

DIRIGENTE

MARZO 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

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)



Lo sapevi che curare l'aspetto aiuta la carriera (e i guadagni)?

Un'altra buona ragione per avere denti sani e sorriso splendente.

Competenza, intelligenza, capacità. Le doti che permettono di eccellere sul lavoro sono tante e tutte importanti. Alcune sono innate, altre acquisite. A metà tra le due, trova spazio anche l'aspetto e la cura che ne abbiamo. Diverse ricerche* hanno identificato nell'apparenza esteriore un alleato per i candidati a posizioni vacanti oppure a ruoli manageriali. E che favorisce anche i guadagni, consentendo di ottenere salari fino al 15% più elevati. Insomma, vale la pena di curare il proprio aspetto. A partire dalla salute denti e dalla bellezza del sorriso. I Centri Tramonte sono cliniche d'eccellenza per l'implantologia, l'ortodonzia, l'endodonzia e l'estetica, che vi offrono alta competenza dello staff, decenni di esperienza nel Carico Immediato, un approccio sempre rivolto al benessere del paziente e le tecniche e le attrezzature più all'avanguardia.

**University of Austin, Texas e Florida University.*

Scansiona il QR e visita il nostro sito:



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



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta
FASDAC.

Finanziamenti con



Pagamenti
in Bitcoin.

PACE

No alla guerra, nessuna ragione è valida per scatenarla. Da troppo tempo la storia ci insegna che le guerre portano solo distruzione, in entrambi i campi, e sono la prima causa di degrado sociale ed economico dei popoli, oltre che portatrici di morti e sofferenze infinite.

Si dice che solo noi europei abbiamo sviluppato in modo così radicale la negazione della guerra come strumento di confronto tra stati: è probabilmente vero e deriva da una lezione tragicamente appresa nei secoli, culminata nelle due guerre mondiali, giunte a un passo dal cancellare la nostra civiltà.

Memorie di guerre che non abbiamo dimenticato, racconti di genitori e nonni che risuonano oggi nei nostri cuori. Cercare la pace a ogni costo non è una debolezza, non cedere alle provocazioni non è ignavia. Certo, noi europei abbiamo di fronte una strada difficile: non siamo uno stato monolitico, non abbiamo masse disperate da mandare al fronte con la promessa di un qualche riscatto. Preferiamo investire in strumenti di pace e non in armi, non abbiamo serbatoi smisurati di materie prime ai quali attingere. Ma proprio perché conosciamo un mondo migliore, per averlo costruito, non abbiamo nessuna intenzione di perderlo.

Dobbiamo perciò essere consapevoli della nostra forza, che si manifesta quando siamo uniti, coesi, alleati affidabili, ma non subalterni, degli Usa.

Dobbiamo essere pronti ai sacrifici necessari, per divenire autonomi nella difesa e nell'energia, una strada che oggi deve essere im-

boccata senza ritardi e tentennamenti. Dobbiamo essere fieri delle nostre democrazie: anche se paiono lente e involute nel prendere le decisioni, dobbiamo curarle, rafforzarle, senza cedere alla disastrosa tentazione dell'“uomo forte”.

Nelle scelte manageriali che siamo chiamati a fare abbiamo purtroppo di fronte nuovi pesanti vincoli, proprio quando l'emergenza pandemica sembrava volgere al termine. Abbiamo una nuova (in realtà antica e sottovalutata) motivazione, ancora più evidente dei cambiamenti climatici: la geopolitica ci impone di accelerare la transizione energetica senza tatticismi e senza pregiudizi ideologici, pronti a pagarne il prezzo economico, suddividendolo in modo equo. Prima o poi la guerra dei carri armati e dei bombardamenti finirà, ma quella energetica ed economica è destinata a svilupparsi, fino a raggiungere nuovi equilibri.

Abbiamo di fronte un altro lungo periodo difficile, che potrebbe aprire la crisi di molte filiere produttive: il terziario potrà essere la forza trainante del Paese, ancor più dei due decenni passati, accelerando la modernizzazione, avvicinando i servizi ai cittadini. A tutti, non solo quelli delle grandi città. Per condividere pienamente rischi e opportunità dobbiamo finalmente integrare tutte le reti europee, finora troppo compresse nei confini nazionali: quelle energetiche, i trasporti, ma anche la ricerca, la sanità, l'istruzione, la cultura.

Se restiamo uniti, se sappiamo accettare le sfide, siamo molto più forti di quanto crediamo.

United we stand, divided we fall.

Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott. Stefano Ottobrelli

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

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

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

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Sommario

- Speciale Fiere**
6 Le fiere tornano a correre grazie a manager e nuove strategie
- Economia**
18 Terziario in crescita da Sud a Nord
- Interviste**
Azzurra Rinaldi
22 Puntiamo a un'economia più sostenibile
Silvio De Girolamo
50 Csr manager: architetto e sostenitore di strategia
- Previdenza**
26 La parola al Fondo Mario Negri
38 Pensioni 2022
- Iniziativa**
32 MITcast2030: diamo voce ai giovani!
- Cfmt**
43 Verso nuove forme "ibride" di lavoro
- Fisco**
46 730/2022: siete pronti?
- Azienda**
52 Rispetto e sostenibilità umana: i driver di business e innovazione



Iniziativa Manageritalia
56 33° Torneo di tennis dal 25 giugno al 2 luglio

RUBRICHE

- 30 Osservatorio legislativo
60 Pillole di benessere
61 Arte
62 Libri
63 Letture per manager
64 Lettere

InfoMANAGER

Assidir

- 73 Convenzione Antonio Pastore e polizza Capitello

Manageritalia

Previdenza

- 76 Gestione separata Inps 2022

Servizi

- 78 Con 50&PiùCaf è più facile

Cfmt

- 80 Corsi di formazione
81 Come fare futuro

DIRIGENTE

è online su iSSUU

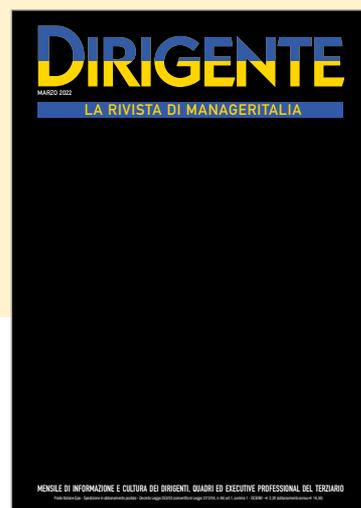
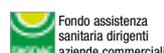
Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



LE FIERE TORNANO A CORRERE GRAZIE A MANAGER E NUOVE STRATEGIE

Francesco Paravati
responsabile relazioni esterne Manageritalia

SOLO QUALCHE ANNO FA questa rivista aveva pubblicato un focus sui principali player del settore fieristico italiano dal titolo "L'Italia in fiera". Da allora è successo di tutto e un'era glaciale sembra trascorsa dai bilanci in salute di questo settore. Oggi, dopo due anni

di chiusura forzata, abbiamo voluto risentirli. I ceo delle fiere di Bologna, Milano, Rimini e Vicenza (leg), Verona e dell'associazione che li riunisce, Aefi, ci hanno raccontato come ripartirà l'industria fieristica italiana, che prima della pandemia aveva fatturato 1.1 miliardi di euro (seconda in Europa e quarta



al mondo) e da cui le pmi traggono il 50% del loro export.

Il quadro che viene fuori dalle prossime pagine è quello di un sistema fieristico che ha contato perdite per 80 milioni di euro nel 2020 e di 60 milioni nel 2021, ma che è già pronto a ripartire e sperimentare le strategie nate durante il periodo di inattività.

La prima buona notizia è che nessuno, al rientro dalla cassa integrazione emergenziale, è stato licenziato: non i dipendenti e men che meno i manager, impegnati a realizzare i tanti progetti chiusi nei cassetti, ampliando con nuove fiere, acquisizioni, partnership internazionali e nuovi spazi (reali e digitali) i confini fisici e virtuali dei padiglioni espositivi.

La seconda buona notizia è che col decreto del 4 febbraio scorso, il governo ha finalmente riaperto i confini ai buyer di paesi extra Ue che somministrano vaccini non riconosciuti dall'Agencia europea per i farmaci. Si sono riaperti quindi quei corridoi verdi che erano al centro delle richieste degli organizzatori delle fiere internazionali, fondamentali per riportare in Italia i buyer esteri. Ora, guerra permettendo, le fiere italiane potranno tornare a correre, in casa e all'estero, accompagnando il made in Italy nella riconquista dei mercati strategici, grazie a padiglioni affollati e mani che si stringono, dopo aver concluso affari in tutte le lingue del mondo.

MAURIZIO DANESE: ORA PIÙ CHE MAI ALLE FIERE SERVE LA VISIONE DEI MANAGER

Per il presidente Aefi la vera ripartenza si avrà con l'arrivo dei buyer da paesi con vaccini non riconosciuti in Europa

Come sono andati questi anni, che impatto hanno avuto e come avete gestito l'emergenza?

«Il settore fieristico è uno dei comparti che ha più sofferto l'emergenza causata dalla pandemia, con un calo del fatturato di circa l'80% nel 2020, del 55% nel 2021 e con un periodo di chiusura prolungato. Ricordo che le fiere sono state tra le prime a chiudere e tra le ultime a riaprire – discoteche a parte – lo scorso 15 giugno. In questi due anni ci siamo concentrati sulla salvaguardia del posizionamento e della competitività della nostra industria – seconda in Europa solo alla Germania e quarta a livello mondiale – che genera in media 60 miliardi di euro di business l'anno in favore delle imprese e che rappresenta il 50% dell'export delle pmi del made in Italy».

Come siete supportati dal governo e cosa chiedete per ripartire?

«Abbiamo sempre mantenuto un confronto costante e deciso con il governo. Ad agosto dello scorso anno, grazie all'intervento del ministero del Turismo che si è fatto portavoce delle nostre istanze in Europa, abbiamo vinto la battaglia più importante con il superamento del regime del minimis: ci ha permesso di ricevere ristori adeguati e di allinearci con il sistema di aiuti concessi alla Germania, il nostro principale competitor a livello europeo. Inoltre, con l'intervento di vari ministeri, tra cui il Maeci e lo stesso ministero del Turismo, abbiamo ottenuto i contributi che ci hanno consentito di compensare le perdite

Maurizio Danese,
presidente Aefi
(Associazione enti fieristici italiani)



subite nel 2020 e parte di quelle riferite al 2021. A febbraio, inoltre, il governo ha deciso di riconoscere, nel decreto Covid, lo status vaccinale del paese di origine dei viaggiatori in ingresso in Italia, integrato da tampone in caso di non conformità con quello italiano. Un'iniezione di fiducia per il nostro settore che ci permetterà di garantire il carattere internazionale delle manifestazioni, favorendo il ritorno anche dei visitatori extra-Ue».

Se e come deve cambiare il modello di business delle fiere, anche per favorire l'export del made in Italy?

«È in corso una grande riflessione sul futuro delle fiere: se l'obiettivo è creare un sistema sempre più competitivo ed efficace, anche a livello mondiale, è necessario adottare una visione comune di strategia e azione. Visione che passa anche da accordi sinergici tra i diversi player per favorire la promozione internazionale dell'intero comparto».

Come impatta la digitalizzazione? Avremo fiere sempre più "phygital", fisiche e virtuali?

«La pandemia ha indubbiamente accelerato i processi di digitalizzazione anche nel nostro settore, con le fiere digitali che sono diventate la naturale soluzione di ricadu-

ta durante i lockdown per mantenere il posizionamento dei brand e i contatti con le aziende. Anche oggi la virtualità rappresenta un grande supporto per il comparto, soprattutto in termini di costante connessione con tutti gli addetti coinvolti. Tuttavia, le fiere digitali non sostituiscono quelle in presenza: la fisicità è l'elemento imprescindibile e vincente delle relazioni commerciali, oltre che per la riuscita delle manifestazioni e per la definitiva ripartenza dell'intero sistema».

Quale ruolo hanno manager e gestione manageriale in questa trasformazione?

«La gestione manageriale rappresenta un tassello fondamentale nel processo di crescita e di costante evoluzione del nostro settore. Il manager fieristico, come quello aziendale, riunisce in sé diverse competenze tecniche, di mercato e relazionali: visione, capacità, conoscenza, competenza e gestione anche di scenari di crisi sono alla base dei profili manageriali di questa complessa fase di rilancio della nostra industria e del made in Italy in generale».



I numeri del settore fieristico italiano (2019)



ANTONIO BRUZZONE: FAREMO TORNARE I GRANDI BUYER SOTTO LE DUE TORRI

Per il direttore generale di Bologna Fiera durante lo stop sono nate le opportunità di ripartire con nuove manifestazioni in Italia e all'estero



Antonio Bruzzone,
direttore generale
di Bologna Fiera

Come sono andati questi anni, che impatto hanno avuto e come avete gestito l'emergenza?

«Sono stati due anni impegnativi, che hanno visto la sospensione di tutti i grandi eventi internazionali. Certamente un danno in termini di fatturato per i player fieristici, ma anche per il tessuto produttivo, che non ha potuto contare su strumenti di politica industriale e sostegno all'export, come sono i grandi eventi b2b, che posizionano il nostro sistema fieristico fra i maggiori al mondo. È stata problematica anche la ricaduta sui territori, a cui sono mancate le fiere come volano in termini di marketing territoriale».

Come siete supportati dal governo e cosa chiedete per ripartire?

«Un ringraziamento al governo per i supporti erogati è doveroso: è vero, i ristori non sanano le perdite causate da questa emergenza, ma ci consentono comunque di ripartire con maggiore tranquillità. Oggi sono importanti il dialogo e la collaborazione tra la politica e gli operatori economici, come nel caso del recente decreto che ha ripristinato i flussi internazionali di visitatori attraverso il riconoscimento dei vaccini non Ema per gli operatori provenienti da aree strategiche come la Russia, l'India, la

Cina e la Turchia: corridoi che ci consentiranno di riproporre i grandi eventi al massimo delle loro potenzialità».

Come state rinnovando la vostra offerta?

«La pandemia è stata una pausa importante dal punto di vista della progettualità e della finalizzazione di nuovi progetti. Abbiamo potenziato i nostri eventi leader e lanciato nuove manifestazioni. Il nostro calendario propone, nel primo semestre 2022, cinque new entry a Bologna: da Sana Slow Wine Fair, la nuova manifestazione internazionale dedicata al vino buono, pulito e giusto, a E-Tech Europe, Quattrozampeinfiera e, soprattutto, due eventi che portano le eccellenze del manifatturiero a Bologna: Mecspe e Metef. In quest'ultimo anno e mezzo abbiamo inoltre ulteriormente rafforzato la nostra (già forte) presenza internazionale con due nuove sedi (in Messico e a Dubai) e lanciato nuove fiere all'estero, come Marca China».

Se e come deve cambiare il modello di business delle fiere, anche per favorire l'export del made in Italy?

«Le fiere sono fondamentali per favorire l'export. Per essere ancora più performanti devono mantenere un dialogo strettissimo con le associazioni industriali e di



categoria, il tessuto produttivo e le istituzioni preposte all'internazionalizzazione. Parallelamente, devono offrire strumenti di business che agevolino il contatto con le business community internazionali. Devono essere vettori verso i mercati esteri a cui affidarsi per esplorare nuove opportunità commerciali».

Come impatta la digitalizzazione? Avremo fiere sempre più "phygital", fisiche e virtuali?

«Questi ultimi due anni sono stati un banco di prova: il sistema fieristico internazionale è consapevole che le fiere digitali non sono un'alternativa alle manifestazioni in presenza. Le principali associazioni nazionali e internazionali hanno fatto attente valutazioni che hanno evidenziato un divario insormontabile fra le performance dei due format. Il digitale è uno strumento essenziale per

aumentare le potenzialità degli eventi e, con questa prospettiva, siamo tutti impegnati a rafforzarne l'utilizzo e le applicazioni a disposizione di espositori e operatori».

Quale ruolo hanno manager e gestione manageriale in questa trasformazione?

«Hanno un ruolo fondamentale, accresciuto da un fattore: per guidare questa trasformazione occorrono manager che abbiano una conoscenza approfondita del format fiera, che ne conoscano logiche e potenzialità. Le manifestazioni fieristiche sono macchine complesse, che devono rispondere alle esigenze e alle aspettative di community con obiettivi e richieste differenti. Interlocutori da tenere in forte considerazione, tutelandone gli investimenti e da affiancare nella definizione delle strategie di business».

LUCA PALERMO: UN'ALLEANZA TRA FIERE PER PORTARE IL MONDO IN ITALIA

Per l'amministratore delegato, Fiera Milano punta su nuovi settori da sviluppare. In particolare, mobilità del futuro, life science, green tech ed e-business



Luca Palermo,
amministratore
delegato
di Fiera Milano

Come sono andati questi anni, che impatto hanno avuto e come avete gestito l'emergenza?

«Il sistema fieristico italiano, da sempre supporto fondamentale per l'export e per le imprese, ha subito gravi perdite a causa dell'emergenza sanitaria tuttora in corso. Fiera Milano ha prontamente reagito alla crisi del comparto presentando, proprio un anno fa, il piano strategico "Conn.e.c.t. 2025", acronimo di Connections, exhibitions, community, transformation. L'obiettivo è accompagnare il Gruppo verso una "nuova normalità", confermando e rafforzando il suo ruolo di partner strategico al fianco delle imprese nei loro processi di innovazione, crescita e internazionalizzazione. Lo scorso anno, non appena avuto il via libera dal governo per ripartire, abbiamo accolto nei nostri spazi espositivi oltre un milione e mezzo di visitatori. Siamo stati un unicum a livello europeo e la nostra macchina organizzativa ha risposto davvero bene. Nell'ultima parte del 2021 abbiamo svolto oltre 30 manifestazioni in completa sicurezza, più del 50% di quanto si faceva di solito in un anno. Nel 2022, invece, abbiamo inaugurato la stagione fieristica nel mese di febbraio con Milano Unica, manifestazione leader dedicata al tessile, che ha visto la partecipazione di oltre 3.600 aziende».

