principale del nuovo prodotto di Unilever è che può essere applicato con una sola mano. Questo è assicurato da un gancio incorporato e da un coperchio facile da aprire grazie a una chiusura magnetica. Anche la superficie di dosaggio è stata ampliata in modo che sia sufficiente una sola applicazione. Nella pubblicità (vedi foto), gli amputati fanno una dimostrazione del deodorante. Un segnale per tutti gli altri. Prodotti e servizi devono essere accessibili. I mercati inclusivi hanno un grande futuro. Vale la pensa di cimentarsi.



## —Inclusive robot Etica senza barriere

Bullismo robotico. In un centro commerciale di Osaka ci sono stati problemi con un robot che pattuglia i corridoi e fornisce informazioni. I bambini continuano a prendere in giro la macchina. La intralciano deliberatamente, la scuotono o addirittura la colpiscono. Ecco perché il robot, di nome Robovie 2, ha ricevuto un programma di emergenza. Non appena si accorge che un gruppo di bambini si avvicina, fugge in direzione di una persona più alta di 1,50 metri. Anche Alexa, a seguito di ordini maleducati ricevuti dai giovani, ha indotto Amazon a sviluppare una funzione di cortesia di modo che l'assistente vocale risponderà solo ai comandi che includono un "per favore". Dobbiamo dunque trattare i robot con rispetto? Tema controverso. Secondo Kate Darling, esperta di etica dei robot e interazione fra uomo e macchina del MIT Media Lab, autrice del saggio *The new breed: what our history with animals reveals about our future with robots* e "se sei scortese con le macchine, prima o poi sarai scortese anche con i tuoi simili, secondo il mio modesto parere, invece, se la macchina viene trattata con troppo rispetto, c'è il rischio che non venga più utilizzata efficacemente. Esempio: i soldati che sviluppano un attaccamento emotivo a un drone da combattimento possono esitare troppo a lungo per mandarlo in una missione letale. Va bene l'inclusione, ma l'uso dei robot rimane per il momento una questione privata e macchinosa. Non trattate male un tostapane? Non esageriamo.

## —Future machine Transazione M2M

***Da B2B a C2C a M2M. Mobile to mobile?  
No, machine to machine. Le transazioni  
commerciali in piena autonomia tra  
macchine: presto realtà.***



<https://gomspace.com/home.aspx>  
<https://www.jpmorgan.com/onyx/index>  
<https://tinyurl.com/2cbd7r82>  
<https://www.iota.orgm>

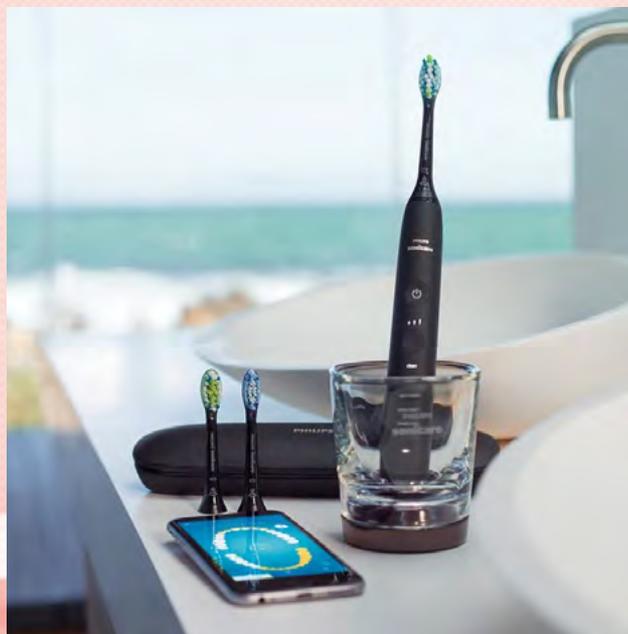
### —Pronostico domani. So what?

Le macchine pensano, le macchine parlano, le macchine spiano, le macchine decidono e ora si scambiano pure denaro. Ci stiamo muovendo verso un mondo in cui le macchine eseguono la maggior parte delle transazioni economiche, senza intervento umano. Immaginate, per esempio, il seguente scenario. Le telecamere per il controllo della corsia della tua auto rilevano una buca nella carreggiata. Il computer di bordo trasmette via radio le informazioni al dipartimento stradale locale, che poi trasferisce una ricompensa di pochi centesimi alla vostra auto. Ridicolo? Niente affatto. La casa automobilistica Jaguar Land Rover ha recentemente testato in Irlanda proprio un sistema del genere (usando lo standard Iota). Il trend: convivenza forzata con le macchine sempre più autonome, e non solo alla guida.

## —Oggetti smart

### Sempre più autonomi

L'esperienza in orbita evidenzia un importante sviluppo: sempre più transazioni economiche sono effettuate da macchine, senza intervento o consenso umano. Due piccoli esempi. Il nuovo spazzolino elettrico della Philips *Sonicare DiamondClean Smart* non solo è connesso in rete e al vostro smartphone, ma ordina anche automaticamente la testina quando rileva che è ormai consumata. Daimler Trucks sta sperimentando una specie di portafoglio digitale per i suoi camion per pagare il carburante o i pedaggi senza l'intervento dell'autista.



## —Compravendita macchinosa

### Bonifico fra satelliti

Quei corpi celesti che orbitano attorno alla terra ora si fanno gli affari propri, nel senso letterale della parola, facendo acquisti e trasferendo denaro per conto proprio. L'esperienza è abbastanza recente ed è un piccolo segnale di quello che ci attende. Due satelliti dell'operatore GomSpace hanno trasferito denaro tra loro sotto forma di Bitcoin a un'altitudine di 1000 chilometri. L'esperienza, avviata da Onyx, una divisione di JP Morgan che si occupa di valute digitali, voleva dimostrare che la limitata potenza di calcolo dei satelliti era sufficiente per effettuare transazioni finanziarie. In questo modo, tanto per fare un esempio stupido, un satellite potrebbe comprare una fotografia aerea da un altro satellite senza l'intervento umano.



