DIRIGENTE

MARZO 2021

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

RIGENERIAMOCI CON LE DONNE

Finanza

Mercati azionari: dallo shock alla ripresa

Fondo Mario Negri e Convenzione Antonio Pastore

I rendimenti 2020

Intervista a Jennifer Brown

Leader, abbracciate l'inclusione!

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)

TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA

EXECUTIVE REHAB

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

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

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

328.69.51.649

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

Non sei a Roma? Nessun problema!

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

TOP PHYSIO®
QUALITY NETWORK
INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

339.53.20.273

Editoriale

a cura del presidente Manageritalia

PARITÀ DI GENERE: OBIETTIVO DI TUTTI, OGNI GIORNO

La partecipazione al lavoro delle donne italiane è ancora largamente insufficiente: il dato del 28% ci relega al quintultimo posto nell'Ue e mostra un andamento di crescita troppo lento, anche negli ultimi dieci anni.

Il lavoro manageriale sconta ancora gli effetti di una sostanziale esclusione delle donne dalle posizioni di vertice nel secolo scorso: oggi rappresentano il 18,3% del totale, e anche se sono il 28% tra gli under40 e il 32,3% tra gli under35, il trend di crescita non è sufficiente. Negli ambiti contrattuali di Manageritalia i dati sono un po' meno negativi: dal 2008 al 2020, a fronte di una crescita totale del 14,7%, le donne manager sono aumentate del 51%, raggiungendo il 22,2% del totale. Un segnale di dinamismo testimoniato anche da tante iniziative concrete, come quelle che il nostro Gruppo Donne Manager conduce ormai da 24 anni.

Da tempo ci interroghiamo sulle cause e sui fattori che incidono maggiormente. In molti contesti permane innegabilmente un pregiudizio culturale, magari strisciante e non esplicito, e comunque non è facile incidere su modelli di organizzazione sociale e familiare consolidati nel tempo. Ma in molti altri casi le soluzioni sono ricercabili in un ambito in cui noi manager – uomini e donne – possiamo agire concretamente: ne siamo consapevoli? Lavoro a distanza e part-time sono sempre stati associati a ruoli marginali, a lavoratori di fatto esclusi dai processi decisionali e penalizzati nella carriera. La diffusione dello smart working può modificare lo stato delle cose, rendendo la presenza in ufficio e le ore lavorate elementi non sostanziali del lavoro? Avviarsi decisamente in questa direzione porterebbe benefici a tutti, uomini e donne.

Il ruolo dei sistemi di valutazione per il raggiungimento delle pari opportunità in azienda è spesso sottovalutato: quando il giudizio è più oggettivo, esplicito e motivato, quando i valutatori sono a loro volta misurati per la loro capacità di riconoscere i talenti, c'è meno spazio per comportamenti discrezionali, specialmente se giungono chiari messaggi dai vertici.

Il limite non sta certo nella preparazione di base: nelle scuole e nelle università le valutazioni indicano risultati mediamente migliori per le ragazze, tanto che forse occorrerebbe analizzare una "questione maschile" nell'approccio allo studio.

Il Pnrr è un'occasione decisiva per rafforzare il sistema di servizi dedicati alla famiglia: da decenni si riscontra la necessità di aprire più asili nido, ma anche l'organizzazione scolastica meriterebbe riflessioni e interventi, dall'alternativa tempo orario tradizionale/tempo pieno occorrerebbe passare a un'idea di tempo flessibile, coordinato con quello del lavoro, con la scuola al centro di un sistema educativo articolato, infrastruttura fisica e sociale portante per ogni comunità.

Sul fronte dell'occupazione, l'incremento di quella femminile è la necessaria risposta al problema, di gravità crescente, della carenza di competenze chiave, in molti ruoli e settori.

Non basta quindi la ricorrenza annuale dell'8 marzo per riflettere su donne e lavoro, ogni giorno è quello giusto per avvicinarci a un'effettiva parità di genere.

Mario Mantovani
https://it.linkedin.com/in/mantovani
mario.mantovani@manageritalia.it

ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Cecilia Curti

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

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

Sommario

Copertina

6 Donne manager in aumento

8 Sostegno all'imprenditoria femminile

12 Donne e lavoro

Politiche attive

16 Un sistema di vasi comunicanti

Finanza

20 Mercati azionari: dallo shock alla ripresa

Previdenza

26 Fondo Mario Negri allo specchio

31 Convenzione Antonio Pastore: rendimenti positivi anche nel 2020

38 Pensioni 2021

Intervista

Ludovico Cianchetta Vazquez

33 Il mio business? Lo faccio fare agli altri

Jennifer Brown

44 Leader, abbracciate l'inclusione!

Intervista

Alessandra De Coro

54 Al "servizio" del benessere psicologico

Formazione

50 Parole, parole, parole

Lavoro

59 Autonomia e subordinazione

Uno di noi

Gabriele Ciambi

60 Avanti con prudenza e audacia

RUBRICHE

36 Osservatorio legislativo

62 Pillole di benessere

63 Arte

64 Libri

65 Letture per manager

66 Lettere

InfoMANAGER

Manageritalia

Associazioni territoriali

75 Training to talent, il percorso prosegue online

Previdenza

77 Gestione separata Inps 2021

Contratto

78 Il preavviso di licenziamento

Cfmt

80 Corsi di formazione

81 Cross-channel retail lab

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

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

FASDAC Fondo assistenza sanitaria dirigenti aziende commerciali

Fondo di previdenza Mario Negri

CFMT Centro di formazione management del terziario

Associazione Antonio Pastore

DONNE MANAGER IN AUMENTO

Rapporto Donne Manageritalia 2020: dal 2008 al 2019 le donne dirigenti del settore privato sono aumentate del 49% (+5% nell'ultimo anno) e oggi sono il 32% tra gli under35. Il terziario il settore più rosa

CRESCE IL NUMERO delle donne manager e la dirigenza delle aziende si colora sempre più di rosa. È quanto emerge dall'ultimo Rapporto Donne Manageritalia, diffuso come ogni anno in occasione della Festa della donna.

Il dato più rilevante è la crescita del 49% dal 2008 al 2019, a fronte di un calo del 10% degli uomini. Il percorso e la ripresa della dirigenza privata sono guidati dalle donne, che oggi rappresentano il 18,3% del totale (dati Inps), con un salto del 32,3% tra le under35 e il 28% tra le under40. La crescita, in atto da anni, è continuata anche nell'ultimo periodo, nonostante la crisi che ha colpito il settore della dirigenza, escluso il terziario dove gli uomini e soprattutto le donne sono invece in forte crescita.

Infatti, dal 2008 al 2019 i dirigenti privati sono diminuiti del 3%, -10% gli uomini e +49% le donne. Anche nell'ultimo anno, dove i dirigenti sono invece tornati a crescere in modo più sostenuto (+1,1% 2019), sono aumentate quasi solo le donne (+5%), a fronte del +0,2% degli uomini.

Tra le regioni più rosa spiccano il Molise (30%), la Sicilia (25,5%) e il Lazio (24,1%), seguite a pari merito da Basilicata e Lombardia (20%). In fondo alla classifica si trovano la Calabria (14,6%) e, sotto il 10%, l'Abruzzo (9,3%) e il Trentino-Alto Adige (9,2%). E, se nelle regioni e province

più piccole spesso il limitato numero di dirigenti e le imprese familiari possono incidere molto, in Lombardia, nel Lazio e nelle province più economicamente avanzate il fenomeno è consolidato e destinato ad aumentare. Naturalmente la Lombardia (10.171 donne dirigenti, 48,2% del totale nazionale) è trascinata da Milano (8.521, 40,4% del totale nazionale) e regione e provincia insieme contano la presenza maggiore di donne dirigenti, seguite dal Lazio (4.312, 20,4%) e da Roma (4.165, 19,7%).

I dati relativi alle donne manager svettano in uno scenario dove invece purtroppo le donne stanno perdendo occupazione da anni, soprattutto nell'ultimo, e a tutti i livelli. Basti pensare che, secondo l'ultimo Rapporto Svimez, "l'occupazione femminile in professioni cognitive altamente qualificate è calata tra il 2008 e il 2019 di oltre 290mila unità a livello nazionale (-7,1%), mentre negli altri paesi europei è aumentata (+21,9% nell'Eu-15). Il calo nel Mezzogiorno è stato decisamente più accentuato (-16,2%) rispetto al Centro-Nord (-4%)".

Insomma, c'è ancora tanto da fare, ma è importante sottolineare come il settore dei dirigenti privati, e in particolare quello del terziario, vedano crescere in modo cospicuo il peso delle donne. Un fattore in gran parte legato alle policy adottate da alcuni anni in tante aziende, soprattutto multinazionali estere o italiane e/o comunque grandi aziende, dove trovano sempre più spazio il merito e quelle politiche volte alla valorizzazione della diversity, del work-life balance, di un'organizzazione del lavoro davvero "smart" che di fatto portano a un aumento di produttività, competitività e benessere per lavoratori e aziende.

A questo punto non resta che migliorare ulteriormente e diffondere questa nuova cultura e la sua pratica in tutte le aziende e le organizzazioni. E di questa nuova organizzazione e gestione del lavoro abbiamo un grande bisogno per riprenderci la crescita. ■

FOCUS SUI DIRIGENTI PRIVATI DEL TERZIARIO

Facendo riferimento al solo universo dei dirigenti del terziario con contratti gestiti da Manageritalia (commercio, alberghi, trasporti, logistica e agenzie marittime), dal 2008 al 2020 i dirigenti sono cresciuti in totale del 14,7% e le donne del 50%. A dicembre 2020, le donne sono il 22,2% del totale (19,7% a fine 2019 e il 15% a fine 2008)

Vedi il Rapporto Donne Manageritalia 2020:

http://bit.ly/RapportoDonne

SOSTEGNO ALL'IMPRENDITORIA FEMMINILE

Tutte le iniziative introdotte con la legge di bilancio 2021. Stanziati 40 milioni per il biennio 2021-2022

Luciana Marino - funzionario tributario del Mef

I PRINCIPALI STRUMENTI vigenti di sostegno finalizzati alla creazione e allo sviluppo di imprese a prevalente o totale partecipazione femminile consistono essenzialmente in misure volte a garantirne migliori condizioni di accesso al credito. Tutto ciò tramite i mutui a tasso zero per le micro e piccole imprese femminili o tramite l'accesso alla Sezione speciale del Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese – sezione Pari opportunità.

La legge di bilancio per il 2021 reca la disciplina istitutiva del Fondo a sostegno dell'impresa femminile. Il Fondo viene costituito presso il ministero dello Sviluppo economico, con una dotazione di 20 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021 e 2022, al fine di promuovere e sostenere l'avvio e il rafforzamento dell'imprenditoria femminile. Attraverso le risorse del Fondo si prevede il finanziamento di iniziative imprenditoriali e di azioni di promozione dei valori dell'imprenditoria tra la popolazione femminile.

Viene inoltre istituito, presso il Mise, il Comitato impresa donna con il compito di attualizzare le linee di indirizzo per l'utilizzo delle risorse del Fondo e formulare raccomandazioni sui temi della presenza femminile nell'impresa e nell'economia.

Si tratta di un'azione volta a intervenire sulla più ampia questione del lavoro femminile in Italia. Infatti, le politiche a favore del rafforzamento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e il rispetto del principio costituzionale della parità di genere nelle retribuzioni sono state oggetto di attenzione nella comunicazione della Commissione europea recante la Relazione per paese relativa all'Italia 2020. In questo documento si rivela come elemento critico il fatto che le politiche attive per il mercato del lavoro degli ultimi anni non abbiano inciso a sufficienza per incrementare l'occupazione femminile e che sono ancora troppo poche le donne "che scelgono di creare un'impresa, di avviare una startup, di intraprendere studi scientifici, sia a li-

vello nazionale che internazionale. Un recentissimo intervento dell'Istat (vedi http://bit.ly/Istat-MemoriaScritta) sottolinea che "i dati sull'occupazione femminile in Italia permangono preoccupanti se confrontati con quelli del resto d'Europa. Nonostante il livello di istruzione femminile sia sensibilmente maggiore di quello maschile, il tasso di occupazione è molto più basso (nel secondo trimestre 2020 è il 48,4% contro il 66,6% maschile) e il divario di genere è più marcato rispetto alla media Ue (61,7% contro 72,1%) e agli altri grandi paesi europei". Peraltro, nel corso delle audizioni informali sul rilancio del commercio alla luce della crisi causata dall'emergenza epidemiologica svolte dalla X Commissione (Attività produttive), è stato sottolineato che sono stati colpiti in modo particolare tutti quei settori in cui è maggiormente presente l'imprenditoria femminile, oltre che giovanile e straniera: il commercio, la ricezione e la ristorazione (vedi l'audizione informale di Unioncamere del 10 novembre 2020 https://webtv.camera.it/evento/17074).

Nella comunicazione della Commissione europea relativa all'Italia 2020 si rileva che le politiche attive per il mercato del lavoro degli ultimi anni non hanno inciso a sufficienza sull'incremento dell'occupazione femminile e che sono ancora troppo poche le donne "che scelgono di creare un'impresa, di avviare una startup, di intraprendere studi scientifici"

Si ricorda che l'art. 23, comma 2, della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea precisa che il principio della parità tra uomo e donna accolto al comma 1 "non osta al mantenimento o all'adozione di

misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato".
Vediamo quindi nel dettaglio cosa cambierà per le donne e le imprese femminili.

Fondo a sostegno dell'imprenditoria femminile (commi 97-98)

Si tratta di un fondo con le seguenti finalità e azioni:

- interventi per supportare l'avvio dell'attività, gli investimenti e il rafforzamento della struttura finanziaria e patrimoniale delle imprese femminili, con specifica attenzione ai settori dell'alta tecnologia;
- programmi e iniziative per la diffusione di cultura imprenditoriale tra la popolazione femminile;
- programmi di formazione e orientamento verso materie e professioni in cui la presenza femminile va adeguata alle indicazioni di livello comunitario e nazionale.

Gli interventi di supporto possono consistere in:

- contributi a fondo perduto per avviare imprese femminili, con particolare attenzione alle imprese individuali e alle attività libero-professionali in generale e con specifica attenzione a quelle avviate da donne disoccupate di qualsiasi età;
- finanziamenti a tasso zero o comunque agevolati (è ammessa anche la combinazione di contributi a fondo perduto e finanziamenti) per avviare e sostenere le attività di imprese femminili;
- incentivi per rafforzare le imprese femminili, costituite da almeno 36 mesi, sotto la forma di contributo a fondo perduto del fabbisogno di circolante nella misura massima dell'80% della media del circolante degli ultimi tre esercizi;
- percorsi di assistenza tecnico-gestionale per attività di marketing e di comunicazione durante tutto il periodo di realizzazione degli investimenti o di compimento del programma di spesa, anche attraverso un sistema di voucher per accedervi;
- investimenti nel capitale, anche tramite la sottoscrizione di strumenti finanziari partecipativi, a beneficio esclusivo delle imprese a guida femminile tra le startup innovative (art. 25, decreto legge 179/2012) e delle pmi innovative (art. 4, decreto legge 24 gennaio 2015, n. 3) nei settori individuati in coerenza con gli indirizzi strategici nazionali;
- azioni di comunicazione per la promozione del sistema imprenditoriale femminile italiano.

L'art. 23, comma 2, della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea precisa che il principio della parità tra uomo e donna «non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato»

Il comma 100 chiarisce quali possano essere gli interventi di diffusione di cultura imprenditoriale tra la popolazione femminile o i programmi di formazione e orientamento di cui al comma 98, lettere *b*) e *c*).
In tal senso, si possono prevedere iniziative per promuovere il valore dell'impresa femminile nelle scuole e nelle Università, iniziative per la diffusione di cultura imprenditoriale tra le donne, di orientamento e formazione verso percorsi di studio Stem, di sensibilizzazione verso professioni tipiche dell'economia digitale e azioni di comunicazione per diffondere la cultura femminile d'impresa e promuovere i programmi finanziati dall'articolo in commento.

Comitato impresa donna

La partecipazione al Comitato è a titolo gratuito. Le sue funzioni sono contribuire ad attualizzare le linee di indirizzo per l'utilizzo delle risorse del Fondo, condurre analisi economiche, statistiche e giuridiche relative alla questione di genere nell'impresa, formulare raccoman-

dazioni relative allo stato della legislazione e dell'azione amministrativa, nazionale e regionale, in materia di imprenditorialità femminile e sui temi della presenza delle donne nell'impresa e nell'economia e, infine, contribuire alla redazione della Relazione annuale.

Fondo a sostegno del venture capital

La legge di bilancio per il 2021 contiene inoltre misure per la promozione dell'attività di venture capital in favore di progetti di imprenditoria femminile a elevata innovazione (art. 1, comma 107). A tal fine, viene rifinanziato di 3 milioni di euro per l'anno 2021 il Fondo a sostegno del venture capital, istituito dall'art. 1, comma 209, della legge 145/2018 (legge di bilancio 2019). Si demanda l'attuazione della misura a un decreto interministeriale. Il rifinanziamento è finalizzato a sostenere investimenti in capitale di rischio in progetti di imprenditoria femminile a elevata innovazione realizzati entro i confini territoriali nazionali da società il cui capitale sia detenuto in maggioranza da donne.
Si prevede un periodo di rientro dell'investimento iniziale esclusivamente nel lungo periodo

Fondo per il sostegno della parità salariale di genere

Infine, la legge di bilancio istituisce presso il ministero del Lavoro e delle politiche sociali il Fondo per il sostegno della parità salariale di genere, con una dotazione di 2 milioni di euro annui a decorrere dal 2022. Viene demandato a un successivo decreto l'individuazione delle modalità di attuazione della norma.
Il Fondo è destinato alla copertura finanziaria di interventi finalizzati al sostegno e al riconoscimento del valore sociale ed economico della parità salariale di genere e delle pari opportunità sui luoghi di lavoro.

Ricordiamo che sono all'esame della commissione Lavoro della Camera alcune proposte di legge sul tema della parità salariale. Tra queste, due sono state presentate dagli onorevoli Chiara Gribaudo e Alessandro Fusacchia (quest'ultima scritta a quattro mani con Manageritalia) che da tempo si battono a favore dell'aumento dell'occupazione e dell'empowerment femminile. Manageritalia li ha intervistati per conoscere il loro pensiero al riguardo (vedi articolo seguente). ■

DONNE E LAVORO

Facciamo il punto su una serie di temi che Manageritalia e il suo Gruppo Donne Manager stanno sviluppando anche con la politica e le istituzioni. Ne parliamo con Luisa Quarta, responsabile del Gruppo Donne, e gli onorevoli Alessandro Fusacchia, vicepresidente Gruppo misto alla Camera, co-fondatore di Movimenta, e Chiara Gribaudo, vicepresidente Gruppo Partito Democratico alla Camera

→ Luisa Quarta

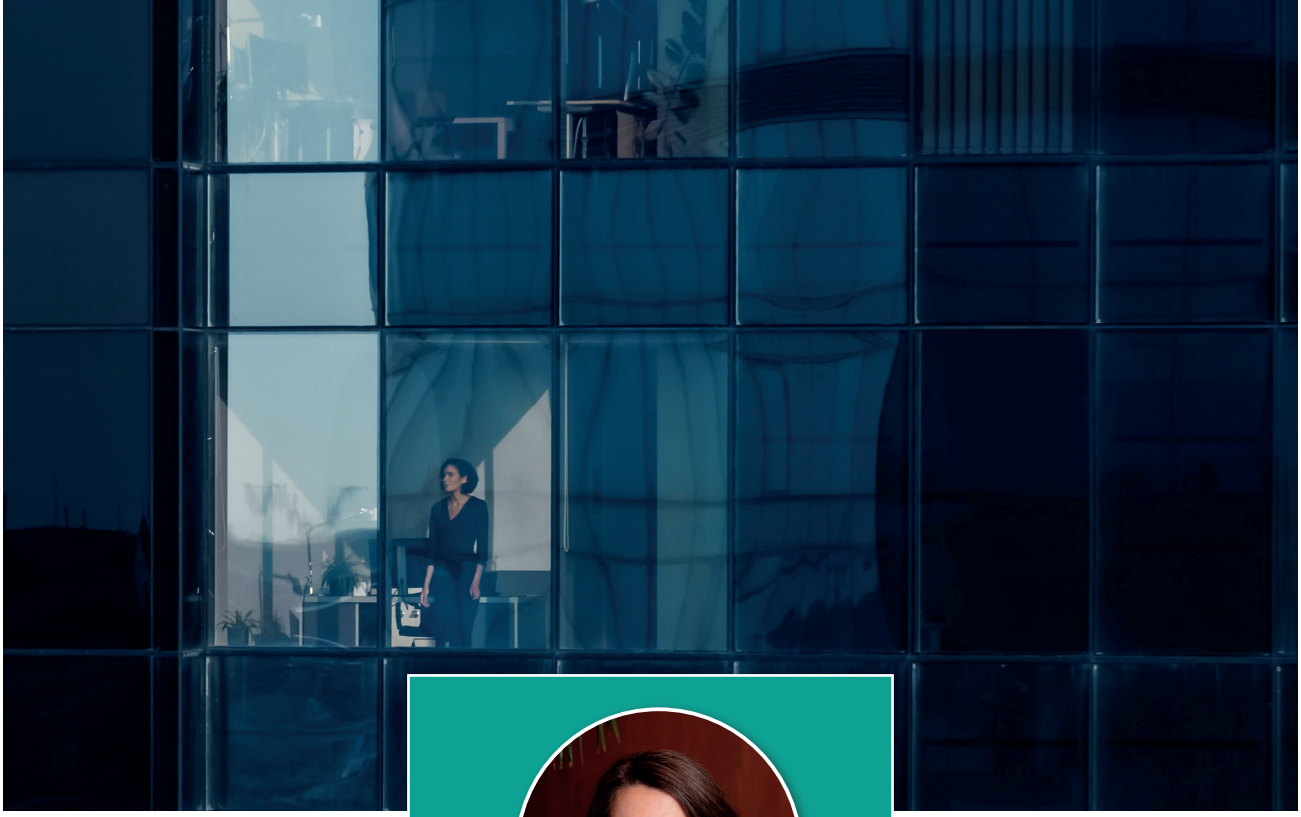
«Il settore dei dirigenti privati, e in particolare quello del terziario, hanno registrato nell'ultimo anno una crescita cospicua del peso delle donne, che oggi rappresentano il 18,3% del totale, con un incremento del 49% dal 2008 al 2019.

Questi dati del Rapporto Donne di Manageritalia (vedi **http://bit.ly/RapportoDonne**) aprono uno spiraglio di luce importante, benché siano legati soprattutto alla presenza nel settore di aziende multinazionali estere, o comunque di grandi dimensioni, che hanno da tempo nelle loro policy un'attenzione speciale per la diversity. Ma non possiamo dimenticare che in Italia ci sono oltre il 90% di pmi e che l'occupazione femminile in generale rimane molto bassa. Anche nella situazione di emergenza che abbiamo vissuto, le donne hanno patito maggiormente l'incertezza lavorativa e alla ripresa sono stati soprattutto gli uomini a rientrare in ufficio – a dicembre scorso, su 101mila persone che hanno perso il lavoro, 99mila sono donne – delegando ancora una volta i carichi di cura dei bambini orfani della scuola alle donne.

A incidere negativamente sulla presenza femminile nel mondo del lavoro c'è anche la differenza retributiva tra uomo e donna, che ancora oggi è del 17%. A causa dei carichi di cura e dell'asimmetria nell'uso del tempo, le donne hanno di fatto minori opportunità degli uomini di sviluppare le competenze acquisite prima di formarsi una famiglia. Come Gruppo Donne Manager abbiamo lavorato, proprio nell'ultimo anno, a una proposta di legge volta a dialogare con l'azienda e aiutarla, attraverso le consigliere di parità e parlamentari illuminati (come Alessandro Fusacchia e Chiara Gribaudo), nel cambiare la cultura del lavoro in Italia.

Quella che noi chiamiamo comunemente "questione femminile" in realtà sta diventando un handicap per il nostro Paese. Non possiamo permetterci di lasciare in panchina oltre la metà della popolazione. La parità di genere non rappresenta solo un traguardo femminile ma un'opportunità per tutti ed è fondamentale lavorare fianco a fianco, uomini e donne, per raggiungere questo obiettivo.

Occorre lavorare sul superamento degli stereotipi di genere, ma soprattutto valutare le persone solo ed esclusivamente in base al merito e gli obiettivi raggiunti e non per il tempo che si passa in ufficio, a maggior ragione dopo che quest'ultimo anno ci ha insegnato che chi lavora da remoto può portare gli stessi risultati (se non migliori) rispetto al lavoro in presenza.



Il nostro Gruppo si è sempre impegnato nel proporre azioni concrete a supporto della maggiore inclusione delle donne nel mondo del lavoro e per consentire loro non solo di partire alla pari, ma anche di non perdere terreno post maternità. Progetti come la legge sulla maternità delle dirigenti, la proposta di legge sul pay gap e il Fiocco in azienda sono solo alcuni dei risultati del lavoro del nostro Gruppo, a cui quest'anno è stato riconosciuto il premio Parità virtuosa, promosso da Regione Lombardia».

Luisa Quarta
responsabile Gruppo Donne Manager nazionale e Lombardia

Alessandro Fusacchia
vicepresidente Gruppo misto alla Camera, co-fondatore di Movimenta

Chiara Gribaudo
vicepresidente Gruppo Partito Democratico alla Camera

→ Alessandro Fusacchia

In Italia la tutela della paternità migliora di anno in anno. La legge corrisponde a una reale volontà da parte delle aziende e a una reale presa di coscienza da parte dei lavoratori uomini oppure c'è ancora molto da fare?