Come siete supportati dal governo e cosa chiedete per ripartire?

«I ristori del governo sono stati fondamentali per la sopravvivenza, anche perché chiudere il sistema fieristico italiano è stato un problema per tutto il Paese: solo in Italia il nostro comparto vale 60 miliardi di euro. Adesso, però, dobbiamo pensare a politiche attive e a incentivi che agevolino la partecipazione alle fiere per la piccola e media impresa. Si potrebbe lavorare sul credito d'imposta, per far sì che le manifestazioni fieristiche continuino a essere volano e strumento di politica industriale imprescindibile a sostegno delle imprese».

Come state rinnovando la vostra offerta?

«Più che offerta mi piace parlare di nuovi settori da intercettare. Mi riferisco in particolare al green tech, life science, e-business e alla mobilità. Fiera Milano realizzerà in Italia un appuntamento internazionale che affronterà questo tema in chiave allargata, organica e di sviluppo sostenibile. Lanceremo Next mobility exhibition (Nme), il primo appuntamento biennale dedicato alla mobilità del futuro che si svolgerà a Fiera Milano (Rho) dal 12 al 14 ottobre 2022».



Se e come deve cambiare il modello di business delle fiere, anche per favorire l'export del made in Italy?

«Il 2022 potrebbe essere l'anno giusto per far sì che le nostre filiere industriali trovino in Italia la loro casa e non siano costrette ad andare all'estero per avere una vetrina internazionale per il loro export. Spesso i comparti del made in Italy trovano "ospitalità" in grandi manifestazioni di altri player europei. Questo non giova né al sistema fieristico nazionale, né all'indotto legato all'esposizione fieristica (turismo, ospitalità e ristorazione in primis). È arrivato il momento di realizzare un progetto in grado di portare il made in Italy nel mondo e, viceversa, attrarre il mondo in Italia. Auspichiamo un forte coordinamento all'interno del mondo fieristico, in cui i competitor non sono più gli altri quartieri, ma gli altri paesi, per fare dell'Italia un hub per le filiere strategiche del made in Italy».

Come impatta la digitalizzazione? Avremo fiere sempre più "phygital", fisiche e virtuali?

«Il futuro è già presente. La pandemia ha accelerato questa commistione tra fisico e digitale e noi siamo attrezzati per offrire un'esperienza di visita unica, ampli-

ficando, per tutta la durata dell'anno, i quattro giorni della fiera. Proponiamo incontri virtuali, servizi digitali, strategie di business per massimizzare l'esperienza in fiera. Il momento topico rimane l'incontro fisico nei padiglioni, ma oggi le aziende hanno bisogno di un supporto a 360 gradi per 365 giorni. La fiera rimane un'occasione di networking, da cui derivano opportunità commerciali e partnership con fornitori strategici anche fuori dai padiglioni di Fiera Milano».

Quale ruolo hanno manager e gestione manageriale in questa trasformazione?

«Direi essenziale. È una trasformazione che deve partire dalla risorsa più grande che Fiera Milano ha a disposizione: le persone. La richiesta di nuove competenze da inserire nel mondo fieristico e l'importanza della flessibilità nelle figure professionali hanno accelerato il percorso formativo di tutti i dipendenti per rimanere al passo con i tempi. Il piano formativo è rivolto all'intera popolazione dei dipendenti, di qualsiasi età anagrafica o di servizio e di inquadramento. Fiera Milano ritiene che l'aggiornamento continuo sia essenziale per ogni singolo lavoratore e collega e, nel complesso, per il mantenimento e l'accrescimento del proprio capitale umano».

LORENZO CAGNONI: LE FIERE SARANNO ANCORA IL VOLANO DELL'EXPORT

Per il presidente di Italian exhibition group (Ieg), nato dalla fusione tra le Fiere di Rimini e Vicenza, la pandemia è stata l'occasione per allargare i confini in partnership con i leader mondiali

Lorenzo Cagnoni,
presidente di
Italian exhibition
group (Ieg)



Come sono andati questi anni, che impatto hanno avuto e come avete gestito l'emergenza?

«L'impatto è stato forte, come abbiamo tutti denunciato. Alcune conseguenze le abbiamo vissute nell'immediato sulla nostra pelle, ma nessuno può dire quali saranno nel medio e lungo termine. Vedo davanti a noi un periodo difficile dal punto di vista economico. Nella nostra visione il pieno recupero, al netto della fine della variante Omicron che tutti ci auguriamo, avverrà nel 2023, quando il fatturato potrà tornare ai livelli pre-pandemia».

Come siete supportati dal governo e cosa chiedete per ripartire?

«Nel biennio 2020-2021 il nostro Gruppo ha ricevuto ristori per appena 27 milioni di euro, mentre nello stesso periodo la perdita reale è stata di almeno 80 milioni di euro. Anche il governo sapeva che i ristori sarebbero stati insufficienti, perché c'è una differenza abissale con le perdite reali che abbiamo subito. Non chiediamo assistenzialismo, ma visione strategica dalla politica e che riconosca il nostro ruolo fondamentale nel sostegno all'export: il comparto fieristico è un attore economico di rilievo, in modo particolare per un Paese come il nostro, con grandi distretti industriali di rilevante qualità che hanno bisogno di un interlo-

cutore internazionale tramite il quale promuoversi. Il futuro del sistema fieristico italiano è quindi il futuro del made in Italy ed entrambi sono legati anche agli investimenti pubblici. Il made in Italy non può fare a meno delle fiere e il sistema fieristico non deve vergognarsi di una gestione a maggioranza pubblica che lo metta al sicuro dalle interferenze di altri player internazionali e nazionali. La competizione diretta tra quartieri potrebbe portare alcune società a operazioni di "rapina", a scapito però dell'intero sistema fieristico nazionale, se i traslochi tra fiere non avvengono, come finora è avvenuto, per obiettive esigenze di spazi».

Come state rinnovando la vostra offerta?

«Non siamo certo rimasti a guardare. All'inattività sul mercato domestico bisognava reagire con l'espansione su nuovi mercati. Lo stop ha consentito di concentrarsi sui nuovi business e ha portato a maturazione progetti che erano già in cantiere. A Dubai inauguriamo quest'anno la prima manifestazione di una partnership strategica con Impronta, leader mondiale della gioielleria, a cui porteremo tutta la nostra esperienza nell'organizzare Vicenza Oro. Le nostre fiere di successo in casa ci consentono di affacciarci sui mercati esteri con fiducia e stringere partnership, senza avere complessi di inferio-



rità, con organizzatori leader mondiali come gli storici rivali tedeschi».

Se e come deve cambiare il modello di business delle fiere, anche per favorire l'export del made in Italy?

«Privilegiando l'internazionalizzazione delle manifestazioni leader, senza paura di perdere il knowhow, ma con l'obiettivo di portare in casa i grandi buyer nella fiera "madre" in Italia. Per questo motivo abbiamo diversi progetti, alcuni che non posso rivelare, che consolidano la nostra presenza in mercati strategici. Il Gruppo Ieg, che riunisce Fiera di Rimini e Fiera di Vicenza, è tra i più attivi organizzatori di esposizioni nei mercati più interessanti per l'export del made in Italy, ed è ormai presente in maniera consolidata in Cina, Emirati Arabi, Messico e Brasile, dove ha appena concluso l'ultima acquisizione. Bisogna essere pronti a cavalcare l'onda dei prossimi tre anni, che saranno un periodo di crescita e sviluppo accelerati, a meno che, dal punto di vista psicologico, questo periodo non abbia prodotto danni che al momento però io non vedo: c'è per fortuna tanta voglia di tornare a incontrarsi e stringere affari».

Come impatta la digitalizzazione? Avremo fiere sempre più "phygital", fisiche e virtuali?

«I proprietari dei quartieri fieristici via via nel tempo hanno scoperto il valore della gestione nella "fabbrica" diretta degli eventi fieristici. Credo che sia questa la strada, anche se difficile. Nella nostra esperienza di questi anni di lockdown, la digitalizzazione, intesa come supporto all'esposizione fisica, se affidata a competenze manageriali può svolgere un ruolo importante di consolidamento nella fidelizzazione dei clienti».

Quale ruolo hanno manager e gestione manageriale in questa trasformazione?

«Il nostro è un mercato maturo perché nessuno è riuscito negli ultimi anni a lanciare nuove manifestazioni. La conseguenza è che ciascuno deve guardare bene ai propri "giacimenti", ai propri "tesori", legati anche e soprattutto ai propri territori. I margini di miglioramento sono legati alle competenze manageriali di chi è chiamato a gestire un mercato che non può però smettere di innovare e rinnovarsi, proprio come i manager sanno fare».

GIOVANNI MANTOVANI: IL DIGITALE SEMPRE PIÙ DI SUPPORTO AI NOSTRI EVENTI FISICI

Per il direttore generale di Veronafiere il lockdown è stata anche l'occasione per sperimentare nuove soluzioni

Giovanni Mantovani,
direttore generale
di Veronafiere



Come sono andati questi anni, che impatto hanno avuto e come avete gestito l'emergenza?

«La pandemia ha rappresentato per l'intero sistema-fiere mondiale la peggiore crisi dal dopoguerra. Il lockdown ha in pratica azzerato ogni attività in presenza e tutti i principali operatori fieristici internazionali hanno registrato nel 2020 perdite di fatturato superiori all'80%. Fortunatamente, il comparto ha dimostrato anche di essere pronto ad adattarsi al cambiamento, a governarlo e a intravedere delle opportunità anche nella difficoltà dell'emergenza. Abbiamo infatti operato uno "switch" digitale di alcune delle nostre manifestazioni, come Vinitaly, Marmomac, Fieracavalli e B/Open, mentre attivavamo rigidi protocolli di prevenzione sanitaria in vista della ripresa degli eventi fisici».

Come siete supportati dal governo e cosa chiedete per ripartire?

«Il governo ha ormai compreso che le fiere rappresentano asset strategici per la promozione all'estero del made in Italy, da cui passa oltre il 50% delle nostre esportazioni. A fine 2021, abbiamo ricevuto da Simest e dal ministero del Turismo quasi 29 milioni di euro di ristori per le chiusure del 2020. Una cifra non sufficiente, ma che ci ha

permesso di mantenere l'operatività e guardare con più ottimismo alla ripresa della nostra mission. Per Veronafiere si tratta del presidio di alcune delle filiere industriali d'eccellenza del nostro Paese, come vino, agricoltura, biologico, senza dimenticare il mondo del marmo e del design collegato. Ora aspettiamo una seconda tranche di fondi a parziale copertura del 2021, ma nel frattempo non siamo stati fermi: Veronafiere è ripartita infatti già da giugno scorso con le fiere in presenza, dimostrando che organizzare per i propri clienti eventi fisici nella massima sicurezza è possibile. Ora serve che il governo continui con coraggio e fermezza a tenere la linea delle aperture a livello nazionale e di incoming dall'estero, quest'ultimo necessario a far arrivare i buyer stranieri a incontrare le nostre aziende espositrici».

Come state rinnovando la vostra offerta?

«Il nostro core business resta fortemente ancorato alle filiere legate a wine&food, agroalimentare, mondo equestre, pietra naturale e macchine per costruzioni. Ma continuiamo sempre a innovare e ad ampliare l'offerta in altri settori. La prova è che, nonostante una pandemia di mezzo, siamo riusciti a lavorare per far debuttare quest'anno nella nostra piazza ben due nuovi prodotti



fieristici: LetExpo, salone dedicato alla logistica intermodale sostenibile, ed Eos, fiera dedicata a caccia, pesca e attività outdoor».

Se e come deve cambiare il modello di business delle fiere, anche per favorire l'export del made in Italy?

«Le fiere nascono per moltiplicare relazioni, connettere persone, mercati e idee. Verona Fiere oggi costituisce un moderno network internazionale che opera per fornire a imprese e filiere industriali soluzioni innovative e su misura per il proprio business. Il futuro del nostro settore sarà quello di diventare sempre più un sistema integrato e multicanale di promozione, attivo grazie al digitale 365 giorni all'anno e in grado di fornire strumenti di market intelligence, supporto all'internazionalizzazione e academy di formazione e aggiornamento professionale per gli operatori».

Come impatta la digitalizzazione? Avremo fiere sempre più "phygital", fisiche e virtuali?

«La pandemia ha ulteriormente accelerato il processo di

digital transformation già in atto a Verona Fiere. Con Marmomac abbiamo realizzato nel 2020 il nostro primo evento b2b al 100% online, a cui ne sono seguiti altri. Questo passaggio ha avuto una grande valenza: ci ha fatto capire che i formati di partecipazione fisici e digitali possono e devono coesistere, ma il virtuale non sostituirà mai l'importanza fondamentale della fiera in presenza. Ne diventerà, invece, un moltiplicatore di opportunità, a livello di servizi e di superamento dei limiti spazio-temporali».

Quale ruolo hanno manager e gestione manageriale in questa trasformazione?

«Il bravo manager, in un periodo di grande cambiamento e incertezza come quello che viviamo ora, deve essere in grado prima di tutto di non subire questa veloce trasformazione ma, al contrario, governarla e sfruttarla. Significa avere le competenze corrette, il che implica un aggiornamento professionale costante e la disponibilità a sperimentare nuove strade. Deve avere visione e la capacità di essere un facilitatore dell'innovazione all'interno della propria organizzazione aziendale e dei processi di business». ■

TERZIARIO IN CRESCITA DA SUD A NORD

*Presentato il report
dell'ultimo trimestre 2021
dell'Osservatorio del
Terziario di Manageritalia.
Focus sull'andamento
dei comparti e la geografia
del settore in Italia*

L TERZIARIO torna ad essere il traino del Paese nel terzo trimestre 2021: registra una crescita del valore aggiunto del 3,4% sul trimestre precedente, più alta di quella nazionale, stabile al 2,6%. Riprende quindi il processo di terziarizzazione che negli ultimi 40 anni si è interrotto soltanto durante la pandemia, nei due trimestri a cavallo tra il 2020 e il 2021.

I servizi producono oltre il 72% del valore aggiunto totale nel Nord-Ovest e quasi l'80% nel Centro e nel Meridione. La quota minore si riscontra nel Nord-Est, con due terzi del totale. Questo è quanto emerge dall'ultimo report dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia, presentato il 15 febbraio scorso.

Più 8,6% i comparti alloggio e ristorazione, commercio, trasporto

Nel dettaglio, a guidare questa performance positiva, per il secondo trimestre consecutivo, sono i comparti alloggio e ristorazione, commercio, trasporto (+8,6%), che grazie a un balzo significativo nel secondo e terzo

trimestre 2021 si trovano molto vicini al raggiungimento dei livelli pre-pandemici. L'altro comparto del terziario, che era stato più penalizzato dalle misure anti-pandemia (attività artistiche e di intrattenimento), vede invece una lieve flessione (-0,4%) dopo l'importante rimbalzo del trimestre precedente. I tassi sono positivi per tutti gli altri servizi. La ripresa tendenziale (ossia rispetto allo stesso trimestre del 2021) continua ad apparire strabiliante pressoché per tutti i settori e comparti, ma è ancora dovuta a un effetto base, cioè al confronto con il primo anno pandemico.

Terziario di mercato: crescita in tutte le macro-aree

Dall'analisi dinamica degli andamenti dell'ultimo decennio pre-pandemia, emerge che il terziario di mercato è l'unico settore con tassi di crescita medi annui positivi e quote in aumento in tutte le macro-aree, regioni e, con pochissime eccezioni, anche province, sia in termini di occupazione che di valore aggiunto, con una crescita occupazionale media intorno all'1,5% nel Nord e nel Centro



e inferiore all'1% al Sud e nelle Isole. Quanto agli altri settori, l'industria in senso stretto ha perso quote di occupazione ma non di valore aggiunto, mentre il terziario non di mercato (amministrazione pubblica, istruzione e sanità) mantiene stabile la sua quota occupazionale ma perde peso come valore aggiunto in tutto il Paese. La performance delle costruzioni risulta invece essere particolarmente sfavorevole con tassi di crescita medi annui negativi sia di valore aggiunto che di occupazione in tutte le macroaree, con conseguente forte perdita di capacità produttiva.

Costruzioni: il gap tra offerta e domanda

Commentando il rapporto, il pre-

sidente di Manageritalia **Mario Mantovani** osserva che «c'è un fenomeno di surriscaldamento del settore delle costruzioni che, assorbendo più risorse degli altri comparti, soffre un gap di offerta e di manodopera che non riesce a colmare la domanda. Il rischio è che continuando con questa politica si blocchi la crescita strutturale di tutta l'economia del Paese in cui il terziario continua a registrare, senza incentivi, valori positivi maggiori. La metafora che ne deriva è quella di un'auto di media cilindrata (la nostra industria, fortunatamente molto competitiva) che viene continuamente mantenuta facendole raggiungere prestazioni superiori alla sua potenza dimensionale, che potrebbero portarla fuori giri.