## —Future AI Machine intelligence

***Smettiamola di chiamarla  
intelligenza artificiale.  
Limitiamoci a osservarla  
all'opera. L'artificiale dominerà  
il mondo in modo macchinoso.  
Ecco come sarà il nostro futuro.***



### —Lotta “intelligente” alla contraffazione

Entrupy afferma di essere la prima e unica soluzione per verificare se un prodotto è autentico o contraffatto (per esempio, una borsa Gucci). Basta scaricare l'app sullo smartphone, fotografare l'oggetto, inviare a Entrupy e attendere circa 60 secondi per avere il verdetto dell'algoritmo indagatore. Ben presto uno standard per rilevare prodotti contraffatti. <https://www.entrupy.com>

### —Riciclaggio high tech: un mondo senza rifiuti diventa possibile

Inceneritore addio. Bruciare rifiuti sarà impensabile tra qualche decennio. I sistemi di smistamento dotati di telecamere IA riconosceranno ogni materiale riciclabile, non importa quanto piccolo, e i robot faranno a pezzi gli oggetti in parti riciclabili. Aziende come AMP Robotics stanno già lavorando su questa tecnologia. <https://www.amprobotics.com>

### —Tracciare in tempo reale la soddisfazione del cliente

Problema: i clienti danno spesso buoni voti (su una scala da 0 a 10) anche se insoddisfatti. In futuro quasi tutti permetteranno ai clienti di formulare liberamente dei commenti per poi valutarli con l'IA in tempo reale. Tecnicamente, analisi automatica tramite “sentiment analysis”.

### —Il più grande spettacolo post human

Siamo noi macchine che ora creiamo musica e film. MuseNet, per esempio, è una rete neurale che compone costantemente pezzi di musica di quattro minuti. Se gli date cinque note di un motivo per pianoforte di Chopin, le trasformerà automaticamente in un pezzo jazz, country o pop. Qui potete ascoltare alcuni brani: <https://openai.com/blog/musenet/>

## —Il giudice robot emette la sentenza

Dal 2030, l'IA sarà ampiamente utilizzata anche in ambito legale, soprattutto per giudicare controversie di modesta entità velocizzando il lavoro dei tribunali, spesso intasato. Dove i giudizi si basano solo su circostanze di fatto, sarà l'algoritmo a decidere (ad esempio, procedimenti per multe).

## Un programmatore su tre, sarà artificiale

In futuro, se volete che il vostro pc faccia qualcosa per voi, tutto quello che dovete fare è descrivergli il compito con parole semplici e senza nessuna cognizione tecnica. L'intelligenza artificiale creerà poi il programma più appropriato. I primi strumenti per farlo esistono già, come quello della startup Diffblue.

<https://www.diffblue.com>

## L'IA sorveglia la tua salute h24

Alcuni ricercatori americani hanno insegnato a un assistente digitale a usare i suoi microfoni integrati per monitorare il battito cardiaco del suo proprietario. L'IA avverte l'utente in caso di aritmia cardiaca. Questo funziona anche da una distanza di 60 cm!

## —Baywatch artificiale. Gli algoritmi non ti fanno annegare (forse)

In futuro, saremo circondati da innumerevoli angeli custodi artificiali. Per esempio, un IA Lifeguard. Sightbit, una startup israeliana, ha costruito un "bagnino artificiale". Il sistema valuta le immagini video da una spiaggia e riconosce, anche in mezzo alla folla, le persone che stanno annegando. A questo punto avvisa un bagnino umano a cui è riservato il lavoro sporco: salvare.

<https://www.sightbit.com>

## L'IA innesca sempre più incidenti

Entro il 2040, l'IA sarà usata in quasi tutti i settori: nelle automobili, nella tecnologia medica, nei servizi finanziari. Ma più le macchine prenderanno decisioni, maggiore sarà il rischio che una di esse si sia sbagliata e abbia conseguenze catastrofiche. Ecco perché ogni azienda ha un comitato di controllo stile Pentagono.

## Una mela al giorno toglie l'IA di torno

Ma l'IA ha anche le sue debolezze: uno dei migliori algoritmi del mondo ha scambiato una mela con un adesivo "iPod" per un dispositivo Apple, ingannando con un avviso scritto a mano il noto algoritmo Clip. Tecnicamente, OpenAI chiama questo un "attacco tipografico" e funziona. La cosa può sembrare divertente ma mette in luce grandi rischi. L'IA è letteralmente imprevedibile e un'errata interpretazione della macchina può avere esiti fatali, vedi il caso Tesla.

<https://tinyurl.com/36zaahum>

## L'IA diventa un problema ambientale

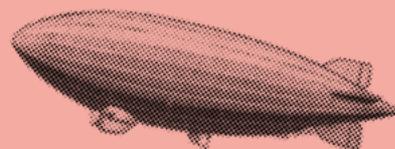
Secondo uno studio dell'University of Massachusetts, l'addestramento di un singolo algoritmo produce tanto gas serra quanto ne emettono cinque automobili nel loro intero ciclo di vita. Di conseguenza, in futuro bisognerà calcolare molto attentamente se il piccolo miglioramento che porta un'IA supera il danno ambientale.

### Commento finale

Il futuro è ancora lontano, ma occhio: dire che una tecnologia migliorerà il mondo è sempre un azzardo pericoloso. Internet, per esempio, è stata associata (esaltata) a speranze esagerate alla fine degli anni 90, poi deluse. Anche l'intelligenza artificiale non sarà una panacea. Sì, le macchine vi solleveranno da compiti noiosi, ma al contempo produrranno altresì una dispotica asfissia e controllo.