«C'è ancora molto da fare. I piccoli passi avanti di questi anni vanno valorizzati. Ma sui congedi ragioniamo ancora in termini di giorni, come se dovessero servire ai papà per sbrigare qualche incombenza legata alla nascita del figlio. Serve invece un congedo lungo che permetta ai padri di vivere appieno un periodo da genitore nel primo anno di vita del bambino. Di tre mesi e obbligatorio, avrebbe anche l'effetto di rimuovere il "vantaggio" di assumere un uomo al posto di una donna. C'è poi da assicurare un significativo incremento degli asili nido».

Esistono modelli di leadership distinti, maschili o femminili?

«Oggi c'è bisogno di tanti leader inclusivi, capaci di dare l'esempio e far crescere chi sta in squadra con loro. Esistono tante donne e uomini così. Serve aiutarli a emergere e serve formarli da giovani!».

L'empowerment femminile si declina anche nel portare le

giovani donne ad avere una cultura politica e a poter esprimere una leadership politica. A che punto è il progetto Prime minister?

«La scuola di politica per giovani donne sta crescendo molto. Dopo le prime edizioni in Sicilia e a Napoli, apriranno a breve nuove scuole in altre città d'Italia. Stiamo coinvolgendo centinaia di ragazze dai 14 ai 19 anni, arrivano piene di entusiasmo e ripartono con ancora più energia e soprattutto consapevolezza. È un investimento di lungo periodo, ma pagherà. Avremo tante più donne alla guida della società italiana».

Le professioni digitali saranno quelle maggiormente ricercate nel prossimo futuro, ma la tecnologia è un campo dove le donne sono ancora poco presenti. Che peso hanno gli stereotipi di genere su questo fenomeno e come possiamo superarli?

«Hanno un peso enorme e serve ripartire dalla scuola. Coi colleghi iscritti a Movimenta abbiamo depositato una proposta di legge per contrastarli nei testi scolastici. Niente censure, ma un lavoro al fianco degli editori e delle scuole».

→ Chiara Gribaudo

Lei è relatrice delle proposte di legge che intervengono sulla disparità retributiva, un nodo fondamentale per la parità di genere. A che punto è il provvedimento e quando diventerà legge?

«Le forze politiche in Commissione lavoro alla Camera l'hanno approvata all'unanimità. La proposta ora deve essere affrontata in Assemblea e poi mi auguro che si possa trasformare definitivamente in legge al Senato».

Esistono modelli di leadership distinti, maschili o femminili? Se sì, cosa li distingue?

«Si tende a connotare la leadership con caratteri maschili, di tipo paternalistico. Ma l'autorevolezza, la capacità di risolvere i problemi, sono caratteri indipendenti dal genere e alle donne nei ruoli di responsabilità viene spesso riconosciuta maggiore empatia e visione globale».

La pandemia ha provocato una strage di posti di lavoro al femminile. Secondo lei quali misure vanno adottate per contrastare questo fenomeno?

«Servono politiche che creino finalmente equilibrio tra le generazioni. Parliamo di salario minimo, parità salariale, più asili nido e un congedo di paternità di 4 mesi per condividere davvero le responsabilità genitoriali. Le donne sono state colpite dalla pandemia perché precarie, senza la protezione del blocco dei licenziamenti, in condizioni impari rispetto ai colleghi uomini. Non è uno sfizio di poche chiedere fondi e risposte concrete nel Next Generation Eu».

A fronte del crollo dell'occupazione femminile le donne dirigenti nel settore privato continuano a crescere. Un buon segnale, cosa ne pensa?

«Ottimo segnale, anche se rimane molta strada da fare. Oltre alle politiche di parità, è importante stimolare lo studio delle materie scientifiche da parte delle ragazze, le cosiddette Stem, che portano a ricoprire posizioni di responsabilità e di maggior reddito, fra le quali prevalgono ancora oggi gli uomini». ■

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:

Fasi · FasiOpen · FASDAC · Previmedical Servizi per la Sanità Integrativa · PRO.GE.SA · PRONTO-CARE · Fondo Est · FASCHIM Fondo di Assistenza Sanitaria · Cassa di Assistenza Sanitaria Integrativa per i Laboratori degli Studi Professionali · UniSalute · BLUE ASSISTANCE

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito **www.cesareparis.it**

Cesare Paris
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

UN SISTEMA DI VASI COMUNICANTI

Riformare il sistema degli ammortizzatori sociali non significa assistenzialismo a tutti i costi, ma migliorare l'occupabilità del lavoratore e accompagnarlo verso il reinserimento nel mercato. Quindi, un sistema di vasi comunicanti tra sostegno al reddito, politiche di attivazione del lavoratore e riforma dei servizi per l'impiego. Proteggere un lavoratore non deve più significare "mantenerlo economicamente", ma favorire il suo giusto reskilling coerente con le richieste delle aziende nel breve-medio periodo. Per le politiche attive auspichiamo un ruolo centrale e più incisivo dello Stato, un maggior coordinamento dei servizi per l'impiego a livello nazionale da parte di Anpal, una forte integrazione tra strutture pubbliche e private. Cosa manca? Introdurre un unico strumento nazionale valido per tutti i disoccupati e dare la possibilità alle parti sociali di provvedere in via sussidiaria attraverso gli enti bilaterali.

Massimo Fiaschi
segretario generale Manageritalia

ENTRANDO nello specifico, la revisione degli ammortizzatori sociali dovrà essere basata sul principio che a una maggiore libertà delle imprese nella gestione della forza lavoro devono corrispondere tutele adeguate per chi rimane senza lavoro.

Tutele adeguate non significa assistenzialismo: riteniamo infatti necessaria una riforma del sistema che miri a dare maggiori garanzie del lavoro, soprattutto per i giovani e non del posto fisso, mediante politiche attive a favore della ricollocazione e della mobilità professionale verso le reali richieste del mercato del lavoro, più che attraverso misure meramente assistenziali.

Tale materia andrebbe coordinata con gli strumenti del welfare di categoria messi a disposizione attraverso gli enti bilaterali.

La governance

Per il prossimo futuro, prioritariamente si dovrebbe riformare il titolo V della Costituzione e avere il coraggio di riportare il diritto al lavoro e alla formazione tra le competenze esclusive dello Stato.

Subito dopo occorrerà, come si è detto, rimodulare il sistema di protezione sociale in chiave di politica attiva del lavoro. Al momento manca una visione basata su una logica di servizio alle imprese, in grado di agevolare effettivamente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, partendo proprio dall'analisi delle richieste delle imprese e non viceversa, in modo da intercettare le reali esigenze di un mercato del lavoro dinamico e in continua evoluzione.

La riforma del sistema degli ammortizzatori sociali deve andare in parallelo con quella delle politiche attive del lavoro e con la revisione del sistema dei servizi per il lavoro, normalmente composto dal binomio pubblico-privato, che oggi soffre della presenza di venti sistemi regionali di governance delle politiche per il lavoro diversi, con evidenti difficoltà di indirizzo da parte dello Stato. Ecco perché auspichiamo

Occorre rimodulare il sistema di protezione sociale in chiave di politica attiva del lavoro. Al momento manca una visione basata su una logica di servizio alle imprese, in grado di agevolare l'incontro tra domanda e offerta, partendo dall'analisi delle richieste delle imprese, in modo da intercettare le reali esigenze di un mercato dinamico e in continua evoluzione

che venga riassegnata allo Stato la competenza su lavoro, sanità e formazione.

I servizi per l'impiego a livello regionale dovrebbero uniformarsi e omogeneizzare le loro prestazioni sulla base delle linee di indirizzo triennali, degli obiettivi di lungo termine e dei livelli essenziali delle prestazioni definiti, con decreto ministeriale, in maniera univoca, a livello nazionale.

Occorre migliorare e qualificare le collaborazioni Stato/Regione e pubblico/privato finalizzandole al raggiungimento di obiettivi comuni, superando le dispute sulle competenze e spostando l'attenzione su una progettazione congiunta di programmi, misure e servizi con obiettivi condivisi, concreti e misurabili

Superato il livello macro della ripartizione delle competenze, se si guarda invece al piano operativo – agli attori coinvolti – si deve puntare a un modello efficiente di integrazione pubblico-privato, mettendo a fattor comune le risorse e ottimizzandone la collaborazione e la complementarietà al fine di agevolare la circolazione, lo scambio reciproco di informazioni e implementare le politiche attive per il lavoro. Occorre quindi migliorare e qualificare le collaborazioni Stato/Regione e pubblico/privato finalizzandole al raggiungimento di obiettivi comuni, superando le dispute sulle competenze e spostando l'attenzione su una progettazione congiunta di programmi, misure e servizi con obiettivi condivisi, concreti e misurabili sull'intero territorio nazionale, garantendo diritti e opportunità per tutti i lavoratori.

Questo aiuterebbe a risolvere il raccordo tra strumenti statali, come per esempio l'assegno di ricollocazione, con le misure regionali. Stato e Regioni devono lavorare insieme e condividere strumenti, sulla base delle indicazioni rese a livello nazionale.

Riguardo al raccordo pubblico-privato, il soggetto pubblico si potrebbe focalizzare sulla definizione dello status della persona con riferimenti allo stato di disoccupazione, ai carichi familiari, all'esistenza di sussidi temporanei ecc., mentre il privato dovrebbe puntare a svolgere attività di orientamento e formazione, indirizzandole verso i singoli individui, con l'obiettivo di definire percorsi congrui e mirati a ognuno di essi, capaci di portare a un deciso miglioramento del proprio capitale umano in modo da favorirne l'occupabilità e l'inserimento al lavoro.

La proposta: un unico strumento di politica attiva e passiva

Concretamente, crediamo sia opportuno introdurre un unico strumento nazionale valido per tutti i lavoratori disoccupati. Per quanto riguarda le politiche pubbliche, un buon sistema del lavoro è quello che coniuga politiche di supporto, con la formazione e con politiche di attivazione del lavoro, in un sistema unico di vasi comunicanti. Occorre che il Paese investa nella formazione di base, nell'alta formazione, nella formazione continua e nel sistema di gestione del mercato del lavoro. I Fondi europei dovrebbero essere destinati non al sostegno al reddito, ma a politiche formative e di attivazione al lavoro.

Per i lavoratori in costanza di rapporto, un'ottima occasione è rappresentata ora dal Fondo Nuove Competenze, una misura universale che si applica a tutte le categorie; ma occorre che lo strumento sia più duraturo, se non addirittura reso strutturale. Per questo motivo abbiamo chiesto che venga prorogato almeno a tutto il 2021 e che sia ammessa l'attestazione delle competenze, quando non è possibile la certificazione, per allargare il numero di enti che possono collaborare alla formazione.

Per quel che riguarda invece i lavoratori disoccupati auspichiamo l'adozione di uno strumento unico a livello nazionale per tutti i

percettori di Naspi e di Cassa integrazione ordinaria, straordinaria e in deroga e per coloro che percepiscono il reddito di cittadinanza. Per esempio, la proposta del senatore Tommaso Nannicini del "reddito di formazione" va in questo senso: abbandonare la logica dei sussidi con "condizionalità che nessuno controlla" e avviare un percorso fatto di bilancio e certificazione delle competenze, orientamento, formazione e sostegno alla mobilità.

Riteniamo opportuno, affinché il modello sia veramente universalistico, che siano ricomprese anche le categorie dei lavoratori autonomi e dei liberi professionisti iscritti alle casse autonome previdenziali. Un'unica misura che coniughi supporto al reddito, formazione e ricerca attiva di nuova occupazione. Adottare uno strumento unico significa superare l'attuale frammentarietà degli interventi. Un percorso fatto di bilancio e certificazione delle competenze, orientamento, formazione e sostegno alla mobilità.

Tale proposta potrebbe essere un modello di attuazione del nuovo Programma Gol previsto dalla legge di bilancio 2021.

Pronti per lo sblocco licenziamenti?

Il 31 marzo cesserà il blocco dei licenziamenti e per quella data, in previsione di un'ondata di licenziamenti, occorre che il sistema delle politiche attive sia riformato. Un decreto interministeriale dovrà definire le modalità di attuazione del Programma Gol: ebbene, la proposta Nannicini da noi sostenuta potrebbe definire i soggetti destinatari, le modalità di prestazioni che i servizi per l'impiego possono offrire, la durata, gli strumenti gestionali ecc.

Accanto allo strumento unico universale occorrerebbe anche dare la possibilità alle parti sociali di provvedere alla rioccupazione attraverso strumenti di origine contrattuale in via sussidiaria.

Non un ammortizzatore sociale ad hoc, nessuna richiesta di supporto al reddito, ma solo la creazione di un soggetto unico di riferimento (un'Agenzia) per la piena occupazione dei manager, uno strumento di politica attiva categoriale.

L'Agenzia sarebbe finanziata dalla contribuzione delle parti sociali interessate, quindi dirigenti e loro datori di lavoro: lo scenario di riferimento nel settore è la francese Apec - Association pour l'emploi des cadres che, pur essendo un'entità privata, svolge un servizio pubblico nel recruitment dei manager. ■

MERCATI AZIONARI: DALLO SHOCK ALLA RIPRESA

Un anno turbolento: cerchiamo di capire cosa è successo e quali prospettive abbiamo sul fronte finanziario

Antonella Portalupi
vicepresidente Manageritalia

IL 2020 È STATO un anno di sorprese e colpi di scena. Nel giro di due mesi il mondo si è fermato. C'è stata la velocità con cui la pandemia si è intensificata, la gravità dei lockdown, la diversità delle misure di stimolo dei governi a livello globale e l'entità dei rimbalzi del mercato azionario. Disoccupazione schizzata alle stelle ovunque, record storico negli Stati Uniti del numero di inoccupati, blocco delle produzioni. Dati preoccupanti, paura e disorientamento sono ciò con cui gli investitori hanno dovuto fare i conti nell'anno passato e che solo ora ci sembrano lontani e indolori. Durante tutto l'anno la grande incertezza sulle prospettive economiche globali ha innescato forti turbolenze sui mercati azionari, con conseguente incremento della volatilità. L'impatto è stato differente a seconda delle aree geografiche e dei settori, in funzione dell'esposizione alla pandemia e degli effetti delle misure di lockdown. Una turbolenza finanziaria che ha dato luogo a vulnerabilità e incertezze, ma che ha dimostrato una capacità di reazione positiva da parte di investitori e aziende.

L'anno può essere scomposto in 4 periodi: gennaio-febbraio (alte valutazioni e inizio del rallentamento); marzo (il crollo dei mercati); aprile-ottobre (dal recupero alla seconda ondata); novembre-dicembre (l'arrivo dei vaccini).

Le 4 fasi

1 Alte valutazioni e inizio rallentamento (gennaio-febbraio)

Nei primi mesi del 2020 i mercati obbligazionari e azionari stavano consolidando la fase di crescita degli indici di borsa, in continuità con l'anno precedente, ma con un

aumento della volatilità complessiva. A fine febbraio è iniziata la fase di calo e i mercati globali sono divenuti estremamente volatili, con grandi oscillazioni nei prezzi e severe contrazioni, principalmente in risposta alla pandemia di Covid-19 e alla guerra dei prezzi del petrolio tra la Russia e i paesi dell'Opec, guidati dall'Arabia Saudita.

2 Il crollo dei mercati (marzo)

Da inizio marzo si sono susseguiti momenti di forte volatilità, con i titoli azionari europei e nordamericani che subivano rimbalzi negativi rilevanti ogni giorno. Nel crollo di marzo 2020 i titoli azionari globali hanno visto una flessione del 25-30% nella maggior parte dei paesi del G20. In ambito domestico, il 12 marzo, ossia durante la prima settimana di lockdown, il principale indice azionario italiano (FtseMib) registrava una flessione da inizio anno pari al 36,6%. La contrazione superava il 30% anche negli altri principali paesi europei, nonostante a quella data essi non avessero ancora adottato misure di distanziamento sociale. Le previsioni in quel periodo erano pessimistiche, con una contrazione attesa del Pil statunitense del 29% e un aumento generale della disoccupazione globale: si può affermare che nel primo trimestre del 2020 i mercati azionari di tutto il mondo hanno vissuto uno dei peggiori periodi della storia dei mercati finanziari globali. Dopo il brusco calo delle prime settimane, tuttavia, gli stessi hanno registrato un progressivo recupero.

3 Dal recupero alla seconda ondata (aprile ottobre)

Nel corso dell'estate i dati congiunturali americani, europei e cinesi sono stati complessivamente migliori delle attese e in linea con la previsione che l'allentamento delle misure sanitarie di controllo avrebbe condotto a un rapido rimbalzo dell'attività economica. L'intervento rapido e massiccio delle banche centrali e dei governi, la risposta fiscale e monetaria delle autorità, la riduzione dei contagi e le prospettive di ridimensionamento e controllo della malattia hanno permesso l'avvio del recupero da parte dei mercati finanzia-

Gli investitori hanno dovuto fare i conti nell'anno passato con dati preoccupanti, paura e disorientamento che solo ora ci sembrano lontani

Risultati dei principali indici dal 31 dicembre 2019

Indici*	Al 29 febbraio	Al 31 marzo	Al 31 ottobre	Al 15 dicembre
S&P 500 ($)	-9%	-20%	+1%	+14%
Euro Stoxx 50 (€)	-11%	-26%	-21%	-6%
Shangai Composite (CNY)	-6%	-10%	+6%	+9%
Euro / dollaro	-2%	-2%	+4%	+8%

* Da Bloomberg, le performance non riflettono il rischio di cambio.

ri e il loro rimbalzo. Anche l'attività economica dell'area dell'euro è tornata a crescere, senza raggiungere ancora i livelli precedenti l'emergenza sanitaria, in linea con lo scenario centrale di graduale ripresa delineato durante il 2020: per le famiglie, ai persistenti timori di disoccupazione, si è associato un aumento del risparmio precauzionale.

Sulla base degli indicatori disponibili, il ritorno alla crescita è stato verosimilmente più sostenuto di quanto prefigurato nei mesi precedenti. Bisogna anche ricordare che i mercati sono rimasti liquidi e che le negoziazioni sono continuate anche nei giorni più difficili, nella probabile convinzione che l'emergenza sanitaria sarebbe rientrata sotto controllo in tempi brevi. Questo ha fatto partire ad aprile un rally che, sostenuto principalmente dall'azionario, ha portato i principali mercati globali a recuperare gran parte del terreno perso. Tuttavia, a ottobre, la seconda ondata del virus ha riportato dei cali importanti sui principali listini.

4 L'arrivo dei vaccini (novembre-dicembre)

Il successo dei test sui vaccini all'inizio di novembre è stato un punto di svolta per i mercati, favorendo una rotazione verso i titoli ciclici. Forse la sorpresa più grande è che le azioni globali hanno guadagna-

Andamento degli indici di borsa nel 2020

Indice S&P 500

Indice Stoxx 50

Indice FTMIB

to circa il 12% dall'inizio dell'anno, un risultato che pochi avrebbero previsto durante una pandemia globale. Con le elezioni statunitensi alle spalle e vaccini efficaci in arrivo, gli investitori sono diventati ottimisti, spingendo l'indice S&P 500® a livelli record.

La ripresa non ha interessato tutti i settori in egual misura, ma è stata guidata da quelle aziende – titoli tecnologici ad alto potenziale di crescita – che sono già state protagoniste degli ultimi anni e che hanno continuato a prosperare nell'economia della pandemia, rappresentando l'infrastruttura di un mondo che opera e lavora a distanza. Restano più incerte le prospettive dei servizi, anche per effetto dell'andamento negativo dei flussi turistici globali.

In conclusione, non possiamo negare che l'economia globale abbia mostrato una certa resilienza, soprattutto nelle economie più avanzate, sia dal punto di vista del tessuto economico che dal punto di vista sanitario. Le performance annuali del mercato finanziario, nel complesso, sono state positive, come mostrano i trend di alcuni indici azionari e, al di là del picco negativo di marzo registrato a livello globale, si può affermare che proprio la pandemia Covid-19 sia stata contemporaneamente la causa principale del crollo del mercato azionario ma anche l'"accelerante" della ripresa degli ultimi mesi del 2020 e delle attese per il futuro.

Cosa aspettarsi nel 2021

Sottolineando che nessuno conosce il futuro e che ogni previsione sui mercati va presa con la dovuta cautela, cerchiamo di capire – in base ai dati a nostra disposizione oggi – quali potrebbero essere i trend del 2021.

Le prospettive del vaccino Covid-19 dovrebbero rendere il 2021 un anno di ripresa economica globale. I mercati hanno scontato molte buone notizie, ma sembrano possibili ulteriori guadagni, poiché i profitti aziendali sono rimbalzati e le banche centrali rimangono in attesa.

Siamo nella prima fase di ripresa del ciclo post-recessione. Ciò implica un periodo prolungato di bassa inflazione, crescita dei tassi di interesse bassi che favorisce il mercato azionario rispetto alle obbligazioni. Tuttavia, esistono alcuni rischi a breve termine, che derivano dalle possibili seconde, terze e ulteriori "ondate" di contagi. Il sentimento degli investitori è ottimistico, in seguito agli annunci del vaccino, ma i mercati sono molto vulnerabili alle eventuali notizie negative, come i potenziali blocchi in Europa e Nord America con l'escalation delle "varianti" di virus, le difficoltà logistiche nella distribuzione del vaccino e la crescita economica negativa all'inizio del 2021 se le misure di sostegno del governo vengono annullate troppo rapidamente. La geopolitica potrebbe anche riservare sorprese negative dalla Cina, dall'Iran o dalla Russia, mentre la nuova amministrazione Biden prende il potere negli Stati Uniti.

Tutto questo potrebbe avere ripercussioni negative sulla fiducia e sulle decisioni di consumo e di investimento di famiglie e imprese, nonché sugli andamenti dei mercati finanziari, particolarmente sensibili all'evoluzione della pandemia. C'è inoltre la possibilità che un protrarsi della crisi colpisca in misura più sfavorevole le catene globali del valore, con effetti persistenti sull'attività economica e sugli scambi internazionali.

L'economia globale ha mostrato una certa resilienza, soprattutto nelle economie più avanzate, sia dal punto di vista del tessuto economico che dal punto di vista sanitario

Nel complesso, vediamo le implicazioni per i vari asset nel 2021:

- le azioni dovrebbero sovraperformare le obbligazioni;
- i rendimenti delle obbligazioni a lungo termine dovrebbero aumentare, anche se con curve dei rendimenti più ripide;
- il dollaro Usa probabilmente si indebolirà, data la sua natura anticiclica;

- le nazioni non statunitensi sovraperformeranno, data la loro natura più ciclica e il relativo vantaggio di valutazione rispetto alle azioni statunitensi;
- Titoli value, small cap e non statunitensi registreranno performance migliori di titoli growth, di blue chips e aziende statunitensi.

A prescindere dai risultati ottenuti sul fronte del vaccino, è probabile che il coronavirus comporterà cambiamenti a lungo termine nel nostro modo di agire, creando nuove forze e dando impulso a quelle esistenti. Ne sono esempi la trasformazione digitale del business model, l'incremento di importanza di internet, lo spostamento dei dati nei cloud, l'e-commerce e lo smart working.

Il bicchiere mezzo pieno

Da ogni situazione, anche la più complessa, si possono trarre degli insegnamenti. La prima grande lezione del 2020 è che accadono cose inaspettate che sistematicamente fanno saltare previsioni, soprattutto di breve termine. È difficile prepararsi per qualcosa che non sai se sta arrivando, ma un portfolio senza un piano è impotente in queste situazioni, ecco perché dobbiamo costruirlo in modo da poter gestire il maggior numero possibile di scenari. Ogni volta che si effettua un investimento si compra anche un rischio di mercato: dato che il rendimento dell'investimento ne è una diretta conseguenza, è fondamentale saperlo gestire.

La seconda grande lezione del 2020 riguarda il modo in cui gestiamo le nostre emozioni. Crash e recuperi hanno un impatto enorme sul destino del nostro investimento, avere un piano ex-ante definito e accettato permette di trovare appigli solidi per razionalizzare anche nei momenti di stress emotivo.

La terza lezione è che le previsioni finanziarie non sempre funzionano. Le previsioni possono dirti molto sul passato; non ti dicono niente del futuro, non esistono previsioni accurate al 100% e nessuno ha la sfera di cristallo. Dunque è importante avere i nervi saldi e saper aspettare la ripresa del mercato senza farsi prendere dal panico.

Cosa ci ha insegnato il 2020

Innanzitutto, il 2020 ci ha insegnato che esistono vinti e vincitori. Ci sono aziende che hanno saputo preservare i loro utili nell'economia del lockdown e altre che non hanno potuto neanche operare. Altro insegnamento è che il panorama delle aziende quotate è diverso da quello dell'economia reale e non è mai stato concentrato come oggi. I giganti del tech hanno guadagnato un livello di fiducia tale da essere diventati quasi dei porti sicuri. Siamo nel vivo di una rivoluzione industriale: questo è un macro-trend che premia determinate aziende indipendentemente dalla crisi economica generata dal Covid ed è destinato a restare. Da ultimo, il 2020 ci ha insegnato quanto le banche centrali siano fondamentali nel sistema finanziario e l'abbondanza di liquidità caratterizzerà anche gli anni a venire: il settore pubblico nel medio termine giocherà un ruolo molto importante. ■

BLUE EYE
CLINICA OCULISTICA

TECNOLOGIE ALL'AVANGUARDIA E ALTE COMPETENZE MEDICO CHIRURGICHE

Dal 1998 nelle cliniche oculistiche Blue Eye, a Milano e Vimercate, abbiamo erogato più di 30.000 interventi di cataratta e retina e oltre 10.000 di correzione della miopia.
Siamo contenti che i nostri pazienti, anche quelli più piccoli, abbiano trovato da noi la soluzione su misura per loro.