Nel terzo trimestre 2021 il terziario registra una crescita del valore aggiunto del 3,4% sul trimestre precedente, più alta di quella nazionale, stabile al 2,6%. I servizi producono oltre il 72% del valore aggiunto totale nel Nord-Ovest e quasi l'80% nel Centro e nel Meridione. La quota minore si riscontra nel Nord-Est, con due terzi del totale

Poi abbiamo un'auto di cilindrata maggiore poco mantenuta, che raggiunge comunque performance molto migliori (il settore ter-

ziario, la cui crescita è distribuita e omogenea in tutto il Paese». Dai numeri dell'Osservatorio emerge infatti che «il terziario

I servizi finanziari e le attività immobiliari presentano una forte concentrazione nelle aree settentrionali del Paese. Ciò influisce in maniera decisiva sul divario regionale. Una forte disparità geografica sull'asse Nord-Sud è anche osservabile nel commercio (20% dell'occupazione nel terziario a livello nazionale), che occupa una quota maggiore di addetti (sul loro totale) nel Meridione, prevalentemente nel commercio al dettaglio

nel Meridione gode complessivamente di buona salute e ha ottime potenzialità grazie a capacità e competenze amministrative, imprenditoriali e manageriali in alcune province. Perché possa sbocciare definitivamente occorre una politica di sviluppo di quel terziario avanzato che sostiene anche industria e turismo del territorio, fornendo competenze e managerialità per una crescita comune, sinergica e strutturale», aggiunge Mantovani.

Servizi finanziari e immobiliari: differenze tra Nord e Sud

Per due tipi di servizi, finanziari e attività immobiliari, emerge una partizione estrema fra Nord e Sud del Paese: la loro forte concentrazione nelle aree settentrionali influisce in maniera decisiva sul divario regionale. Una forte disparità geografica sull'asse Nord-Sud è anche os-

servabile nel commercio (20% dell'occupazione nel terziario a livello nazionale), che occupa una quota maggiore di addetti (sul loro totale) nel Meridione, prevalentemente nel commercio al dettaglio.

A livello provinciale, si presenta un quadro molto variegato in termini di performance di lungo termine: la posizione geografica è lontana dall'implicare un certo livello di attività economica, alto al Nord e basso al Sud. I campioni territoriali al Sud sono frequenti, indicando che le capacità e competenze amministrative e imprenditoriali locali hanno probabilmente un peso notevole.

Attività del terziario: analisi territoriale e per comparto

La prima evidente differenza tra le macro-aree è il peso molto maggiore del terziario non di mercato nel Meridione: in particolare, le quote di amministrazione pubblica e istruzione risultano eccezionalmente alte rispetto a quelle registrate nel resto del Paese. Al Centro si evidenzia un maggiore peso dell'amministrazione pubblica, dettata in larga parte dalla presenza di Roma. La seconda differenza chiave è data dal contributo relativo dei diversi comparti dei servizi di mercato. I comparti del terziario, che raggruppano attività economiche ad alto valore aggiunto – fra i quali le attività finanziarie, i servizi di

Osservatorio del Terziario Manageritalia

L'Osservatorio del Terziario promosso da Manageritalia sviluppa un dibattito con istituzioni, business community e società sul ruolo e sulla rilevanza del terziario nell'economia italiana. Le analisi dell'andamento dei settori dei servizi evidenziano infatti le opportunità che rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività dell'Italia. Per lo sviluppo dell'attività di analisi e pubblicazioni, l'Osservatorio si avvale di volta in volta di prestigiosi centri di ricerca ed esperti a livello nazionale e internazionale, alcuni dei quali compongono il comitato scientifico. L'Osservatorio sviluppa analisi, ricerche, sondaggi, pubblicazioni, dibattiti, convegni sul terziario italiano attraverso la valutazione dell'andamento dei suoi vari settori, con particolare enfasi sulle potenzialità che essi rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività del Paese.

Per saperne di più:

 <https://bit.ly/OsservatorioTerziarioManageritalia>

informazione e telecomunicazione e le attività professionali, scientifiche e tecniche – producono una quota maggiore di valore aggiunto nel Nord-Ovest, sensibilmente più alta di quella osservata non solo nel Mezzogiorno ma anche nel Nord-Est.

Il terziario cresce più del pil italiano

Il direttore dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia **Emilio Rossi** dice che «i dati mostrano un'immagine dell'economia del Paese molto chiara e a tratti inaspettata». E aggiunge: «Il terziario, povero di incentivi e mag-

giormente penalizzato dal lockdown, cresce più del Pil italiano, e lo fa in maniera omogenea, a dimostrazione del fatto che il processo di terziarizzazione dell'economia italiana prosegue anche dopo lo stop imposto dalla pandemia. Il terziario è l'unico macrosettore in cui valore aggiunto e occupazione creata crescono uniformemente in tutte le province, senza divisioni tra Nord e Sud».

È un settore virtuoso, quindi, conclude Rossi, «in cui bisognerebbe investire di più perché possa trainare in maniera ancora più forte la ripresa dell'economia».

Giù l'occupazione femminile al Sud

Secondo **Matteo Sartori**, dottorando CEMFI, Fundación Banco de España e think tank Tortuga, che ha collaborato alla redazione del rapporto, al Sud manca l'apporto dell'occupazione femminile che in altri territori è molto più diffusa. Inoltre «sebbene il ruolo del terziario sia maggiore al Sud, nel Nord-Ovest domina il terziario di mercato in termini di competitività e valore ma, scendendo verso Sud, la componente più grande dell'economia è costituita dai servizi che fanno capo alla PA e non quelli del terziario di mercato». ■



CONVENZIONE DIRETTA



TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

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

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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

PUNTIAMO A UN'ECONOMIA PIÙ SOSTENIBILE



Azzurra Rinaldi, docente di Economia politica e direttrice della School of gender economics presso l'Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza, è componente del comitato scientifico dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia.

Enrico Pedretti

Il nostro Paese è in ripresa, ma per continuare a crescere serve una riflessione sul terziario e sui suoi elementi di contorno, sull'importante ruolo delle donne e sulla necessità di ripensare a nuovi modelli di consumo più sostenibili. Ne parliamo con Azzurra Rinaldi, docente di Economia politica all'Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza e componente del comitato scientifico dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia.

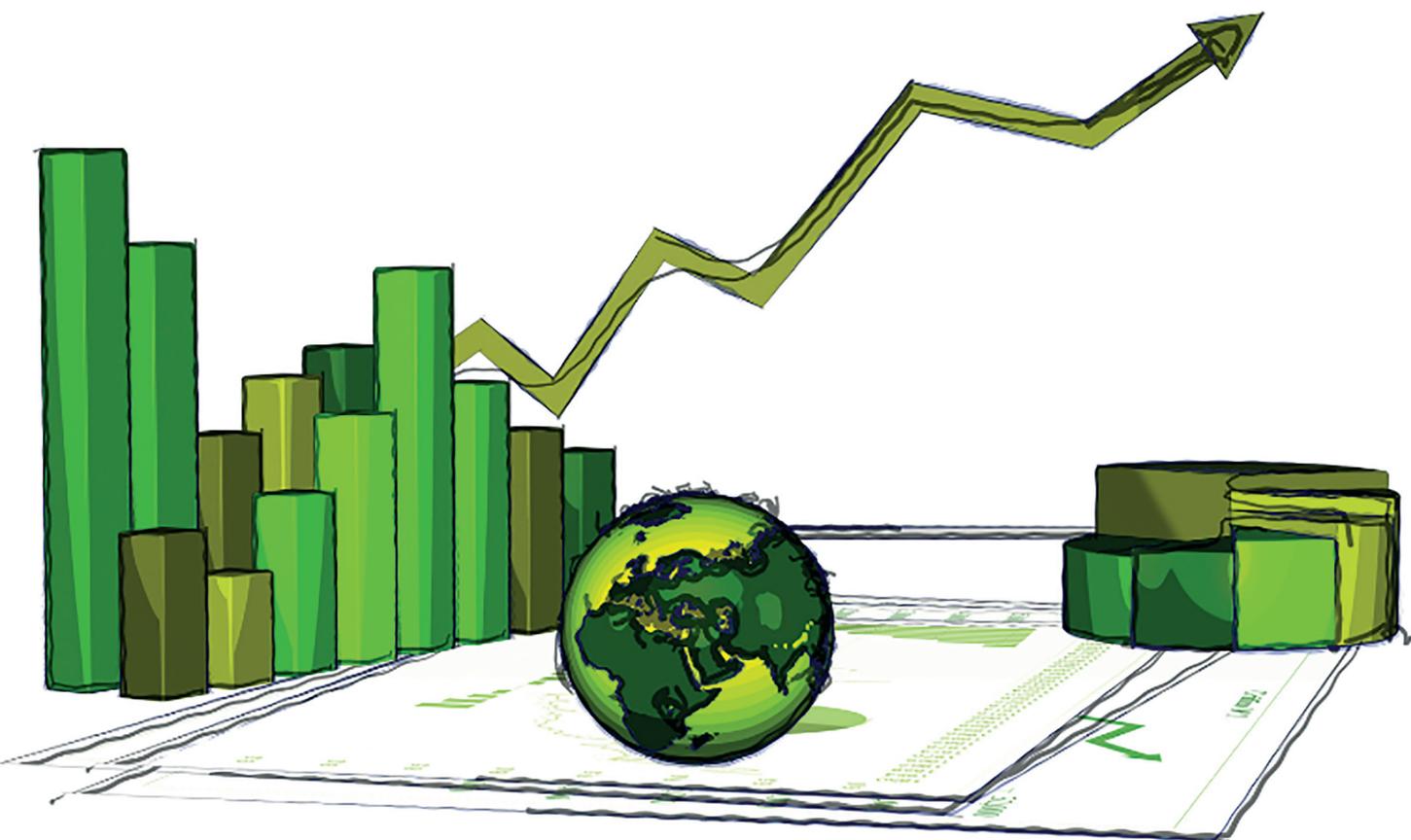
L'economia italiana è in ripresa, ma la strada da fare, anche in termini di qualità di valore aggiunto e ricchezza prodotta, occupazione e retribuzioni offerte, è ancora lunga. Su cosa puntare di più per crescere?

«Sul senso. La Yolo economy (*You only live once*) e il fenomeno della Great resignation ci stanno dando un segnale che non possiamo ignorare. I paradigmi del lavoro e dell'espressione individuale sul posto di lavoro devono cambiare e, se vogliamo essere in grado di attrarre e trattenere i ta-

lenti e crescere qualitativamente, oltre che quantitativamente, dobbiamo rivedere il senso profondo del lavoro in azienda».

Qual è e quale deve essere il ruolo del terziario in questa crescita?

«Le economie avanzate, com'è noto, sono basate sul terziario. Per il nostro Paese, che pure torna a vedere dati in crescita, è poi necessaria un'ulteriore riflessione sugli elementi di contorno e a supporto del terziario. Penso, ad esempio, al rafforzamento della ricerca, ma anche al bisogno profondo di mo-



dernizzazione delle infrastrutture (ad esempio, per il turismo) in alcune aree del Paese».

Sud e Isole, come emerge anche dall'ultimo rapporto dell'Osservatorio del Terziario, soffrono di scarsa produttività e dimensione aziendale e anche di un eccessivo peso del terziario non di mercato. Come superare questo gap con il resto del Paese?

«Questo purtroppo è un fattore strutturale in Italia e non solo nel settore terziario. Per superarlo serve, come emerge anche dall'ultima analisi dell'Osservatorio del Terziario, aumentare il peso del terziario di mercato, che deve supportare lo sviluppo di un turi-

smo moderno e dare slancio a tutto il settore dei servizi e dell'industria. Devono quindi aumentare quelle realtà territoriali virtuose che competono alla pari con il resto del Paese, grazie anche a capacità e competenze amministrative, imprenditoriali e manageriali. E poi serve aumentare in generale l'occupazione, soprattutto quella di donne e giovani».

Veniamo allora al contributo di donne e giovani: in tutto il Paese, ma ancor più al Sud, sono le risorse meno occupate e quindi più sprecate. Cosa fare e da dove partire?

«Partiamo intanto dalle risorse per l'imprenditoria femminile

«I paradigmi del lavoro e dell'espressione individuale sul posto di lavoro devono cambiare e, se vogliamo essere in grado di attrarre e trattenere i talenti e crescere qualitativamente, oltre che quantitativamente, dobbiamo rivedere il senso profondo del lavoro in azienda»

previste dal Pnrr... e dai dati sull'imprenditoria, che in realtà ci mostrano come in Italia siano proprio le donne e i giovani,

spesso non valorizzati sul mercato del lavoro, a reagire creando imprese proprie. E sono imprese che resistono: secondo i dati Unioncamere, la contrazione delle imprese femminili nel 2020 è stata solo dello 0,29%».

«La globalizzazione, egoriferita, ci ha allontanato dal concetto basilare della responsabilità, anche individuale. Occorre modificare i nostri modelli di consumo, tornando a scegliere meglio e con una prospettiva di utilizzo più estesa temporalmente»

Parlando delle sole donne, molteplici studi dimostrano che l'aumento del loro tasso di occupazione sarebbe un forte booster della crescita del Pil. Perché?

«Per vari motivi. Ad esempio, perché le attività di cura non retribuite di cui le donne si fanno carico all'interno della famiglia andrebbero esternalizzate, creando nuova occupazione e nuovo reddito. Ma anche perché le donne rappresentano un grande capitale umano che, nel nostro Paese, non viene valorizzato, dal

momento che si laureano prima, di più e con risultati migliori. Ma anche perché, quando arrivano ai vertici delle aziende, portano una visione innovativa e soluzioni trasversali a problemi che sino a quel momento sono stati affrontati sempre dalla medesima tipologia di leader e nello stesso modo».

La scarsa occupazione femminile ha solo radici sociali e culturali?

«Sulla possibilità delle donne di dedicarsi a un lavoro retribuito pesano molti fattori, che ricondurrei per la maggior parte a una visione tradizionale e patriarcale della divisione di genere del lavoro di produzione (ritenuto maschile, che si svolge sul mercato del lavoro) e di quello di riproduzione (ritenuto femminile, che si svolge tra le mura domestiche)».

Come si spiega il fatto che proprio in piena pandemia, nel 2020, le donne manager sono aumentate e hanno da sole sostenuto la crescita dei dirigenti e dei quadri nel settore privato?

«Perché quando il gioco si fa duro, le dure iniziano a giocare. Ilarità a parte, credo che, essendo in qualche modo obbligate all'odiato multitasking, le donne e la loro visione siano particolarmente efficaci proprio in momenti di crisi».

Oggi parliamo tanto di sostenibilità a livello economico, sociale e ambientale. Quali cambiamenti impongono questi obiettivi ai modelli delle attuali economie capitalistiche?

«È necessario un ripensamento del paradigma. La globalizzazione, egoriferita, ci ha allontanato dal concetto invece basilare della responsabilità, anche individuale. Occorre modificare i nostri modelli di consumo, tornando a scegliere meglio e con una prospettiva di utilizzo più estesa temporalmente. E, così facendo, mandando un segnale chiaro al mercato: questo modello non è davvero più sostenibile».

Soprattutto, ma non solo, nel caso della sostenibilità ambientale, da più parti si sostiene che sia troppo costosa e non sia raggiungibile, se non con un coordinamento e cambiamento sinergico a livello globale. Cosa pensa?

«Penso sia arrivato il momento di sollevare lo sguardo dal nostro ombelico e di iniziare a pensare strategicamente quanto meno al medio periodo. E, su questo piano, credo molto nel potere del mercato (forse nello specifico, più ancora che in quello delle istituzioni, che di sostenibilità parlano senza grandi effetti dal 1972). Mi piace pensare che la rivoluzione produttiva possa partire da una profonda trasformazione della domanda».

IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

showroom di riferimento
EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI
www.egearreda.it

Coordinatore convenzioni: Andrea Dell'Orto - Via G. Galilei, 45 - Seregno (MB)
Tel. 333.7017318

- Scelta dei mobili su oltre 50.000 mq di vaste esposizioni fra le più serie e qualificate d'Italia (in Brianza, a Bergamo, a Como, a Varese, a Gallarate, a Cardano al Campo) con tutte le migliori marche di cucine, soggiorni, salotti, camere, camerette, mobili bagno, mobili d'ufficio. Inoltre, ristrutturazioni, porte, parquet, ceramica.
- Importanti sconti sui listini. Consulenza, progettazione, rilievo misure, trasporto e montaggio compresi nel prezzo. Servizio postvendita. Blocco dei prezzi per merce da consegnare entro 18 mesi.
- Possibilità di vedere una casa domotica perfettamente arredata e funzionante.
- Convenzione estesa ai famigliari.

Il Gruppo di Mobiliari, offre la possibilità di vedere dal vivo tutta la migliore produzione italiana del mobile con le marche più prestigiose di DESIGN e ottima PRODUZIONE ARTIGIANALE E SU MISURA.



Per informazioni e appuntamenti si prega di telefonare al numero indicato sulla convenzione

LA PAROLA AL FONDO MARIO NEGRI

In un quadro economico generale ancora dominato da rilevanti incertezze, ma affiancate da fondate prospettive di crescita, il nostro Fondo di categoria chiude il 2021 col segno più. Analisi e prospettive

Antonella Portalupi
presidente Fondo Mario Negri

LL 2021 È STATO L'ANNO della riscossa per i mercati finanziari, soprattutto quelli azionari, che si sono ripresi dai forti cali del 2020 in seguito alla pandemia, grazie alla grande liquidità immessa nel sistema dalle banche centrali e dalla crescita delle economie di tutto il mondo. Il rimbalzo dell'economia mondiale, sostenuto dalle politiche monetarie e fiscali, ha fatto volare gli utili aziendali e i listini di Borsa azionari, con benefici in tutti i settori e una corsa ininterrotta fra inizio anno e novembre.