# DA IOT A IOB

# INTERNET OF BODIES



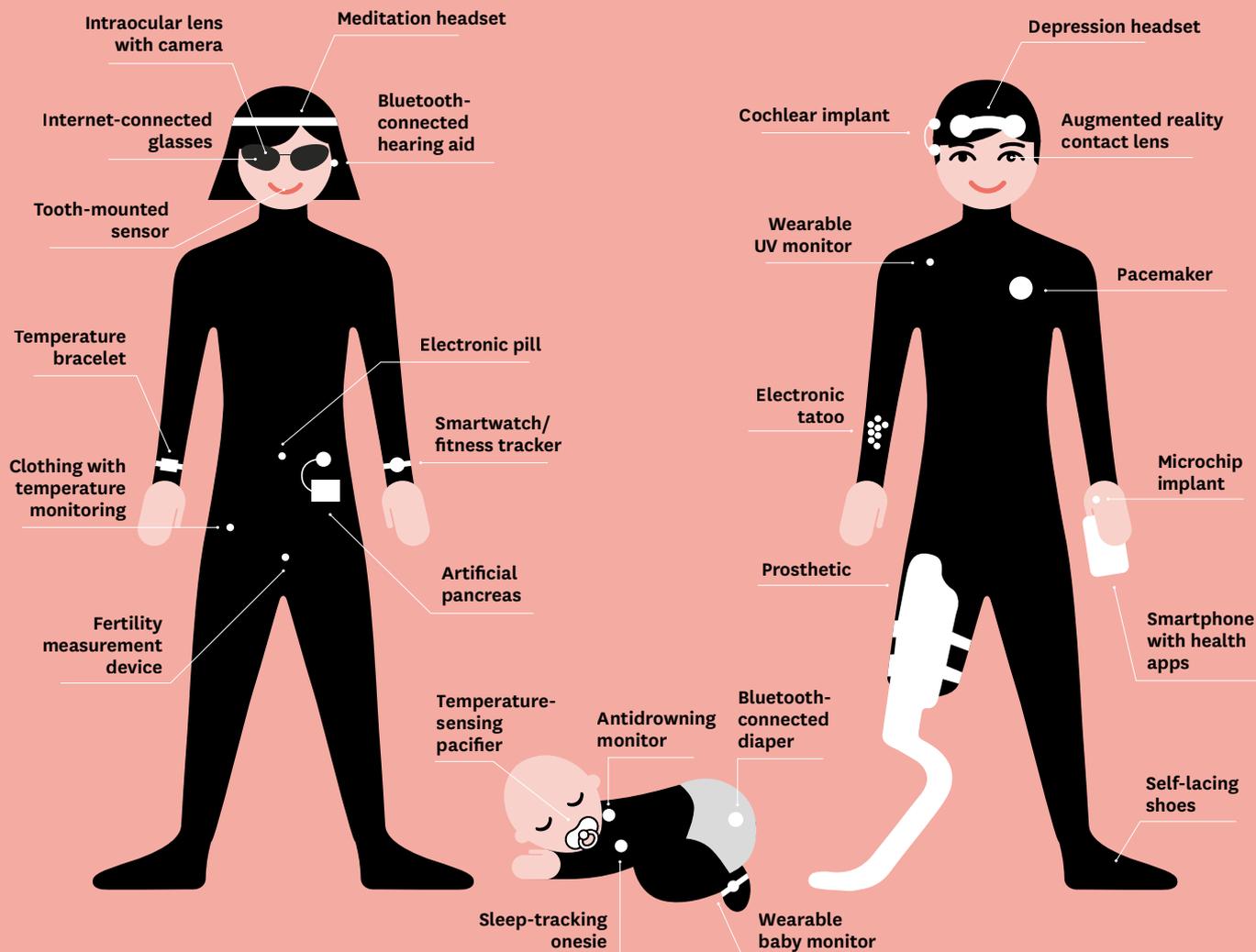
Stufi del solito Internet of things? Che ne dite di Internet of bodies, di un corpo integralmente connesso? “Stiamo entrando nell’era dell’internet dei corpi con raccolta dei nostri dati fisici tramite una serie di dispositivi che possono essere impiantati, ingeriti o indossati”, scrive Xiao Liu, fra l’eccitato e il preoccupato, sul blog del World Economic Forum. Anche L’Institute for the Future, nel suo paper *Connected Living*:

*augmented humans in a networked world*, precisa che il divario fra uomo e macchina si sta dissolvendo a favore di una fusione i cui effetti possono far gioire o rabbrivire. Non essendo io un transumanista convinto (anzi), propendo per i brividi. Già mi immagino l’hacking non solo dei nostri dati più intimi ma anche, con la scusa della difesa della nostra salute, del Dna. L’obiettivo, infatti, potrebbero essere dispositivi incorporati

all’interno dei nostri corpi con l’intento di monitorare (dati sanitari o biometrici) e alterare le funzioni del corpo, anche via internet. Alla fine IoT e IoB saranno fusi in un unico grande sistema, o grande fratello connesso, che tutto vede e controlla. Ovvio, per il nostro bene.



SCARICA THE INTERNET OF BODIES DELLA RAND CORPORATION  
<https://tinyurl.com/kwshjtbk>



## MAI PIÙ DISCRIMINAZIONI IN BUSTA PAGA!

*Approvato in questi giorni il Testo unificato sulla parità salariale presentato dall'onorevole Chiara Gribaudo. Un nuovo successo di Manageritalia e del suo Gruppo Donne Manager*

Luisa Quarta  
coordinatrice Gruppo Donne Manager Manageritalia

**L**a questione dell'emancipazione economica e del superamento del divario retributivo interessa la collettività nel suo insieme, non solo le lavoratrici femminili.