VIENI A TROVARCI!

Milano 02.89012307 | Vimercate 039.699951
www.blueeye.it

dir. sanitario: Pierluigi INCERTI CASELLI

FONDO MARIO NEGRI ALLO SPECCHIO

Le performance del nostro Fondo di categoria durante la tempesta. Analisi e prospettive

Alessandro Baldi
presidente Fondo Mario Negri

IL 2020 verrà ricordato come l'*annus horribilis* della pandemia, con oltre un milione e mezzo di morti. Dal 24 febbraio al 23 marzo, 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.
Nelle cronache autunnali è poi tornata in primo piano la recrudescenza dei contagi, con pesanti effetti economico-sociali. L'intervento rapido e massiccio delle banche centrali e dei governi e le prospettive di controllo della malattia hanno permesso l'avvio del recupero da parte dei mercati finanziari e la prospettiva di una rapida ripresa economica.

L'anno vissuto va in sostanza classificato come "eccezionale" per la rilevante escursione tra il picco profondamente negativo del mese di marzo e il soddisfacente livello recuperato alla chiusura d'esercizio.

Risultati di gestione positivi

In un quadro più fiducioso di progressiva e costante attenuazione degli effetti negativi della pandemia, i risultati della gestione del Fondo Mario Negri sono nel complesso positivi: un risultato di esercizio di circa 108 milioni di euro al netto di imposte per 27 milioni; un attivo che ha raggiunto i 3,6 miliardi di euro, con un incremento di 213,5 milioni; l'avanzamento del processo di riallineamento, con risultati che mostrano, anche per questo esercizio, un andamento migliore di quello previsto dal piano e, infine, l'assegnazione ai pensionati di una perequazione dello 0,25%, a fronte di una completa assenza di inflazione.

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 concorso alla determinazione dei seguenti risultati di comparto dedicati al tfr: 2,19% (1,67% al netto di spese amministrative e imposte) per il comparto garantito; 2,84% (2,18% al netto di spese amministrative e imposte) per il comparto bilanciato medio termine; 3,99% (3,04% al netto di spese amministrative e imposte) per il comparto bilanciato lungo termine. La ripartizione del residuo risultato di esercizio, di competenza dei conti individuali, determina l'attribuzione di un risultato netto di spese e imposta del 3,82%.

Risultati di gestione

RISULTATO D'ESERCIZIO — **€ 108 milioni** al netto di imposte per € 27 milioni

ATTIVO — **€ 3,6 miliardi** incremento: € 213,5 milioni

PEREQUAZIONE PENSIONATI — **0,25%** in assenza di inflazione

TFR COMPARTO GARANTITO — **2,19%** **1,67%** al netto di spese e imposte

TFR COMPARTO BILANCIATO MEDIO TERMINE — **2,84%** **2,18%** al netto di spese e imposte

TFR COMPARTO BILANCIATO LUNGO TERMINE — **3,99%** **3,04%** al netto di spese e imposte

RIPARTIZIONE RESIDUO RISULTATO D'ESERCIZIO CONTI INDIVIDUALI — **3,82%** al netto di spese e imposte

Verso la ripresa: scenari verosimili

Le prospettive del 2021 sono quelle della lenta ripartenza dell'economia, di banche centrali sollecite verso un'economia ancora fragile e premurose verso i mercati. I tassi negativi e un dollaro debole sono la premessa per favorevoli condizioni del credito e per la preferenza alle attività più volatili. Sono condizioni generali che le banche centrali hanno tutto l'interesse a preservare ancora un po', anche a scapito del rischio di una ripresa dell'inflazione. Nella consapevolezza che i portafogli ben diversificati, pianificati per il lungo periodo e capaci di opporre flessibilità ai cambiamenti di scenario, come i nostri investimenti, sono quelli che resistono meglio alle esuberanze irrazionali dei mercati e dei cicli economici, l'asset allocation, con cui il Fondo affronta i mercati nel nuovo esercizio, non si discosta significativamente da quella in atto alla chiusura del 2020.

La contribuzione nella previdenza complementare è un prezioso supporto per il conseguimento, al momento della quiescenza, di risorse economiche per quanto possibile prossime a quelle godute durante l'attività lavorativa

Confidiamo che la gestione basata sul "ritorno assoluto" consenta di cogliere i risultati che si producono con la rotazione settoriale in corso e la selezione ottimale delle aziende, a beneficio delle posizioni previdenziali degli iscritti e in conformità agli obiettivi che guidano la missione istituzionale del Mario Negri.

Previdenza complementare: obiettivo numero uno

In tale contesto si continua a ritenere fondamentale l'impiego di contribuzione nella previdenza complementare quale prezioso supporto per il conseguimento, al momento della quiescenza, di risorse economiche per quanto possibile prossime a quelle godute durante l'attività lavorativa. Tanto meglio se si decide anche la destinazione del tfr. Il notevole vantaggio fiscale riservato alla prestazione previdenziale del Fondo, rispetto all'imposizione fissata per la liquidazione del tfr rimasto in azienda, è un ulteriore significativo aspetto economico da considerare nella valutazione sulla convenienza a utilizzare la previdenza complementare e ad accrescere le risorse destinate alla posizione individuale.

La Covip ha emanato le direttive con le istruzioni operative per l'attuazione delle modifiche e degli adeguamenti alla disciplina della previdenza complementare, come aggiornata con il recepimento della direttiva europea, la cosiddetta Iorp II.

Obiettivo primario dichiarato del nuovo disegno del sistema di governo è la realizzazione di un più elevato livello di tutela di iscritti e beneficiari. Gli interventi, di una certa complessità, attengono sia a profili organizzativi sia di governance che documentali.

Il Fondo ha proceduto all'istituzione delle tre funzioni fondamentali previste dalla nuova disciplina normativa: gestione dei rischi, revisione interna e attuariale.

In relazione alle accennate modifiche, si è proceduto agli aggiornamenti e altre revisioni dello Statuto del Fondo, inoltrati all'esame della Covip, e di quelli conseguenti del Regolamento, che avranno validità con l'approvazione degli stessi da parte dell'autorità di vigilanza.

L'asset allocation per il 2021

Gli interventi di assestamento eseguiti gradualmente nel corso del 2020 sull'assetto degli investimenti in funzione dell'evoluzione della situazione macroeconomica e degli sviluppi attesi per i mercati finanziari, nonché delle valutazioni sul binomio rischio/rendimento, hanno fatto ritenere idonea l'impostazione in essere a fine esercizio anche per il 2021. Pertanto, sono state apportate solo

variazioni tendenti al proseguimento dell'azione di mitigazione del rischio nell'obbligazionario, con riduzione delle quote con rating al di sotto dell'Investment grade e al conseguimento di migliori rendimenti nell'azionario: quest'ultimo è stato leggermente incrementato e sono stati inseriti tre nuovi gestori Global equity con mandati ad alta convinzione a rendimento assoluto e interessanti track record.

Inoltre, l'asset allocation strategica viene mantenuta in un'ottica di lungo periodo. Visione, questa, che ha ricevuto ulteriore impulso dalle norme dello Iorp II. In seguito a ciò, l'asset allocation per il 2021, complessiva e di comparto, è stata impostata nel presupposto che i mercati finanziari, in particolare azionari, siano ancora idonei a consentire un'adeguata remunerazione.

Asset allocation 2021 – Gestione mobiliare

COMPARTI	Invest. Grade Min. %	AAA/A Min. %	A-/BBB- Max %	H.YIELD/ UNRATED Max %	CONVERT Max %	EQUITY Max %	FOREX Max %
Bilanciato medio termine tfr	45,0	15,0	100,0	20,0	10,0	25,0	20,0
Bilanciato lungo termine tfr	25,0	0,0	100,0	20,0	10,0	50,0	15,0
Garantito (Polizze capitalizzazione) tfr	100,0	30,0	70,0				
Conti individuali e riserva pensionati	37,5	8,0	47,5	15,0	15,0	35,0	12,5
Asset allocation complessiva	50,0	12,5	45,0	12,5	12,5	27,5	12,5

Investimenti immobiliari: uno sguardo ai dati

Resta confermato al 20% il limite per gli investimenti immobiliari. Il Fondo, alla luce della situazione pandemica ed economica descritta e considerate le disposizioni del decreto rilancio, ha ritenuto, con valutazione delle particolarità dei singoli casi, di dover proseguire nel ricorso a idonee parametrazioni dei canoni di locazione, al fine di ridurre al minimo la possibilità di situazioni di sfitto e/o ritardati adempimenti nel pagamento dei canoni. Il Fondo ha inoltre ultimato la fase di ricognizione documentale e tecnica della consistenza di tutte le proprietà. Attività, questa, ritenuta propedeutica a una migliore valorizzazione del patrimonio immobiliare nel contesto delle attuali esigenze di mercato. L'utile della gestione 2020 del Fondo immobiliare Negri è stato di 5,6 milioni di euro (11,7 milioni nel 2019). Alla stessa data il valore netto del Fondo risulta pari a 234 milioni di euro (al 31 dicembre 2019, 208 milioni). Il complesso delle attività ammonta a 330 milioni di euro (al 31 dicembre 2019, 251 milioni). Il tasso interno di rendimento del Fondo immobiliare Negri dal primo richiamo degli impegni al 31 dicembre 2020 risulta pari al 5,77%.

Bilancio tecnico 2020 e Piano di riallineamento

Nel 2017 è stato eseguito il 3° aggiornamento quinquennale del Piano di riallineamento con invio al ministero del Lavoro e alla Covip. I risultati di tale aggiornamento, attestati dagli attuari, confermano nel complesso le tendenze rilevate nei piani precedentemente elaborati e la previsione di completamento del piano di riallineamento con il recupero totale del disavanzo entro i prossimi 32 anni.

Iscrizioni e contributi

Nel corso del 2020 è proseguita la crescita positiva del numero degli iscritti attivi versanti, che a fine esercizio risulta essere di 25.169 unità, seppure in misura inferiore rispetto agli anni precedenti. Si registra una crescita degli incassi relativi ai contributi contrattuali e al tfr conferito, la cui misura risente comunque del minor incremento del numero di iscritti nell'anno.

Le prestazioni previdenziali

Nel 2020 si è registrato un totale di esborsi per prestazioni previ-

Aziende iscritte al Fondo Mario Negri

Settore	Saldo al 31/12/2019	Iscritte nell'anno	Cessate nell'anno	Riattivate nell'anno	Saldo al 31/12/2020
Terziario	7.917	650	-719	127	7.975
Spedizione e trasporti	217	24	-22	3	222
Alberghi/Federalberghi	131	7	-19	3	122
Alberghi/Aica	40	3	-4	0	39
Agenzie marittime	51	0	-3	0	48
Magazzini generali	37	0	-4	0	33
Totale	8.393	684	-771	133	8.439

denziali per circa 223 milioni di euro, contro i 177 milioni dell'esercizio precedente: l'incremento è conseguente al maggior numero di domande pervenute per le varie tipologie di prestazione. In particolare, quelle per le rendite integrative temporanee anticipate (Rita, la cui erogazione ha avuto inizio nel 2018) sono aumentate in misura considerevole (incremento di circa 22 milioni di euro rispetto al 2019).

Sistema welfare e previdenza complementare

Se in passato il tema welfare ricorreva all'attenzione delle parti sociali costituenti, oggi vengono esaltate l'essenzialità e la potenzialità della sua funzione di protezione in presenza della pandemia e della crisi economica e finanziaria.

Il Mario Negri, quale gestore della previdenza complementare, istituto contrattuale in tema di welfare, è ben consapevole del ruolo assegnato e dell'affidamento sulle risorse da rendere disponibili per le esigenze presenti durante o alla cessazione del rapporto di lavoro o del pensionamento.

Considerato il protrarsi della difficile situazione economico-sociale, la circostanza impone di rinnovare il richiamo, anche al fine di incentivare lo sviluppo prospettico della previdenza complementare, affinché i prossimi rinnovi dei ccnl di riferimento ne tengano appropriata considerazione. Oltre all'auspicio che, seppur gradualmente, venisse avviato un ritorno al più contenuto carico d'imposta sui risultati conseguiti, dall'attuale 20% all'originario 11%.

Erogazioni assistenziali

La sensibilità delle parti sociali costituenti ai temi solidaristici ha prodotto l'interessante e ormai connaturato affiancamento degli istituti assistenziali e con finalità culturali a quelli strettamente previdenziali, rendendo più pregevole e completo, in linea con l'attuale evoluzione verso un welfare integrato, il sistema di prestazioni proprio del Mario Negri. Per gli interventi previsti in proposito dalla regolamentazione costituiti da erogazioni a supporto degli iscritti con figli minori con gravi disabilità, il Fondo nel 2020 ha erogato 120 trattamenti, per un totale di 677mila euro.

L'altra significativa attività socioculturale, costituita dall'assegnazione di borse di studio a figli di dirigenti iscritti, è proseguita anche nel 2020 con 1.395 premi, per complessivi 546mila euro.

Aziende iscritte: una fotografia

Le aziende iscritte al Fondo al 31 dicembre 2020 sono 8.439. Un totale superiore di 46 unità rispetto al 2019.

Per quanto riguarda la ripartizione delle aziende per settori, il terziario rappresenta il 94,50% del totale (94,33% al 31/12/2019), mentre spedizione e trasporti il 2,63% (2,59% nell'esercizio precedente).

Al 31 dicembre 2020 risulta, sul totale, una media di circa 2,91 dirigenti per ogni azienda iscritta, sostanzialmente in linea con il precedente esercizio. ■

CONVENZIONE ANTONIO PASTORE

Rendimenti positivi anche nel 2020

a cura di Assidir

LA CONVENZIONE assicurativa Antonio Pastore rappresenta dal 1998 un importante elemento del nostro sistema di welfare. Le provvidenze che gli fanno capo sono varie e vanno dalle coperture assicurative a garanzia dei rischi (Temporanea caso morte – Long term care – Invalidità permanente da malattia – Esonero pagamento premi – Perdita d'impiego) a una quota di accantonamento che garantisce da sempre rendimenti stabili e significativi ottenuti dalle Gestioni separate delle imprese assicuratrici attraverso investimenti in prodotti non speculativi e principalmente orientati ai titoli di stato.

Anche a fronte del quadro generale di riferimento di questi ultimi anni, in cui si è palesata una congiuntura caratterizzata da tassi d'interesse persistentemente bassi che impattano sui rendimenti, i risultati riconosciuti alla nostra polizza di accantonamento si sono sempre posizionati sulla fascia alta dei rendimenti per

questa tipologia di Gestioni separate.
Quanto ottenuto quest'anno rivela poi la capacità di garantire la continuità nei rendimenti, che è uno degli obiettivi di una gestione siffatta. Come potrete apprezzare nella tabella qui sotto, il risultato 2020 è sostanzialmente sovrapponibile a quello del 2019. Ricordiamo infine la possibilità offerta ad ogni associato e ai suoi familiari di investire i propri risparmi tramite la Polizza Nuova Capitello, nella stessa Gestione separata, consentendo così, anche per accantonamenti personali, di beneficiare delle garanzie contrattuali. ■

Rendimenti convenzioni contrattuali*

Convenzioni	Previr '95	Antonio Pastore			
		3049	3108	3140	3175
Date di versamento dei contributi	da 1983 a 31/12/1997	da 1/1/1998 a 31/12/2002	da 1/1/2003 a 31/12/2005	da 1/1/2006 a 31/12/2017	da 1/1/2018
Rendimento attribuito	4%	2,73%	2,73%	2,73%	2,57%

* Attribuiti al contratto - ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

Rendimenti polizze Capitello*

Polizze	Capitello	Nuova Capitello
Date apertura polizze	Fino al 31/12/2017	Dal 15/9/2018
Rendimento attribuito	2,73%	2,53%

* Attribuiti al contratto - ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

Storico rendimenti polizze "capitale differito" e "mista" (Convenzioni Antonio Pastore)*

Anno esercizio finanziario		Tasso di rivalutazione riconosciuto (%)
2016		3,33
2017		3,23
2018	Convenzioni 3049/3108/3140	2,91
2018	Convenzione 3175	2,79
2019	Convenzioni 3049/3108/3140	2,75
2019	Convenzione 3175	2,57
2020	Convenzioni 3049/3108/3140	2,73
2020	Convenzione 3175	2,57

* Attribuiti al contratto - ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

Gli estratti conto sono disponibili nell'area riservata di Assidir **www.assidir.it**.
Per saperne di più, contatta l'ufficio convenzioni al numero **02.277981**.

Come accedere alla tua Area riservata Assidir

Inserisci le credenziali di accesso (login e password) utilizzate per accedere all'area riservata My Manageritalia (www.manageritalia.it).
Se non sei iscritto a Manageritalia puoi richiederle scrivendo a **info@assidir.it** o chiamando il numero **02.27798825**.

IL MIO BUSINESS? LO FACCIO FARE AGLI ALTRI

Si appoggia a una piattaforma vincente, ma ci mette del suo insegnando agli altri come sfruttarla al meglio per diventare imprenditori. A tu per tu con il giovane digital entrepreneur Ludovico Cianchetta Vazquez, fondatore di BnB Academy. Con lui parliamo di modelli di business innovativi e opportunità da cogliere, anche in questa fase complessa. Non è mai troppo presto, o tardi, per cavalcare la trasformazione digitale.

Ludovico Cianchetta Vazquez, fondatore di BnB Academy.

Qual è oggi il tuo business?

«Ho diversificato molto le mie entrate, ma il mio business principale è la gestione di appartamenti su Airbnb, che nonostante il periodo continua a fruttare bene. In aggiunta mi sono creato un secondo lavoro, BnB Academy, ovvero l'insegnamento a terzi delle tecniche per essere profittevoli su Airbnb, anche senza possedere immobili. Da qui, infine, ho creato il mio terzo business, uTeach Academy: insegno ai professionisti a creare e monetizzare le loro competenze online».

Quali i punti di forza che ti hanno fatto arrivare sin qui?

«Il mio business model permette di gestire e guadagnare da appartamenti senza possederli e senza alcun investimento di denaro, poiché guadagniamo una percentuale dal fatturato che generiamo. Questa è stata la svolta che ha permesso a me di creare un business model vincente a costo zero e ai miei oltre mille studenti di replicarlo con successo, con risultati strabilianti».

Fare business con il digitale: più facile a dirsi che a farsi?

«Fare business con il digitale è difficile se non si hanno le giuste competenze, ma ancora più difficile è farlo senza un supporto alle spalle. Dall'altra parte è però il futuro e si tratta di un mercato

molto profittevole. Molti studenti di BnB Academy, contestualmente al business con Airbnb, fanno altri lavori, e spesso ci hanno chiesto come avrebbero potuto monetizzare la loro expertise online. Ecco perché abbiamo creato uTeach Academy, "il corso per insegnare a fare corsi"».

Come sei partito?

«Ero molto annoiato dalla posizione lavorativa in ufficio, benché fosse ben retribuita, pertanto ho deciso di buttarmi nel settore degli affitti brevi licenziandomi in tronco. Al contempo, non avendo più uno stipendio, non volevo investire troppo denaro e questo business mi ha permesso di iniziare a investimento zero. Dopo pochi mesi avevo già acquisito svariati appartamenti e tutti i miei amici mi chiedevano come potevano iniziare anche loro questo business. Da lì ho avuto l'intuizione di creare un videocorso di formazione online, accessibile h24 da tutto il mondo, poiché le lezioni sono preregistrate».

Chi sono i tuoi clienti?

«Non c'è un target ben preciso, spaziano dai ragazzi molto giovani ad adulti di 40/50 anni, sia uomini che donne. Il corso ha un gruppo Facebook con assistenza continua e il linguaggio nelle lezioni è di facile comprensione, ecco perché conto moltissimi casi studio di successo che coinvolgono le persone più disparate, come Simone, ex commesso giovanissimo in un negozio di scarpe, o Francesca, un'insegnante di 40 anni».

Cosa serve perché abbiano successo e tu come li aiuti?

«Serve la giusta formazione (e quella la forniamo noi) e impegno: sono questi gli ingredienti per il successo. Non servono neanche soldi da investire perché, come dicevo in precedenza, il business model permette a chiunque di gestire immobili, anche senza patentino da agente immobiliare o licenze simili».

Quando e da cosa hai capito di aver raggiunto risultati importanti?

«Per quanto concerne le case su Airbnb, me ne sono accorto perché mi ritrovavo sempre con gli appartamenti pieni e recensioni molto positive da parte degli ospiti, con il corso BnB Academy, invece, quando dopo un paio di mesi ho iniziato a ricevere le testimonianze e gli elogi dei miei studenti. Successivamente, anche riviste come *Forbes* e *Yahoo Finance* hanno iniziato a parlare di me, e lì ho capito che avevo finalmente fatto comprendere a tutti le potenzialità di questo business».

Non ti sei fermato e stai già ampliando il tuo modello di business, come?

«Con uTeach Academy, il nostro nuovo prodotto che, seguendo i principi che hanno permesso a

BnB Academy di essere il leader del settore, ad oggi insegna ai professionisti a vendersi sul web creando i propri videocorsi e vendendo consulenze online. Il tutto con un'assistenza h24 e continui aggiornamenti gratuiti del corso. Nel portfolio di uTeach Academy contiamo ad oggi un target di studenti piuttosto variopinto, dal manager d'azienda all'intagliatore di frutta, dall'imprenditore al barman. È oggettivamente un business model camaleontico».

Perché ti sei messo in proprio così giovane?

«A 18 anni ho lanciato la mia prima startup, successivamente venduta. Poi la laurea e il lavoro da commerciale in alcune grandi multinazionali, ed è proprio in questo ruolo che mi sono reso conto di voler tornare a essere indipendente, ma soprattutto in grado di poter generare rendite economiche importanti. Auspici che, da dipendente, in particolare nel nostro Paese, sono difficilmente raggiungibili, soprattutto in pochi anni di lavoro».

Come vedi l'Italia per un giovane oggi a livello lavorativo?

«Le opportunità ci sono, e i numeri che generano quotidianamente i nostri studenti ne sono la prova, l'importante è non essere troppo legati ai metodi classici di fare business e avere voglia di reinventarsi. Ad esempio, questa pandemia ha spazzato via tantissime catene alberghiere, mentre gli Airbnb hanno retto molto meglio il colpo, non avendo praticamente costi di struttura, e questo deve far riflettere su come l'economia si è evoluta». ■

Il Premio

La motivazione per la quale Le Fonti ha premiato BnB Academy Eccellenza dell'Anno Innovazione & Leadership formazione affitti brevi: *"Per essere una giovane realtà, dinamica e di successo, in grado in pochi anni di sviluppare un nuovo mercato nell'ambito della formazione per il business degli affitti brevi. Per la qualità del servizio e per la soddisfazione dei fruitori che ne fanno un esempio vincente di new business".*

BnB Academy in pillole

- **1000+ studenti in 12 mesi**
- **Oltre 500 soggiorni completati negli ultimi 5 mesi dagli studenti, nonostante la pandemia**
- **2.453 euro di fatturato medio ad appartamento su un campione di 50 studenti analizzati, a partire da giugno, nonostante il Covid**

MISE: AUTOIMPRENDITORIALITÀ, CONTRIBUTI A FONDO PERDUTO E FINANZIAMENTI AGEVOLATI

Il Mise ha ridefinito la disciplina di accesso agli incentivi per micro e piccole imprese giovanili e femminili. Il decreto ministeriale del 4 dicembre 2020 (G.U. 27 gennaio 2021, n. 21) ha definito le regole di accesso, chiarendo innanzitutto che i destinatari del finanziamento gestito da Invitalia possono essere sia imprese sia persone fisiche che intendono avviare un'attività imprenditoriale.

Le imprese devono essere costituite da più di 60 mesi, essere di micro o piccola dimensione, costituite in forma societaria, avere nella compagine societaria almeno la metà composta da soggetti di età tra i 18 e i 35 anni o da donne, essere iscritte nel registro delle imprese, essere in regola con altri aiuti dello Stato e avere almeno una sede sul territorio italiano.

Le persone fisiche possono presentare domanda di agevolazione a condizione che prima dell'ammissione del finanziamento possano dimostrare la costituzione dell'impresa e il possesso dei requisiti.

Se l'impresa è costituita da meno 36 mesi, si ha diritto a un finanziamento agevolato, a un tasso pari a zero della durata massima di 10 anni, per un importo complessivo non superiore al 90% della spesa ammissibile e un contributo a fondo perduto fino al 20% per macchinari, impianti e attrezzature, ma anche per programmi informatici e servizi per le tecnologie dell'informazione, blockchain, internet of things e acquisto di brevetti. Per le imprese con maggiore anzianità di 36 mesi la percentuale del contributo a fondo perduto è più bassa (15%) e le spese ammissibili sono minori.

Le spese devono essere effettuate nei settori della produzione di beni industriali, artigianali e agricoli, nella fornitura di servizi alle imprese e alle persone, nel commercio dei beni e servizi, nel turismo, nelle attività culturali, nella ricettività e accoglienza.

D.M. del 4 dicembre 2020, pubblicato sulla G.U. del 27 gennaio 2021, n. 21:

http://bit.ly/Decreto4dic20

CHI SARANNO I BENEFICIARI DEL NUOVO DECRETO LEGGE SOSTEGNO?