Contrariamene a quanto potrebbe facilmente intendersi, però, l'evoluzione dei mercati sottostanti non è stata piana e lineare, ma caratterizzata da incertezze e volatilità significative. L'anno appena trascorso ha accentuato la forte divaricazione fra i rendimenti dell'investimento azionario, quasi sempre con risultati positivi a doppia cifra, e del reddito fisso. Inoltre, si sono succeduti eventi e circostanze contraddittori, come l'andamento della pandemia e quello delle vaccinazioni, le restrizioni di contrasto disposte dalle autorità gover-

native per le attività produttive, il manifestarsi prima della variante Delta e poi quella Omicron, le tensioni geopolitiche, le interruzioni nella catena di approvvigionamento, l'aumento dei prezzi dell'energia, la crescita dei tassi d'interesse Usa, le prospettive di un prossimo ritiro di liquidità da parte delle banche centrali. Il tutto con anche lo spettro dell'inflazione. Sfide, queste, che hanno visto il Fondo impegnato in un continuo e assiduo monitoraggio delle scelte di investimento da parte dei gestori, con decisioni e linee di azione guidate dall'intento di incrementare, e al contempo salvaguardare, le risorse previdenziali degli iscritti.

Performance più che soddisfacenti

Al termine dell'esercizio, in un quadro economico generale ancora dominato da rilevanti incertezze sugli ulteriori sviluppi della pandemia, ma affiancate da fondate prospettive di crescita, le risultanze della gestione consentono ora di esporre con soddisfazione i seguenti dati di consuntivo: un risultato netto dell'esercizio com-



plussivo di 194,3 milioni di euro, dopo le imposte di 45,7 milioni di euro; un attivo del Fondo che ha raggiunto i 3,9 miliardi di euro, con un incremento di 328,5 milioni di euro; l'avanzamento del processo di riallineamento, con risultati a fine 2021 che mostrano, anche per questo esercizio, un andamento migliore di quello previsto dal piano in corso; l'assegnazione ai pensionati di una perequazione dell'1% dal gennaio 2021.

L'efficace diversificazione degli investimenti e il costante monitoraggio da parte della Commissione investimenti hanno concorso fattivamente a opporre flessibilità ai cambiamenti di scenario, contribuendo alla determinazione dei seguenti risultati di comparto dedicati al tfr: bilanciato medio termine 6,09% (al netto di oneri e imposte 4,76%); bilanciato lungo

termine 8,29% (al netto di oneri e imposte 6,50%); garantito 2,12% (al netto di oneri e imposte 1,63%). La ripartizione del residuo risultato di esercizio, di competenza dei conti individuali, determina l'attribuzione di un risultato netto di spese e imposte del 6,20% (vedi tabella indicatori).

Altri indicatori di performance

In ottica complessiva, la misurazione della performance deve tenere in considerazione anche l'andamento del numero degli iscritti, l'indicatore che segnala la sostenibilità di sistema, il progredire delle imprese del settore del commercio e dei servizi e il riconoscimento del valore della managerialità a livello globale.

A fine 2021 sono oltre 44.500 i dirigenti iscritti al Fondo, compresi i

L'efficace diversificazione degli investimenti e il costante monitoraggio da parte della Commissione investimenti hanno concorso a opporre flessibilità ai cambiamenti di scenario, contribuendo alla determinazione dei risultati di gestione

pensionati, mentre i dirigenti in attività di servizio sono aumentati del 5,82% rispetto allo scorso anno. La crescita del numero dei dirigenti in attività si è accompagnata a un aumento delle contribuzioni e a una crescita degli attivi patrimoniali, che hanno raggiunto quasi i 4 miliardi di euro.

Gestione delle risorse, sostenibilità e fattori Esg

Sostenibilità è la parola chiave con cui fare i conti nel 2021. Un concetto diventato centrale ormai in ogni ambito, sia che si parli di imprese, di lavoratori, di consumatori o di mercati finanziari. E in quanto in-

Sostenibilità è un concetto diventato centrale ormai in ogni ambito, sia che si parli di imprese, di lavoratori, di consumatori o di mercati finanziari. E in quanto investitori istituzionali, ci sentiamo fortemente impegnati per la qualificazione della sostenibilità nei vari aspetti chiave dei nostri investimenti finanziari

vestitori istituzionali, ci sentiamo fortemente impegnati per la qualificazione della sostenibilità nei vari aspetti chiave dei nostri investimenti finanziari e, in generale, nel cambiamento culturale di una responsabilità sociale sostenibile collettiva.

A questo proposito, il Fondo Mario Negri da diversi anni ha maturato una forte consapevolezza del considerare anche le variabili ambientali, sociali e di governance non solo per una questione reputazionale, ma per un concreto contributo a performance e controllo dei rischi. Il Fondo ha avviato il percorso per pervenire a un'integrazione nel processo di investimento dei criteri Esg, sia in fase di selezione del gestore sia in fase contrattuale, implementando inoltre, anche attraverso la banca depositaria, sistemi di monitoraggio dei risultati delle azioni poste in essere.

Il Fondo opera attraverso gestori specializzati che adottano proprie strategie Esg per integrare le loro tesi di investimento. Nel 2021 è stata completata la raccolta di dati ed elementi dai propri gestori sulle loro politiche in materia di Esg, al fine di implementare una politica sull'integrazione dei rischi di sostenibilità nei processi decisionali del Fondo relativi agli investimenti.

Gestione immobiliare

Gli investimenti in alternatives scontano un limite massimo di investimento del 20% rispetto alle masse gestite attribuibili ai conti individuali.

Per le proprietà dirette, il Fondo ha ritenuto di proseguire nel ricorso a idonee parametrizzazioni dei canoni di locazione al fine di ridurre al minimo la possibilità di situazioni di sfritto e/o ritardati adempimenti nel pagamento dei canoni. L'attività è stata realizzata attraverso delle

INDICATORI

	2021	2020
Risultato dell'esercizio	€ 194,3 milioni	€ 108 milioni
Perequazione dei pensionati	1% dall'1/1/2022	0,25% nel 2021
Attivo patrimoniale	€ 3,9 miliardi	€ 3,6 miliardi
Tfr comparto bilanciato medio termine	6,09% lordo, 4,76% netto	2,84% lordo, 2,18% netto
Tfr bilanciato lungo termine	8,29% lordo, 6,50% netto	3,99% lordo, 3,04% netto
Tfr comparto garantito	2,12% lordo, 1,63% netto	2,19% lordo, 1,67% netto
Ripartizione residuo risultato ai conti individuali	6,20%	3,82%

ASSET ALLOCATION 2022

COMPARTO	Inv. grade bonds minimum (%)	Inv. grade bonds A/AAA minimum (%)	Inv. grade bonds BBB-/A-maximum (%)	Sub Inv. grade bonds maximum (%)	Convertible bonds maximum (%)	Equities maximum (%)	Real estate maximum (%)	Forex maximum (%)
Conti individuali e riserva dei pensionati	37,5	8	47,5	15	15	37 + 3	20	15
Medio termine tfr	45	15	100	20	10	25	–	20
Lungo termine tfr	25	–	100	20	10	50	–	15
Garantito tfr	100	30	70	–	–	–	–	–

trattative specifiche che non hanno escluso la concessione di rateizzazioni e/o sottoscrivendo rinnovi contrattuali per i casi più problematici.

Il Fondo Immobiliare Negri, gestito da BNP Paribas RE Investment Management Italy SGR p.a., evidenzia un tasso interno di rendimento, dal primo richiamo degli impegni al 31 dicembre 2021, pari al 6,12%.

Asset allocation 2022

In conformità con la natura della finalità previdenziale e della correlata missione istituzionale del Fondo Mario Negri, l'asset allocation strategica è stata mantenuta in un'ottica di lungo periodo.

Lo scenario per l'obbligazionario tradizionale permane non attraente; i previsti incrementi dei tassi, i margini assottigliati, i prezzi elevati, le cedole ancora ridotte ai minimi, ove non negative, determinano che i rischi non sono commisurati alle potenzialità del rendimento.

La gestione della classe obbligazio-

ni convertibili che partecipano, con convessità, agli andamenti dell'azionario, si ritiene possa tornare ad offrire adeguata remunerazione.

Per i corporate bond, la maggior parte delle opportunità è attesa, con rendimenti meno interessanti dei periodi precedenti, dall'high-yield.

L'azionario è visto ancora favorevole e promettente per l'attesa prosecuzione, anche se in rallentamento, della crescita economica e degli utili aziendali.

Le azioni Usa continuano ad essere interessanti, anche nel settore tecnologico, malgrado la rotazione settoriale in corso; tuttavia, le valutazioni non sono totalmente attraenti e occorre procedere con cautela e attenzione alla selezione degli investimenti. Ancora buone opportunità presentano le azioni europee, con un rapporto prezzo/utigli meno caro. Tuttavia, l'Europa al momento dovrebbe ancora beneficiare di una politica monetaria espansiva nel 2022.

Bilancio tecnico 2021 e piano di riallineamento

Il piano di riallineamento pluriennale è stato sottoposto quest'anno al 4° aggiornamento quinquennale a norma del decreto legislativo 252/05. Nella relazione attuariale sul bilancio tecnico del 2021 è attestata, come per gli anni passati, la congruità del sistema previdenziale del Mario Negri ad assolvere gli impegni per le prestazioni previste dalle norme regolamentari in favore dei propri iscritti e pensionati.

L'aggiornamento sopra accennato è stato elaborato tenendo in considerazione le mutate situazioni demografiche, finanziarie e attuariali. 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 completo recupero del disavanzo entro i prossimi 35 anni. ■

a cura di Manageritalia

POLITICHE ATTIVE: TRE INIZIATIVE PORTATE AVANTI PER I DIRIGENTI

A seguito dell'emanazione da parte del governo del Programma Gol come riforma di sistema per le politiche attive, si sono intensificate le azioni di Manageritalia e Cida. Lo scopo è valorizzare i modelli contrattuali sulle politiche attive derivanti dai ccnl di categoria nell'ambito della riforma statale.

La prima iniziativa è avvenuta in occasione della quinta riunione del Tavolo permanente per il partenariato economico e sociale, il 10 febbraio scorso, coordinato dal presidente Cnel **Tiziano Treu**, cui è intervenuto il ministro del Lavoro **Andrea Orlando**.

Il ministro ha illustrato gli interventi di competenza del ministero del Lavoro nella Missione 5, sottolineando che si è pervenuti al Piano nazionale nuove competenze e al Programma Gol. Si è voluto approntare una riforma di sistema delle politiche attive per accompagnare i lavoratori in transizione o disoccupati, mettendo al centro il profilo del lavoratore in cerca di occupazione. Il Programma Gol prevede 5 percorsi caratterizzati dalla distanza del lavoratore

dal mercato del lavoro e ha come condizione l'avvio verso percorsi formativi. Occorre subito procedere alla declinazione territoriale, con la firma dei patti territoriali.

Il vicepresidente Cida, Massimo Melega, ha sottolineato come per quanto riguarda i lavoratori in costanza di rapporto, il Piano nazionale nuove competenze attribuisca un'importanza strategica al Fondo nuove competenze, con il ruolo di attivare una "politica attiva preventiva" che responsabilizza le imprese.

Il Fondo nuove competenze ha dato buona prova di sé. Nel 2022 è stato rifinanziato con 600 milioni di euro, cui si aggiungerà un nuovo avviso da parte di Anpal. Ebbene, Cida ha chiesto di poter collaborare alla stesura del testo per garantire la diffusione dello strumento presso le imprese e il coinvolgimento degli enti bilaterali.

Per quanto riguarda i lavoratori disoccupati, il Programma Gol ha introdotto il principio dell'universalismo differenziato: il sistema delle politiche attive si appliche-

rà a tutti i lavoratori, compresi i dirigenti, ma con interventi differenziati.

Va da sé che le politiche attive per i dirigenti non possono essere affidate ai centri per l'impiego. Per loro occorre introdurre misure specifiche e dedicate che contemplino una formazione di tipo manageriale. Cida ha quindi chiesto che per i dirigenti venga utilizzato, in via sussidiaria, quanto già esiste a livello contrattuale. Più specificamente, Cida ha sollecitato il ministro a inserire nel Programma Gol un riferimento ai sistemi bilaterali previsti dai ccnl settoriali dei dirigenti, o attraverso la stipula di un accordo quadro con il ministero o attraverso la stipula di Patti territoriali con regioni e parti sociali interessate.

La seconda iniziativa riguarda la richiesta di presentazione di un'interrogazione parlamentare dell'on. **Antonio Viscomi** del Pd sulle politiche attive per i dirigenti, in merito alla quale il ministero del Lavoro riferirà in Parlamento. Manageritalia ha chiesto che la ricollocazione e riqualificazione dei dirigenti non venga affidata ai centri per il lavoro ma, tramite un accordo nazionale e appositi patti territoriali tra pubblico e privato, siano effettuati dalla propria divisione XLabor e da Cfmt (Centro di formazione per il management del terziario).

Come terza iniziativa, è stata avviata a livello territoriale un'interlocuzione con Regione Lombardia per la stipula di un Patto territoriale o di filiera che affidi ai sistemi contrattuali la gestione del Programma Gol per i dirigenti.

Interrogazione parlamentare presentata dall'on. Viscomi:



<https://bit.ly/AttoCamera507488>



NASPI: PRESENTATO UN EMENDAMENTO MIGLIORATIVO PER I DIRIGENTI

A seguito dell'incontro con il senatore Dario Damiani, il Gruppo Forza Italia ha presentato al Decreto sostegni ter una proposta emendativa richiesta da Manageritalia che innalza il limite di reddito entro il quale si può godere della Naspi. In questi due anni di crisi economica dovuta alla pandemia, gli interventi dei governi a sostegno di imprese e lavoratori non hanno considerato i manager che, una volta persa l'occupazione, quasi sempre rientrano nel mercato del lavoro con contratti di consulenza e di collaborazione. Occorre quindi prefigurare forme di sostegno economico adeguato, proporzionale al reddito, ma anche collegato alla ricerca di nuova occupazione. Manageritalia ha chiesto che vengano introdotte per i dirigenti delle deroghe alla disciplina normativa della Naspi, nell'ipotesi che questi possano ricevere una proposta di collaborazione durante lo stato di disoccupazione. È stato chiesto che venga ridefinito il limite reddituale per il cumulo con la Naspi, oltre il quale si sospende o decade il diritto a percepire l'indennità di disoccupazione. Attualmente, il plafond previsto è di 4.800 euro per le collaborazioni di lavoro professionale o autonomo. Si propone che venga innalzato per i dirigenti questo massimale, almeno fino a 20.000 euro annui, prevedendo la contestuale sospensione dell'erogazione dell'indennità durante tutto il periodo della collaborazione oltre i 4.800 euro. Se poi quest'ultima si dovesse trasformare in un contratto a tempo indeterminato, o se aumentasse l'importo della prestazione, l'indennità di disoccupazione verrebbe meno. Quindi, se il dirigente riuscisse a ottenere un contratto di consulenza durante il periodo di godimento della Naspi, lo Stato risparmierebbe in via temporanea l'erogazione della stessa e incasserebbe la tassazione e la contribuzione sul reddito percepito. Inoltre, in caso di stabilizzazione, risparmierebbe sul costo dell'indennità per tutto il periodo residuo. Auspichiamo che l'emendamento prosegua il suo iter fino all'approvazione.

RELAZIONE SUL BILANCIO DI GENERE 2021

L'analisi dei divari di genere contenuta nella quinta edizione della Relazione sul bilancio di genere, riferita all'anno 2020, evidenzia come la crisi generata dalla pandemia del Covid-19 abbia avuto effetti differenziati su uomini e donne. L'impatto è stato particolarmente negativo sulle donne ma, se da un lato la crisi è stata causa di arretramento per l'uguaglianza di genere su molti fronti, dall'altra parte è innegabile che la progettazione della ripresa abbia indotto un ripensamento profondo dei principi e delle modalità di azione cui ispirarsi. A partire dalla definizione del Pnrr, infatti, accanto alla consapevolezza dell'urgenza di contrastare le disuguaglianze di genere, è andata consolidandosi la necessità di cambiare logica a favore di un approccio di "gender mainstreaming" delle politiche pubbliche, basato sulla trasversalità della dimensione di genere rispetto ai diversi ambiti di intervento. Aggregare i divari di genere pervasivi e multidimensionali che caratterizzano la nostra società, infine, richiede l'adozione di una visione sistemica: non si può affrontare il tema dell'occupazione femminile senza considerare quello del lavoro di cura domestica e familiare, senza prevedere strumenti per la promozione di una piena condivisione tra uomini e donne del carico di responsabilità, senza garantire un'adeguata fornitura di servizi e infrastrutture pubblici che tengano conto delle esigenze di uomini e donne, senza combattere stereotipi e ruoli di genere che hanno finora condotto a disparità di riconoscimento, potere e rappresentanza.



bit.ly/Bilancio-di-genere2021

ONLINE IL SITO DEDICATO ALL'ASSEGNO UNICO E UNIVERSALE

L'Inps mette online il sito dedicato all'assegno unico e universale, il sostegno economico alle famiglie che hanno figli a carico a partire dal settimo mese di gravidanza fino al compimento dei 21 anni (al ricorrere di determinate condizioni) e senza limiti di età per i figli disabili. Nel nuovo sito si trovano tutte le informazioni su chi può fare domanda, chi sono i beneficiari, quanto spetta, quali voci della busta paga o della pensione sostituisce. È inoltre possibile consultare una sezione dedicata alle Faq: risposte elaborate dall'Inps sulla base delle domande poste dagli utenti. L'assegno unico universale, che sostituisce tutte le altre prestazioni, spetta

ai nuclei familiari, indipendentemente dalla condizione lavorativa e reddituale dei genitori, e viene erogato dall'Inps sull'iban indicato dal richiedente.