Certamente, la mancanza di trasparenza rende più difficile far emergere la discriminazione salariale e senza una legge occorrerebbero 200 anni per arrivare alla parità retributiva.

Questo è un tema di cui si discute molto ultimamente, tanto da essere indicato tra quelli su cui intervenire sul piano legislativo nel Pnrr e, in ultimo, anche nel G20 di giugno.

Il gender pay gap in Italia può pesare fino al 20% in meno sulla busta paga delle donne rispetto ai loro colleghi uomini, fenomeno tanto più grave se si pensa

che le donne in media entrano nel mondo del lavoro con livelli di istruzione e apprendimento più elevati.

Colmare il divario retributivo è da anni una priorità anche per la Commissione europea e finalmente l'Italia pare avere recepito la raccomandazione sulla trasparenza salariale.

Infatti, la Commissione lavoro della Camera ha in questi giorni approvato all'unanimità il Testo unificato delle proposte di legge presentate su questo tema, come annunciato dalla relatrice del provvedimento, l'on. Chiara Gribaudo.

Tra le iniziative di legge considerate, compare anche quella presentata dall'on. Alessandro Fusacchia, contenente le proposte avanzate da Manageritalia.



## Stop alla discriminazione salariale

Da diversi anni, infatti, il nostro **Gruppo Donne Manager** stava analizzando dati e confrontando esperienze italiane ed estere

per poter superare concretamente la discriminazione salariale.

A febbraio 2019, il Gruppo Donne Manager presentò alla Federazione un progetto che illustrava la situazione della disparità

salariale tra lavoratori e lavoratrici in Italia e in Europa, e proponeva un intervento incisivo in ambito legislativo, "trovando alleanze forti con cui fare sistema" e scegliendo una posizione distintiva di Manageritalia rispetto al dibattito in corso.

La Federazione, dopo una ricognizione delle proposte legislative presentate fino a quel momento, d'accordo con il Gruppo Donne Manager elaborò un testo legislativo che prevedesse al contempo una funzione di controllo, una funzione sanzionatoria e una funzione premiante per le aziende virtuose.

## Trasparenza e sanzioni

Una volta definito il testo legislativo, lo abbiamo sottoposto prima all'ufficio della consigliera di pa-

## IL GRUPPO DONNE MANAGER DI MANAGERITALIA: IDENTIKIT

È un gruppo di volontariato nato in Lombardia nel 1997 su volontà di Marisa Montegiove, oggi esteso in quasi tutta Italia, che si propone di promuovere e valorizzare il ruolo delle donne nel tessuto economico e sociale. Donne e uomini accomunati dalla passione e dalla volontà di mettere a disposizione la propria managerialità per contribuire a quel cambio culturale che vede il merito come unico elemento di valutazione delle persone.

### Mission

Essere punto di riferimento per la valorizzazione di una cultura della diversity, favorire managerialità, meritocrazia e produttività per la crescita del nostro Paese.

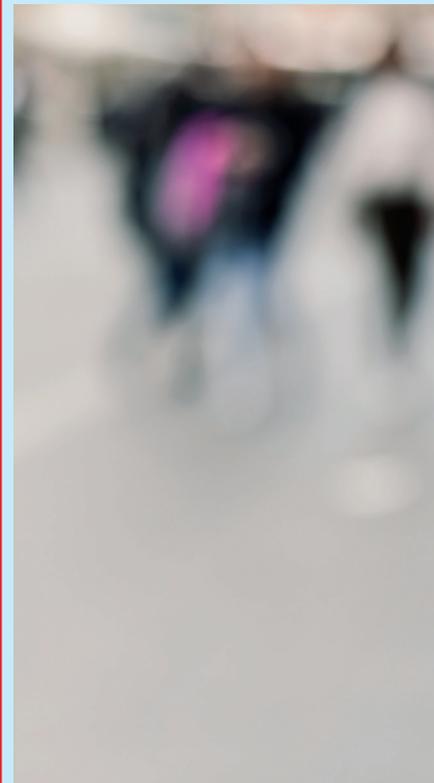
### Obiettivi

- Promuovere azioni che facilitino la conciliazione tra vita professionale e privata per favorire la produttività aziendale e il benessere di tutti i lavoratori;
- sostenere la partecipazione bilanciata di genere, equamente retribuita, alla business community a tutti i livelli;
- valorizzare il ruolo e il contributo del management nella promozione di una cultura meritocratica e del lavoro per obiettivi;
- favorire la collaborazione tra generazioni in azienda per garantire la sostenibilità del business attraverso l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e la valorizzazione delle competenze dei senior;
- rafforzare il network con altre associazioni femminili italiane e straniere.

### Chi può farne parte

Possono aderire al Gruppo per collaborare nello sviluppo di attività e obiettivi tutti i manager associati - donne e uomini - in regola con la quota associativa.

Per informazioni scrivere a Luisa Quarta, coordinatrice del Gruppo:  
[luisa.quarta@manageritalia.it](mailto:luisa.quarta@manageritalia.it)



rità della Regione Lombardia, che ha dato il suo parere positivo, e poi all'on. Alessandro Fusacchia, con il quale da qualche anno condividiamo diverse battaglie legislative, tra le quali quella portata avanti da Prioritalia sull'educazione civica nelle scuole. Fusacchia ha accolto l'invito con entusiasmo e senso critico, aggiustando il testo su alcuni punti cruciali. Finalmente, ora il Parlamento ha deciso di occuparsi del fenomeno, per introdurre un meccanismo di trasparenza e garanzia. Con il suo intervento durante l'iter, la nostra Organizzazione ha contribuito a dare concretezza alla nuova disciplina, ottenendo la comminazione di sanzioni adeguate alle aziende che non provvedessero ad assicurare l'equità retributiva.