Le risorse del nuovo decreto legge Ristori 5, detto "decreto Sostegno", andranno alle partite Iva che hanno registrato un calo del fatturato pari ad almeno il 33% nel 2020 rispetto al 2019. Ma come farà il ministero dell'Economia e delle finanze a discernere chi ha diritto alle misure di sostegno? Un aiuto potrebbe venire dalla pubblicazione dello scorso 18 gennaio dei dati sulle fatture elettroniche registrati tra gennaio e novembre dello scorso anno, un report che consente anche di indagare i settori e i territori più colpiti.

La novità, rispetto ai precedenti decreti Ristori, è che questa volta le risorse potrebbero essere erogate a prescindere dal codice Ateco e quindi potrebbe riguardare categorie di lavoratori autonomi e di liberi professionisti finora esclusi.

Nel report del Mef si registra che le perdite più consistenti si sono avute nelle attività dei servizi di alloggio e ristorazione e per le attività artistiche sportive, di intrattenimento e divertimento.

I territori che hanno subito maggiori perdite sono la Sardegna, il Friuli Venezia Giulia e la Valle d'Aosta, mentre i risultati più positivi si sono registrati in Basilicata e in Calabria.

Non c'è dubbio che le risorse saranno concentrate nelle aree di maggiore criticità, ma gli interventi di sostegno saranno questa volta molto più mirati.

Mef analisi statistiche sulle rilevazioni dei flussi mensili dei dati della fatturazione elettronica (estrazione dati del 15 gennaio 2021):

http://bit.ly/Mef15gen21

UFFICIO PARLAMENTARE DI BILANCIO: AUDIZIONE SULLA RIFORMA DELL'IRPEF E DEL SISTEMA TRIBUTARIO

Il presidente dell'Ufficio parlamentare di bilancio (Upb) Giuseppe Pisauro è intervenuto in Parlamento nell'ambito dell'indagine conoscitiva in materia di riforma dell'Irpef e altri aspetti del sistema tributario. Al centro del suo intervento, le principali criticità del sistema vigente che la riforma dell'Irpef dovrebbe mirare a superare, in particolare quelle relative all'attuale struttura dell'imposta (aliquote marginali effettive elevate e irregolari in corrispondenza di redditi medi e medio-bassi, erosione della base imponibile e dell'imposta, scarsa trasparenza e complessità, diffusa evasione dei redditi da lavoro autonomo e da impresa) e quelle che emergono considerando il sistema di tax-benefit nel suo complesso.

Per quanto riguarda gli obiettivi della riforma, nei più recenti documenti ufficiali viene esplicitamente menzionata la riduzione delle aliquote effettive sui redditi da lavoro, dipendente e autonomo, in particolare per i contribuenti con redditi bassi e medio-bassi, in modo da aumentare il tasso di occupazione, ridurre il lavoro sommerso e incentivare l'occupazione di donne e giovani. A oggi le risorse stanziate per la riforma fiscale (tra 2 e 3 miliardi nel 2022 e tra 1 e 2 miliardi dal 2023) appaiono insufficienti a finanziare gli obiettivi indicati.

È poi importante definire la direzione di riforma che si vuole intraprendere: se rimettere in discussione gli elementi fondanti dell'attuale Irpef (modello di tassazione omnicomprensivo o duale, tassazione individuale o familiare, grado di progressività dell'imposta) oppure partire dal sistema attuale e correggerne le principali criticità (effetti distorsivi delle elevate aliquote marginali effettive, iniquità dell'imposta in termini sia verticali sia orizzontali, complessità del sistema, pluralità di obiettivi e mix di detrazioni d'imposta e di strumenti di spesa). Tali scelte, insieme a quella sulle finalità che l'imposta deve perseguire, andranno effettuate alla luce dell'equità e dell'efficienza dell'intero sistema tributario e del ruolo che oggi ricopre l'Irpef come principale fonte di finanziamento della spesa.

Quanto alla struttura dell'imposta, particolare attenzione andrebbe posta all'incidenza del prelievo sul reddito (aliquota media effettiva) e all'irregolarità del prelievo sulle unità di reddito aggiuntivo (aliquota marginale effettiva).

Pertanto, un obiettivo prioritario e non rinviabile della riforma dell'Irpef deve essere quello di eliminare l'andamento irregolare delle aliquote marginali effettive per ridurre i conseguenti effetti distorsivi.

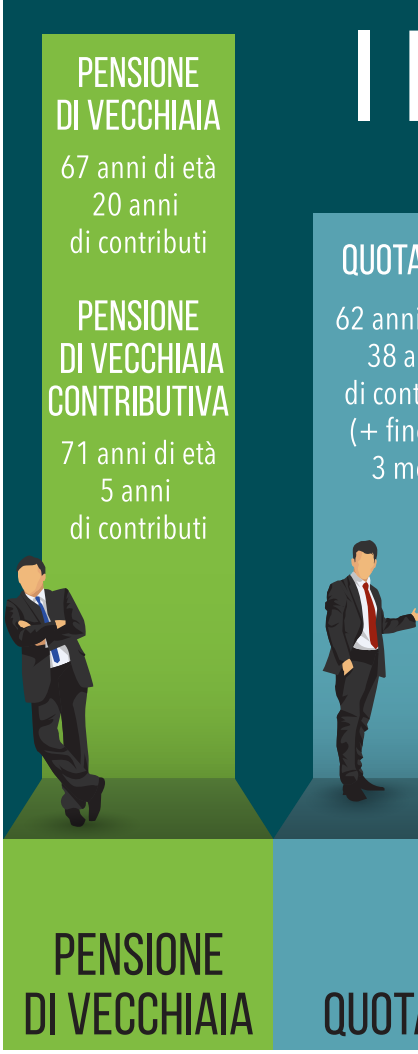
Una riforma dell'Irpef può rappresentare l'occasione per rendere il sistema impositivo meno complesso e più trasparente di quello attuale, attraverso una riduzione e razionalizzazione delle spese fiscali (esclusioni, deduzioni e detrazioni diverse da quelle per tipologia di reddito e per i carichi familiari). Si tratta di misure che vanno dal ristabilire la capacità contributiva dell'individuo a sostenere spese meritorie, a fornire incentivi per migliorare l'assetto degli immobili esistenti o di tipo settoriale e, in taluni casi, contrastare l'evasione fiscale. La proliferazione di alcune di queste voci (molte delle quali di modesta entità complessiva ma che, riguardando un numero molto contenuto di contribuenti, hanno importi unitari rilevanti) è dovuta all'utilizzo dell'Irpef per veicolare politiche che nulla hanno a che fare con il suo obiettivo primario della redistribuzione del reddito e che, qualora ancora ritenute utili, potrebbero essere realizzate attraverso strumenti di spesa contribuendo alla semplificazione e trasparenza del sistema e attenuare la questione dell'incapienza fiscale.

Infine, nell'ottica che la capacità redistributiva dell'imposta debba essere decisa a livello centrale, la riforma dell'Irpef dovrebbe includere anche quella del sistema delle addizionali, prevedendo una drastica semplificazione della loro struttura consentendo alle Regioni e ai Comuni di fissare un'aliquota di addizionale costante per tutti i livelli di reddito scelta in un range stabilito a livello di governo centrale.

PENSIONI 2021

Nella legge di bilancio vecchie misure e qualche novità: proroga di Opzione donna, Ape sociale, Isopensione. Tutela del part-time verticale. Contratto di espansione esteso alle imprese con almeno 250 dipendenti

Daniela Fiorino
responsabile ufficio sindacale Manageritalia



Pensione di vecchiaia

L'età per accedere al pensionamento di vecchiaia per le lavoratrici e i lavoratori privati è confermata a 67 anni. Rimane invariato il requisito contributivo minimo, non soggetto ad adeguamenti periodici, pari a 20 anni di anzianità.

Per i lavoratori con primo accredito contributivo successivo al 31 dicembre 1995, l'importo della pensione deve risultare non inferiore a 1,5 volte l'importo dell'assegno sociale, e cioè a 690,42 euro mensili. Se non si soddisfa tale condizione, il lavoratore potrà accedere alla pensione di vecchiaia contributiva al compimento dei 71 anni di età. In tal caso sarà sufficiente essere in possesso di almeno 5 anni di anzianità contributiva.

Resta in vigore il requisito di 66 anni e 7 mesi di età, ma con 30 anni di contributi, per chi ha svolto attività gravose o usuranti (vedi circolare Inps 126/18).

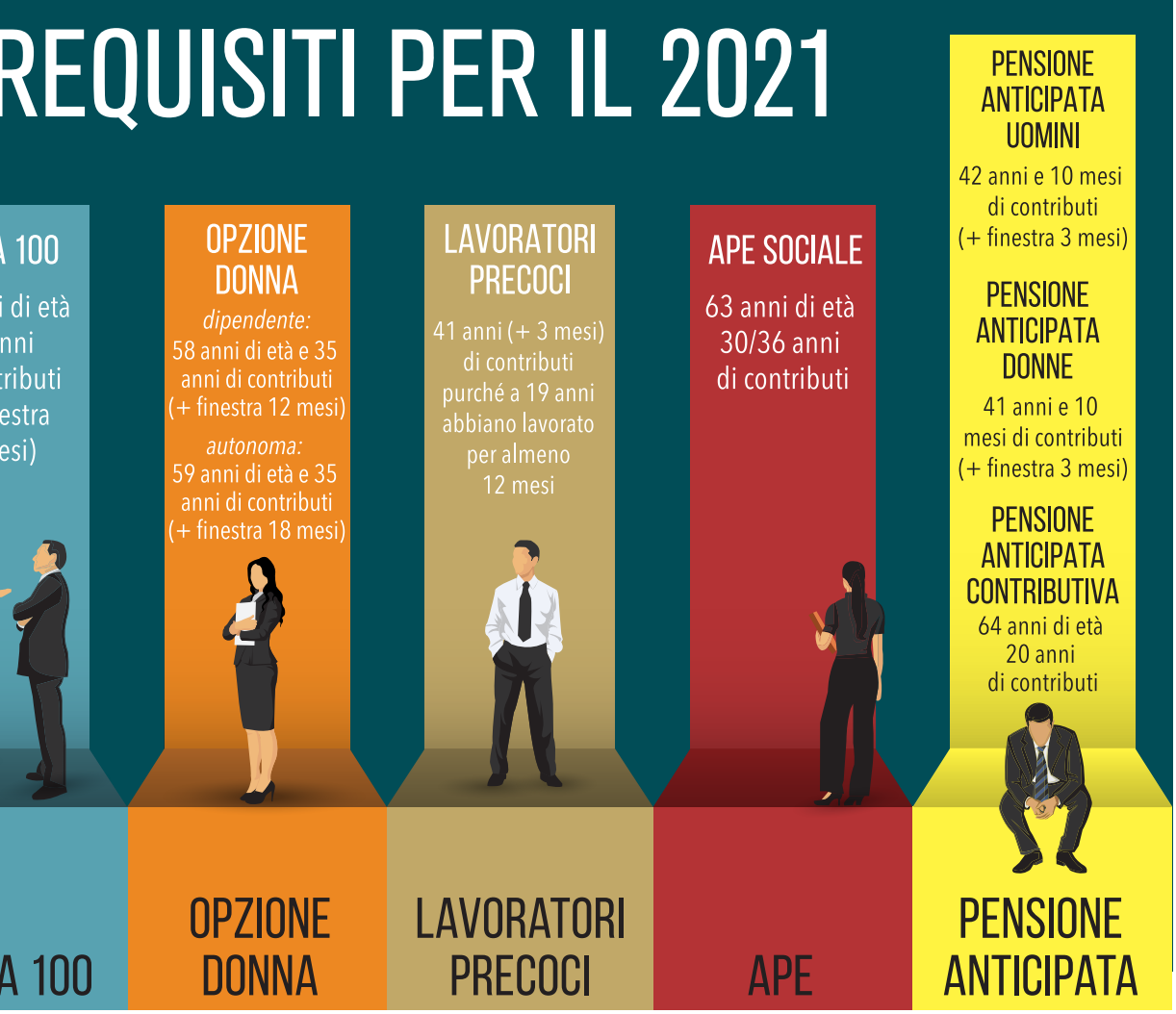
Pensione di anzianità

Fino al 31 dicembre 2026 sono confermati i requisiti di 42 anni e 10 mesi di anzianità contributiva per gli uomini e a 41 anni e 10 mesi per le donne e il meccanismo delle "finestre di uscita", che prevede un posticipo di 3 mesi della decorrenza del pensionamento una volta raggiunti i requisiti suddetti. Coloro che rientrano nel sistema contributivo pieno (primo accredito successivo al 31 dicembre 1995) possono accedere al pensionamento anticipato avendo compiuto 64 anni di età, con almeno 20 anni di anzianità contributiva effettiva (obbligatoria, volontaria, da riscatto, con esclusione di quella accreditata figurativamente a qualsiasi titolo), se la pensione mensile non risulta inferiore a 2,8 volte l'importo mensile dell'assegno sociale, ovvero a 1.288,78 euro.

Sono fatti salvi i requisiti ridotti previsti da norme transitorie.

Quota 100

Possibilità di accedere, fino al 31



dicembre 2021, alla pensione con almeno 62 anni di età e 38 di contributi, di cui almeno 35 di contribuzione effettiva, con esclusione dei periodi coperti da disoccupazione e malattia/infortunio. Il diritto conseguito entro il 31 dicembre 2021 può essere esercitato anche successivamente a tale data.

Per il raggiungimento del requisito contributivo si può fare ricorso anche al cumulo gratuito dei periodi assicurativi, ma solo all'interno delle gestioni Inps. Non è possibile cumulare periodi di contribuzione versati nelle casse professionali, nel Fondo Clero e nell'Inpgi.

Per la decorrenza del pensionamento è prevista una finestra mobile di 3 mesi per i lavoratori privati (6 mesi per i pubblici). Fino al raggiungimento dell'età pensionabile (67 anni), non è possibile cumulare il trattamento pensionistico con i redditi da lavoro, a eccezione delle prestazioni occasionali, quelle che prevedono l'emissione di ricevute con ritenuta d'acconto fino a un massimo di 5.000 euro lordi annui. In caso di mancato rispetto di tale divieto, la pensione sarà sospesa nell'anno in cui sono stati prodotti i redditi.

L'Inps ha infine chiarito che non è possibile accedere alla pensione Quota 100 utilizzando lo strumento dell'Isopensione.

Opzione donna

Prorogata la possibilità per le lavoratrici dipendenti di anticipare il pensionamento esercitando l'opzione di calcolo della pensione integralmente con il sistema contributivo. A tal fine occorre aver maturato, entro il 31 dicembre 2020, un'anzianità contributiva almeno pari a 35 anni e un'età anagrafica pari o superiore a 58 anni per le dipendenti e a 59 anni per le autonome. Si applica inoltre la finestra di decorrenza di 12 mesi per le lavoratrici dipendenti, e 18 mesi per le autonome.

Ai fini del perfezionamento del requisito contributivo, è valutabile la contribuzione a qualsiasi titolo versata o accreditata in favore dell'assicurata, fermo restando il contestuale perfezionamento del requisito di 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.

Lavoratori precoci

Anche il requisito contributivo previsto per i lavoratori precoci è confermato in 41 anni, come la finestra di decorrenza di 3 mesi e l'impossibilità di cumulare la pensione con redditi da lavoro, fino al raggiungimento dell'età pensionabile, come stabilito per Quota 100.

Sono considerati lavoratori precoci coloro che possono fare valere almeno un anno di contribuzione per periodi di lavoro effettivo svolti prima del compimento del 19° anno di età e soddisfino una delle condizioni previste dal legislatore (vedi **http://bit.ly/lav-precoci**).

Altre possibilità di anticipo del pensionamento

Prorogata per un anno la possibilità di fruire dell'Ape sociale. Per quanto riguarda l'Isopensione che, come la Rita, ha carattere strutturale, si è stabilito di prorogare la durata di 7 anni (invece dei 4 originariamente previsti) fino a tutto il 2023. Modifiche, con riferimento al solo anno 2021, della dimensione aziendale per poter usufruire del contratto di espansione.

Ecco i requisiti richiesti per poterli utilizzare.

Ape sociale

È una prestazione assistenziale riconosciuta al sussistere di determinate condizioni e commisurata alla futura pensione, fino al limite di 1.500 euro mensili. Viene erogata dallo Stato fino alla data di decorrenza della pensione vera e propria.

Possono farne richiesta i lavoratori con 63 anni d'età e 30 di contributi per i disoccupati e 36 per chi assiste da almeno 6 mesi familiari disabili; chi ha invalidità al 74% e più; chi svolge attività gravose da almeno 7 anni negli ultimi 10 o 6 anni negli ultimi 7.

La concessione è subordinata alla cessazione dell'attività lavorativa.

È compatibile con la percezione di redditi da lavoro dipendente o parasubordinato nel limite di 8.000 euro annui e derivanti da lavoro autonomo, nel limite di 4.800 euro annui.

Non spetta a chi è titolare di trattamento pensionistico diretto.

Isopensione

Possibilità di incentivare l'esodo di lavoratori "anziani" da parte dei datori di lavoro che impieghino mediamente più di 15 dipendenti, attraverso accordi aziendali, ad adesione individuale. L'azienda si impegna a corrispondere ai lavoratori, attraverso l'Inps, una prestazione di importo pari alla pensione che spetterebbe loro in base alle regole vigenti al momento della cessazione e versa all'Inps la contribuzione figurativa necessaria al raggiungimento del pensionamento effettivo, che può essere anticipato sia per anzianità che per vecchiaia (no Quota 100).

L'anticipo è fino a 7 anni rispetto all'età pensionabile.

Nell'eventualità di una successiva nuova occupazione del lavoratore come dipendente o autonomo, non

viene meno l'obbligo del versamento da parte del precedente datore di lavoro, l'isopensione pertanto continuerà a essere erogata e andrà a cumularsi con tali redditi.

Rita

Possibilità, per gli iscritti ai fondi di previdenza complementare, di anticipare – integralmente o parzialmente – l'erogazione delle prestazioni pensionistiche in forma di rendita temporanea, soggetta alla tassazione agevolata del 15-9%.

I requisiti richiesti sono aver cessato l'attività lavorativa ed essere in possesso di almeno 20 anni di contribuzione nella previdenza pubblica o di almeno 5 anni di anzianità contributiva nella previdenza complementare.

La rendita può essere richiesta con un anticipo massimo di 5 anni rispetto alla data di maturazione dell'età anagrafica prevista per la pensione di vecchiaia, oppure di 10 anni se dopo la cessazione dell'attività lavorativa si è stati inoccupati per un periodo di tempo superiore a 24 mesi. In questo caso non è richiesto il requisito dei 20 anni di contribuzione Inps.

La fruizione della Rita è compatibile con eventuali attività lavorative intraprese successivamente alla richiesta della rendita e anche con il percepimento della pensione anticipata per anzianità.

Contratto di espansione

Solo per il 2021 è estesa alle aziende che non abbiano meno di 250 dipendenti la possibilità di usufruire del contratto di espansione (limite precedentemente fissato a 1.000 dipendenti) per quanto riguarda i prepensionamenti, e di 500 dipendenti per la Cigs.

L'azienda avvia una procedura di consultazione sindacale finalizzata a stipulare un accordo in sede governativa con il ministero del Lavoro e le associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, in modo da accedere alle seguenti misure di contenimento del costo del lavoro:

- intervento straordinario d'integrazione salariale (Cigs), con riduzione dell'orario di lavoro fino al 30%, al fine di favorire nuove assunzioni;
- possibilità di esodo anticipato per i lavoratori che si trovino a non più di 5 anni di distanza dall'età pensionabile, nell'ambito di accordi di non opposizione e previo esplicito consenso in forma scritta dei lavoratori interessati.

Il datore di lavoro riconosce per tutto il periodo e fino al raggiungimento della prima decorrenza utile del trattamento pensionistico, a fronte della risoluzione del rapporto di lavoro, un'indennità mensile, commisurata al trattamento pensionistico lordo maturato dal lavoratore al momento della cessazione del rapporto di lavoro, come determinato dall'Inps.

Per l'intero periodo di spettanza teorica della Naspi al lavoratore, il versamento a carico del datore di lavoro per l'indennità mensile è ridotto di un importo equivalente e il versamento a carico del datore di lavoro per i contributi previdenziali utili al conseguimento del diritto alla pensione anticipata è ridotto di un importo equivalente alla somma della contribuzione figurativa Naspi. I contributi previdenziali non sono dovuti in caso di un accompagnamento alla pensione di vecchiaia.

Part-time verticale e ciclico: calcolo dei requisiti di anzianità

La legge di bilancio per il 2021 dispone che i giorni e le settimane non lavorate in caso di part-time verticale e ciclico debbano essere considerate utili ai fini dell'anzianità contributiva, ma non per il trattamento pensionistico. In precedenza i vuoti contributivi non veni-

vano conteggiati, indipendentemente dall'entità della retribuzione annuale, neppure nel caso in cui essa superava il minimale contributivo Inps, ritardando in tal modo, ulteriormente, il momento del pensionamento per tali lavoratori.

Per i contratti di lavoro a tempo parziale in corso dalla data di entrata in vigore della legge (1° gennaio 2021) o con decorrenza iniziale successiva, il numero delle settimane da includere nel computo dell'anzianità utile ai fini del diritto al trattamento pensionistico, è quindi determinato rapportando il totale della contribuzione annua al minimale contributivo settimanale.

Per i contratti di lavoro a tempo parziale già esauriti prima della suddetta data, il riconoscimento delle settimane in oggetto è subordinato alla presentazione di apposita domanda dell'interessato, corredata da idonea documentazione.

Cumulo e totalizzazione dei periodi assicurativi

Il cumulo dei periodi assicurativi è uno strumento che permette di cumulare gratuitamente i contributi non coincidenti presenti in gestioni previdenziali diverse, compresi quelli versati nelle casse professionali.

Diversamente dalla totalizzazione, il diritto si matura al raggiungimento dei requisiti anagrafici e contributivi generali e non è prevista la finestra di decorrenza di 18 mesi.

Il calcolo può essere misto (retributivo e contributivo), mentre nella totalizzazione le diverse gestioni pensionistiche calcolano la quota di pensione di propria competenza in proporzione all'anzianità contributiva maturata dal lavoratore in ciascuna di esse. Il tutto secondo il sistema di calcolo previsto dal loro ordinamento solo se si è raggiunto il diritto a un'autonoma pensione, altrimenti applicano il sistema contributivo.

I requisiti per chi ricorre alla totalizzazione sono pari ad almeno 20 anni di contribuzione e 66 anni di età, oppure, 41 anni di contributi a prescindere dall'età.

Possibilità di riscatto per i cosiddetti "contributivi puri"

Strumenti pensati per incrementare l'anzianità contributiva, e quindi anticipare il pensionamento in scadenza nel 2021, sono il riscatto dei periodi di vuoto contributivo e il riscatto agevolato della laurea (vedi tabelle a destra).

La convenienza se esercitare o meno l'opzione per il calcolo dell'intera pensione con il sistema contributivo va valutata con riferimento ai singoli casi personali e con l'aiuto degli esperti di un Patronato.

Riepiloghiamo alcune informazioni utili al riguardo.

Destinatari. Chi, avendo meno di 18 anni di contributi al 31 dicembre 1995, ha maturato almeno 15 anni di contributi di cui almeno un anno prima del 1996. In caso di Totalizzazione è possibile avere 18 o più anni di contributi al 31 dicembre 1995.

Modalità. Tramite il modulo AP142, da allegare alla domanda di riscatto di laurea, dopo aver esercitato l'opzione per il calcolo contributivo.

Attenzione. La scelta è irrevocabile.

Misura della pensione. L'effetto della conversione al metodo contributivo può portare, in alcuni casi, a un decremento anche del 50% della pensione per chi vanta molti anni di anzianità contributiva prima del 1996 e incrementi significativi a livello retributivo negli ultimi anni di lavoro.

Perequazione automatica delle pensioni

L'aliquota di perequazione per l'anno 2020 è stata stabilita in via definitiva nella misura dello 0,5%. Conseguentemente, l'Inps procederà al conguaglio da perequazione (+0,1%) rispetto al valore dello 0,4% utilizzato in via provvisoria per il 2020.

A causa dello stallo dell'inflazione, non si procederà ad alcun adeguamento dell'importo delle pensioni da mettere in pagamento per l'anno 2021, salvo conguaglio da effettuarsi in sede di perequazione per l'anno successivo.

Altri adeguamenti

Il massimale contributivo per chi non ha anzianità contributiva pri-

Strumenti per incrementare l'anzianità contributiva (contributivi puri)

Riscatto vuoti contributivi	
Presentazione domanda	Entro il 31 dicembre 2021
Destinatari	Soggetti privi di anzianità contributiva al 31 dicembre 1995 e non già titolari di pensione, iscritti all'Ago e forme sostitutive ed esclusive della medesima, alle gestioni speciali dei lavoratori autonomi e alla Gestione separata per i lavoratori parasubordinati.
Periodi riscattabili	Massimo 5 anni anche non continuativi nei periodi successivi al 31 dicembre 1995 e precedenti al 29 gennaio 2019.
Rateizzazione	Senza interessi, massimo 60 rate mensili, ciascuna di importo non inferiore a 30 euro.
Trattamento fiscale	Deducibile al 50%. Completamente deducibile dal reddito di impresa se versato dal datore di lavoro.
Riferimento normativo	Art. 20, commi 1-5 del decreto legge 28 gennaio 2019, n. 4, convertito con modificazioni in legge 28 marzo 2019, n. 26.