A partire da marzo cesseranno le prestazioni attualmente erogate in busta paga o con la pensione per il nucleo familiare e le detrazioni fiscali relative. Coloro che hanno presentato la domanda entro il 28 febbraio potranno ricevere l'assegno già dalla seconda metà di marzo, per le domande inoltrate entro il 30 giugno saranno riconosciuti gli arretrati a partire da marzo, mentre per quelle presentate dopo tale data, l'assegno spetterà dal mese succes-

sivo a quello della domanda. Dei 7 milioni di famiglie aventi diritto, meno della metà (2,7 milioni, per oltre 4 milioni di bambini) ha presentato entro la scadenza del 28 febbraio la domanda all'Inps. Ricordiamo che l'assegno è universale proprio perché spetta, nella forma base, cioè il minimo previsto di 50 euro mensili a figlio fino a 21 anni, a tutte le famiglie se non si dimostra, tramite Isee, di avere diritto a un importo più alto.

Per saperne di più:



<https://assegnounicoitalia.it/>

MITcast2030: DIAMO VOCE AI GIOVANI!

MITcast2030 è un'iniziativa di Manageritalia Lombardia che porta i giovani 18-30enni a immaginare il futuro e vede tutti gli altri, aziende e manager, istituzioni e professionisti, aiutarli per costruirlo insieme. L'iniziativa rientra all'interno di Un Ponte sul Futuro, un progetto di Manageritalia che connette giovani, manager, scuole e aziende, offrendo servizi avanzati per formazione e lavoro. Ne parliamo con Paolo Scarpa, presidente dell'Associazione lombarda

MITcast2030 è un casting per un mondo nuovo, promosso da Manageritalia Lombardia con **ZGens**, una Human Factory per i ragazzi della Generazione Z nata per creare persone pronte ad affrontare il mondo del lavoro e la vita di tutti i giorni. Un invito ai giovani dai 18 ai 30 anni a fare futuro, insieme. MITcast2030 attiva un percorso che consente ai giovani di dimostrare quanto valgono e di veder riconosciuto il proprio impegno e le proprie idee. Una sfida divertente, a suon di podcast, con cui esprimere la propria unicità (talento, visione, messaggio), pensare alla propria strada e, insieme, percorrerla.

Con MITcast2030 i promotori, le aziende e le istituzioni partner e i manager supporter dell'iniziativa favoriscono il debutto dei giovani nel mondo del lavoro, riconoscendo loro un ruolo da protagonisti nella costruzione del futuro.

I giovani

Partecipano al casting come in un gaming, immaginandosi nel 2030 a capo di un'azienda o di un team/progetto, insomma, nel ruolo che sognano e nel luogo che amano.

Descrivono il tipo di organizzazione, di cosa si occupano, come lavorano e qual è il loro scopo, il mondo e le persone intorno a loro. Tutto in presa diretta con i dettagli della loro vita: vivono in città?

Come vanno in ufficio? Come lavorano e per quale scopo? Cosa fanno nel tempo libero?

Tutto raccontato in un podcast da 1 a 5 minuti. E hanno tre opportunità: dopo la prima call, a cui rispondere a marzo con il primo podcast, possono affinare la loro idea e produrre altri due audio entro giugno.

I partner e i supporter

Si può aderire a MITcast2030 in qualità di partner come azienda o ente/istituzione, oppure singolarmente in qualità di supporter (manager e professionisti). L'adesione, gratuita, prevede l'impegno a condividere i valori e gli scopi di MITcast2030; ad ascoltare e selezionare le voices degli autori in linea con il proprio ambito di business o competenza e a offrire agli autori prescelti i contesti e i percorsi più favorevoli per fare esperienza. Di fatto, si tratta di stage, contenuti (corsi, formazione, assessment), networking e occasioni di incontro, giornata/e di immersione in contesti lavorativi o di affiancamento con manager ed esperti, esperienze di attività aziendali, selezioni o opportunità lavorative, borse di studio, progetti e sinergie, finanziamenti, premi e... altro non espressamente specificato, purché in linea con gli obiettivi del casting.



SCOPRIAMO DI PIÙ SU MITcast2030 CON PAOLO SCARPA, PRESIDENTE MANAGERITALIA LOMBARDIA

Partiamo dalla fine: cosa si vince?

«In una parola: si vincono esperienze, quelle più utili e in linea con il lavoro che si desidera fare. MITcast2030 non è un concorso, ma un casting di voci dal futuro. I podcast verranno ascoltati da una giuria di imprenditori, manager e supporter dell'iniziativa, sotto la regia di Manageritalia Lombardia e ZGens, con l'obiettivo di selezionare il maggior numero di voices e metterle in connessione con aziende e professionisti in grado di accoglierle e valorizzare le idee di futuro».

Qual è il valore per i giovani?

«I giovani autori delle voices selezionate partiranno per la loro "missione". Faremo incontrare i loro desideri con le persone, i contesti e i percorsi più favorevoli allo sviluppo della loro idea di lavoro. Seguiremo il loro debutto e i loro progressi. Potranno raccontare poi la loro esperienza di stage, formazione o ingresso in azienda e registrare un altro pezzo di MITcast2030. Moltiplicheremo e diffonderemo le voices alla stampa, ai media e alla community manageriale».

MITcast2030

*Una delle tante iniziative che Manageritalia e le sue Associazioni territoriali sviluppano da anni per portare i manager a supporto dei giovani e del futuro di tutti noi. Un impegno, insieme ai manager associati, che ha già prodotto tanto e oggi amplia il suo raggio d'azione con il lancio di **Un Ponte sul Futuro**. Un progetto che viene da lontano e guarda avanti con nuove partnership e sinergie, servizi e iniziative e oggi ospita le tante iniziative sull'apposita piattaforma **unpontesulfuturo.it**. Il tutto senza alcun costo per i ragazzi e le scuole*

E quale quello per i partner e supporter?

«Investire sulle nuove generazioni aumenta le prospettive di tutti e aumenta la capacità delle persone e delle organizzazioni di rinnovarsi, rigenerarsi e competere. Partecipare e impegnarsi non è solo un dovere, ma offre numerosi vantaggi concreti che permettono di avvicinare i giovani al mondo del lavoro, aumentare la reputazione del proprio brand, attingere a nuove risorse di pensiero e stimoli e porre le basi per nuove strade di incontro domanda-offerta di lavoro: talent attraction, employer branding e candidate experience (vedi box nella pagina a fianco, ndr)».

Infine, da dove nasce MITcast2030?

«MITcast2030 è nato per arricchire ancora di più Un Ponte sul Futuro, su impulso del segretario generale Sonia Rausa, dei project leader territoriali Claudia Lucarelli (Conoscenza) e Roberto Mirandola (Trasformazione del lavoro) e trascinato dall'entusiasmo di tutto il Gruppo4Giovani di Manageritalia Lombardia, capitanato da Mariolina Brovelli. Abbiamo poi deciso di far tradurre l'idea in immagini e video, attivando una collaborazione inedita con ZGens».

PERCHÉ DIVENTARE PARTNER DI MITCAST2030? ECCO I VANTAGGI

1 Avvicinare i giovani al mondo del lavoro, riconoscendo loro un ruolo da protagonisti nella costruzione del futuro. È solo da questo riconoscimento che può ripartire una nuova alleanza tra le generazioni.

2 Aumentare la reputazione del proprio brand nel target giovani, diventando punto di riferimento e connettori carismatici. Partecipare a MITcast2030 come partner e supporter significa aderire a una visione del lavoro come luogo di collaborazione e co-creazione.

3 Attingere a nuove risorse di pensiero e stimoli e, insieme, aumentare la conoscenza del target. Con questo progetto il futuro entra in azienda in maniera inedita, immediata e viva. Aderire significa aver accesso alle voices che offrono uno sguardo diverso e "aumentato" sul mondo del lavoro e sui suoi futuri possibili. Un'opportunità per guardare lontano con gli occhi dei ragazzi, ascoltare i loro desideri, in termini di valori e sfide, e conoscere come vorrebbero lavorare in futuro, dal punto di vista di workplace, tempi e modalità.

4 Porre le basi per nuove strade di incontro domanda-offerta di lavoro: talent attraction, employer branding e candidate experience. Costruire e alimentare un dialogo con i giovani fondato sul riconoscimento e lo scambio. Gli autori restituiranno alle aziende e ai supporter il racconto dell'esperienza vissuta insieme: un'opportunità per arricchire il proprio storytelling aziendale e il candidate journey. Per creare nuovo valore reputazionale e commitment aperto, autentico e bidirezionale. Con linguaggi e modalità propri del target.

MANAGERITALIA
LOMBARDIA

I GIOVANI NON SONO PRONTI

Diamo voce ai desideri e ai talenti dei nostri ragazzi. Sosteniamo il loro esordio nel mondo del lavoro. Costruiamo insieme un mondo nuovo.

PERCHÉ IL FUTURO AVRÀ I LORO OCCHI, NON I NOSTRI.

MITcast2030

IL FUTURO È ARRIVATO
JOIN THE MISSION

mitcast2030.it

Manageritalia Lombardia

ZGENS
POWERED BY HUMAN FACTORY



L'ENGAGEMENT DI ZGENS

La parola a Samuele Pacifici, classe 2001 e membro di ZGens, una "tribù" di giovani uniti dalla passione per la comunicazione e nata per aiutare i coetanei ad affrontare il mondo del lavoro. Una Human Factory fondata su 3 driver: imparare, crescere velocemente e mettere a frutto le proprie competenze nella ZGens Young Production, una casa di produzione low budget/high talent.



Cosa vi ha spinto ad aderire all'iniziativa?

«Il modo semplice e diretto con cui siamo stati contattati da Manageritalia Lombardia ci ha fatto sentire subito partner del progetto. Far sentire la nostra voce è un'occasione più unica che rara, soprattutto a manager di questo spessore. Quando ci ricapiterà di essere ascoltati da chi sta "in alto" e prende decisioni che hanno il potere di cambiare il mondo del lavoro? Non vi nascondo che anche le esperienze di valore messe in palio, personalizzate, sono state una leva importante per spingerci a partecipare».

Cosa ti aspetti da questa iniziativa e voi giovani come la state vivendo?

«Mi aspetto che le mie idee di futuro, così come quelle degli altri partecipanti, siano prese seriamente in considerazione e messe in pratica per cambiare il presente. Oggi più che mai il mondo del lavoro è in trasformazione, lasciando noi giovani nell'incertezza e, qualche volta, nello sconforto. Ma stavolta no. Avere la possibilità concreta di entrare in contatto con chi può fare la differenza mi fa sentire privilegiato e al tempo stesso mi dà carica! Mi piace credere che, insieme a loro, nessun sogno è impossibile!».

ADERISCI A MITcast2030 COME PARTNER O SUPPORTER

La raccolta delle candidature è aperta **dal 1° marzo al 30 giugno 2022**. Per beneficiare di un più ampio periodo di visibilità e permanenza all'interno della campagna, si consiglia di presentare la propria candidatura entro marzo 2022 compilando il form qui sotto:

Partner. Candidatura per aziende, enti/istituzioni

 <https://www.unpontesulfuturo.it/richiedi-informazioni-aziende>

Supporter. Candidature di manager, professionisti, imprenditori

 <https://www.unpontesulfuturo.it/richiedi-informazioni-manager>

La partnership prevede la visibilità del partner/supporter nell'apposita sezione di MITcast2030 all'interno della piattaforma [unpontesulfuturo.it](https://www.unpontesulfuturo.it), come previsto dal piano media, l'eventuale coinvolgimento in azioni di divulgazione e promozione dell'iniziativa e la possibilità di valorizzare la propria partecipazione come da Linee guida comunicazione MITcast2030 rilasciate da Manageritalia Lombardia.

Per informazioni: mitcast2030@manageritalia.it | [mitcast2030.it](https://www.mitcast2030.it)



Ogni epoca ha qualcosa da raccontare.

Di Mano in Mano presenta Fine Art.
Servizi altamente qualificati dedicati all'acquisto e alla vendita
di pezzi di valore attraverso le epoche e gli stili: antiquariato,
arte antica e moderna, designs del XX secolo italiano e internazionale.
Venite a conoscere il team Fine Art nella nostra galleria o sul nuovo sito.

fineart.dimanoinmano.it
334 504 5138
via Castellazzo 8, Cambiago (MI)

FineArt
by Di Mano in Mano

PENSIONI 2022

Pensione di vecchiaia

L'età per accedere al pensionamento di vecchiaia 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 702,15 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).

Rivalutazione dei trattamenti pensionistici, Quota 102 al posto di Quota 100, proroga di Opzione donna e Ape sociale. Facciamo il punto sulle novità in materia previdenziale e i requisiti per accedere al pensionamento

Daniela Fiorino
responsabile ufficio sindacale Manageritalia

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 41 anni e 10 mesi per le donne e il meccanismo delle cosiddette "finestre di uscita", che prevede un posticipo di tre 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 1.310,68 euro. Sono fatti salvi i requisiti ridotti previsti da norme transitorie.

Perequazione automatica delle pensioni

Dopo due anni di deflazione e di mancata rivalutazione delle pensioni, la ripresa dell'incremento dell'inflazione porta, a partire da gennaio di quest'anno, almeno un beneficio: la ripresa dell'adeguamento annuale dei trattamenti pensionistici. Il 26 novembre scorso è stato infatti pubblicato sulla *Gazzetta Ufficiale* il decreto ministeriale del 17 novembre, che fissa all'1,7% la rivalutazione provvisoria dei trattamenti pensionistici per il 2022. I pensionati non avranno conguagli né positivi né negativi in riferimento all'anno 2021, poiché il tasso di rivalutazione determinato in via provvisoria, in base ai dati relativi all'inflazione del 2020, è stato confermato pari a zero.

Per il 2022, la rivalutazione dell'1,7% verrà applicata integralmente sull'importo di pensione fino a 4 volte il minimo Inps in vigore lo scorso anno, e cioè fino a 2.062,32 euro mensili lordi. Sulla parte eccedente tale limite, e fino a 5 volte il minimo Inps, l'aliquota verrà invece ridotta al 90% (1,53%) e subirà un ulteriore decremento al 75% (1,275%) sugli importi superiori a 5 volte il minimo Inps, e cioè a 2.577,90 euro mensili lordi. Si torna quindi alla normativa più favorevole, in vigore prima del 2014.

Facciamo un esempio. Se ipotizziamo, come valore medio per un dirigente di aziende del terziario, un trattamento pensionistico mensile lordo di 4.000 euro, la rivalutazione che verrà attribuita, tramite il meccanismo sopra illustrato, sarà di 61,08 euro mensili, equivalenti a 794,04 euro annui lordi.

L'Inps ha comunicato che i trattamenti pensionistici messi in pagamento a gennaio e per tutto il primo trimestre 2022 sono stati rivalutati prendendo a riferimento la percentuale stimata a ottobre, pari all'1,6%, quindi i valori definitivi, con i relativi conguagli, saranno liquidati dal prossimo mese di aprile.

Infine, anche i pensionati beneficeranno delle modifiche introdotte in materia di Irpef dalla legge di bilancio per il 2022, come si vede dalle simulazioni riportate in tabella:

Mensile 2021	Rivalutazione	Mensile 2022	Annuale 2022	Minor Irpef annua*
3.000,00	48,33	3.048,33	39.628,29	-608,85
4.000,00	61,08	4.061,08	52.794,04	-780,30
5.000,00	73,83	5.073,83	65.959,79	-450,80

* Se non si percepiscono altri redditi soggetti a Irpef

Proroga 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. Occorre aver maturato, entro il 31 dicembre 2021, un'anzianità contributiva almeno pari 35 anni e un'età anagrafica pari o superiore a 58 anni per le lavoratrici 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.

Quota 102

Fino al 31 dicembre 2022 sarà possibile accedere alla pensione anticipata con Quota 102, introdotta dalla legge di bilancio come ponte dopo l'esaurimento di Quota 100. Requisiti:

Età	Almeno 64 anni
Contributi	Aver maturato 38 anni di contributi, di cui almeno 35 effettivi, con esclusione dei periodi coperti da disoccupazione e malattia/infortunio. Il diritto conseguito entro il 31 dicembre 2022 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 sarà 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 sarà possibile accedere alla pensione anticipata con Quota 102 utilizzando lo strumento dell'Isopensione.

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 già illustrati, e non è prevista la finestra di decorrenza di 18 mesi.

Il calcolo può essere misto, sia retributivo che contributivo; 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 e 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 contributivi e anagrafici previsti per chi ricorre alla totalizzazione sono pari ad almeno 20 anni di anzianità contributiva e 66 anni di età, oppure, 41 anni di contributi a prescindere dall'età.



Altre possibilità di anticipo del pensionamento

Prorogata per un anno la possibilità di fruire dell'Ape sociale. Invariata la normativa che disciplina l'Isopensione. 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. Requisiti:

Età	63 anni
Contributi	30 anni per i disoccupati; 36 per chi assiste da almeno 6 mesi familiari disabili; chi ha invalidità al 74% e più e chi svolge attività gravose da almeno 7 anni negli ultimi 10, oppure 6 anni negli ultimi 7 (32 anni per gli operai edili e i ceramisti).