### Presidio territoriale per la funzione di controllo

Senza le sanzioni, obbligare per legge le aziende a rendicontare sulla questione retributiva sarebbe rimasta lettera morta.

La proposta di Manageritalia si era basata sul forte coinvolgimento della figura del consigliere/a di parità, un presidio territoriale che abbiamo ritenuto indispensabile per la funzione di controllo e monitoraggio della situazione delle imprese, una "sentinella" utile per far uscire allo scoperto situazioni di disparità salariale tra uomini e donne e instaurare un colloquio positivo con l'azienda.

Oggi questa proposta di legge è stata abbinata ad altre che erano in discussione presso la Commissione lavoro della Camera ed



**Chiara Gribaudo**, Partito Democratico, Commissione lavoro alla Camera, relattrice del provvedimento.

è iniziata l'avventura legislativa. Manageritalia è riuscita a far approvare una sanzione più consistente rispetto a quella irrisoria originariamente prevista e anche a far passare il principio che tale sanzione viene comminata anche nei casi in cui il rapporto verrà redatto in maniera incompleta, per evitare comportamenti tattici da parte delle imprese. Questo passaggio è importante perché, dalle testimonianze raccolte, il rapporto viene compilato dalle aziende spesso in forma volutamente incompiuta, omettendo dati significativi ai fini della rilevazione dei dati. Noi ci auguriamo che il testo approvato, condiviso da tutti i gruppi parlamentari e su cui si è espresso a favore anche il governo, abbia un iter veloce e venga definitivamente approvato, prima che passino i fatidici... 200 anni.

Intanto, il Gruppo Donne Manager di Manageritalia sta focalizzando l'attenzione su altri e nuovi temi rilevanti sui quali richiamare l'attenzione dei gruppi parlamentari, stimolandoli a intervenire. C'è solo l'imbarazzo della scelta.





## LA TUTELA LEGALE

*La polizza assicurativa dell'Associazione Antonio Pastore a favore di dirigenti, prosecutori volontari della Convenzione Antonio Pastore, quadri e loro familiari per le spese legali sostenute nel privato*

**G**li associati Manageritalia godono di un'ampia serie di tutele, in molti casi non sufficientemente conosciute, che li proteggono e li aiutano nell'affrontare possibili complicazioni della vita quotidiana. È il caso della polizza di Tutela legale stipulata dall'Associazione Antonio Pastore a favore dei dirigenti, dei prosecutori volontari della convenzione Antonio Pastore e anche dei quadri, compresi i familiari di tutte e tre le categorie. La polizza interviene per rimborsare i compensi relativi alle spese legali tramite il consolidato partner Cargeas Assicurazioni, Gruppo Intesa Sanpaolo Vita, e con l'intermediazione di Assidir.

Nata principalmente a difesa dei dirigenti nelle controversie con il proprio datore di lavoro (lavoro subordinato), come nei casi di licenziamento, la copertura assicurativa si estende anche ai fatti della vita privata come, a mero titolo di esempio, in una "lite" riguardante le inadempienze contrattuali relative a lavori di ristrutturazione dell'abitazione di residenza per non conformità delle opere murarie, impianti ecc., laddove non sia prevista un'autorizzazione amministrativa. In estrema sintesi, questa copertura ha lo scopo di rimborsare le spese sostenute in caso di contenzioso con terze persone, fisiche e giuridiche, e consente di ridurre

sensibilmente, o annullare, la preoccupazione di mettere mano al portafoglio per far fronte agli oneri per l'assistenza giudiziale e stragiudiziale in sede civile – per alcune casistiche – e, chiaramente solo giudiziale, per questioni penali.

Questa copertura tutela anche il coniuge, o il convivente more uxorio, e i figli dell'affiliato all'Associazione Antonio Pastore, come risultante dallo stato di famiglia, e vale per vertenze che possono sorgere nella vita di tutti i giorni, con la sola esclusione di quelle legate all'attività professionale, al diritto di famiglia (separazioni, divorzio, successione, ...) e alla responsabilità civile obbligatoria della circolazione (nel box a fianco i principali elementi che caratterizzano la polizza).

### A cosa fare attenzione

Per poter sfruttare al meglio tutte le tutele offerte, è importante tenere presente alcune piccole indicazioni:

- contattare sempre la compagnia assicuratrice, tramite Assidir, prima di compiere qualsiasi passo legale, anche dopo che l'iter è già stato avviato;
- aggiornare sempre la compagnia, tramite Assidir, su qualsiasi fatto che possa "allungare i tempi", per evitare di incorrere nella prescrizione, tenendo



## PRINCIPALI ASPETTI DELLA POLIZZA

### Spese rimborsate

- **Massimale generale € 15.000 per evento.**
- **Primo grado € 6.000 per vicende di diritto del lavoro**  
Le spese rimborsate riguardano l'ambito sia stragiudiziale che giudiziale per: compenso di un avvocato (penale o civile); compensi di consulenti tecnici d'ufficio, consulenti tecnici di parte e di periti in genere; spese liquidate giudizialmente a favore della controparte, in caso di soccombenza; spese relative a notificazione di atti e contributo unificato, se poste a carico dell'assicurato, ammissione al passivo fallimentare (massimo € 1.000) e mediazione obbligatoria (massimo € 2.000); spese di giustizia e altre spese per processo penale (ma solo se l'imputazione è di colpa e non di dolo).