Riscatto agevolato della laurea	
Termine ultimo presentazione domanda	Entro il 31 dicembre 2021
Costo (variabile*)	5.264 euro per ogni anno di laurea da riscattare, deducibile.
Chi può accedervi	• Contributivi "puri" (lavoratori che non hanno accrediti contributivi prima del 1996, anche considerando il periodo di laurea da riscattare). • Iscritti alla Gestione separata per i lavoratori parasubordinati. • Chi esercita l'opzione per il calcolo dell'intera pensione con il sistema contributivo. • Lavoratrici che intendono esercitare l'Opzione donna. • Chi utilizza la totalizzazione dei periodi contributivi.

* Il contributo, per ogni anno da riscattare, è pari al livello minimo imponibile annuo (nel 2021 pari a 15.953 euro), moltiplicato per l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche (33%) e corrispondente, quindi, a circa 5.264 euro.

ma del 1° gennaio 1996, per chi opta per il calcolo della pensione con il sistema contributivo e per chi è iscritto alla Gestione separata per i lavoratori subordinati, è confermato in 103.055 euro.

La fascia di retribuzione contributiva e pensionabile, al di sopra della quale i lavoratori dipendenti versano il contributo aggiuntivo dell'1%, è confermata a 47.379 euro, il trattamento minimo mensile a 515,58 euro (6.702,54 euro annui), l'assegno sociale mensile a 457,99 euro.

Prelievo sulle pensioni d'oro

Confermato il prelievo "straordinario", in percentuale crescente al crescere del reddito pensionistico, sulle pensioni che superano determinati importi, aggiornati annualmente. Tale prelievo, inizialmente previsto per un periodo di 5 anni a decorrere dal 2019, è stato poi ridotto a 3 a seguito dell'azione giudiziaria presso la Corte costituzionale promossa da Cida.

Di seguito, le trattenute che verranno applicate sui trattamenti pensionistici nel 2021:

- **15**% sulla parte di assegno superiore a 100.200 euro e fino a 130.260 euro;
- **25**% sulla parte compresa tra 130.260,01 e 200.400 euro;
- **30**% sulla parte compresa tra 200.400,01 e 350.700 euro;
- **35**% sulla parte compresa tra 350.700,01 e 501.000 euro;
- **40**% oltre i 501.000 euro.

La riduzione interessa tutte le pensioni dirette a eccezione di quelle interamente calcolate con il sistema contributivo. ■

LEADER, ABBRACCIATE L'INCLUSIONE!

Jennifer Brown è una delle principali esperte in tema di diversity e inclusion negli Stati Uniti. Da New York offre consulenza, attraverso la sua società, ad aziende e realtà non profit su questi temi. Speaker attiva su questioni legate alla leadership e al management, è autrice di *Inclusion* e di *How to be an inclusive leader*, appena uscito in libreria, dove propone un percorso passo dopo passo per i manager e i suoi collaboratori finalizzato alla creazione di ambienti di lavoro inclusivi, a tutto vantaggio di produttività e benessere delle persone. https://jenniferbrownspeaks.com/

Davide Mura

A tu per tu con Jennifer Brown, voce di riferimento sui temi della diversity e dell'inclusion. Approfondiamo con lei lo scenario attuale e la strada da percorrere per colmare il gap nelle organizzazioni

Quale potrebbe essere la definizione di "leader inclusivo"?

«Essere un "leader inclusivo" può avere significati diversi, soprattutto considerando le sfumature delle esperienze personali e degli ambienti di lavoro specifici. In generale, ritengo che un leader inclusivo sia qualcuno spinto a suscitare cambiamenti positivi nel senso più ampio del termine. Il leader inclusivo nutre il purpose negli altri, in particolare in coloro che hanno lottato per essere visti, ascoltati e apprezzati, e affronta regolarmente le proprie lacune e i pregiudizi di conoscenza. È forse ancora più importante sottolineare che il leader inclusivo sa come utilizzare il proprio ruolo per sfidare lo status quo, sostenere l'equità e smantellare le strutture che perpetuano l'esclusione, anche se ciò significa sacrificare il capitale personale».

Lei è considerata una delle principali esperte negli Stati Uniti sui temi della diversity e dell'inclusion: che tipo di traguardi sono stati raggiunti in questo campo negli ultimi anni e cosa manca ancora nel mondo del lavoro?

«Negli ultimi anni c'è stata un'evoluzione rapida e incoraggiante in questo ambito. Sebbene ci siano stati molti passi in avanti di cui essere orgogliosi, mi ritengo particolarmente soddisfatta per l'espansione e lo sviluppo diffuso dei gruppi di affinità, meglio noti come Employee resource groups (Erg), ovvero gruppi guidati dai lavoratori incentrati su determinate identità, con l'obiettivo di promuovere l'inclusione in azienda. Esistono da anni, ma solo di recente abbiamo assistito alla nascita di nuovi forum basati su una varietà di dimensioni della diversità, oltre l'etnia e il genere. Abbiamo visto emergere nuovi gruppi intorno alla genitorialità e all'assistenza, alla salute mentale e persino all'allattamento. L'American civil liberties

union è un fantastico esempio di organizzazione che investe sui propri Erg e li sostiene. Il loro crescente elenco di Erg include gruppi per femministe, dipendenti ebrei, donne afroamericane, dipendenti ex carcerati e immigrati. Inoltre, gli Erg hanno anche iniziato a collaborare e "impollinarsi" tra loro, condividendo spazi e creando dialoghi intersezionali davvero affascinanti. Penso che queste alleanze diventeranno ancora più prevalenti in futuro.

Una cosa che manca è una maggiore attenzione alla forza lavoro multigenerazionale, soprattutto per quanto riguarda l'alfabetizzazione tecnologica. Man mano che i talenti emergenti diventano sempre più visibili sul posto di lavoro, dovrebbe essere posta maggiore attenzione su come costruire e sostenere i ponti tra le divisioni generazionali. Il passaggio ispirato dalla pandemia al lavoro virtuale ha chiaramente evidenziato i nostri diversi livelli di comfort con la tecnologia, che occasionalmente hanno causato problemi di comunicazione, oppure ostacoli a un lavoro di squadra efficace. Credo che le questioni relative all'equità di internet e alla presenza aziendale online diventeranno particolarmente importanti nel prossimo futuro».

Secondo lei, eventi e movimenti di respiro internazionale come #MeToo e #BlackLivesMatter hanno sensibilizzato le aziende su questi temi?

«I movimenti per la giustizia sociale hanno indubbiamente accresciuto la consapevolezza dell'inclusione e dell'equità all'interno delle aziende. Ciò che sono riusciti a realizzare particolarmente bene, e che il lavoro sulla diversità aziendale a volte fatica a raggiungere, è mostrare quanto siano viscerali, personali e radicati questi problemi. Molte persone credono che aspetti come la politica o la giustizia sociale debbano rimanere al di fuori dagli ambienti di lavoro, ritenendoli poco "professionali". Ma movimenti come #MeToo e #BlackLivesMatter hanno dimostrato che la discriminazione sistemica e gli abusi di potere influenzano ogni aspetto della nostra vita, e questo ha effetti sulle performance sul lavoro. L'idea di ignorare gli scanda-

«Il leader inclusivo nutre il purpose negli altri, in particolare in coloro che hanno lottato per essere visti, ascoltati e apprezzati. Sa come utilizzare il proprio ruolo per sfidare lo status quo, sostenere l'equità e smantellare le strutture che perpetuano l'esclusione, anche sacrificando il capitale personale»

li delle molestie sessuali o i casi di brutalità della polizia una volta entrati in ufficio è irrealistica e ingiusta nei confronti dei propri collaboratori, quindi sono grata che gli sforzi di movimenti del genere abbiano aperto le porte a conversazioni critiche. La sfida è ora sostenere queste conversazioni al di là dei trend popolari e catalizzarle verso azioni concrete».

Qual è il ruolo dei manager per incoraggiare e promuovere la diversità e l'inclusione?

«I manager, e in generale i leader con visibilità di ogni tipo, hanno un ruolo chiave in tal senso. I sostenitori della Dei (diversity, equity e inclusion) sanno da anni che i loro sforzi necessitano del supporto attivo di manager ed executive se vogliono un cambiamento duraturo e sostenibile. Mentre andiamo avanti, ora è il momento di raddoppiare quel messaggio di consenso da parte dei massimi leader e di approfondirlo. Se i lavoratori percepiscono che i loro manager, alle prese con dimensioni profondamente personali privilegiate, di potere e identità lottano per affermare questi valori, allora si renderanno conto che è un processo importante che tutti dovrebbero intraprendere. In sostanza, i manager dispongono di una potente piattaforma per modellare comportamenti inclusivi e questo non dovrebbe essere preso alla leggera».

Dai responsabili delle risorse umane ai chief diversity officer: è solo una questione di job title specifici o piuttosto di cultura aziendale?

«L'inclusione include tutti. Sembra un gioco di parole, ma questa è letteralmente la definizione del termine. Ciò significa che tutti, indipendentemente dal loro titolo professionale, hanno un ruolo da svolgere nella creazione di una cultura di appartenenza in cui ogni individuo si possa sentire accolto e ascoltato. Peter Drucker ha detto "*Culture eats strategy for breakfast*", il che significa che l'ethos di un ambiente è più potente dei cambiamenti strutturali trasmessi dall'alto. Sono d'accordo con questo punto di vista. Tutti possiamo fare piccole cose per rendere i nostri luoghi di lavoro più sicuri l'uno per l'altro. Possiamo includere i nostri pronomi quando ci presentiamo, partecipare ai gruppi organizzati dai lavoratori, riportare le microaggressioni quando le ascoltiamo, informarci con contenuti sull'inclusione e altro ancora. L'elenco potrebbe continuare all'infinito, ma il punto è che c'è sempre qualcosa da fare a livello individuale per favorire l'equità sul posto di lavoro».

Se potesse dare a tutti i manager, indipendentemente dai loro ruoli, tre suggerimenti per essere più inclusivi, cosa direbbe loro?

«C'è una lunga lista di azioni che i manager potrebbero svolgere per essere più inclusivi, ma mi morderò la lingua e mi limiterò a tre! In primo luogo, consiglierei ai manager di vedere tutto sotto la loro competenza attraverso una lente di equità. Riesaminate i processi decisionali, le vostre gerarchie interne, i vostri messaggi e la vostra morale, la composizione demografica del vostro team e così via, chiedendovi quale sia la voce sottorappresentata, chi abbia bisogno di più supporto e dove la disuguaglianza si stia intrufolando nel vostro ecosistema.

In secondo luogo, direi di fare una ricerca su come migliorare. Leggere più libri, ascoltare più podcast, partecipare a più conferenze e webinar, qualunque sia il supporto preferito, cercate di imparare qualcosa di nuovo al di fuori della vostra esperienza personale. Si può anche fare riferimento ad altri leader e aziende inclusivi, scoprire cosa stanno facendo bene e modellare quell'azione nella propria azienda. Se altri ci vedono impegnati in questa rigorosa introspezione, il messaggio che le persone attorno a noi percepiranno è che l'inclusione non è solo un valore organizzativo, ma anche personale.

Infine, ascoltate in modo attivo il vostro team e scoprite di cosa ha bisogno per essere supportato al meglio e progettate le vostre soluzioni in base alle loro esigenze. Richiedete un feedback sulle vostre capacità di leadership e fate do-

mande specifiche a colleghi fidati su come si potrebbero inavvertitamente perpetuare pregiudizi ed esclusione sul lavoro. Ma con le orecchie aperte dovete anche avere un cuore aperto: non chiedete suggerimenti se non siete disposti a integrarli».

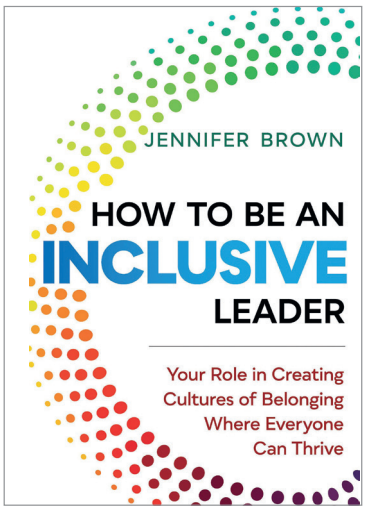
Quando si parla di diversità e inclusione, tendiamo a fare riferimento a categorie. Non crede che la vera sfida per superare pregiudizi e stereotipi sarebbe trattare ogni persona sul posto di lavoro come "unica", facendo del proprio meglio per aumentare il proprio potenziale?

«Credo fermamente che l'idea di unicità sia al centro di ciò che riguarda la diversità e l'inclusione. Si tratta di onorare la differenza, non di cancellarla. Quando tratti ogni individuo come un essere umano unico con una storia e un background speciali, troverai più facile fornire supporto in modi significativi poiché stai intrinsecamente tenendo conto delle sfumature che informano la loro esperienza. Trattare ogni componente del team come unico evidenzia anche la differenza tra uguaglianza ed equità. L'uguaglianza è qualcosa di facile da sostenere in teoria, perché è un obiettivo lontano e idealizzato. L'equità invece implica che comprendiamo che il campo di gioco è irregolare, poiché non partiamo tutti dallo stesso punto e non abbiamo le stesse opportunità. L'equità riconosce che ognuno è unico e, come tale, richiede un'attenzione personalizzata che guidi verso il successo».

Recenti proiezioni basate su scenari economici modellati da McKinsey e Oxford Economics stimano che l'occupazione per le donne potrebbe non tornare ai livelli pre-pandemici fino al 2024, due anni interi dopo una ripresa per gli uomini. Cosa pensa di questo scenario? Quali dovrebbero essere le strategie più efficaci per accelerare il ritorno delle donne nel mondo del lavoro?

«È vero, purtroppo lo scorso anno ha visto un esodo di massa di donne dalla forza lavoro. C'erano una serie di fattori, ma la causa principale era la pressante necessità di aumentare l'assistenza all'infanzia 24 ore su 24, il che inevitabilmente pone un onere sproporzionato soprattutto sulle donne. Un numero quattro volte superiore di donne rispetto agli uomini ha abbandonato la forza lavoro nel settembre 2020. Gli effetti negativi della disoccupazione diventano anche più acuti con l'età. Le donne disoccupate hanno il 18% in meno di probabilità di trovare un nuovo lavoro tra i 50 e i 61 anni anziché tra i 25 e i 34 anni. E a 62 anni o più hanno il 50% in meno di probabilità di essere riassunte, secondo una ricerca dell'Urban Institute. Inutile dire che ora siamo un po' in una crisi nazionale quando si tratta di parità di genere sul posto di lavoro, il che mostra con quanta facilità i progressi possano essere invertiti. Per accelerare il ritorno delle donne nel mondo del lavoro, occorrono alcuni cambiamenti.

Da una prospettiva politica più ampia, è necessario intraprendere



«La leadership, per essere tale, presuppone una buona dose di *discomfort*: se non ti stai spingendo a fare di più e non stai spingendo gli altri intorno a te a seguire l'esempio, non stai facendo abbastanza»

azioni immediate e a lungo termine per rafforzare le infrastrutture di assistenza all'infanzia, il che significa che devono essere fatti grandi investimenti in questo ambito. Le singole aziende dovrebbero anche stabilire politiche lavoro-famiglia più progressiste e di sostegno, in modo che le donne non siano penalizzate per aver avuto figli. Passando al livello di responsabilità personale, il lavoro domestico deve essere equamente ridistribuito in modo che tutti i partner coinvolti si assumano la loro giusta quota. Anche se questa è solo la punta dell'iceberg, vorrei indicare queste tre cose come punti di partenza sulla strada del recupero».

Quanto è importante un cambiamento culturale nelle famiglie, nelle aziende e nella società e, dall'altra parte, nei servizi, nelle leggi ecc.? Cosa può aiutare a cambiare quella cultura?

«Penso che questa domanda ci porti al costante tira e molla tra cambiamento culturale e sistemico. Il cambiamento culturale è quello che avviene a livello individuale. Sono i tuoi amici e le tue famiglie, i tuoi colleghi, la tua organizzazione e la tua comunità: sono coloro di cui ti circondi regolarmente e come li esorti a essere più inclusivi nel pensiero e nel comportamento. Il cambiamento sistemico è il cambiamento messo in atto attraverso la struttura. Sono i servizi pubblici, i progetti di legge e le leggi, le politiche e le petizioni, i mandati governativi e i funzionari eletti: sono i sistemi più ampi all'interno dei quali opera la cultura. E quando si tratta di promuovere la diversità e l'inclusione, entrambe sono assolutamente essenziali. Non puoi averne uno senza l'altro. Il tuo lavoro come individuo o gruppo è individuare dove puoi esercitare la massima pressione e farlo con coerenza. Tutto si riduce al privilegio e alla posizione personali».

L'8 marzo abbiamo festeggiato la Giornata internazionale della donna. Il tema della campagna di quest'anno è stato #ChooseToChallenge: le piace?

«Assolutamente sì, penso che parli davvero dell'idea che essere inclusivi può essere scomodo perché implica necessariamente andare contro lo status quo e assumersi dei rischi, ma alla fine dobbiamo prendere quella decisione intenzionale se vogliamo vedere progressi sul fronte dell'equità di genere. Dico spesso che la leadership, per essere tale, presuppone una buona dose di *discomfort*: se non ti stai spingendo a fare di più e non stai spingendo gli altri intorno a te a seguire l'esempio, non stai facendo abbastanza.

Per me, #ChooseToChallenge è un riconoscimento di quel presupposto e una dichiarazione che sei disposto ad avventurarti fuori dalla tua zona di comfort. Penso anche che sia un ottimo invito all'azione per coloro che non si identificano con le donne. Può essere allettante per i leader non femminili chiudere un occhio sulla lotta per l'equità di genere poiché potrebbero credere che non li riguardi, e in effetti, molti lo fanno da decenni. Ma questo viaggio richiede che tutti si assumano la loro giusta parte di responsabilità. Quando scegli di parlare, scegli di difendere gli altri e, sì, scegli di sfidare, stai dicendo al mondo: "Sono pronto a fare il passo dove e come posso"». ■

cfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

25ANNI VISTI PRIMA

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.

www.cfmt.it/start

PAROLE, PAROLE, PAROLE

La retorica è uno strumento prezioso nel mondo degli affari e chi la padroneggia può essere un leader migliore. I contributi di un sapere antico per il lavoro manageriale

Andrea Granelli
fondatore di Kanso

RETORICA e business rappresentano uno strano binomio, per molti addirittura impossibile, perché mette insieme due concetti fra loro apparentemente incompatibili. Nell'opinione comune, la retorica non è solo un sapere antico e obsoleto ma anche una parola che sa di vecchio, polveroso, perfino di vacuità, se non richiama addirittura l'artificialità, l'inganno, la manipolazione: "come sei retorico", "che prosopopea"…

Quanto è distante questa lettura distratta della retorica da parte dell'uomo moderno rispetto a come era intesa dagli antichi o, perlomeno, da una parte di essi: anche nell'antichità, infatti, fan e detrattori di questa disciplina si scontravano combattendo senza risparmiarsi colpi, neanche quelli più bassi. D'altra parte, anche il confronto dialettico è parte della retorica. Come ha osservato Sigmund Freud in *Meccanismo psichico dei fenomeni isterici*, «colui che per la prima volta ha lanciato all'avversario una parola ingiuriosa invece che una freccia è stato il fondatore della civiltà».

Agli albori della civiltà umana

Che contributi può dare allora un sapere così antico in un mondo plasmato da tecnologie sempre più potenti e diffuse, dove gli stessi modi e contenuti della comunicazione si sono trasformati grazie

Che contributo può dare la retorica in un mondo plasmato da tecnologie sempre più potenti e diffuse, dove gli stessi modi e contenuti della comunicazione si sono trasformati grazie all'avvento della fotografia, del cinema, delle realtà immersive e dove i computer sono sempre più in grado di parlare, capire, tradurre e decidere?

all'avvento della fotografia, del cinema, delle realtà immersive e dove i computer sono sempre più in grado non solo di parlare, ma anche di capire, tradurre e decidere? A ben vedere, però, la parola non è solo molto antica, ma è addirittura fondativa dell'uomo e della sua civiltà; anzi, del mondo stesso. "*In principio erat Verbum*" recita il prologo del Vangelo di Giovanni, ed è proprio la parola – e la consapevolezza di ciò che diciamo, abbiamo detto e diremo – che ci distingue dal resto degli esseri viventi. Per questi motivi la retorica è di tutti. Per rendersene conto – osservava Jean Racine – era sufficiente «ascoltare una lite tra le donne della condizione più vile: quale abbondanza nelle figure! Esse prodigano la metonimia, la catacresi, l'iperbole».

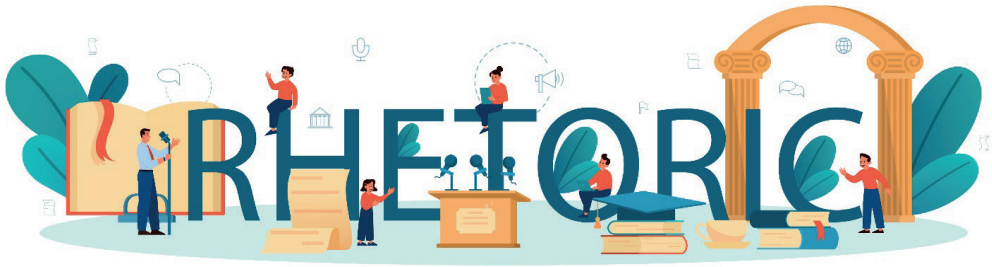
In un libro fondamentale e monumentale sull'arte dell'eloquenza, Marc Fumaroli ci ricorda che «l'eloquenza fa circolare all'interno della società civile l'energia della comunicazione e della trasmissione che la vitalizza e la ricrea incessantemente. Qualora essa scomparisse o venisse sminuita, […] il commercio decadrebbe, gli scambi tecnici e intellettuali verrebbero annientati, e con essi i culti divini, le leggi, i trattati, i consessi in cui si discute di affari pubblici e privati, le assemblee in cui si celebra Dio; ognuno per conto suo, ridotto alla meditazione solitaria […]. Perché il discorso è ciò che tiene legata la società».

Un metodo da esercitare

Oltretutto, la retorica era una *techne*, la *techne rhetorike*; così la chiamavano i Greci per sottolineare con la parola *techne*, espressione versatile e polisemica, che la retorica non era solo una tecnica, un metodo che si imparava con l'esercizio, ma una vera e propria arte che fioriva nei migliori diventando qualcosa di unico, prodotto autentico dell'ingegno umano. A decretarne il successo o il fallimento del suo utilizzo sarà sempre, in ultima istanza, le qualità e l'abilità di chi la pratica. Per questo motivo i grandi oratori lasciavano dietro di sé una scia di divinità, erano considerati eroi, se non addirittura semidei.

Gorgia da Lentini, retore siciliano considerato il fondatore della reto-

RETORICA E MANAGEMENT



Retorica e Management è un percorso seminariale fortemente interattivo che porta i manager alla scoperta di uno tra i più preziosi strumenti comunicativi in nostro possesso. Come affermava Aristotele, tutti gli esseri umani si trovano quotidianamente a «indagare su qualche tesi, a sostenerla, difendersi e accusare».

Nel corso di questo appassionante viaggio nell'arte della parola, i manager potranno entrare in contatto con la pratica della persuasione e del pensiero logico, allenandosi ad acquisire tecniche e strumenti tipici della retorica, e imparando a considerare questa antichissima arte non solo qualcosa di utile ma anche di legittimo e di eticamente appropriato.

Un'occasione nuova e stimolante per fare networking e al contempo acquisire strumenti preziosi ed efficaci nella propria quotidianità professionale: numerosi saranno gli input, le suggestioni, i contributi che ogni partecipante potrà mettere a disposizione del gruppo, alimentando così un'esperienza unica di condivisione e collaborazione tra colleghi. Senza ovviamente prescindere dall'aspetto umano, perché un buon argomento ha cura di dire la verità e al tempo stesso di emozionare e spronare le persone all'azione. Una buona ragione non vince se non convince, non si afferma se non è in grado di risuonare nell'animo di chi la riceve.

Partendo da alcune riflessioni teoriche e l'insegnamento di alcune tecniche e metodi scoperti o inventati dagli antichi retori, oggi bagaglio dei più abili comunicatori e leader, il coronamento del percorso è un vero e proprio dibattito su un tema molto attuale, ovvero l'utilità versus i danni del digitale, dove i partecipanti giocheranno un ruolo attivo.

E non si tratta solo di affinare una tecnica comunicativa, ma di rafforzare un vero e proprio metodo conoscitivo, per meglio comprendere il mondo che ci circonda. Come ha osservato Petrus Cantor, teologo francese del XII secolo, «nessuna verità può essere veramente capita e predicata con ardore se prima non sia stata masticata dai denti della disputa».

Scopri i prossimi appuntamenti:

https://bit.ly/cfmt_retorica

Per un contatto diretto:
Lucia Canullo - lucia.canullo@cfmt.it
Marika Franceschini - marika.franceschini@cfmt.it

rica come sapere codificato e come prodotto dell'insegnamento professionale (per completezza dovremmo infatti aggiungere la retorica all'elenco del made in Italy), ci restituisce nel suo *Encomio di Elena* una definizione efficace e illuminante della parola, ritenuta un «potente sovrano, poiché con un corpo piccolissimo e del tutto invisibile conduce a compimento opere profondamente divine. Infatti, essa ha la virtù di troncare la paura, di rimuovere il dolore, d'infondere gioia, d'intensificare la compassione». Cicerone, nel suo *De Oratore*, descrive il profilo dell'oratore eloquente, massima espressione dell'*homo* (*loquens*): deve possedere «l'acume del dialettico, la profondità del filosofo, l'abilità verbale del poeta, la memoria del giureconsulto, la voce del tragico e il gesto del miglior attore». Per quei tempi un superuomo, oggi diremmo un leader. Ed è questo il punto: la retorica è centrale per la leadership, ne è aspetto costitutivo. I grandi leader sono sempre stati anche dei grandi comunicatori, hanno persuaso, motivato, sedotto i propri collaboratori e i propri clienti, negoziando con successo, sciogliendo conflitti, connettendo fra di loro fatti apparentemente lontani e slegati per generare nuove intuizioni… che spesso si trasformano in decisioni importanti, nuovi prodotti, ingresso in nuovi mercati.