La concessione è subordinata alla cessazione dell'attività lavorativa.

Nel 2022 i disoccupati di lunga data potranno accedere all'indennità una volta esaurita la Naspi, senza più attendere il trimestre di inoccupazione prima previsto.

È compatibile con la percezione di redditi da lavoro dipendente o parasubordinato nel limite di 8.145 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. Ciò avviene attraverso accordi aziendali, ad adesione individuale, in cui l'azienda si impegna a corrispondere ai lavoratori – attraverso l'Inps – una prestazione di importo pari alla pensione che spetterebbe loro in base alle regole vigenti al momento della cessazione e, parallelamente, a versare all'Inps la contribuzione figurativa necessaria al raggiungimento del pensionamento effettivo, che può essere sia anticipato per anzianità che per vecchiaia (no Quota 102).

L'anticipo è fino a 7 anni rispetto all'età pensionabile (invece dei 4 originariamente previsti) fino a tutto il 2023.

Opzione per il calcolo dell'intera pensione con il sistema contributivo

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, con l'aiuto di esperti o rivolgendosi a un patronato. Riepiloghiamo alcune informazioni utili:

Destinatari	Chi, avendo meno di 18 anni di contributi al 31 dicembre 1995, ne ha maturati almeno 15 di cui almeno uno prima del 1996. In caso di totalizzazione è possibile avere 18 o più anni di contributi al 31 dicembre 1995.
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.

Lavoratori precoci

Confermato in 41 anni il requisito contributivo previsto per i lavoratori cosiddetti precoci, come la finestra di decorrenza di tre 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 far 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>).

Nota bene: la legge di bilancio 2022 ha ampliato l'elenco delle attività gravose, ma solo per l'accesso all'Ape sociale e non anche per le forme di pensionamento anticipato.

Sistema contributivo - riscatto agevolato della laurea

È strutturale la norma che prevede la possibilità di riscattare periodi di studi universitari a un costo agevolato da parte di coloro a cui si applica integralmente il calcolo della pensione con il sistema contributivo. Di seguito alcune informazioni:

Costo (variabile*)	5.360 euro per ogni anno di laurea da riscattare, deducibile.
Chi può accedervi	<ul style="list-style-type: none">• 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 2022 pari a 16.243 euro), moltiplicato per l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche (33%) e corrispondente, quindi, a 5.360,19 euro.

** L'Inps ha precisato (messaggio 4560 del 21 dicembre 2021) che è necessario presentare istanza di riscatto della laurea contestualmente a quella di pensione con Opzione donna.

Altri adeguamenti

Il massimale contributivo per chi non è in possesso di anzianità contributiva prima 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 fissato in 105.014 euro.

La fascia di retribuzione contributiva e pensionabile, al di sopra della quale i lavoratori dipendenti versano il contributo aggiuntivo dell'1%, è stabilita in 48.279 euro, il trattamento minimo mensile in 525,38 euro (6.829,94 euro annui), l'assegno sociale mensile in 468,10 euro.

VERSO NUOVE FORME “IBRIDE” DI LAVORO

NEGLI ULTIMI MESI ho lavorato con i manager di molte aziende sulle dinamiche professionali che i due anni da remoto hanno creato e sulle preoccupazioni legate all'imminente – speriamo! – transizione a forme ibride di lavoro. Ecco cosa ne è emerso.

Orientarsi nell'ibrido

Le idee più ricorrenti mi hanno portato a definire una prima mappa con le tappe più impor-

tanti da percorrere per immaginare la nostra vita ibrida.

La prima è energetica: la necessità di ricaricare le proprie pile e lavorare sulla semplicità e la sintesi, come elementi abilitanti di un pensiero più progettuale e meno reattivo.

La seconda, che è parente della prima, riguarda l'autonomia, la responsabilità diffusa, la delega, la perdita di controllo progettata, unica via in momenti complessi per mantenere il controllo.

Una mappa per orientarsi nel futuro del lavoro, che integra in maniera più decisa la fisicità dell'ufficio alla virtualità delle connessioni da altri luoghi

Paolo Antonini
co-fondatore di ArtsFor_



La terza ha a che fare con l'apprendimento, i processi di upskilling e reskilling, quel necessario scendere a patti con l'invecchiamento di ciò che so e la costante ricerca di ciò che so di non sapere o che, addirittura, ancora non so di non sapere. La quarta ci riporta all'importanza del feedback, della gratitudine, del rispetto, della fiducia reciproca. Il lato umano di tutta la vicenda, reso ancora più complesso dalla distanza.

Lunga vita al remote working! O forse no...

Durante questi due anni di lavoro da remoto abbiamo toccato con mano come le esperienze che le persone hanno vissuto siano state estremamente eterogenee, a seconda di esigenze familiari, necessità professionali e inclinazioni personali. Ma anche ora che ci sentiamo sempre più vicini a un momento di nuovo cambiamento, in cui dal total remote si passa a una forma ibrida, le eterogeneità non mancano, polarizzate in due categorie di remote worker: gli entusiasti e gli esauriti.

I primi si sono adeguati al contesto di lavoro da remoto completamente e con soddisfazione, trovando nuovi equilibri professionali, familiari e motivazionali. Sono persone che osservano con poco interesse l'idea di rientrare in ufficio. I secondi, invece, bramano il ritorno a una vita più canonica, ritmata dal rapporto con gli altri.

In mezzo, come sempre, una vasta gamma di sfumature, motivazioni, aspettative, desideri. Se questo è vero, allora il tema dell'ascolto, della gestione della diversità e della capacità di gestire con progettualità le leve motivazionali delle persone diventa un imperativo per le organizzazioni in questa ulteriore fase di transizione.

Tra immaginazione e realtà

Inutile dire che negli ultimi mesi abbiamo fatto esperienza di uno sforzo immaginativo collettivo enorme, producendo fotografie mentali che potessero aiutarci a vedere come sarà fatto il nostro futuro lavorativo. Abbiamo spesso orientato i nostri esercizi di fantasia verso direzioni poco interessanti, concentrandoci, come un gruppo di frati indovini, su elementi davvero lontani dalla nostra sfera di controllo e influenza. Invece, avremmo tante strade super interessanti su cui concentrarci nell'immediato: come faccio a rendere più semplice quel processo/prodotto/servizio? Quali valori vorrei vedere nelle persone che lavorano di fianco a me e quali comportamenti virtuosi voglio influenzare e come? Come posso rendere sempre più soddisfatto il mio cliente? Come posso creare un percorso di sviluppo per me e per i miei collaboratori? Come posso dimostrare vicinanza a clienti, partner, colleghi, fornitori? Se posso permettermi un suggerimento,

l'immaginazione di cui dobbiamo andare a caccia non è tanto relativa a come sarà fatto il lavoro del futuro, piuttosto riguarda noi stessi: "Come faccio io, nel mio piccolo quotidiano, a co-costruire un futuro in cui mi piacerebbe vivere?" dobbiamo chiederci, e coinvolgere chi lavora con noi in questo stesso sforzo di concreta immaginazione.

Progettualità e fluidità

Ci aspetta un ulteriore cambiamento epocale in cui una forma ibrida di lavoro, che integra in maniera più decisa la fisicità dell'ufficio alla virtualità delle connessioni da altri luoghi, prenderà il proscenio. Un contesto più difficile di quelli precedenti, in cui eravamo tutti in ufficio o tutti a casa. Un contesto in cui i progetti personali, nati in questo tempo remoto, dovranno trovare in modo fluido armonia e congruenza con quelli delle altre persone del gruppo di cui faccio parte, anch'esse cambiate per competenze, desideri e aspettative. Avremo quindi bisogno di progettualità e fluidità. La progettualità vive nella capacità di osservare in modo differente il mio lavoro: grazie ad essa mi renderò conto che, nell'arco di una settimana, ci possono essere momenti in cui la mia performance si nutre di silenzio, solitudine, concentrazione e momenti in cui senza scambio, distrazione, confusione, fatica a produrre qualcosa di ricco. E con

un pensiero anticipato posso crear-
mi un mio progetto lavorativo.

La fluidità vive invece nella capa-
cità di negoziare il mio progetto
lavorativo con quello degli altri.
Sempre tenendo ben presente che
la vita lavorativa del 2019 non po-
trà essere ristabilita e che tutti i
nuovi equilibri professionali e
personali che si sono venuti a cre-
are con i due anni di lavoro da
remoto, fra il 2020 e il 2021, non
potranno essere mantenuti. A ten-
dere, saremo in maniera più cor-
posa diffusi in luoghi differenti. E
allora dovremo con fluidità gesti-
re la presenza fisica e la presenza
virtuale (piccolo inciso: per favore
togliamo dal vocabolario la parola
"assenza" per chi non è presente
fisicamente) negoziando fra le no-
stre esigenze e quelle del gruppo
di lavoro, fra il nostro progetto
performativo e quello del nostro
team; inventando nuove forme di
comunicazione e allineamento;
agendo su leve motivazionali dif-
ferenti; sviluppando l'autonomia
dei nostri collaboratori senza di-
menticarci di creare occasioni di
scambio profondo.

Contraddizioni che aiutano a capire

Fluidità è anche la consapevolezza
che in questo percorso affronteremo
tante contraddizioni. Con-
traddizioni che possono essere
faticose, a volte frustranti, altre
difficili da digerire, ma che ci aiu-
tano ad allenare la capacità di ne-

Verso la frontiera del lavoro ibrido

Idee per il lavoro del prossimo futuro

Un ciclo di quattro webinar Cfmt con Paolo Antonini di @Artsfor_, da fruire anche singolarmente in base alle esigenze, per ragionare su alcuni concetti chiave della prossima trasformazione in atto. Quattro rapidi momenti di ispirazione e riflessione che ruotano attorno ad alcune parole chiave che costruiranno l'architettura del lavoro ibrido: autonomia, scambio, fluidità, sintesi.

Il ciclo si pone l'obiettivo di condurre i partecipanti ad acquisire la consapevolezza che è in arrivo un nuovo momento di profondo cambiamento e a riconoscere la necessità di lavorare su elementi di disciplina personale e collettiva che rendano questo passaggio il più fluido e sostenibile possibile, per cogliere le opportunità personali e collettive che l'autonomia, lo scambio, la sintesi e la fluidità possono generare.

4 appuntamenti online, dalle 9,30 alle 10,30

29 marzo

1. Cosa succede quando la responsabilità è diffusa?

Spunti e idee per rendere
più autonomi i tuoi collaboratori

https://bit.ly/cfmt_responsabilitadiffusa

6 aprile

2. Come passare dalla fretta alla sintesi?

Spunti e idee per rendere più
sostenibili le nostre comunicazioni

https://bit.ly/cfmt_frettasintesi

17 maggio

3. Allineamento o scambio? Come funziona la comunicazione ibrida?

Spunti e idee per rendere più
connessi i tuoi gruppi di lavoro

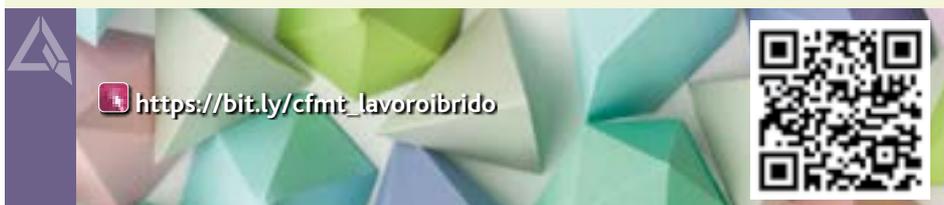
https://bit.ly/cfmt_comunicazioneibrida

15 giugno

4. Be water my friend!

Spunti e idee per promuovere
un approccio più fluido
ai contesti in cambiamento

https://bit.ly/cfmt_bewater



goziare e di leggere le sfumature.
In contesti ultra-lineari le macchi-
ne sono molto più performanti,
come successe nel 1997, quando
l'intelligenza artificiale Deep Blue
sconvolse il mondo degli scacchi,
e non solo, sconfiggendo il cam-

pionissimo Kasparov. Perdonate
la provocazione: ci saranno con-
traddizioni? Evviva! Sono un es-
sere umano e per questo equipag-
giato o equipaggiata con la giusta
sensibilità per abitarle e risolverle.
Sono nel posto giusto. ■

730/2022: SIETE PRONTI?

Bonus, detrazioni e agevolazioni fiscali: sono diverse le novità che trovano spazio nella dichiarazione dei redditi di quest'anno. Vediamo le più rilevanti

Romeo Melucci

responsabile servizio fiscale 50&Più Caf

NONOSTANTE lo scorso anno il governo abbia parlato di semplificazione, ad oggi la dichiarazione dei redditi resta molto complessa: è possibile inserire oltre ottanta diversi tipi di oneri e crediti d'imposta, ognuno dei quali con le proprie regole, mai semplici da comprendere.

Lo scorso anno sono stati 4,1 milioni coloro che hanno utilizzato la dichiarazione precompilata dell'Agenzia delle entrate, mentre 18,4 milioni di contribuenti hanno confermato la loro fiducia ai Caf. Il motivo principale resta comunque la complessità della dichiarazione fiscale e i numerosi oneri detraibili e deducibili che ancora non sono presenti nella precompilata.

Disponibilità precompilato e modalità di accesso

Per coloro che utilizzano il Modello 730 precompilato, la dichiarazione sarà resa disponibile a partire dal 30 aprile, in un'apposita sezione del sito dell'Agenzia delle entrate: www.agenziaentrate.gov.it. Per accedervi non

sarà più utilizzabile il Pin, ma è necessario lo Spid, oppure la Carta d'identità elettronica o una Carta nazionale dei servizi.

Controlli mirati solo sui dati modificati

I dati contenuti nel precompilato sono essenzialmente invariati, ma la grossa novità è che in caso di modifica di un onere detraibile o deducibile della nostra dichiarazione l'Agenzia delle entrate, a differenza del passato, effettuerà i controlli solo sui documenti che hanno determinato la modifica: in assenza di variazione tutti gli altri oneri e spese inserite nella precompilata non saranno soggetti ad alcuna verifica da parte dell'amministrazione finanziaria. Resta comunque confermata la possibilità di vederci arrivare



un eventuale controllo sui dati reddituali inseriti nella dichiarazione, inclusi quelli di lavoro dipendente e pensione, anche se non modificati.

Tracciabilità spese e oneri detraibili

Prima di parlare delle altre novità, è bene ricordare che, nonostante gli impegni presi a inizio 2021, è stato poi confermato l'obbligo di tracciabilità dei pagamenti per molte spese e oneri detraibili in dichiarazione.

Di conseguenza, dobbiamo ricordarci di reperire la documentazione che comprova il pagamento tracciabile come, ad esempio, la ricevuta del bancomat o della carta di credito, la copia dell'assegno, il bollettino pagato alla posta o i pagamenti con PagoPA.

Tra le principali spese che prevedono l'obbligo di tracciabilità del pagamento ci sono quelle per prestazioni sanitarie, veterinarie, per asili nido, di istruzione e abbonamento al trasporto pubblico, per attività sportive per ragazzi e quelle per i canoni di locazione sostenute da studenti universitari fuori sede.

Quando si può pagare in contanti

Al contrario, è ancora possibile pagare in contanti le spese sostenute per l'acquisto di medicinali, anche se effettuati nelle parafarmacie o nei supermercati che vendono prodotti da banco e per l'acquisto di dispositivi medici (ad esempio, il termometro acquistato in farmacia, gli occhiali e le lenti a contatto dall'ottico, il

tutore acquistato nel negozio di sanitaria).

In aggiunta possono essere pagate ancora in contanti anche le spese per le visite specialistiche effettuate nelle strutture pubbliche o in quelle private accreditate al Servizio sanitario nazionale. Diversamente, se la visita è effettuata in una Casa di cura privata, dovremo conservare la prova del pagamento tracciabile.

Vediamo ora le principali novità della dichiarazione dei redditi di quest'anno.

Canoni di locazione non percepiti

Per coloro che hanno concesso in locazione il proprio immobile a uso abitativo, è stato confermato che i canoni non percepiti nel 2021 non saranno soggetti a tas-

RIDUZIONE DELLA PRESSIONE FISCALE DEL LAVORATORE DIPENDENTE

All'anno d'imposta 2021 l'importo annuale del trattamento integrativo e dell'ulteriore detrazione è aumentato a **1.200 euro**

RECUPERO DEL PATRIMONIO EDILIZIO

È possibile fruire della detrazione prevista per il recupero del patrimonio edilizio anche per le spese di sostituzione del gruppo elettrogeno di emergenza esistente con generatori di emergenza a gas di ultima generazione

SPESE PER I CONSERVATORI

È possibile fruire della detrazione del 19% per le spese sostenute per l'iscrizione dei ragazzi ai conservatori, agli Afam, a scuole di musica iscritte nei registri regionali nonché a cori, bande e scuole di musica riconosciuti da una pubblica amministrazione, per lo studio e la pratica della musica. Si può fruire della detrazione, fino a un importo non superiore per ciascun ragazzo a **1.000 euro**, solo se il reddito complessivo non supera i **36.000 euro**

DEPURATORI

È possibile fruire del credito d'imposta per i depuratori d'acqua e riduzione di consumo di contenitori in plastica

COMPARTO SICUREZZA

È stato innalzato a **609,50 euro** l'importo della detrazione spettante agli appartenenti al comparto sicurezza

LE PRINCIPALI NOVITÀ DEL MODELLO 730/2022

SPESE VETERINARIE

È stato innalzato a **550 euro** il limite massimo delle spese veterinarie per cui è possibile fruire della relativa detrazione

COLONNINE DI RICARICA

Per gli interventi di installazione delle colonnine di ricarica iniziati nel 2021 sono previsti dei nuovi limiti di spesa

BONUS MOBILI

È innalzato a **16.000 euro** il limite massimo delle spese per cui è possibile fruire della relativa detrazione

LOCAZIONI BREVI

Dall'anno d'imposta 2021 il regime delle locazioni brevi è applicabile solo ai contribuenti che destinano a locazione non più di 4 immobili

SUPERBONUS

Dall'anno d'imposta 2021, per le spese per l'abbattimento delle barriere architettoniche sostenute congiuntamente agli interventi sismabonus ed ecobonus, è possibile fruire dell'aliquota maggiorata del **110%**

CREDITO D'IMPOSTA PRIMA CASA UNDER 36

È possibile fruire in dichiarazione del credito d'imposta maturato dagli under 36 con Isee non superiore a **40.000 euro** per l'acquisto della prima casa assoggettato a Iva

sazione se è stata inviata all'inguilino l'ingiunzione di pagamento o l'intimazione di sfratto.