### Prestazioni garantite/casistiche ammesse a rimborso

- **Vita privata:** riguarda fatti e/o eventi della vita quotidiana extraprofessionale e opera per azione di risarcimento danni; difesa in sede penale, in caso di processo penale (ma con imputazione esclusiva di colpa e non di dolo).
- **Immobili:** assicura il conduttore o il proprietario di un immobile o di una sua parte, purché costituisca l'abitazione in cui risulti anagraficamente residente.
- **Lavoro subordinato:** assicura le persone nelle vesti di lavoratori dipendenti, per vertenze col datore di lavoro nella sola fase giudiziaria.
- **Circolazione stradale:** tutela gli assicurati nella loro qualità di pedoni, conducenti di biciclette o come passeggeri di qualsiasi veicolo a motore o natante, qualora siano rimasti coinvolti in eventi della circolazione stradale, al fine di ottenere il risarcimento dei danni subiti.

### Principali esclusioni

Controversie di valore inferiore a € 1.000; diritto di famiglia, successioni e donazioni; vertenze di diritto pubblico, tributario e amministrativo (salvo enti pubblici di assicurazione sociale); preliminari di vendita, contratti di compravendita, nuova costruzione o ampliamento di beni immobili, trasformazioni o ristrutturazioni nei casi in cui sia richiesta autorizzazione amministrativa; fatti dolosi dell'assicurato.

presente che, a ogni comunicazione di slittamento dell'iter giudiziario, il tempo già trascorso viene azzerato e si ha la ripartenza del termine di due anni previsti per la conclusione;

- tenere presente che l'assicurato ha diritto di scelta del legale nei casi di controversia da lavoro subordinato, mentre, per tutti gli altri casi in cui c'è una trattativa stragiudiziale o tentativo di componimento bonario, le condizioni di polizza indicano che sia Cargeas a occuparsene;
- ricordarsi che la polizza interviene nelle controversie di lavoro solamente una volta che sia stata avviata la fase giudiziale, ovvero dopo la presentazione di un ricorso in tribunale.

Per approfondire le caratteristiche della copertura offerta è possibile consultare il sito [www.assidir.it](http://www.assidir.it), nelle pagine dedicate alla Tutela legale delle sezioni dirigenti - quadri - familiari, dove si potranno leggere e scaricare le condizioni di assicurazione e una scheda riepilogativa sintetica, nonché avere le istruzioni per denunciare un sinistro.

### Vuoi saperne di più?

Scrivi a [info@assidir.it](mailto:info@assidir.it)

o chiama il

**numero verde**

**800401345**

per chiedere di essere contattato da un nostro consulente.



# 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

**Supereroe della delega**  
*Impariamo a delegare?*



ONLINE

21 settembre

**Costruire un clima engaging all'interno del team**  
*Tollerare, gestire, trasformare e utilizzare le proprie emozioni in senso evolutivo*



ONLINE

22 settembre

**Non esiste un unico modo di essere leader**  
*Leadership situazionale per essere più efficaci*



ONLINE

5 ottobre

## Personal Improvement

**Preparare un colloquio di lavoro**  
*Cosa cambia quando la persona da inserire siamo noi*



ONLINE

15 settembre

**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

**La crescita internazionale delle imprese di servizi**  
*La pianificazione strategico-finanziaria*



ONLINE

8 settembre

**Protocollo sicurezza 9 aprile 2021: cosa è richiesto alle aziende?**  
*Gestire la compliance*



ONLINE

16 settembre

**Changeability in action**  
*Come gestire il cambiamento nel mondo Vucad*



ONLINE

Percorso modulare online dal 16 settembre

## Business Development

**From prediction to preparedness**  
*Dalla predizione all'essere preparati a qualunque scenario*



ONLINE

6 ottobre

**Block chain e smartcontract**  
*Come semplificare i processi e ridurre i costi di gestione*



ONLINE

20 ottobre

**Il Business plan**  
*Dall'analisi strategica alla valutazione economico-finanziaria e di rischio*



ONLINE

28 ottobre

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.

# COME FARE FUTURO. LET'S TALK

*Incontri per l'impresa lungimirante*

**F**uturo è un mestiere come un altro e prendere decisioni per il futuro, immediato o lontano, è (o dovrebbe essere) la quotidianità nelle sale riunioni delle aziende. Parliamone allora, insieme agli esperti del primo master italiano in Studi di futuro e all'autore del libro *Come fare futuro*, Thomas Bialas. Il ciclo *Come fare futuro in azienda* esplora le tematiche o, meglio, le 25 schede del libro che Cfmt ha presentato a novembre del 2020 per i suoi 25 anni di attività.

## Fare futuro con le tecnologie e le innovazioni

► 29 settembre  
Orario 17,30-19

Intercettare il cambiamento e il reale impatto in tempo utile o, meglio ancora, in leggero anticipo. In questa puntata le basi della sistematica anticipazione tecnologica e innovation foresight. Perché l'impresa a prova di futuro utilizza le alchimie hi-tech come volano per accelerare le opportunità aziendali.



## Fare futuro con le persone

► 22 novembre  
Orario 17,30-19

Futuro. Non basta nominarlo per anticiparlo e non basta evocarlo per averlo, davvero, in azienda. Ci vuole qualcuno che se ne occupi attivamente. In questa puntata le basi della sistematica gestione delle risorse umane dedicate alla direzione del domani. Perché l'impresa a prova di futuro mette le persone nelle migliori condizioni per discutere, esplorare e sperimentare scenari che l'impresa vuole o forse teme.



## Hai perso i primi due appuntamenti? Riguardali qui:

### Dirigere il futuro è un mestiere come un altro

#### Le basi e strategie del foresight management

Scenario planning, metodo delphi, micro e mega trend, segnali deboli. In questa puntata i fondamentali della futurologia, le basi della sistematica esplorazione e anticipazione, le metodologie del forecasting e foresight management. Perché l'impresa a prova di futuro utilizza la lungimiranza come un vero e proprio processo.