L'arte di ragionare

Questa è, nei fatti, la retorica: la principale tecnologia della mente di cui l'uomo dispone. L'arte innanzitutto di ragionare, di comprendere, di connettere indizi e fatti e poi naturalmente di persuadere, di sedurre, di motivare, di negoziare. L'*ars bene dicendi*, l'arte di dire bene, di essere eloquente. A ben vedere la maledizione non è solo qualcosa di cattivo, il prodotto di invidia, ma anche, e forse soprattutto, qualcosa di detto male. ■

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

STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:
Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489
www.sorrisoesalute.it
Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

AL "SERVIZIO" DEL BENESSERE PSICOLOGICO

Alessandra De Coro è psicologa analista, presidente di Aipa - Associazione italiana psicologia analitica e professore ordinario presso l'Università La Sapienza di Roma.

Il successo riscosso dal servizio di consulenza psicologica di Manageritalia Lombardia Sos Manager sta portando all'ampliamento del progetto a livello nazionale, grazie all'implementazione di collaborazioni sul territorio tra la nostra Federazione e Aipa, Associazione italiana psicologia analitica, l'interlocutore più adatto a garantire la massima professionalità del servizio. Abbiamo chiesto al presidente di Aipa Alessandra De Coro su cosa si basa questa collaborazione, ma soprattutto come è mutato il vissuto psicologico delle persone, in particolare dei manager, in questo anno molto difficile.

Eliana Sambrotta

Come stanno vivendo le persone oggi, dopo un anno di pandemia?

«Dopo una iniziale risposta emotiva, caratterizzata da sorpresa, spavento, angoscia e infine senso di oppressione per il confinamento totale dello scorso anno, le persone oggi vivono il protrarsi dell'incertezza circa il futuro con un enorme senso di pesantezza, stanchi di doversi difendere da un nemico invisibile eppure ancora pericoloso. Oscillano così da eccessi di paure e precauzioni a eccessi di sfida, spinti dal desiderio di tornare alla "normalità" delle relazioni».

In che modo si sono modificate le richieste di aiuto che ricevete?

«Le nuove richieste di aiuto psicologico, sospinte anche dal disagio causato dall'esperienza di lutti e timori specifici per la pandemia, sono caratterizzate da un

generale incremento degli stati d'ansia, in alcuni casi accompagnati da ruminazioni ossessive o da comportamenti di tipo fobico e dal ritiro sociale. Sono aumentate le domande di terapia per comportamenti autolesivi e idee suicidarie negli adolescenti, con genitori e insegnanti disperati e impotenti ad aiutare figli o studenti. Invece i pazienti che già erano in terapia, dopo aver subìto il forzato passaggio a una situazione terapeutica a distanza, sono tornati ad avere le loro sedute in presenza, ma lamentano una grande fatica, nella vita come nelle sedute, per le costrizioni cui tutti siamo comunque tenuti ad attenerci. In alcuni casi, lo stress generato dal trauma pandemico ha permesso di aprire esplorazioni più profonde dei propri vissuti e di accedere a ricordi traumatici nel corso di questo anno».

Restringendo il campo a manager e professionisti, quali sono le problematiche più comuni che si trovano ad affrontare?

«I manager e i professionisti il più delle volte chiedono aiuto inizialmente per motivi familiari (per esempio separazioni coniugali o preoccupazioni genitoriali per i comportamenti "difficili" dei figli adolescenti), ma subito dopo emergono insoddisfazioni profonde legate ai timori di inadeguatezza e all'esperienza di frustrazione suscitati dalle condizioni stressanti del lavoro e dalle proprie aspettative di carriera. Per quanto riguarda le donne, si osservano anche risposte ansiose e depressive specificamente attivate dal conflitto fra i desideri di realizzazione professionale (spesso maggiormente penalizzati, rispetto agli uomini, anche nell'ambiente di lavoro) e i desideri di essere "buone madri"».

Come sono mutate con la pandemia in corso?

«Insoddisfazione e frustrazione sono accresciute, quasi sempre, dal lavoro da remoto, per le maggiori difficoltà di salvaguardare l'aspetto umano e amicale delle relazioni con i colleghi. Solo in alcuni casi, di persone già inclini all'isolamento sociale, lo smart

working è stato accolto con sollievo ma, dopo un certo periodo, il desiderio di tornare a frequentare l'ufficio si è fatto sentire anche in questi casi. In particolare, per quanto riguarda le donne madri, l'ansia di prestazione e il bisogno di uscire di casa sono aumentati per via della situazione di costrizione domestica, con i figli che restano in casa, e dal timore di non riuscire a fare fronte ai bisogni emotivi di tutti i membri della famiglia, inclusa l'assistenza ai familiari anziani e bisognosi di cure. Tale esperienza di stress e di timore di inadeguatezza, come professionisti, ha riguardato noi stessi psicoterapeuti, messi a dura prova dai mutamenti delle condizioni di lavoro e dalle angosce di morte portate con intensità da diversi pazienti».

È ancora forte il tabù di una certa fetta di popolazione nell'entrare in psicoterapia?

«Purtroppo è tuttora frequente sentire, da persone colte come da persone con scarsa cultura, la classica frase: "Ma io non ho bisogno di uno strizzacervelli! Non sono mica matto!". Tradizionalmente, gli analisti considerano le donne più disponibili a intraprendere un lavoro psicologico, forse per una sorta di complesso culturale per cui le donne sarebbero più vicine all'ascolto delle proprie emozioni, o forse perché le condizioni sociali e lavorative spesso esprimono richieste che pesano di più sulle donne e ne aumentano la sensibilità ai conflitti interiori. Lavorando con adolescenti, capita spesso, quando il professionista chiede di avere un colloquio con entrambi i genitori, che la madre si trinceri dietro un "Sa, mio marito non vuole venire perché non ci crede". Come se rivolgersi a un professionista della salute mentale richiedesse una "fede" speciale, che sarebbe invece implicita nel rivolgersi a uno specialista della salute del corpo. Non possiamo tralasciare di considerare cause più obiettive per questa resistenza: la formazione alla psicoterapia, purtroppo, in Italia (ma anche in altri paesi) è stata resa fin troppo accessibile a giovani che cercavano soluzioni ai loro personali problemi, e fino agli anni 90 sono mancati criteri selettivi più rigorosi».

Come possiamo sdoganare questi preconcetti e poter vivere meglio grazie all'aiuto di uno specialista?

«Da una parte, è necessario che le persone siano bene informate circa i criteri di formazione dei professionisti. Dall'altra occorre la disponibilità di questi ad ascoltare con attenzione e rispetto ogni domanda di aiuto psicologico, senza rispondere immediatamente né con una diagnosi, né con una proposta immediata di psicoterapia: occorrono alcuni colloqui di esplorazione della situazione per creare la possibilità di valutare insieme, terapeuta e paziente, quale possa essere la risposta migliore da dare a quella domanda di aiuto. Più in generale, un'opportunità di formazione dei cittadini al significato della salute mentale e del benessere psicologico potrebbe aiutare le persone a disporsi più apertamente rispetto alla scelta di intraprendere un percorso psicoterapeutico come aiuto a una più piena realizzazione di sé e delle proprie risorse affettive e intellettuali».

Come capiamo che è arrivato il momento di farci aiutare da uno specialista?

«La spinta più ovvia può venire da sintomi psicologici, come ansia diffusa, insonnia, tristezza perva-

AIPA ASSOCIAZIONE ITALIANA PSICOLOGIA ANALITICA

Aipa - Associazione italiana di psicologia analitica è la prima associazione di analisti junghiani fondata in Italia nel 1961 da Ernst Bernhard, psichiatra tedesco allievo diretto di Jung e l'unica di questo tipo accreditata al ministero della Salute. Conta attualmente 232 soci ordinari sul territorio nazionale, afferenti a quattro sedi: quella nazionale di Roma e tre sezioni territoriali (Milano, Toscana, Napoli). La formazione rigorosa dei soci, psichiatri e psicologi richiede un curriculum di specializzazione post-lauream di 4 anni, due analisi personali di almeno 360 ore e due supervisioni individuali di almeno 80 ore ciascuna.

siva e inspiegata, difficoltà di controllare certi comportamenti dettati da rabbia o da desideri compulsivi. Ma anche un senso prevalente di frustrazione e di impotenza, ancorché giustificabili con vicende stressanti sul lavoro o in famiglia, sono segnali di una generale difficoltà a mettere in moto le proprie risorse personali per regolare lo stress e le emozioni che a esso sono connesse».

In cosa consiste la collaborazione tra Aipa e Manageritalia?

«A partire dal servizio Sos Manager organizzato in Lombardia in collaborazione con la nostra sezione milanese, sotto la responsabilità del collega Giuseppe Primerano, l'Aipa affiancherà Manageritalia nell'ampliamento a livello nazionale del servizio di sostegno psicologico agli associati. Tale servizio consisterà nell'offrire in primo luogo brevi occasioni di formazione su temi richiesti da Manageritalia e, su richiesta dei singoli iscritti, un primo colloquio di consulenza presso la vostra sede territoriale e a carico di essa, a cura di un professionista socio Aipa. In base alla valutazione della situazione che il professionista farà congiuntamente con il manager, l'associato potrà decidere se proseguire un percorso di sostegno o di psicoterapia con il professionista già conosciuto o eventualmente con altri professionisti Aipa».

SOS MANAGER

Sos Manager nasce come servizio di consulenza psicologica di Manageritalia Lombardia lo scorso settembre e si propone di aiutare la donna e l'uomo manager ad affrontare tutti i cambiamenti tipici di una trasformazione radicale con impatti in ambito professionale, familiare, sociale e negli stili di vita. Il successo riscosso dal servizio sta portando allo sviluppo e all'ampliamento del progetto a livello nazionale, grazie all'implementazione di collaborazioni sul territorio tra la nostra Federazione e Aipa, Associazione italiana psicologia analitica. Attraverso la collaborazione con esperti professionisti in ambito psicologico, gli associati che, anche ma non esclusivamente a causa degli effetti del Covid-19, si trovano in difficoltà, hanno a disposizione una possibilità di aiuto, riservato e personalizzato, nella tutela della privacy e dei contenuti, fruibile di persona, in videoconference, telefonicamente o via email. Per accedere al servizio, per ora attivo per gli associati lombardi, chiamare il numero **02 62535050** o scrivere a **sosmanager.lombardia@manageritalia.it** indicando come si preferisce vivere l'incontro conoscitivo con il professionista, tra i mezzi sopracitati. Il primo incontro, a carico dell'associazione, permetterà di valutare, insieme allo specialista, quali potrebbero essere gli eventuali passi successivi.

Per saperne di più leggi qui:

https://bit.ly/serviziososmanager

Quanto bisogno c'è di servizi e attività del genere secondo lei?

«In una società che sempre più tende a dare spazio e valore alla ricerca del consenso pubblico e al possesso di beni materiali, penso che sia necessario sostenere la ricerca individuale dell'integrità psichica e della libertà di esprimere in modo autentico le proprie risorse creative e i propri bisogni spirituali. Accostarsi a tale ricerca, attraverso un percorso che dà valore anche agli aspetti inconsci della personalità e all'integrazione della coscienza con l'inconscio, può costituire una grande opportunità di ritrovare il benessere psicologico, anche al di là della domanda di "cura"». ■

Non tutelarsi è diabolico.

Polizza "Dual Personal D&O"

017.PP01.01.2019.03

La responsabilità civile di un dirigente d'azienda è rilevante e può mettere a rischio il suo patrimonio personale.
Per questo Assidir offre agli associati Manageritalia **"Dual Personal D&O"**: la polizza che assicura per i rischi legati alla responsabilità civile che deriva dall'essere dirigente. Un'opportunità unica da non perdere.

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

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

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

DUAL

AUTONOMIA E SUBORDINAZIONE

Nasce Labour Issues, l'Osservatorio sul lavoro Cida in collaborazione con Adapt

http://bit.ly/LabourIssuesGen2021

UN OSSERVATORIO sul mercato del lavoro, per analizzarne le trasformazioni legate alle nuove tecnologie, capirne le dinamiche sociali e gli effetti sui lavoratori, verificarne le interazioni con il diritto e la produzione normativa. È l'obiettivo che si è posta Cida, in collaborazione con Adapt, l'associazione di studi e ricerche giuslavoristiche fondata da Marco Biagi.

Attraverso un report statistico trimestrale, l'analisi della realtà italiana, per alcuni indicatori, avverrà in prospettiva comparata a livello europeo, tentando anche un raffronto a livello regionale e provinciale. I dati verranno raccolti dai database Istat, Eurostat, Ilostat, Etui, Oecd, Inapp, Inps, Infocamere e Ilo e saranno analizzati e rielaborati dal gruppo di ricerca che, attraverso la costruzione di grafici, renderà l'indagine di facile lettura.

La scelta di Cida e Adapt è stata quella di partire dai numeri per risalire alla spiegazione dei fenomeni che interessano il mondo del lavoro senza posizioni precostituite e, soprattutto, senza cadere nella demonizzazione delle nuove tecnologie – pur se stanno sconvolgendo i processi produttivi – o nella suggestione di un mondo del lavoro ordinato, caratterizzato da categorie professionali statiche e obsolete.

Il focus del primo numero è sull'andamento del lavoro dipendente e indipendente negli ultimi 13 anni, un periodo che coglie in pieno le due ultime e tremende crisi economiche. Ebbene, in questo periodo i lavoratori dipendenti aumentano di poco (2%), mentre quelli autonomi calano di quasi un milione (-15%). E per chiudere il cerchio i lavoratori parasubordinati restano pressoché stabili.

Analizzando bene quanto avvenuto si scopre che questo avviene proprio perché il lavoro dipendente mette in campo quella flessibilità stereotipamente mai riconosciutagli, ma presente eccome. Basti pensare che il lavoro dipendente a tempo determinato cresce del 20%.

Questo e molto altro troverete con dovizia di particolari e riflessioni nel rapporto (vedi link). ■

Mario Mantovani, presidente Cida, commenta così il purpose di questo Osservatorio: ***«Il lavoro dirigenziale non può avere una sua evoluzione autonoma, avulsa dal resto; è allo stesso tempo guida ed effetto delle trasformazioni, richiede gradi di consapevolezza, conoscenza e responsabilità non riscontrabili in quasi tutte le altre categorie di lavoratori. Se comprendiamo come può cambiare il lavoro possiamo avere un ruolo attivo nella trasformazione, coniugando produttività e realizzazione umana, coesione sociale e redditività»***.

AVANTI CON PRUDENZA E AUDACIA

Gabriele Ciambi è direttore risorse umane e affari legali del Gruppo Sogegross.

Eliana Sambrotta

Gabriele Ciambi è direttore risorse umane e affari legali del Gruppo Sogegross, attivo nel settore della Distribuzione moderna nella maggior parte delle regioni del centro-nord. La sede è a Genova e Ciambi è associato a Manageritalia Liguria.

Cosa significa, in un momento così delicato, essere direttore Hr di una grande azienda?

«Prudenza e audacia. La sfida è conciliare queste due parole, apparentemente contrastanti. Occorre inoltre porre attenzione massima verso le nostre persone, rispetto alle quali dobbiamo farci prossimi sino a immedesimarci in loro, per aiutarle a superare paura e difficoltà generate dalla pandemia, dall'incertezza e affrontare al meglio i cambiamenti che questi tempi difficili ci impongono».

Quali sono le caratteristiche di un settore che fa parte della moderna distribuzione, ma è a suo modo particolare come il self-service all'ingrosso?

«Il nostro gruppo opera nel settore cash&carry dal 1970. Il settore si rivolge ai professionisti dell'alimentare (si pensi in particolare al mondo Horeca). L'obiettivo è la massima flessibilità per andare incontro alle esigenze dei medesimi professionisti (tempi, assortimenti, volumi ecc.). Uno dei punti di forza del settore è l'elemento relazionale: il personale deve costruire un vero e proprio rapporto di fiducia, fondamentale per fidelizzare chi si affida a un fornitore per la propria attività professionale».

Che tipo di sfide avete dovuto affrontare nell'ultimo anno?

«La multicanalità del nostro gruppo, che opera non solo nel canale cash&carry con l'insegna Grosmarket Sogegross, ma anche in quello dei supermercati e superstore (Basko), nel canale e-commerce (www.basko.it), in quello discount alimentare (Ekom) e supermercati e superette in franchising (Doro), ci ha visti impegnati su molteplici fronti. Abbiamo retto un impatto violentissimo sul canale cash&carry (colpito duramente dal tracollo del settore Horeca) e ne siamo usciti proprio grazie alla

L'Associazione in numeri

Dirigenti	590
Pensionati	641
Executive professional	245
Quadri	91
TOTALE	1.567
Uomini	1.229
Donne	338

dati di febbraio 2021

strategia multicanale. Abbiamo difeso tutti i posti di lavoro, abbiamo garantito i servizi ai nostri clienti anche in condizioni logistiche difficilissime, abbiamo dato prova di reattività nell'emergenza, abbiamo dimostrato spirito di squadra e di adattamento».

Come sta cambiando il consumatore?

«Si dice che il cibo è metafora dell'Italia e degli italiani. Lo si reputa come l'ultimo baluardo alla riduzione dei consumi. Sono emerse due tendenze contrapposte: la prima, il ritorno allo "slow cooking" (impastare, cucinare piatti elaborati, fare dolci in casa ecc.), la seconda, l'utilizzo intensivo di cibo da asporto. Entrambe lasceranno il segno, incrementando i due trend nel futuro: anche la distribuzione dovrà quindi adeguare la propria offerta nei due sensi. Riguardo al "fuoricasa", dalla caduta verticale auspichiamo, nel post-Covid, un rilancio. La sfida sarà quella di rispondere a una domanda articolata per tutto il settore. Perché ai riti sociali fuori dalle mura domestiche non si rinuncerà».

Cosa deve mettere in campo un direttore Hr oggigiorno, indipendentemente da azienda e settore?

«Nell'anno 2020 ci hanno accompagnato slogan di vario tipo di cui uno era "ricominciamo". Rispondendo alla prima domanda avevo parlato della necessità di essere audaci. Ecco, a mio avviso, è proprio in quel "ricominciamo" che dobbiamo dimostrare la nostra audacia. Pensiamo a quanti valori sono "riemersi" fra le nostre persone nel momento in cui la difficoltà li ha "investiti". La nostra audacia deve secondo me partire da lì, da quei valori riemersi, cercandoli, raccogliendoli e coltivandoli, ricominciando da essi. Questo non significa mettere da parte il perseguire obiettivi quali la produttività e la redditività, tradendo lo scopo primo del nostro lavorare in un'impresa privata, al contrario. Significa contribuire a produrre valore per le aziende creando valori!».

Dal punto di vista manageriale e dell'ambiente professionale, Genova e la sua regione come si presentano?

«Genova e la Liguria, nonostante i molteplici eventi avversi degli ultimi anni, hanno dimostrato una resilienza non comune. Un contributo è sicuramente stato offerto dalle capacità di manager e leader di aziende e società civile del territorio. Anche l'attuale sindaco di Genova, Marco Bucci, è un manager, iscritto alla nostra associazione e, in più di un'occasione, ha riconosciuto la valenza di persone che, nelle aziende come per l'appunto nella società civile, sappiano guidare, individuando business in cui crescere e dimostrando la propria capacità di perseguire obiettivi specifici. Esistono pertanto a mio avviso i presupposti per i manager liguri di essere guida verso lo sviluppo futuro, in un contesto di consapevolezza, anche in ambito istituzionale, del loro valore strategico. Un'opportunità e una responsabilità al tempo stesso».

In che modo riesce a crescere professionalmente e fare networking con vantaggi per sé e per l'azienda?

«Passione e curiosità credo che siano i due ingredienti fondamentali! Essere curiosi porta a conoscere le persone. La passione che trasmettiamo è poi uno dei migliori fluidificatori per ideare e realizzare progetti insieme».

Lei è associato a Manageritalia Liguria: che rapporto ha con l'associazione e quali vantaggi?

«L'associazione ha secondo me due indubbi pregi: contribuire a formare e aggiornare su tematiche chiave e stimolare la curiosità, favorendo gli approfondimenti e indirizzando spesso verso l'innovazione, anche di noi stessi». ■

David Floro dottore in chiropratica

benessere

LAVORO DA REMOTO: SOS CHIROPRATICO

Lavorare da casa assicura flessibilità, ma quanto è flessibile il nostro corpo? Se trascorriamo 8/10 ore al giorno nella stessa posizione, senza muoverci, il prezzo da pagare per il nostro sistema scheletrico, muscolare e nervoso è decisamente alto. La sedentarietà ha conseguenze spesso sottovalutate, anche da molti manager, che restano per una parte importante delle loro giornate seduti al computer, accusando problemi cervicali e lombari. Ecco allora che l'intervento di un chiropratico può essere utile.

Ma cos'è la chiropratica? Il termine deriva dal greco *keir* (mano) e *praxis* (agire), dunque significa letteralmente trattamento con le mani. La disciplina è stata fondata nel 1895 negli Stati Uniti dal medico canadese David D. Palmer e ne ha fatta di strada. Oggi i chiropratici operano soprattutto nei paesi anglosassoni, dove scuole e università insegnano la disciplina. In Italia, un numero crescente di professionisti la pratica ed è ufficialmente riconosciuta dal 2007.

Di cosa si occupa? Attraverso una serie di tecniche, manipolazioni ed esami, ha come focus i problemi della colonna vertebrale, del disco, della zona lombare, cervicale, torcicollo, scoliosi, nonché problematiche legate alle articolazioni di braccia e gambe. I chiropratici possono effettuare l'anamnesi dettagliata del paziente, procedere ad esami clinici approfonditi della colonna vertebrale, degli arti superiori e inferiori ed eseguire esami radiologici, ortopedici, neurologici ecc. Un piano di trattamento chiropratico può includere misure di ginnastica medica e di riabilitazione muscolo-articolare.

La chiropratica è basata sull'idea che la corretta struttura, allineamento e funzionalità della colonna vertebrale siano elementi necessari per il corretto funzionamento del sistema nervoso, che regola la fisiologia e la salute dell'organismo. La disciplina può essere integrata con altre specializzazioni, come il nutrizionismo.

I tre fattori più importanti per il nostro benessere sono la funzionalità del sistema muscolo-scheletrico, la chimica (è fondamentale mangiare bene e stare distanti da agenti inquinanti) e la salute mentale. Se non riusciamo a muoverci per via dei dolori, rivolgersi a un chiropratico può aiutare perché eliminerà questi ostacoli per l'attività fisica. In questo senso, intervenendo sul primo dei fattori menzionati, la chiropratica e le sue tecniche possono essere viste anche come un potente strumento di antiaging.

Claudia Corti

La canina con biscotti e tazza cinese, 1648, tempera su pergamena, Firenze, Galleria di Palazzo Pitti

GIOVANNA GARZONI, TRA PORCELLANE CINESI E TULIPANI

È l'estate del 1632 quando da Napoli arriva a Torino l'ascolana Giovanna Garzoni, chiamata alla corte sabauda nel ruolo di ritrattista direttamente da Cristina di Francia, sposa del duca Vittorio Amedeo. Giovanna ha 32 anni, una carriera già consolidata alle spalle, e non è difficile immaginare l'intesa che di lì a poco sarebbe nata con la duchessa: due donne accomunate da interessi affini e da un particolare gusto nel campo dell'arte verso oggetti rari, preziosi e raffinati.

Dai registri della contabilità sabauda apprendiamo che a partire dall'anno successivo, il 1633, la Garzoni entrava a far parte a tutti gli effetti degli artisti stipendiati dalla corte dei Savoia, al servizio esclusivo della duchessa, dato che il 10 gennaio Vittorio Amedeo ordinava di corrisponderle una somma fissa annua di mille scudi d'oro in qualità di "miniatrice di Madama reale", rendita che la pittrice percepirà per un periodo di cinque anni fino al 1637 compreso, quando lascerà la corte torinese. Una somma del tutto ragguardevole per una donna! Appartengono a questo periodo i ritratti ufficiali degli esponenti di casa Savoia, densi di introspezione psicologica e di attenzione ai dettagli, alla maniera fiamminga e lombarda, come il capolavoro del ritratto ad olio su pergamena di Carlo Emanuele I (recentemente sottoposto a una delicata indagine diagnostica grazie all'intervento di Fondazione Bracco).

Ma chi era esattamente Giovanna Garzoni? Era nata ad Ascoli Piceno nel 1600 ed era cresciuta in un ambiente artistico di orafi. Qui probabilmente aveva appreso i rudimenti del mestiere, ma la vera conoscenza delle tecniche artistiche, e la scoperta della strada da seguire, era arrivata nel 1622, quando la famiglia le aveva fatto sposare il veneziano Tiberio Tinelli, pittore di miniature. Giovanna lo aveva liquidato dopo soli due anni di matrimonio accampando la scusa di un voto di castità, e dedicandosi finalmente anima e corpo alla sua grande passione per la pittura e la miniatura.

Prima di arrivare a Torino aveva lavorato a Napoli, e prima ancora a Firenze dove, grazie ai contatti con l'Accademia dei Lincei, aveva imparato a conoscere animali e piante, che così tanta importanza avranno nelle sue nature morte.