Le novità più rilevanti sugli oneri detraibili e deducibili

Spese veterinarie

Il nuovo massimale per la loro detrazione è passato da 500 a 550 euro.

Scuola di musica

Si tratta della nuova detrazione, per i ragazzi di età compresa tra 5 e 18 anni, per lo studio e la pratica della musica. Sono detraibili i costi per l'iscrizione a conservatori di musica, istituzioni di alta formazione artistica e musicale legalmente riconosciute, scuole di musica iscritte nei registri regionali, nonché cori, bande e scuole di musica riconosciuti da una pubblica amministrazione. È possibile fruire della detrazione, fino a un importo non superiore per ciascun figlio a 1.000 euro, solo se il reddito complessivo annuo non supera i 36.000 euro. La spesa va indicata al Rigo E8 del 730 con il nuovo codice "45".

Agevolazioni prima casa

Il credito d'imposta per l'acquisto della prima casa da parte degli "under 36", da indicare nel nuovo Rigo G8 del 730, è riservato ai soggetti di età inferiore a

36 anni che hanno acquistato la prima casa nel 2021 con applicazione dell'Iva. Per usufruire dell'agevolazione l'indicatore Isee non deve essere superiore a 40.000 euro.

Bonus mobili

Aumenta a 16.000 euro il limite di spesa agevolabile per l'acquisto di arredi ed elettrodomestici effettuato nel 2021 per immobili ristrutturati.

Spese universitarie

Nuovi limiti di spesa per la detraibilità dei corsi universitari non statali previsti dal decreto ministeriale del 23 dicembre 2021. Nel limite di spesa individuato dal decreto del Miur non è compresa la tassa regionale per il diritto allo studio universitario, che deve essere aggiunta. È bene evidenziare che dopo diversi anni nei quali i limiti di spesa per la frequenza delle università private era rimasto invariato, per l'anno 2021 sono stati aggiornati al rialzo.

Superbonus

Chi usufruisce in dichiarazione dei redditi del Superbonus (detrazione fiscale del 110% per gli interventi di efficientamento energetico) presentando il proprio modello 730 a un Caf, oppure utilizzando il 730 precompilato dell'Agenzia, non avrà alcuna variazione.

Al contrario, chi si rivolge a un

Caf o a un professionista abilitato per presentare il modello Redditi Persone Fisiche dovrà ricordarsi di chiedere l'apposizione del visto di conformità per poter detrarre il 110% delle spese sostenute nel 2021. Il visto di conformità non è richiesto per le rate residue relative alle spese sostenute nell'anno 2020 indicate nella dichiarazione dei redditi dello scorso anno.

730 ordinario o precompilato?

In questo scenario, e fintanto che la fiscalità non sarà semplificata dal legislatore, visti anche gli attuali dati a disposizione, è evidente che utilizzare il modello precompilato presenta certamente dei vantaggi, ma ci sono ancora troppe criticità da affrontare. Basti pensare alle spese non inserite nella dichiarazione dall'Agenzia, oppure alle spese di ristrutturazione e di risparmio energetico per le quali, non essendo quasi mai presenti nel precompilato, dobbiamo farci carico di innumerevoli verifiche per capire se abbiamo rispettato tutti i requisiti fiscali richiesti.

Una valida alternativa è continuare a rivolgersi a un Caf oppure a un professionista abilitato per la propria dichiarazione dei redditi e avere così la certezza che siano correttamente inserite tutte le detrazioni o deduzioni fiscali a cui abbiamo diritto. ■

CSR MANAGER: ARCHITETTO E SOSTENITORE DI STRATEGIA



Silvio De Girolamo, sustainability & Esg accelerating and mentoring di SdG for Future Company.

Per favorire lo sviluppo di un futuro davvero sostenibile a livello economico, sociale e ambientale, raccogliamo esperienze, storie, risultati e obiettivi futuri dalla viva voce dei manager e di chi fa l'impresa: un modo per andare oltre la Csr, con una forte e diffusa responsabilità a tutto campo. Oggi ne parliamo con Silvio De Girolamo, sustainability & Esg accelerating and mentoring di SdG for Future Company e associato a Manageritalia Lombardia.

Pierfilippo Maggioni
specialist Csr Manageritalia

La pandemia ha portato ancora più all'ordine del giorno il tema della sostenibilità: com'è cambiato il mondo della Csr in questi ultimi due anni?

«Fino a qualche tempo fa il tema della sostenibilità riguardava solo gli addetti ai lavori, e spesso nell'affrontarlo era necessario dover motivare i perché, ponendo l'accento sui vantaggi che potevano essere generati per le aziende. Ora invece è un argomento mainstream: non è più necessario fare numerose premesse

“introduttive”, ma ci si può subito concentrare sugli aspetti concreti necessari a orientare persone e risorse per il raggiungimento di obiettivi sostenibili. Nonostante questo, ancora oggi la sostenibilità è molto spesso declinata solo dal punto di vista ambientale, a maggior ragione dopo lo svolgimento della Cop26 che ha indirizzato tutta l'attenzione sul tema del cambiamento climatico. Invece è sempre bene ricordare che anche i temi sociali ne fanno parte».

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

«Da un mero approccio relativo alla rendicontazione della sostenibilità, il Csr manager sta diventando sempre di più una sorta di architetto e coordinatore di strategia, monitoraggio e reporting della sostenibilità. Inoltre, diventa sempre di più il connettore tra l'esterno e l'interno dell'azienda, rendendola permeabile alle sollecitazioni e agli stimoli che arrivano da fuori. Servono una grande visione d'insieme, oltre a buone capacità empatiche e di leadership: solo così il Csr manager è in grado di affermare i temi della sostenibilità nell'agenda dei manager dell'azienda».

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

«In generale la grande sfida è far diventare la sostenibilità parte integrante dei piani strategici: fin quando sono separati da questi, saranno sempre considerati ancillari e non determinanti per la politica dell'impresa. Però sappiamo che tutto spinge verso questa direzione: dalla tassonomia della Ue alla nuova direttiva sul reporting, al Pnrr».

Perché a un'azienda conviene investire in responsabilità

sociale d'impresa e sostenibilità?

«Perché se non lo fa, qualcun'altra lo farà al posto suo. In altre parole, le aziende saranno sempre più valutate secondo la capacità di perpetuare nel tempo le attività: questo vuol dire avere una visione di medio-lungo termine e una capacità di innovare, che sono proprio gli elementi caratterizzanti di un'impresa sostenibile».

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

«Abbiamo applicato l'approccio dell'economia circolare, superando quello dell'economia lineare: siamo andati a rivedere i processi e le attività, valutando come ottimizzare le risorse, raggiungendo anche obiettivi di efficienza ed economicità (quest'ultima è la terza dimensione della sostenibilità)».

Nel prossimo biennio, invece, in quali obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) sarete coinvolti? Avete già dei progetti su cui intendete impegnarvi?

«In questa fase l'impegno di medio-lungo termine è concertato sul cambiamento climatico e sulla transizione energetica. A seguire ci si concentrerà di più su piani operativi per rendere coerenti gli obiettivi a breve e lungo termine,

in modo da assicurare il raggiungimento dei target anche prima delle scadenze».

Pubblico e privato possono collaborare per raggiungere un obiettivo comune?

«Assolutamente sì, l'obiettivo Sdg 17 sulle partnership vuole dare proprio questo impulso, e anche per sfruttare il meglio del Pnrr è necessario che ci sia cooperazione per raggiungere obiettivi di comune interesse. Dovremmo finirlo di continuare a vedere questa contrapposizione inutile e anacronistica tra pubblico e privato: il pubblico deve definire obiettivi e rimuovere ostacoli e barriere così da mettere il privato nelle migliori condizioni di perseguire obiettivi di efficacia ed efficienza, tenendo in considerazione anche gli aspetti sociali e ambientali».

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

«La cartina di tornasole è rappresentata dalla distanza o lontananza del marketing dal core business dell'impresa: quando la progettualità legata alla sostenibilità non è realmente connessa con quello che fa l'impresa, allora è solo marketing; se invece è strettamente correlata ai prodotti/servizi dell'impresa, allora possiamo parlare di sostenibilità integrata con il business».

RISPETTO E SOSTENIBILITÀ UMANA: I DRIVER DI BUSINESS E INNOVAZIONE

L'indagine di Cfmt e Wise Growth fotografa l'interesse dei manager su Diversity & Inclusion

Emanuele Serrelli

docente e ricercatore universitario e partner di Wise Growth

RISPETTO, innovazione e sostenibilità umana sono tra i temi che oggi accendono maggiormente l'interesse dei manager del terziario in Italia.

"Rispetto" è certamente una delle parole chiave che guidano la Diversity & Inclusion (D&I), campo che vanta ormai decenni di storia. In Italia se ne parla da una ventina d'anni: le iniziative di formazione, intervento e comunicazione, che per lungo tempo sono rimaste "di nicchia", oggi vivono un'incredibile fioritura. Intanto, però, la D&I sta cambiando pelle e significati: da iniziative a supporto di particolari categorie di persone si sta passando a una più diffusa cultura del rispetto, che nelle organizzazioni prende varie forme.

"Sostenibilità", invece, consiste sempre di più in una visione integrata che guarda al futuro come un destino comune dell'umanità e del suo ambiente, trasformando non solo le strategie economiche e ambientali, ma anche quelle organizzative e di gestione delle risorse umane.

L'indagine di Cfmt e Wise Growth

Proprio su questi temi, a fine 2021 Cfmt e Wise Growth hanno condotto un'indagine per ricostruire un quadro realistico e sincero dell'interesse attuale rispetto ai temi della D&I. I dati potranno poi servire per instaurare un dialogo sull'evoluzione semantica e pratica di questo campo, focalizzandosi in particolare sull'importanza del rispetto in azienda, e ottenere elementi per innovare le proposte sulla D&I, collegandole meglio a questioni di grande interesse per i manager, come l'innovazione e la sostenibilità.

Il campione auto-selezionato, composto da manager del settore dei servizi, è molto vario per genere, età, dimensionamento delle aziende (da 0 a oltre 750 dipendenti, con una forte rappresentanza di aziende molto grandi) e settore di attività (servizi alle imprese, non profit, commercio di largo consumo, turismo, chimico-farmaceutico, servizi alle persone), ma rispetto, innovazione, sostenibilità umana sono temi che fanno



presa trasversalmente; i più sensibili sono i giovani e le donne.

La D&I è trendy. Forse troppo

La D&I è troppo “di moda”? Ed è collegata oppure no ad aspetti importanti del business, come l’innovazione? I manager che hanno risposto alla ricerca sono forti sostenitori dei legami diretti tra inclusione e innovazione: l’86% ritiene convintamente che un’azienda più inclusiva sia anche più innovativa. La D&I è dunque un tema tecnico fondamentale, non una moda, ma c’è un apparente paradosso: nello stesso campione convinto dell’importanza cruciale della D&I, il 43% ha qualche sentore che il tema sia troppo inflazionato. Queste convinzioni e percezioni sono trasversali alle età e ai generi, anche se il legame tra innovazione e D&I è

sottolineato più dagli uomini che dalle donne, e il senso di saturazione verso questo tema è più maschile che femminile ed è più accentuato negli over 60.

I segni deboli di saturazione che si intravedono anche nei rispondenti all’indagine forse sono dovuti a stanchezza per una stagnazione delle modalità, oltre a un eccessivo hype pubblicitario senza sostanza. Eppure, non sono moltissime le aziende dei rispondenti nelle quali si sono tenuti corsi di D&I nell’ultimo anno: circa la metà di quelle grandi (oltre 125 milioni di euro di fatturato) e ancora meno di quelle medio-piccole.

Rispetto e ascolto

La cultura del rispetto è uno degli elementi più importanti per la valorizzazione delle risorse in azienda: praticamente tutti i risponden-

La Diversity & Inclusion sta cambiando pelle e significati: da iniziative a supporto di particolari categorie di persone si sta passando a una più diffusa cultura del rispetto, che nelle organizzazioni prende varie forme

ti sono fortemente d’accordo con questa affermazione, e gran parte di loro è convinta che il rispetto sarà un driver rilevante per il coinvolgimento e il successo del business nel nuovo hybrid work. Cruciale è il ruolo del leader, la cui azione più importante è, per la metà degli intervistati, quella di coltivare un ambiente rispettoso

Rispetto e sostenibilità umana

Le nuove sfide per innovare nelle organizzazioni

La sostenibilità umana in un'azienda passa dalla leadership e dalla cultura, ma si traduce anche in processi, comportamenti e strategie organizzative e di gestione delle risorse umane, che è possibile promuovere con progetti specifici e organici. Di primaria importanza è l'ascolto, un ascolto organizzativo e non solo di facciata, che si associa ad altri termini come considerazione, riconoscimento, idee, competenze. Un ascolto che diventa azione e, quindi, rispetto. È così che un'azienda più inclusiva diventa anche più innovativa. Come innescare questi circoli virtuosi? Ne parleremo il 30 marzo nell'evento realizzato da Cfmt in partnership con Wise Growth: "Rispetto e sostenibilità umana".



e premiante (vedi grafico 1). Molto coerenti con questi dati – la centralità del rispetto da una parte, l'importanza dell'inclusione per la produttività e l'innovazione dall'altra – sono le risposte alla domanda "cosa ti fa sentire più rispettato nell'attività lavorativa di tutti i giorni?". Con omogeneità e corralità incredibili, i manager parlano di ascolto. Un ascolto organizzativo ancor più che psicologico, dato che si associa ad altri termini come considerazione, riconoscimento, idee, espressione, competenze, opinioni, obiettivi, processi, collaborazione e condivisione. E cosa fa sentire più rispettati in azienda, rendendo quindi l'organizzazione "più rispettosa"? Tra le varie

Online 30 marzo • ore 17,30

Per maggiori informazioni:



<https://bit.ly/rispettosostenibilita>



Grafico 1. L'importanza del leader

Alcune ricerche dimostrano l'importanza dei leader per la promozione dell'inclusione e dell'innovazione in azienda. Qual è l'azione più importante?