### Fare futuro con le wild card e il climate change

Essere pronti al peggio, ma anche al meglio, immaginando adattamenti e nuovi approcci in un mondo che cambia in modo imprevedibile.

In questa puntata le basi della sistematica anticipazione e gestione della complessità. Perché l'impresa a prova di futuro utilizza la proliferazione dei cigni neri per creare nuovi modelli di business e servizi.



## Scopri di più... Let's read!

### Come fare futuro. Manuale per l'impresa lungimirante

Fare un armadio, fare un libro, fare una canzone, fare un'invenzione, fare una società e poi, nel mondo manageriale, fare squadra, fare sistema. Si fa un gran parlare del fare. Giusto, perché solo facendo si dimostra di saper fare. Ma nel caso del futuro come funziona? Fare qualcosa per un qualcosa che non esiste ancora? Suona ben strano. In realtà fare futuro non è molto diverso dal fare un armadio, che esisterà nel futuro: progetti e realizza, l'importante è avere gli strumenti giusti. Per aiutare manager e imprese in questa sfida abbiamo realizzato un percorso a tappe con le declinazioni, o meglio applicazioni, che il termine "futuro" può avere associato a un altro termine nella vita quotidiana di un'impresa, non importa se grande o piccola. Ne abbiamo individuate 25, ma potevano essere molte di più. Alcuni futuri aprono ampi orizzonti, altri si chiudono su piccoli dettagli che nessuna impresa può trascurare. Le coppie di termini elencate sono impulsi, punti di partenza per iniziare un viaggio riflessivo e ideativo verso la sopravvivenza dell'impresa nel tempo. Un percorso per inaugurare un nuovo modello di gestione aziendale che metta al centro di ogni riflessione e decisione la parola futuro.



Vuoi sapere come fare futuro in azienda? Vuoi sapere come si diventa un manager lungimirante? Allora partecipa a Let's talk. Un viaggio per inaugurare un nuovo modello di gestione aziendale che mette al centro di ogni riflessione e decisione la parola futuro...



PER UN CONTATTO DIRETTO: Anna Scirea - [anna.scirea@cfmt.it](mailto:anna.scirea@cfmt.it)

# Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero *Dirigibile*. (38, 67)

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (63)

Lorenzo Ferrante è head of digital Robilant Associati. (46)

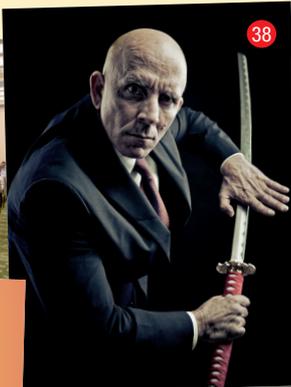
Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali.

Giovanna Manfredini è un'artigiana delle storie. Lavora come drammaturga teatrale e insegnante di storytelling. *Sinatra. My Way*, il suo ultimo copione, è finalista al premio (3° edizione) di drammaturgia contemporanea Shakespeare Is Now! ([www.giovannamanfredini.it](http://www.giovannamanfredini.it)). (42)

Tommaso Mezzavilla è executive digital creative director Robilant Associati. (46)

Leonardo Previ è presidente di Trivioquadrivio e partner di Cfmt. (53)

Oscar Poletti è hair stylist per passione presso il salone Pleasure Style. La sua missione è preservare il capitale capelli, il proprio core business è la cura della cute e dello stelo attraverso componenti vegetali per preservare anche il pianeta. (62)



## da Manageritalia

Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia. (6)

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia. (66)

Antonella Portalupi, vicepresidente Manageritalia. (24, 56)

Luisa Quarta, coordinatrice Gruppo Donne Manageritalia. (75)

Numero Speciale / Emerging technologies

### DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #75

001 INCLUSIVE DESIGN  
002 MACHINE INTELLIGENCE  
003 INTERNET OF BODIES

SAVE THE DATE:  
OFFICIAL SPICE WEEK!  
ONLINE, 22 SET 2021

Dead Talks. La morte ti fa loquace

InfoManager

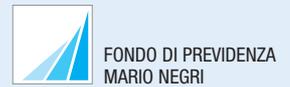
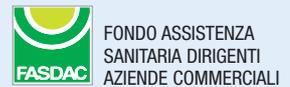
# infoMANAGER