E dopo Torino, la Francia e l'Inghilterra, dove nelle grandi corti aveva potuto ammirare le wunderkammer, così ricche di oggetti particolari; qui aveva scoperto il gusto di accostare porcellane cinesi ad animali esotici, a fiori del Sud America e a tante altre "stranezze".

Giovanna Garzoni, un'eroina rivoluzionaria nell'Europa del '600 che per tutta la vita combattè per la sua libertà: libertà di studio, lavoro, movimento, senza fermarsi mai, compiacendosi della fama raggiunta, ma inseguendo all'infinito la possibilità di migliorarsi e di affermare il suo ruolo di donna e artista.

CURIOSITÀ

La Garzoni utilizzò spesso nelle sue opere i tulipani, per la cui importazione dall'Olanda spendeva cifre folli. Il tulipano, infatti, era stato introdotto in Europa dalla Turchia solo nella seconda metà del '500, e un secolo più tardi era ancora considerato fiore raro e preziosissimo.

Davide Mura

Macchine che pensano?

L'intelligenza artificiale non è più un *imitation game*, ha smesso in sostanza di cercare di riprodurre il nostro modo di ragionare. È diventata una forma di intelligenza diversa, che partendo dai dati e dall'esperienza è capace di imparare e quindi di parlare, vedere, sentire, guidare, muoversi e interagire con gli esseri umani. Rita Cucchiara, una delle massime esperte italiane di AI, ci spiega le opportunità e le minacce legate a questa tecnologia rivoluzionaria, nonché le possibili evoluzioni nei prossimi anni.

L'intelligenza non è artificiale, Rita Cucchiara, Mondadori, pagg. 240, € 18.

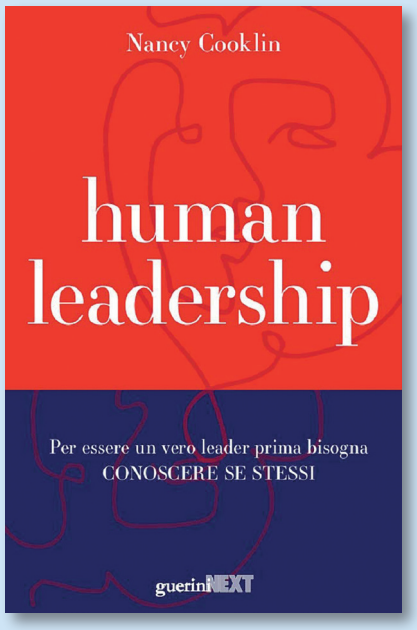
Bada a ciò che dici

Sembra essere una comunicazione compulsiva quella che oggi corre soprattutto online. Eppure, la semplicità e la rapidità con cui possiamo esprimerci ci hanno fatto dimenticare le virtù del silenzio e il potere delle parole. Dobbiamo imparare a tacere perché il silenzio, spiegano gli autori del saggio, implica una forza nascosta della persona che agisce in piena coscienza, che sa ascoltare prima di dire e, poi, è in grado di esprimersi con saggezza, a ragion veduta, in modo pertinente.

La magica virtù di misurare le parole, Laurent Carouana, Jean-Christophe Seznec, Urra Feltrinelli, pagg. 192, € 15.

Perché la leadership è qualcosa di personale

La crisi sanitaria ed economica che stiamo vivendo ci ha messo tutti su un piano human. Questa straordinaria situazione ha fatto sì che il cambiamento diventasse un bisogno primario per la sopravvivenza delle aziende e nell'ambito delle organizzazioni la necessità è quella di cambiare il mindset del passato. A partire da una lunga e approfondita esperienza di lavoro a stretto contatto con le persone, in piccoli e grandi gruppi e organizzazioni, Nancy Cooklin, coach, counselor e formatrice, ha creato un modello chiamato "Human leadership". Lo presenta in questo libro arricchito di illustrazioni e infografiche, proponendo al lettore, attraverso vari esercizi, gli strumenti utili a migliorare come persona e come leader. L'approccio si basa su consapevolezza, creatività, coraggio e pensiero sistemico. Mettere la persona al centro significa in primo luogo conoscere se stessi, identificare il proprio purpose e cosa si desidera veramente, per poi definire un piano d'azione nella consapevolezza di essere parte di un sistema. Da qui la chiave per guidare gruppi di lavoro: essere presenti come persone complete, leader umani. Concetti semplici e pratici, facili da seguire, per pensare in modo diverso alla propria quotidianità.



Human leadership, Nancy Cooklin, GueriniNext, pagg. 122, € 18,50.

Marco Lucarelli

IL METODO MARIO DRAGHI

È stato difficile trovare un libro che parlasse del personaggio Draghi senza cadere nell'esaltazione agiografica di "Super Mario", oppure, all'opposto lo dipingesse come appartenente al cerchio ristretto della rapace finanza internazionale. Questo libro di Marco Cecchini, ***L'enigma Draghi*** (Fazi editore, 2020), descrive Mario Draghi attraverso la voce di persone che hanno avuto modo di interagire direttamente con lui: funzionari di banche centrali e di ministeri, economisti, protagonisti della scena politica ed economica italiana ed europea come Giuliano Amato, Lorenzo Bini Smaghi, Innocenzo Cipolletta, Mario Monti, Romano Prodi e Giulio Tremonti.

Un libro quindi che non tratta solo del "salvatore dell'euro", ma di un Mario Draghi "manager", uomo che ha dovuto prendere decisioni in un momento storico drammatico per l'Italia e per l'eurozona, che ha saputo gestire la propria carriera fino ad arrivare ai vertici prima del Tesoro, poi della Banca d'Italia, di Goldman Sachs e della Bce.

In cosa consiste il "metodo Draghi"? Il nuovo presidente del Consiglio è descritto nel libro come una persona che crede fortemente in se stesso e non ammette ostacoli sul suo cammino. Inoltre, non ama perdere tempo, le lunghe riunioni lo annoiano, davanti a discorsi prolissi chiede di arrivare dritti al punto per poi decidere.

Come decide il "Draghi-manager"? Valuta attentamente tutte le possibilità, studia la situazione, chi potrebbe trarne vantaggio e chi no. Non ha fretta di arrivare a conclusioni, se necessario rinvia e solo quando ha il quadro completo dei benefici e dei rischi allora sceglie, per poi procedere senza dubbi o ripensamenti facendo "tutto ciò che è necessario".

In sintesi, il metodo di lavoro di Draghi può essere riassunto in quattro punti fondamentali: 1) identificare l'obiettivo; 2) circondarsi di collaboratori funzionali; 3) delegare; 4) decidere dopo aver ridotto al minimo i rischi. Chi si è trovato a disquisire con lui dichiara come sia necessario dimostrare convinzioni molto ferme e non vacillare perché l'ex presidente della Bce ha una forte capacità di andare al nocciolo delle questioni senza fermarsi troppo sui dettagli, soprattutto se considerati non rilevanti ai fini della decisione.

Un manager capace di condurre trattative complesse. Non si espone parlando più del necessario, si prepara prima di iniziare una trattativa costruendo il percorso per raggiungere l'obiettivo, si documenta con congruo anticipo, s'informa sugli interlocutori prima di affrontarli. Gestisce le trattative senza chiusure aprioristiche, ma avendo chiaro che ci sono obiettivi e modi variabili per raggiungerli. Un approccio, quindi, vicino a quello manageriale e che per questo ha generato attese molto alte in Italia. Il resto è cronaca ancora da scrivere.

SEGNA LIBRO
QUANDO I MANAGER INCONTRANO GLI AUTORI
Il format di Cfmt dedicato al mondo letterario, per ispirare i dirigenti attraverso storie, racconti e autori.

Incontro con
Diego Ingrassia
Il cuore nella mente

Il 25 marzo, la giornalista Maria Cristina Origlia intervisterà l'autore del manuale. Parleranno di come riconoscere le emozioni attraverso un'attenta osservazione e l'uso strategico delle domande. Un viaggio affascinante per ampliare la nostra consapevolezza e sviluppare competenze che saranno sempre più richieste nel prossimo futuro.

Per iscriversi all'incontro online:
http://bit.ly/segnalibro_marzo

Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

L'INDENNITÀ DI DISOCCUPAZIONE PER LE PARTITE IVA

Ho letto che è stata istituita una sorta di indennità di disoccupazione per i collaboratori iscritti alla Gestione separata Inps. Me lo confermate? È già possibile accedervi?

R.C. - Bologna

Il nostro lettore si riferisce all'Indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa (Iscro) introdotta in via sperimentale per il triennio 2021-2023 dalla legge di bilancio 178/2020 (commi da 386 a 400), in attesa di una definitiva riforma degli ammortizzatori sociali che comprenda tutte le tipologie del lavoro.

L'Iscro è uno strumento di supporto economico pensato per i liberi professionisti con partita Iva iscritti alla Gestione separata Inps; verrà erogata per sei mesi dal primo giorno successivo alla data di presentazione della domanda, da effettuarsi in modalità telematica entro il 31 ottobre di ogni anno. Nella richiesta dovranno anche essere autocertificati i redditi prodotti per gli anni precedenti ed è previsto il coinvolgimento da parte dell'Inps dell'Agenzia delle entrate per la verifica degli stessi.

Al momento della domanda, e per tutta la durata dell'erogazione dell'indennità, per quanto riguarda i primi due punti occorre:

- non essere titolari di trattamento pensionistico diretto e non essere assicurati presso altre forme previdenziali obbligatorie;
- non percepire il reddito di cittadinanza;
- aver prodotto un reddito da lavoro autonomo nell'anno precedente alla presentazione della domanda inferiore al 50% della media dei medesimi redditi percepiti nei tre anni precedenti a quello precedente alla presentazione della domanda;
- avere dichiarato nell'anno precedente alla presentazione della domanda un reddito non superiore a 8.145 euro (importo annualmente rivalutato sulla base della variazione dell'indice Istat dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati);
- essere in regola con la contribuzione previdenziale obbligatoria;
- essere titolari di partita Iva attiva da almeno quattro anni, per l'attività che ha dato titolo all'iscrizione alla gestione previdenziale. La chiusura della partita Iva mentre si percepisce il contributo determina la perdita del diritto e l'obbligo di restituzione degli importi erogati dopo la cessazione dell'attività.

L'erogazione dell'indennità è accompagnata dalla partecipazione a percorsi di aggiornamento professionale monitorata dall'Anpal. I criteri e le modalità di definizione dei percorsi di aggiornamento professionale e del loro finanziamento saranno stabiliti con decreto del ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, di concerto con il ministro dell'Economia e delle Finanze, da adottarsi entro il 1° marzo 2021.

La misura del sussidio è pari al 25% dell'ultimo reddito certificato, su base semestrale, entro un limite minimo e massimo, fissati rispettivamente in 250 e 800 euro mensili. Per il periodo in cui si percepisce l'indennità non è riconosciuta la contribuzione figurativa.

Per fare fronte agli oneri derivanti dall'introduzione dell'Iscro, è previsto un incremento del contributo a carico degli iscritti alla Gestione separata che non hanno altra copertura previdenziale, pari allo 0,26% nel 2021 e allo 0,51% per gli anni 2022 e 2023.

L'Iscro non concorre alla formazione del reddito da lavoro e potrà essere richiesta una sola volta nel triennio di sperimentazione.

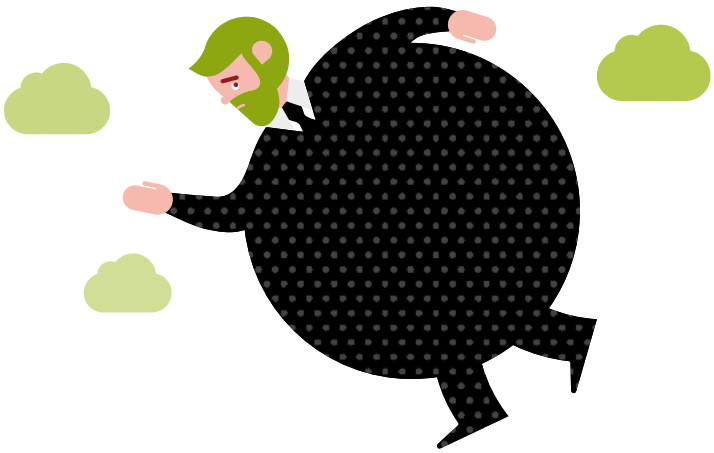
Inserto mensile di Dirigente n. 3 / 2021

a cura di Thomas Bialas

MANAGERITALIA cfmt

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #71



02/ CONVINCERE SENZA CONTATTO

04/ PICCOLI RISCHI CRESCONO

06/ IL MEETING DEL FUTURO

SAVE THE DATE: NUDGE AROUND THE TABLE
ONLINE, 09 APR 2021
→ http://bit.ly/cfmt_nudge

L'insostenibile leggerezza dell'essere sostenibili

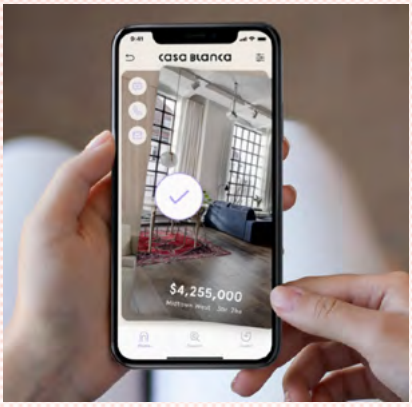
Quando nel 1985 nacque la benzina senza piombo, enfaticamente ribattezzata verde, mio padre (chimico e ingegnere) mi disse: «Non è vero che la benzina verde non inquina, inquina in modo diverso. Se non vuoi inquinare - proseguì - c'è solo una cosa da fare: niente. Non devi proprio fare niente». Direte sì, va beh, ma c'è comunque il meno peggio. Vediamo allora il famoso meno peggio tanto caro ai teorici e retorici della crescita sostenibile, all'opera con qualche simbolico esempio. Grazie alla digitalizzazione e allo smart working universali ci sarà molto meno traffico e dunque meno inquinamento. Non proprio. Nel 2020 le tecnologie digitali utilizzate nella trasmissione, ricezione ed elaborazione di dati e informazioni hanno contribuito per il 3,7% alle emissioni globali di CO_2 e raggiungeranno l'8,5% nel 2025, l'equivalente delle emissioni di tutti i veicoli leggeri in circolazione. Grazie al massiccio uso delle energie rinnovabili ci sarà molto meno saccheggio del pianeta e dunque meno impatto ambientale. Non proprio. Entro il 2050, 78 milioni di tonnellate di celle fotovoltaiche raggiungeranno la fine della loro vita utile (stima dell'International Renewable Energy Agency, IRENA) causando un'enorme montagna di rifiuti tossici (attualmente, il 90% dei moduli non può essere riciclato e finisce nelle discariche). E l'eolico? L'eolico produce energia con il vento, ma produce anche inquinamento estetico del paesaggio, inquinamento acustico e, pare, anche inquinamento del corpo (le onde elettromagnetiche prodotte possono causare, secondo alcuni esperti, disturbi cardiovascolari). E mentre mezza popolazione si eccita per la "transizione ecologica", l'anidride carbonica (CO_2) cresce inesorabile (vedi https://tinyurl.com/4nauu9ae) anno dopo anno, incurante della nostra retorica green e dei vari provvedimenti planetari che non scaturiscono nessun effetto. Se vogliamo salvare il pianeta e l'umanità c'è solo una cosa da fare, sostiene categorico lo scienziato Stefano Mancuso: piantare mille miliardi di alberi. Condivido.

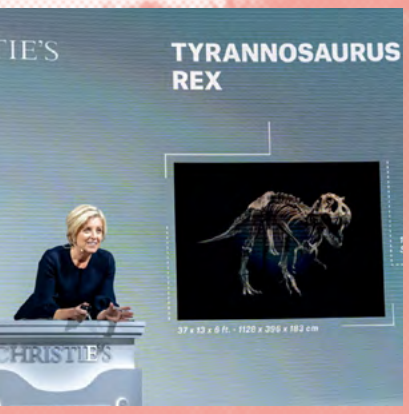
—Future signals
Segnali e trend in pillole

https://www.casa-blanca.com
https://tinyurl.com/f7n7z5kv
https://tinyurl.com/5rk43pah
https://tinyurl.com/45yysed3
https://www.savioke.com
https://www.gansevoorthotelgroup.com
https://www.doordash.com/en-US
https://www.darkstore.com
https://fastaf.com

—Future selling
Swipe right service

Anche chi non usa l'app per incontri Tinder sa che il gesto più riconoscibile, quello che caratterizza come nient'altro il suo funzionamento è il cosiddetto right swipe, lo scorrimento a destra per mostrare interesse verso una persona proposta (scorrere a sinistra significa invece "flop, questa persona non fa per me"). In futuro il "conferma l'acquisto con uno swipe" potrebbe diventare uno standard per la vendita di molti oggetti (e non solo "soggetti"). Esempio: con l'app dell'agenzia immobiliare Casa Blanca, ogni utente può inserire le sue preferenze per poi selezionare le soluzioni proposte con un semplice movimento del dito a sinistra o a destra. Pronostico: ci stiamo muovendo verso un'economia dei servizi in cui l'interazione fra cliente e fornitore deve essere semplificata al massimo. In futuro i clienti si aspetteranno di poter fare ogni acquisto con un semplice click o uno swipe. Tutto ciò che andrà oltre (come tempo o complessità del gesto) verrà percepito come "procedura irritante". Ordine del giorno: rivedete il vostro processo di acquisto ed eliminate tutti i passi non necessari.





—Future marketing
Convincere senza contatto

Parafrasando Vance Packard, stiamo forse per entrare nell'era di "The Contactless Persuaders"? Parrebbe quasi. L'anno scorso, a ottobre, la casa d'aste Christie's è riuscita a battere sul web lo scheletro di un Tyrannosaurus Rex per 25 milioni di dollari. Certo, era un evento in live streaming evoluto. Ma porca miseria, stiamo parlando di milioni "tirati fuori" online. Cosa ci insegna questo caso? Primo, che si può vendere un prodotto costoso a una clientela esigente senza un contatto faccia a faccia. Secondo, che alcune idee e soluzioni sono comprabili e applicabili e in quasi tutti i settori. Alcuni spunti: 1) I live stream stanno per sostituire il contatto diretto. Sia Christie's sia Sotheby's si affidano a un modello ibrido: le aste si svolgono in uno studio televisivo e sono trasmesse in diretta su internet (streaming) con interazioni fra studio e pubblico. Può funzionare per qualsiasi presentazione e vendita prodotto e pubblicizzare le date online. Anche se i clienti si sintonizzano solo per pochi minuti, questo rafforza già il rapporto con la vostra azienda. 2) I prodotti raccomandati aumentano le vendite. Anche qui le case d'asta segnano la strada. Si punta sulla personalizzazione e soddisfazione dei gusti con l'utilizzo di sofisticati algoritmi. 3) La realtà aumentata rende i prodotti tangibili. Con Christie's i potenziali acquirenti interessati a un particolare dipinto possono puntare il loro smartphone su una parete della loro casa per valutare come si inserisce nell'ambiente. 4) Foto ad altissima risoluzione che consentono un "super-zoom" di ogni dettaglio migliorando l'esperienza dell'utente. Ovvio, ma spesso trascurato.

—Future travel
Il decennio a venire

Game over per l'overtourism. Già prima della pandemia bisognava mettere al bando il sovraffollamento turistico che negli anni (in un secolo) ha generato destinazioni mostruose sia per gli effetti sul territorio, sia per la scarsa qualità dell'esperienza del turista, e ovvio del cittadino. Viene in mente subito Venezia, ma non solo. Se un ridimensionamento è alla porte, cosa ci riserva allora il futuro? Secondo le previsioni di dieci esperti pubblicate dal *The Wall Street Journal* nel pezzo "*How travel will change post-pandemic*" cinque sono le tendenze a venire. Fine degli hotspot turistici sovraffollati. Sempre più viaggiatori preferiscono città di seconda fascia con un'offerta culturale altrettanto ampia. L'aspetto culinario diventa ancora più importante. In futuro, sempre più persone viaggeranno per godersi la cucina della loro destinazione. Il riconoscimento facciale sostituirà il passaporto e anche i tamponi. In futuro, le telecamere cattureranno non solo l'identità, ma anche lo stato di salute di ogni viaggiatore in ingresso. L'esperienza alternativa come vero leitmotiv di scelta. Sempre più persone prenoteranno tour che fanno riflettere e offrono prospettive insolite. Last but not least: il contactless si afferma come paradigma pervasivo.

—Future e-commerce
A tempo di record

E-commerce in versione turbo. La consegna a tempo di record come quello di Darkstore (1.200 prodotti a catalogo con consegna in massimo due ore) sta per diventare mainstream con probabile seguito di massa (da parte dei retailer). Vero è che la gente non ha bisogno della maggior parte dei prodotti immediatamente, vero è che le consegne rapide producono un traffico schizzato e un ambiente avvelenato, ma è altrettanto vero che il boom dello shopping online innescato dal coronavirus continua senza sosta. Tornando a darkstore.com, l'azienda statunitense ha puntato tutto sulla velocità con un servizio basato sull'app fastaf.com e sui servizi di DoorDash per le consegne a casa. Un'opzione che molti in futuro dovranno offrire.

—Future risks
Piccoli rischi crescono

A furia di parlare 24 ore su 24 solo di pandemia, molti rischi scompaiono all'orizzonte. Tempo di aprire gli occhi per monitorare anche le piccole grane.

—Future news
La banalità della mala-informazione

Frega le notizie che vogliono fregare te e la tua azienda. Il problema delle notizie farlocche, o poco attendibili (anche se ben argomentate), non sono solo un problema personale (credo agli asini che volano), ma anche aziendale (credo ai mercati che volano). Niente è come sembra, anche se pubblicato sulle più note riviste di economia e affari. È un bombardamento di fake trend con storie di business che fanno presagire tendenze, scenari e mercati dove magari buttarsi. La superficialità è diventata negli ultimi dieci anni la cifra stilistica di molta stampa. Ma il peggio sono le campagne di disinformazione. Un'azienda di medie dimensioni usa falsi account Twitter per diffondere notizie false su un concorrente. Per dire: il concorrente sta usando lavoratori minorenni all'estero. Queste campagne saranno più frequenti in futuro. Il motivo: la tecnologia rende tutto facile. Un bot che finge di essere un utente di Twitter può essere acquistato su Internet per pochi centesimi e per una somma a tre cifre, chiunque può reclutare un esercito di presunti opinion leader che rovinano la reputazione aziendale in una notte. Come se non bastasse, le fake news ora vengono confezionate anche in video, che magari mostrano un dirigente che molesta una donna (deepfakes). Morale: cervello vigile e investigativo, molta trasparenza (se non si hanno scheletri nell'armadio diventa più difficile il gioco sporco), monitoraggio e simulazione (con le pr e il marketing) di potenziali grane in arrivo (wargames).

—Future review
Stelle cadenti

Come consumatori ce lo siamo chiesto spesso: ma quanto valgono le recensioni online? Il tema non è nuovo ed è stato denunciato mille volte (vedi le infinite controversie con TripAdvisor). Ora Chris McCabe, un ex dipendente del rivenditore online più famoso al mondo e attivo come consulente, aggiunge benzina sul fuoco affermando in modo secco che il 30% di tutte le recensioni di prodotti su Amazon sono false, scritte da fan pagati, dagli stessi produttori da bot di scrittura. Il colosso di Jeff Bezos, invece, valuta la percentuale di recensioni dubbie un misero 1%. Sia come sia, resta il fatto che sempre meno clienti e utenti si fanno impressionare dalle recensioni a 5 stelle. Un lento declino che richiede alle imprese un cambio di rotta puntando non sulle masse ma sulla classe (il valore) con recensioni di testimonial credibili.

—Future streaming
Tassato e mazziato?

In Cina il mercato vale già almeno 170 miliardi di dollari con oltre 400 milioni di utenti collegati. Anche in Europa, complice il coronavirus, è febbre da live streaming. Una ghiotta opportunità non solo per le grandi imprese ma anche per quelle piccole. Ma c'è forse una tegola in arrivo sulla streaming mania. Come ormai tutti sanno lo streaming su internet consuma moltissima energia con un consumo medio all'anno pari all'intero consumo di un paese come il Canada. Non solo. Secondo Anders Andrae, ricercatore della Huawei in Svezia, entro il 2040 il consumo energetico di Internet raddoppierà di nuovo. Di conseguenza, per contrastare il cambiamento climatico alcuni paesi potrebbero iniziare a limitare lo streaming, per esempio introducendo delle specifiche tasse. Il rischio: i video su Internet potrebbero presto avere la reputazione di climate killer ed essere proprio come i viaggi aerei. Non prevediamo vere grane, ma una diversa politica energetica da parte dei colossi della rete.

—Future meeting
The day after Zoom

Per certi versi, Zoom è già cosa di ieri, un po' vintage. Schermo piatto, facce piatte, riunioni piatte. Vuoi mettere un bell'avatar iperrealistico tridimensionale, o eventi con ologrammi che esaltano la realtà virtuale sociale? Nulla sarà più come prima, e non è detto che sia un bene.

Lo sappiamo tutti molto bene: contactless is stress. Ma dobbiamo farcene una ragione. Qui si va per le lunghe e prima che la vita sociale reale possa riprendere, quella virtuale avrà preso il comando delle operazioni costringendo tutti, dal direttore generale all'ultimo collaboratore occasionale, alla digitalizzazione esistenziale coatta (e non chiamiamolo più smart working visto che rende l'umanità meno agile in ogni comportamento). Ma così sarà. I segnali, neanche tanto deboli, sono lì a indicarci la virtuale via del lavoro e del tempo libero. Nei box della pagina a fianco trovate una selezione, frutto di un lavoro del *Gottlieb Duttweiler Institut* di Zurigo, di società e soluzioni che a vario titolo rappresentano i meeting point del futuro. C'è un po' di tutto: uffici, riunioni, fiere, musei, negozi e, sì, anche maratone virtuali, avatar o gemelli digitali che timbrano il cartellino al posto nostro nei nuovi uffici virtuali, folle che si esaltano ai concerti, eventi olografici e ovviamente giochi immersivi di gruppo che vanno ben oltre il noto Fortnite. Il tutto condito dalla solita intelligenza artificiale e (come novità) dal concetto di social VR e AR. I vantaggi sono chiari. Meno contatti meno rischi, i soliti meno costi così cari alle imprese, e la possibilità, grazie alle tecnologie ibride, di "disaccoppiare" le persone dal luogo e dal tempo. Ma anche i rischi, perché se tutto è possibile in una realtà che tale non è più, allora siamo già in pieno Matrix. A questo punto il tanto temuto burnout è il minore dei problemi.

—Future meeting point

IMMERSEDVD
https://immersedvr.com

MEETINVR
https://www.meetinvr.com

HDMEDIA
https://www.hdmedia.fr

SPATIAL CHAT
https://spatial.chat

TEAMFLOW
https://www.teamflowhq.com

OMNIVOR
https://www.omnivor.io/technology

OBSESSAR
https://obsessar.com

BASE HOLOGRAM
https://basehologram.com

VEDAMO
https://www.vedamo.com/

AV CONCEPTS
https://www.avconcepts.com

NEON
https://neon.life/

MICROSOFT
https://tinyurl.com/ksps35c

IBM
https://tinyurl.com/2p5ndsxb

INSCALE
https://www.inscale.com

VIRTWAY
https://www.yonderdesk.com

GATHER
https://gather.town/

VIRBELA
https://www.virbela.com

REMO
https://remo.co

TWINWORLD
https://www.twin.world

GLUE
https://glue.work

SANSAR
https://www.sansar.com

MAGIC LEAP
https://tinyurl.com/4zhk4ts5

EPIC GAMES
https://www.epicgames.com/store/it/

DOUBLEME
https://www.doubleme.me

ARTDEAL
https://artdeal.ai

TOORNAMENT
https://www.toornament.com/en_US/

VALVE
https://www.valvesoftware.com/de/

RIOT GAMES
https://www.riotgames.com/en

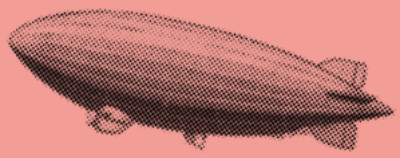
WORLDSMARATHONS
https://tinyurl.com/5889jbaj

SUPERNATURAL
https://www.getsupernatural.com

THEFABRICANT
https://www.thefabricant.com

RACING UNLEASHED
https://www.racing-unleashed.com

FUTURETECH INVENZIONI & INNOVAZIONI



ZOOM AMBULANCE

Chattare dall'ambulanza con più medici contemporaneamente. Chiamiamolo pure il soccorso in videoconferenza. Recentemente in Inghilterra alcune ambulanze sono state dotate in via sperimentale di dispositivi di videoconferenza. Se si sospetta che il paziente abbia un ictus, i paramedici possono consultare uno specialista con una conversazione via chat. I primi test sono confortanti. In effetti il sistema, sviluppato da Visionable, consente diagnosi immediate e riduzione dei tempi di trattamento e dei costi. Il nostro pronostico: in futuro il trattamento inizierà già in ambulanza. Presto anche un esame TAC sarà possibile con un dispositivo portatile che scansiona il paziente e invia i dati all'ospedale attraverso la rete 5G. In questo modo i medici potranno preparare i prossimi passi ancora prima che il paziente arrivi. Ovvio: se ci sono abbastanza medici disponibili. Ma questo è un'altro problema.

https://visionable.com

STOLP.COM

Sembra un portaburro invece porta fino a 6 smartphone e li zittisce (scollega) mentre si è a tavola. In pratica una gabbia di Faraday per tornare al piacere offline.

https://tinyurl.com/e3st2ats

OTTOBAHN.DE

Dalla Germania arriva una ferrovia a sospensione con cabine individuali a guida autonoma per persone e merci a emissioni zero e una velocità massima di 250km/h.

https://www.youtube.com/watch?v=Qy5UtabeVAQ

DRYAD.NET

Rilevatore di fumo per foreste. Il sensore montato sui tronchi rileva gli incendi, compreso piccolissime quantità di fumo nell'aria. Utile in tempi di climate change.

https://tinyurl.com/v8ay2kuf

HOLO-DESIGN.DE

Design toasting. Con il tostapane trasparente ed esteticamente bello, diventa impresa ardua bruciare le fette, a meno che non si guardi dall'altra parte.

https://www.youtube.com/watch?v=zAMFYsv38fU

MCARCHITECTS.IT

Tecla è un prototipo di casa economica ed ecologica realizzato con grandi stampanti sincronizzate e argilla locale firmato dall'italiano Mario Cucinella.

https://www.youtube.com/watch?v=w9sXqxccRPM

ENS.DK

Eolico esagerato. La Danimarca sta costruendo la prima "isola energetica" al mondo capace di alimentare tre milioni di famiglie. Data inaugurazione: 2023.

https://www.youtube.com/watch?v=bbjM6IM67S8

ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

TRAINING TO TALENT, IL PERCORSO PROSEGUE ONLINE

Nel 2020 il progetto di formazione e tutoraggio per i giovani di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria si è svolto a distanza, con risultati positivi

Corinna Moncelsi
responsabile comunicazione e progetti Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

Venti laureati e laureandi hanno partecipato alla sesta edizione di Training to talent, il progetto di formazione sulle soft skills ideato ed erogato dagli associati Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria che si è svolto, nel 2020, online anziché in presenza.

Il progetto doveva iniziare a febbraio con i colloqui con gli aspiranti partecipanti e con gli incontri in aula a partire da aprile ma, con l'arrivo della pandemia, il team che gestisce il progetto ha rimodulato completamente il programma: le selezioni dei candidati si sono svolte via Skype e i moduli formativi in webinar, in collaborazione con Cfmt - Centro di formazione management del terziario che ha fornito un'aula Zoom e messo a disposizione un tutor.

Nell'arco di 13 giornate, in autunno, i partecipanti hanno approfondito numerosi argomenti: team building, comunicazione efficace, social personal branding, public speaking, problem solving innovativo, project management, competenze personali, nonché nozioni pratiche su come affrontare il colloquio di lavoro.

Un percorso ad hoc per affacciarsi al mondo del lavoro

Durante l'appuntamento conclusivo del 20 novembre, dedicato all'incontro tra i partecipanti e i manager, si è discusso di global mindset e di gestione della complessità, di leadership inclusiva e del valore delle persone e della costruzione del network personale. Tra i manager intervenuti c'erano Gabriel Sorbo di Western Union, Alessia Camba di Pwc advisory, Marco Bordin di Anritsu e Francesca Buttara di Lega Pro.

Tanto per il gruppo di lavoro di Manageritalia quanto per i facilitatori questa "diversa" edizione ha rappresentato una doppia sfida: assicurare la continuità del progetto e riprogrammare le giornate di formazione in 3 o 5 ore giornaliere di webinar, mantenendo l'efficacia delle sessioni di 8 ore in presenza.

Oltre al supporto di coach certificati e di manager nel ruolo di facilitatori, Training to talent si caratterizza per offrire ai partecipanti la possibilità di svolgere, al termine del percorso, un colloquio individuale di restituzione delle competenze.

I profili delle competenze comportamentali e motivazionali rilevati vengono condivisi con i partecipanti, dando così l'opportunità a ciascuno di lavorare sulle proprie aree di miglioramento.

Dalla prima edizione a oggi il progetto ha "allenato" sulle soft skills un centinaio di giovani, figli di associati a Manageritalia – alcuni dei quali già premiati con le borse di studio Mario Negri – e non solo. Ragazzi che grazie all'impegno degli organizzatori hanno la possibilità di confrontarsi con il mondo dell'impresa e della managerialità e acquisire sul campo competenze preziose nel passaggio dall'università al lavoro.

Una restituzione feconda e bidirezionale, visto che gli associati che fanno da docenti e tutor sottolineano stimoli importanti dal confronto con i giovani, con molti dei quali si mantengono in contatto, fornendo aggiornamenti e consigli sulla carriera e, talvolta, offrendo occasioni di tirocinio e lavoro in azienda.

Uno scambio proficuo, un impegno civico che la nostra comunità associativa porta avanti con impegno e passione.

Prossimamente saranno divulgati i dettagli dell'edizione 2021, su cui stiamo lavorando.

GESTIONE SEPARATA INPS 2021

Le aliquote contributive per i lavoratori parasubordinati

I criteri per determinare la contribuzione dovuta alla Gestione separata per i lavoratori parasubordinati differiscono in base alle caratteristiche del lavoratore, distinguendo tra collaboratori e figure assimilate e professionisti titolari di partita Iva (vedi tabella).

La ripartizione dell'onere contributivo tra collaboratore e committente è stabilita nella misura rispettivamente di un terzo e due terzi e l'obbligo del versamento dei contributi è in capo all'azienda committente.

Diversamente avviene per i titolari di partita Iva, per i quali il contributo è interamente a loro carico e viene versato tramite modello F24 telematico, alle scadenze fiscali previste per il pagamento delle imposte sui redditi.

Il collaboratore titolare di partita Iva ha facoltà di addebitare al cliente in fattura, a titolo di rivalsa, un'aliquota pari al 4% dei compensi lordi. L'esercizio di tale facoltà ha rilevanza solo nei rapporti fra il professionista e il cliente ed è del tutto ininfluente ai fini del versamento alla Gestione separata, poiché a quest'ultimo dovrà provvedere sempre e comunque il professionista e per l'intero importo.

La rivalsa del 4% ha natura reddituale e non contributiva. Deve quindi essere assoggettata a ritenuta d'acconto e concorre, inoltre, a formare la base imponibile Iva. Se il professionista intende inserire in fattura la rivalsa Inps è tenuto a concordare tale applicazione con il proprio committente per iscritto nel contratto di collaborazione.

Per il 2021 sono confermati i medesimi massimali e minimali in vigore lo scorso anno, quindi il massimale contributivo annuo è pari a 103.055 euro e il minimale di reddito a 15.953 euro. Se alla fine dell'anno il minimale non è stato raggiunto, ci sarà una contrazione dei mesi accreditati in proporzione al contributo versato.

Per gli iscritti titolari di partita Iva è stato impostato esclusivamente il calcolo della contribuzione, poiché non è realizzabile un calcolo del netto che tenga conto di tutte le possibili variabili previste dalla normativa fiscale.

CRITERI PER LA DETERMINAZIONE DEI CONTRIBUTI

Collaboratori e figure assimilate	Aliquote
Soggetti non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie per i quali è prevista la contribuzione aggiuntiva Dis-Coll	**34,23%** (33 + 0,72 + 0,51 Dis-Coll)
Soggetti non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie per i quali non è prevista la contribuzione aggiuntiva Dis-Coll	**33,72%** (33 + 0,72)
Soggetti titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria	**24%**
Liberi professionisti titolari di partita Iva	**Aliquote**
Soggetti non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie	**25,98%** (25 + 0,72 + 0,26 Iscro)
Soggetti titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria	**24%**

Il contributo dello 0,72% garantisce le tutele in caso di maternità e di malattia e gli assegni per il nucleo familiare.

IL PREAVVISO DI LICENZIAMENTO

Il datore di lavoro può licenziare il dirigente, purché sia rispettato l'obbligo di preavviso. Vediamo come funziona e quali sono le modalità, i tempi da rispettare e la decorrenza

Il rapporto di lavoro dirigenziale di solito è un contratto a tempo indeterminato che in qualsiasi momento può essere risolto da una delle due parti, datore di lavoro o dirigente, nel rispetto di regole disposte dal contratto collettivo nazionale di lavoro e che trovano il loro fondamento giuridico negli artt. 2118 e seguenti del codice civile.

La risoluzione del rapporto da parte del datore di lavoro è il licenziamento, liberamente consentito dalla legge nei confronti del personale dirigente, purché sia rispettato l'obbligo del preavviso e non sia arbitrario, discriminatorio o ritorsivo.

La legge non pone limiti alla libertà datoriale di risolvere il rapporto di lavoro di un dirigente per il peculiare rapporto fiduciario che lo lega all'imprenditore, assai più intenso e personale di quello degli operai o degli impiegati.

Tutele del dirigente licenziato secondo il ccnl

A questa libertà di recesso imprenditoriale pone un freno la contrattazione collettiva dei dirigenti, data la gravità di tale provvedimento, che priva l'interessato del principale mezzo di sostentamento suo e della sua famiglia, causando una situazione di obiettiva difficoltà.

I contratti collettivi dei dirigenti stipulati da Manageritalia, in caso di licenziamento non sorretto da giusta causa, prevedono due istituti a tutela del dirigente: il primo è un congruo preavviso, rigorosamente disciplinato, che ora esamineremo, l'altro è un risarcimento economico, supplementare al preavviso e a tutte le altre spettanze di fine rapporto, disposto da un collegio arbitrale (o dal giudice del lavoro) nel caso in cui

il licenziamento, anche se lecito, sia privo di giustificatezza.

Comunicazione scritta

Innanzitutto, il licenziamento deve essere comunicato per iscritto[1] e non produce alcun effetto sino a che l'interessato non lo abbia ricevuto. Per questo motivo, di solito, il datore di lavoro spedisce la lettera di licenziamento per raccomandata postale, oppure la consegna personalmente al dirigente, facendone firmare una copia per ricevuta.

Motivazione di recesso

Tutti i contratti collettivi Manageritalia dispongono che la lettera di licenziamento debba indicare la motivazione del recesso.
Solo il contratto dei dirigenti delle agenzie marittime consente al datore di lavoro di omettere la motivazione che, comunque, dovrà essere fornita per iscritto entro 30 giorni se richiesta dall'interessato.

Tempi da rispettare e decorrenza

Il periodo di preavviso[2] varia da un minimo di 6 a un massimo di 12 mesi, a seconda dell'anzianità di servizio globalmente prestato nell'azienda (e non della sola anzianità nella qualifica dirigenziale, se la dirigenza è stata conseguita nel corso del rapporto di lavoro).
Il preavviso decorre dal primo giorno del mese successivo alla data di ricevimento della comunicazione scritta di recesso. Pertanto, per esempio, se il dirigente riceve la comunicazione datoriale il 1° dicembre, il mese di dicembre dovrà essere considerato di normale servizio, con decorrenza della retribuzione, maturazione di tutti gli istituti indiretti e differiti e versamento della contribuzione dovuta per l'intero mese. Il preavviso avrà decorrenza dal successivo 1° gennaio.

Indennità sostitutiva del preavviso

Se il datore di lavoro rinuncia alla prestazione in servizio del periodo di preavviso, in tutto o in parte, deve corrispondere al dirigente la relativa indennità sostitutiva, in unica soluzione, unitamente al tfr (trattamento di fine rapporto), di cui per legge segue la stessa imposizione fiscale (tassazione separata, art. 17 del Tuir), meno onerosa della tassazione ordinaria.
I nostri contratti equiparano il preavviso indennizzato a quello prestato in servizio e, pertanto, l'indennità sostitutiva deve essere calcolata tenendo conto della maturazione dei ratei delle mensilità supplementari, delle ferie, della quota di tfr e degli eventuali aumenti retributivi che dovessero intervenire nel periodo, per legge o per contratto (ad esempio un aumento retributivo disposto da un rinnovo contrattuale).
Se il dirigente è retribuito anche con elementi variabili, per questi ultimi si dovrà utilizzare la media degli ultimi tre anni (o dell'eventuale minore periodo di servizio in azienda).
L'indennità sostitutiva del preavviso è retribuzione a tutti gli effetti e, per il periodo di tempo cui si riferisce, deve essere coperta, a cura del datore di lavoro, dal versamento di tutti i contributi sociali e le coperture assicurative previste dalla legge e dal contratto collettivo applicabile.

Periodo di preavviso in servizio

Se il datore di lavoro, invece, chiede la prestazione del periodo di preavviso in servizio, il rapporto di lavoro prosegue alle stesse condizioni precedenti il licenziamento, sino alla scadenza del termine di preavviso. Il dirigente, durante il periodo di preavviso lavorato, non può essere dequalificato e può godere delle ferie solo se è lui stesso a farne richiesta scritta. In caso di malattia o infortunio, il periodo di preavviso rimarrà sospeso per la durata delle assenze e sarà disciplinato dalla norma contrattuale, che tratta della malattia e dell'infortunio.
In caso di rinuncia del dirigente ad effettuare, in tutto o in parte, il preavviso di licenziamento, il rapporto di lavoro si risolverà alla data anteriore scelta dal dirigente e non ci sarà indennizzo alcuno per il periodo di preavviso non lavorato né in favore del dirigente, né in favore del datore di lavoro.

---

[1] Art. 36 ccnl 31/7/13 dirigenti terziario e successivi rinnovi; art. 38 ccnl 18/12/13 dirigenti trasporti e successivi rinnovi; art. 35 ccnl 23/1/14 dirigenti alberghi Aica e successivi rinnovi; art. 33 ccnl 24/6/04 dirigenti alberghi Federalberghi e successivi rinnovi; art. 38 ccnl 31/10/14 dirigenti agenzie marittime e successivi rinnovi; art. 34 ccnl 8/1/14 dirigenti magazzini generali e successivi rinnovi.

[2] Art. 39 ccnl 31/7/13 dirigenti terziario e successivi rinnovi; art. 39 ccnl 18/12/13 dirigenti trasporti e successivi rinnovi; art. 36 ccnl 23/1/14 dirigenti alberghi Aica e successivi rinnovi; art. 34 ccnl 24/6/04 dirigenti alberghi Federalberghi e successivi rinnovi; art. 39 ccnl 31/10/14 dirigenti agenzie marittime e successivi rinnovi; art. 35 ccnl 8/1/14 dirigenti magazzini generali e successivi rinnovi.

CORSI DI FORMAZIONE

In un periodo di così grandi trasformazioni, Cfmt propone una nuova offerta, totalmente personalizzabile, costruita intorno a 4 competenze trasversali, che punta a supportare la persona e la costruzione del suo percorso di apprendimento

CFMT

Team Empowerment

High performing team
Resilienza come dimensione motivazionale
ONLINE | 21 aprile

Come trasmettere al team la propria vision
Oltre il people management: ispirare per attivare le migliori risorse interne
ONLINE | 22 aprile

Kindfulness - La leadership gentile
Creare un mondo a cui le persone desiderino appartenere
ONLINE | 6 e 13 maggio

Personal Improvement

Le virtù del manager: etica, intenzioni e responsabilità
Il senso dell'azione organizzativa
ONLINE | 13 maggio

Personal branding e thought leadership
Rendere più efficace la comunicazione dei propri punti di forza attraverso le tecnologie digitali
ONLINE | 20 maggio

Dare il meglio di sé: conoscere le potenzialità personali
Consigli pratici per utilizzare le proprie potenzialità guida
ONLINE | 27 maggio e 10 giugno

Organizational Performance

Impara l'arte e mettila da parte
Robotic process automation: tecnologie e paradigmi di business che cambiano aziende e consumatori
ONLINE | 4 maggio

Prospetti Excel per il benchmarking di clienti e competitors
Valutare rischi e qualità della gestione dell'azienda, dei clienti e dei competitors
ONLINE | 10 maggio

Posizione finanziaria netta e indici di gestione finanziaria
Governare le informazioni fondamentali per dialogare con gli specialisti dell'area finanziaria
ONLINE | 14 maggio

Business Development

Gestire l'innovazione in impresa
Executive digital programs
ONLINE | a partire dal 22 aprile

Ricerca e selezione del personale su LinkedIn
L'importanza del personal brand del recruiter e della pagina aziendale
ONLINE | 18 maggio

Essere coach con il team vendite
Dare il proprio contributo per realizzare quanto previsto a supporto della persona
ONLINE | 19 maggio

PER INFORMAZIONI:
www.cfmt.it

MILANO
info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA
info@cfmt.it, 06 5043053

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

CROSS-CHANNEL RETAIL LAB

Strumenti per sviluppare progetti di cross-canalità sostenibili

In un contesto sempre più sfidante, la chiave per il successo è saper essere proattivi per interpretare la veloce evoluzione del mercato e le nuove abitudini di acquisto e consumo dei clienti. Cfmt, in collaborazione con Kiki Lab, ha creato un laboratorio che offre ai partecipanti l'opportunità di condividere metodi e strumenti di innovazione da utilizzare in azienda, per trasformarli in progetti di cross-canalità realizzabili.

Il percorso laboratoriale prevede un webinar introduttivo di immersion nel mondo del retail a 360°, con la presentazione di casi innovativi di successo italiani e internazionali. A seguire, tre webinar, ogni due settimane, di approfondimento progressivo dei progetti dei partecipanti, con analisi delle tematiche chiave per i diversi progetti emersi nei gruppi su Linkedin. Nel primo webinar, infatti, ogni partecipante è invitato a condividere un'idea di progetto di innovazione per la propria azienda. Tale idea verrà poi approfondita nei tre moduli successivi per farla diventare progetto e poter passare così dalla teoria progettuale alla messa in pratica vera e propria.

Il laboratorio si terrà in modalità distance learning. Nei tre moduli di interazione verranno creati dei gruppi Linkedin per favorire il confronto e la condivisione di idee, creando un hub di scambio tra i partecipanti, che sono a numero limitato. Per chi non lo avesse mai fatto o avesse delle difficoltà a utilizzare questo social network, c'è la possibilità di ricevere indicazioni in modo da consentire il semplice utilizzo del canale social e dei relativi gruppi.

Diversi i concetti e i temi che saranno affrontati nel percorso, come il passaggio dall'omnicanalità alla multicanalità e alla cross-canalità, con focus proprio sulla chiave di quest'ultima, ovvero mettere i clienti al centro.

Si parlerà del Roi della cross-canalità: molte ricerche, infatti, ormai confermano che i clienti multicanale sono quelli che spendono di più grazie a un contatto più frequente con l'insegna tra canali fisici e digitali.

E ancora, come intraprendere progetti di innovazione e di successo nelle aziende retail, come ripensare l'organizzazione aziendale in un'ottica cross-canale, come coinvolgere i partner affiliati (o i soci, se si tratta di una cooperativa o di un consorzio), come condividere internamente un progetto e come far diventare i team dei negozi degli alleati per il successo dell'azienda.

Si parlerà anche di gestione e progettazione della fase di education all'innovazione con i clienti e della gestione dei tempi per la misurazione dei test. Per arrivare infine a capire come progettare e gestire il test di un progetto cross-canale, con attenzione particolare a durata, facilitazione e chiavi per il successo.

Il percorso laboratoriale è rivolto a dirigenti che vogliono approfondire le tematiche relative alla cross-canalità nel retail e sono interessati ad approfondire strumenti di innovazione da testare all'interno della propria realtà aziendale.

Retail Innova Lab

Percorso sull'innovazione per dirigenti del retail

Tutti gli appuntamenti del percorso:

- **15 aprile** — **Webinar introduttivo - Scenari dell'innovazione**
- **29 aprile** — **1° web lab**
- **13 maggio** — **2° web lab**
- **27 maggio** — **3° web lab**

PER INFORMAZIONI E ISCRIZIONI:
http://bit.ly/retail_lab

PER UN CONTATTO DIRETTO:
Lucia Canullo - lucia.canullo@cfmt.it

Hanno collaborato a questo numero

Alessandro Baldi ha un'esperienza professionale maturata in una importante società di revisione internazionale. È presidente del Fondo Mario Negri. (26)

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

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

David Floro è italoaustraliano. Ha conseguito a Sydney una laurea in Scienze mediche e un master in Chiropratica. Ha lavorato in Australia e in Europa in diversi ambiti sportivi e cliniche private. Negli ultimi anni è stato docente universitario presso la School of Health, Medical and Applied Sciences della CQUniversity in Australia. (62)

Andrea Granelli è presidente e fondatore di Kanso, società di consulenza che si occupa di innovazione e change management. È specializzato in cultura digitale e in leadership. Ha lavorato prima in Montedison e in McKinsey e poi come ceo in tin.it (l'operatore Internet del gruppo Telecom Italia) e in TILab (l'azienda che gestisce le attività di R&D e venture capital sempre del Gruppo Telecom). È anche presidente dell'archivio storico Olivetti. (50)

Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali. (65)

Luciana Marino è funzionario tributario del Mef, consigliere nazionale Confsal e responsabile monitoraggio normativo. (8)

da Manageritalia

Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia. (16)

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia. (38, 66)

Corinna Moncelsi, responsabile comunicazione e progetti Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria. (75)

Antonella Portalupi, vicepresidente Manageritalia. (20)

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

MANAGERITALIA

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

FASDAC — FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI

CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO

ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: 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 marzo 2021 è di 37.164 copie

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 - centroimplantologico@tramonte.com

Anticonline

by Di Mano in Mano

Anticonline è una galleria dedicata all'arte, alla scultura ed alla ebanisteria alto antiquariale di eccellenza. Le sue collezioni presentano una selezione di quadri, sculture, mobili antichi, libri rari, dal Quattrocento, dai pezzi più pregiati a quelli più accessibili. Un team di esperti si occupa interamente delle opere selezionate, dalla perizia, alla valutazione, al restauro, alla vendita e consegna. Anticonline è un eccellenza di Di Mano in Mano.

anticonline.net info@anticonline.net 02 95 349 193