75

# DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Davide Mura, Enrico Pedretti, Eliana Sambrotta

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

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

Grafica

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

Stampa

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

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

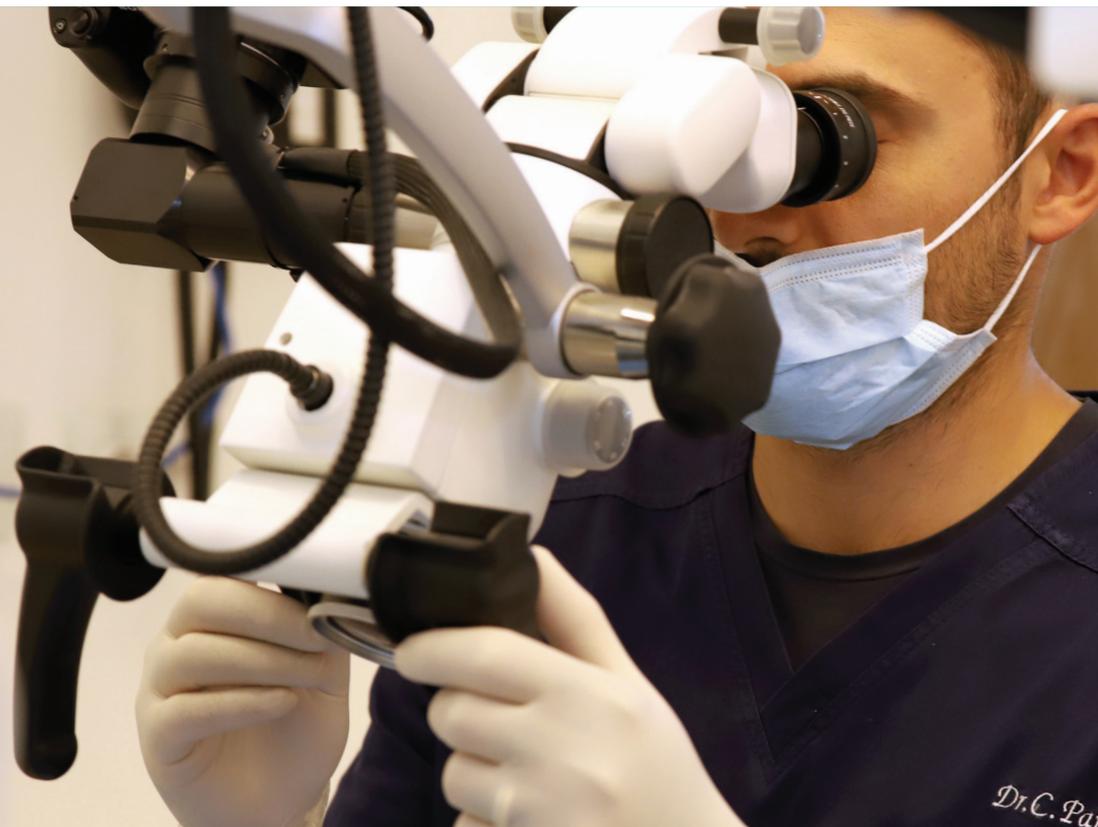
Associato all'USPI

Unione stampa periodica italiana

Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di luglio-agosto 2021 è di 38.690 copie

# 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**

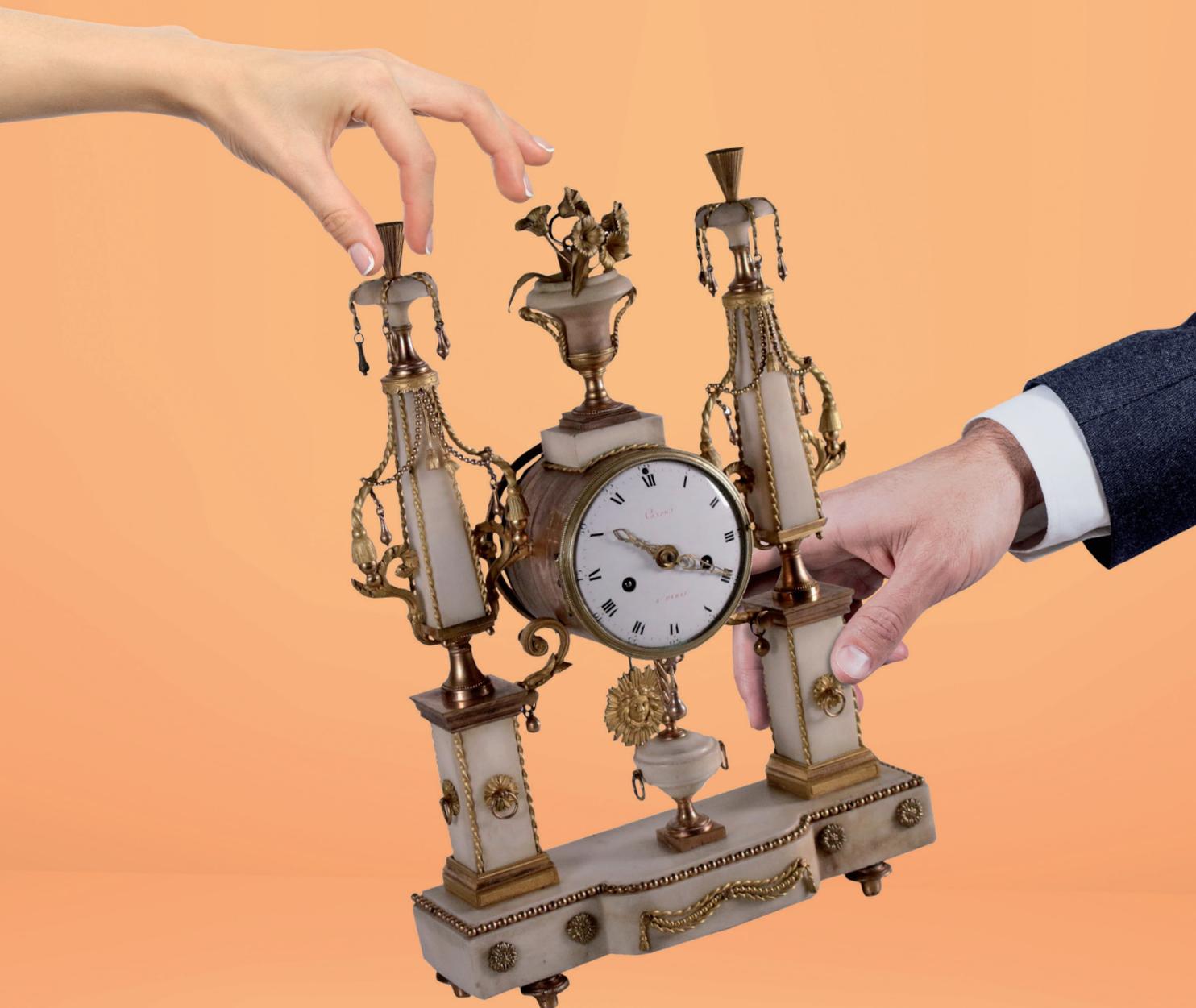
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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)



**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**