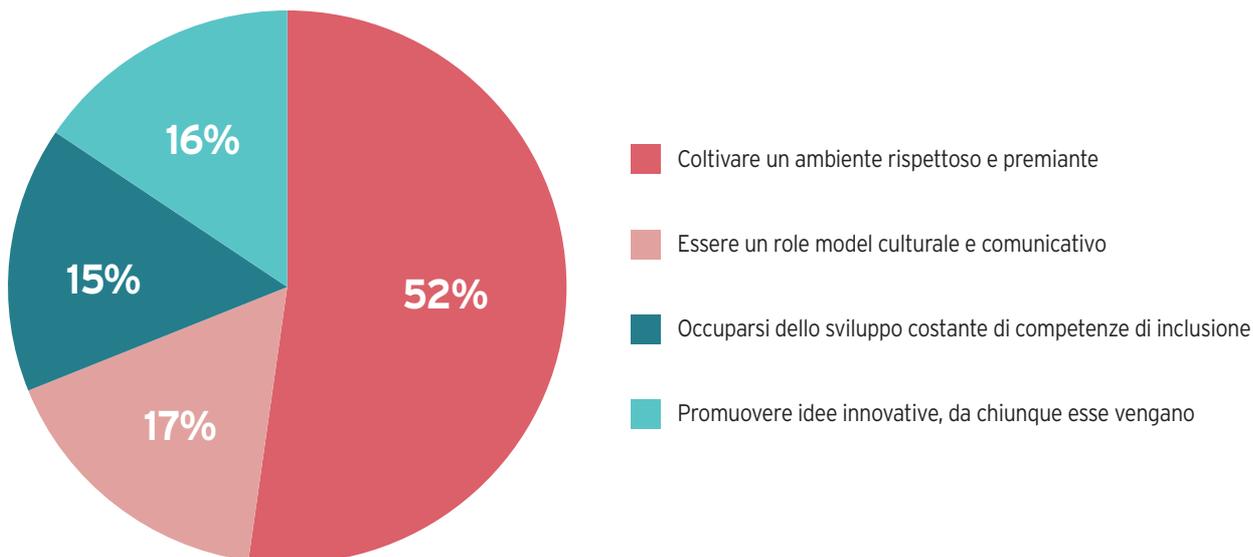
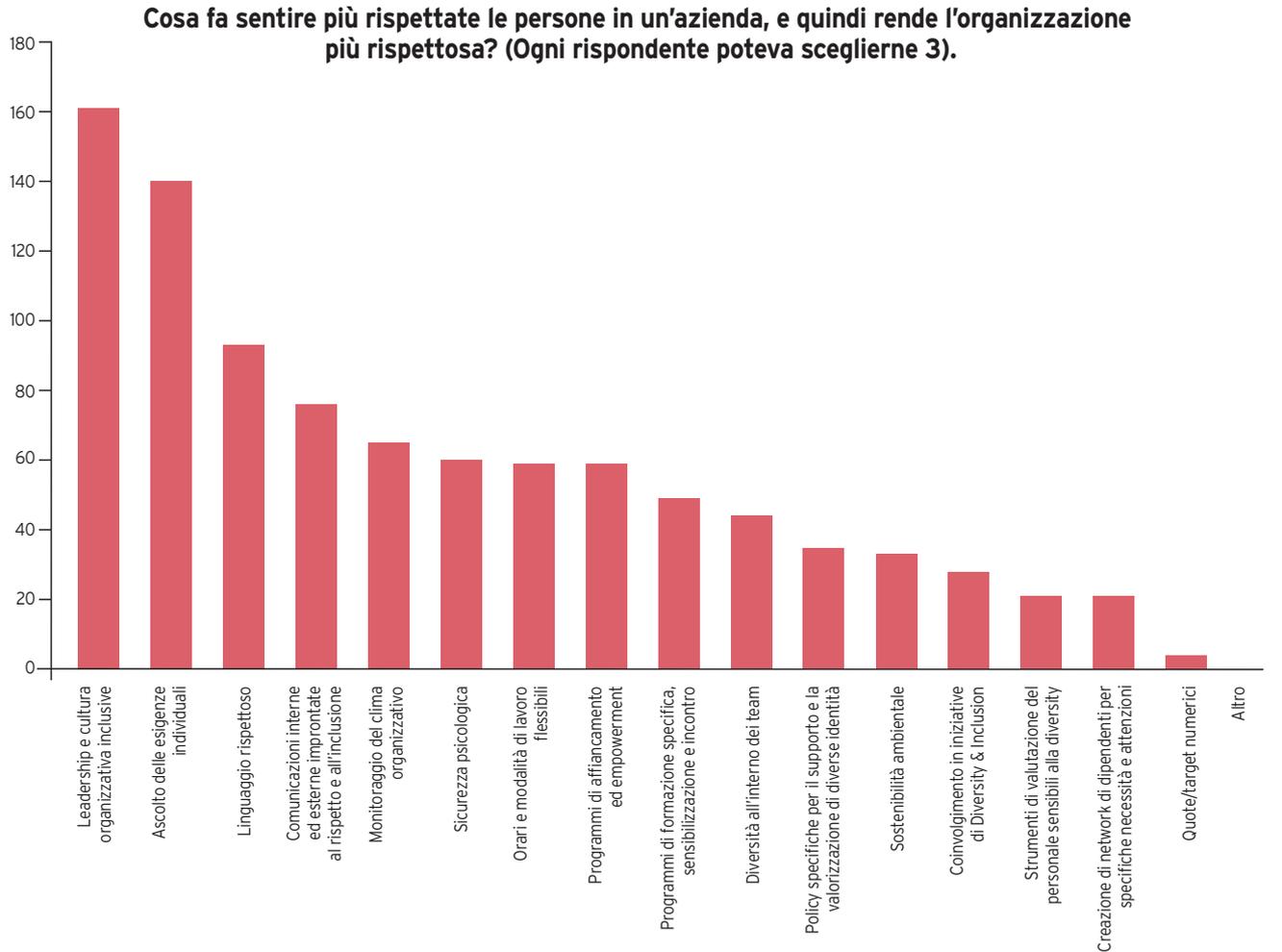


Grafico 2. L'organizzazione e il rispetto delle persone



scelte possibili i manager puntano ancora su una leadership e una cultura organizzativa inclusive e sull'ascolto, ma anche su tante altre vie di lavoro e di impegno (vedi grafico 2).

La sostenibilità umana batte quella ambientale

Completa il quadro un altro pilastro fondamentale dell'indagine: la sostenibilità. Quattro dimen-

sioni sono state sottoposte al giudizio dei manager del terziario che hanno risposto all'indagine: sostenibilità ambientale, digitale, economica e umana. Stimolati a quantificare separatamente l'importanza delle diverse dimensioni, i rispondenti hanno dato praticamente all'unanimità punteggio massimo alla sostenibilità umana. Non solo: la sostenibilità umana ha totalizzato un punteg-

gio superiore a tutte le altre, seguita da quella ambientale, da quella economica e, con un certo distacco, da quella digitale.

Anche questo risultato, trasversale ad aziende di tutte le dimensioni, dice molto di come diversi temi a forte valenza etica si stiano fondendo, trasformando e integrando maggiormente nel business, nei processi e nella natura stessa delle organizzazioni. ■

IL TENNIS RIPARTE DALLA SICILIA

Dopo due anni di pausa forzata, dal 25 giugno al 2 luglio torna in calendario il 33esimo torneo di tennis abbinato a una settimana di vacanza presso iGV Club Baia Samuele - Punta Sampieri (Rg)

La Sicilia è stata scelta come destinazione del 33esimo torneo di tennis per gli associati Manageritalia. Una settimana di vacanza, sport, relax e divertimento per tutta la famiglia in una terra ricca di storia, arte e cultura.

A ospitarci sarà il già collaudato villaggio iGV Baia Samuele, una struttura immersa nel verde situata all'estremo sud della Sicilia, a dieci chilometri da Modica, in una delle più belle zone della costa iblea nel comune di Scicli, nominato dall'Unesco patrimonio dell'Umanità insieme ad altri comuni simbolo del Barocco siciliano.

Il villaggio è dotato di numerosi servizi e strutture di qualità, con wifi gratuito nelle zone reception, bar piscina e bar interno.

Per i ragazzi non mancano attività mirate che includono sport e giochi, mentre i più piccoli sono assistiti da personale qualificato. A disposizione anche una nursery dotata di ristorante, sala nanna, area giochi e un locale con cucina e scaldavivande 24/24.

Il club offre inoltre un centro benessere perfetto per rigenerarsi, ma se si preferisce stare all'area aperta ci si può rilassare su una spiaggia attrezzata di sabbia finissima, raggiungibile con una passeggiata a piedi o con navette in servizio dalle 9 alle 19.

Dopo cena potrete divertirvi in anfiteatro con spettacoli di cabaret, musical e commedie; dopo la mezzanotte, la serata continua al piano bar. In alternativa, iGV offre "Cinema sotto le stelle", una rassegna cinematografica all'aperto. Vi aspettiamo numerosi!

Chi può partecipare?

Possono partecipare gli associati a Manageritalia e ad altre organizzazioni aderenti a Cida, i loro familiari e ospiti.

I tornei di tennis in programma

Grazie agli sponsor Assidir, CNP Vita Assicurazione, Intesa San Paolo Assicura, Generali e Ricoh vengono organizzati i seguenti tornei:

- A** singolare maschile per associati over*
- B** singolare maschile per associati under*
- C** singolare femminile per associate, familiari e ospiti
- D** singolare maschile per familiari e ospiti
- E** singolare ragazzi/e under e over*
- F** doppio giallo maschile per associati
- G** doppio giallo misto maschile e femminile

Ogni tennista può partecipare a massimo due tornei

* La soglia di età verrà stabilita in base al numero di iscrizioni.

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



QUOTE DI PARTECIPAZIONE

SETTIMANA SOGGIORNO IN COTTAGE

► 25/6-2/7

	Camera doppia e tripla	Quarto letto	Camera doppia uso singola
Adulti	€ 750	€ 700	€ 960
Bambini 0-2 anni non compiuti	€ 150		
Bambini 2-6 anni non compiuti	€ 300		
Bambini 6-12 anni non compiuti	€ 385		
Ragazzi 12-17 anni non compiuti	€ 470		

Supplemento camere hotel club a notte € 25

Supplemento camere hotel suite a notte € 70

DISPONIBILITÀ LIMITATA

SETTIMANA AGGIUNTIVA

Possibilità di prenotare (disponibilità limitata) una **settimana aggiuntiva solo in cottage**, successiva a quella in programma. La quota per la 2^a settimana è maggiorata di € 100 per gli **adulti** e di € 50 per i **bambini/ragazzi** rispetto al prezzo base della 1^a settimana.

LA QUOTA INCLUDE

- trattamento di pensione completa, incluso acqua e vino ai pasti;
- sistemazione in camera a due, tre, quattro letti con servizi privati;
- 1 ombrellone e 2 lettini a camera;
- animazione diurna e serale;
- assistenza di personale iGV;
- attività sportive e di animazione;
- spese d'apertura pratica (assicurazione base Global Allianz).

LA QUOTA NON INCLUDE

- bevande non ai pasti;
- tassa di soggiorno;
- teli mare (€ 5 a settimana con 2 cambi + € 5 di cauzione a persona);
- extra in generale;
- tutto quanto non riportato alla voce "La quota include".

L'ORGANIZZAZIONE DEL VIAGGIO È A CARICO DEI PARTECIPANTI

Su richiesta potrai usufruire di un servizio transfer a pagamento da/per gli aeroporti principali:

Collettivi

■ a persona (tariffa a/r) € 98

I trasferimenti non sono in esclusiva per il gruppo Manageritalia ma organizzati per tutti i clienti del villaggio. Si può quindi verificare un'attesa fino a due ore prima della partenza dall'aeroporto al fine di raggruppare tutti i clienti con orari di volo simili.

Privati (tariffa per tratta)

■ auto 1/3 pax € 188

■ minibus 4/8 pax € 235

Si consiglia di comunicare gli orari dei voli a **Manageritalia Servizi**, che vi aiuterà a organizzare al meglio il vostro transfer.

RINUNCE E NO SHOW

Penali per annullamenti comunicati:

■ dal 45° al 25° giorno prima della partenza 30%

■ dal 24° al 10° giorno prima della partenza 50%

■ dal 9° al 4° giorno prima della partenza 75%

■ oltre il 3° giorno prima della partenza 100%

Nessun rimborso è previsto per l'ospite che decida di interrompere la vacanza.

iGV Club Baia Samuele

Località Punta Sampieri – 97010 Sampieri (Rg)
tel. 09320848111

Carte di credito accettate: American Express, Diners, Master Card, Moneta, Visa e Pago Bancomat

Animali: non sono ammessi

MODALITÀ DI ISCRIZIONE

La prenotazione deve essere effettuata entro e non oltre il **13 maggio** (fino a esaurimento camere) inviando la scheda che trovate nella pagina a fianco (scaricabile anche da qui: <https://bit.ly/TorneoTennis>) per email ad amministrazione.servizi@manageritalia.it o via fax allo 0229516093.

MODALITÀ DI PAGAMENTO

Solo con bonifico bancario

Manageritalia Servizi, ricevuta la scheda, confermerà la prenotazione o avvertirà dell'inserimento del nominativo nella lista d'attesa nel caso fossero già esaurite le camere. Entro **5 giorni** dalla conferma la persona dovrà predisporre il pagamento in un'unica soluzione. Copia del bonifico completa di cro timbrata dalla banca dovrà essere inviata per email ad amministrazione.servizi@manageritalia.it o via fax allo 0229516093.

Dati bancari

Banco Bpm Spa
Iban IT88D050340169900000013235 intestato a iGrandi Viaggi, via della Moscova 36 - 20121 Milano.
Causale: cognome e nome partecipante – GM700059.

TORNEO DI TENNIS

Possono partecipare gli associati a Manageritalia e ad altre organizzazioni aderenti a Cida, i loro familiari e ospiti



33° TORNEO DI TENNIS MANAGERITALIA 2022

Punta Sampieri (Rg)

Il/la sottoscritto/a _____ abitante a _____
via _____ cap _____ tel. _____
cell. _____ email _____
iscritto/a all'Associazione Manageritalia di _____
nato a _____ il _____ C.F./partita Iva _____
Richiesta di emissione fattura sì no Cod. Sdi _____

DESIDERO ADERIRE A: settimana dal 25 giugno al 2 luglio
 settimana aggiuntiva dal 2 al 9 luglio (disponibilità limitata)

Prenotazione soggiorno

Indicare i nominativi di tutti i partecipanti

Cognome e nome	Data di nascita	Luogo di nascita	Codice fiscale (obbligatorio)
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Sistemazione

n. doppie n. triple n. quadruple n. doppie uso singole

Transfer (da pagare in loco)

A/R da **Catania** collettivo per n. passeggeri privato per n. passeggeri

Prenotazione tornei di tennis

Inserire la lettera corrispondente ai tornei prescelti, per es. **A** e **B** (vedi pagina 57). Ogni tennista può prendere parte a massimo 2 tornei.

Cognome e nome	Torneo	Class. fed.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Mi impegno a pagare con bonifico bancario € _____ appena riceverò conferma della mia prenotazione da parte di Manageritalia Servizi.

I dati personali raccolti con la presente scheda verranno utilizzati da Manageritalia e Manageritalia Servizi esclusivamente ai fini della gestione del "33° Torneo di Tennis Manageritalia". In occasione di tale evento, al fine di gestirne l'organizzazione, i dati saranno trasmessi a soggetti terzi coinvolti nell'organizzazione stessa e solo per tale finalità quali l'hotel e la compagnia assicuratrice. La base giuridica di questo trattamento è il legittimo interesse alla corretta organizzazione dell'evento e alla tutela dei partecipanti. I dati saranno conservati per cinque anni.

Ho preso visione dell'informazione sul trattamento dei dati personali (<http://bit.ly/informativaNL>)

Durante l'intera settimana verranno effettuati foto e video per fini divulgativi sulle attività di Manageritalia. Base giuridica del trattamento il legittimo interesse alla documentazione delle attività dell'associazione e alla condivisione con gli iscritti.

Firma _____

IPNOTERAPIA: BENESSERE INCONSCIO



Un approccio terapeutico alternativo per superare ansia e stress e per affrontare con maggiore serenità le sfide personali e professionali

Quando si pensa all'ipnosi, la prima immagine che balza alla mente è quella di un gruppo di persone su un palcoscenico che perdono i sensi o eseguono i comandi di un soggetto che sembra avere controllo su di loro. Ma l'ambito terapeutico non ha nulla a che fare con gli spettacoli di intrattenimento e, a seguito di un interesse diffuso verso questa disciplina, le ricerche degli ultimi trent'anni, principalmente negli Stati Uniti, hanno confermato la sua efficacia.

Che cos'è l'ipnosi

Esistono più definizioni della parola "ipnosi" (dal greco *hypnos*, sonno). In senso lato, ci riferiamo a uno stato di focalizzazione, tipicamente interiore, in cui la parte razionale della mente fa un passo

indietro e la comunicazione può essere trasmessa alla parte inconscia del paziente, con un effetto più profondo: questo fa sì che la terapia somministrata durante l'ipnosi vada a segno.

La trance che si raggiunge durante l'ipnosi è in realtà uno stato comune in cui ognuno di noi entra ed esce inconsapevolmente durante la vita quotidiana: accade durante una lunga guida in autostrada, mentre guardiamo un film coinvolgente o svolgiamo attività molto ripetitive.

Nel caso dell'ipnosi, la differenza principale è che la focalizzazione è guidata da un professionista. Contrariamente a quello a cui molti credono, il paziente mantiene il controllo di sé e si trova in uno stato mentale più aperto a nuove

prospettive e idee che possono aiutarlo a migliorare la sua condizione.

A cosa serve l'ipnoterapia

Ambito psicologico

La terapia può offrire un supporto per superare ansia, stress, fobie, disturbi ossessivo-compulsivi, dipendenze, insonnia e depressione, attraverso approcci mirati e personalizzati sul paziente. Gli esempi possono includere tecniche di visualizzazione, Cbt (cognitive behavioral therapy), strategic psychotherapy e mindfulness. Può inoltre aiutare ad aumentare la concentrazione e la motivazione, nonché a interrompere cattive abitudini.

Ambito fisico

La terapia può affiancare quella medica in senso stretto, ad esempio nella gestione del dolore cronico (pain management) e nel miglioramento delle performance atletiche. In alcune strutture sanitarie, come, per fare un esempio, il Liège University Hospital in Belgio, l'ipnoterapia è effettuata in congiunzione con l'anestesia: la dottoressa Marie-Elisabeth Faymonville la utilizzava per offrire un supporto durante gli interventi chirurgici.

I manager e l'ipnosi

L'ipnosi può essere utilizzata per migliorare le capacità di leadership e comunicazione e per affrontare le sfide di un lavoro con forti pressioni. E ancora, per sviluppare strategie alternative per il problem solving (modalità di approccio agli ostacoli diverse da quelle tradizionali, con un brainstorming più avanzato e profondo), migliorare le capacità interpersonali e la risoluzione dei conflitti: skill utili per chi deve gestire dei team di lavoro.



Tiziano, *Isabella d'Este in nero*, Vienna Kunsthistorisches Museum.

I MILLE VOLTI DI ISABELLA D'ESTE... O FORSE NO

DOVE

Tiziano e l'immagine della donna nel Cinquecento veneziano, Palazzo Reale di Milano, fino al 5 giugno

La sua figura si staglia regale sul fondo nero della tela; indossa un abito realizzato in un prezioso tessuto damascato con le maniche estraibili, secondo l'abitudine del tempo, mentre sulla testa la complessa acconciatura è fissata nel "balzo", un copricapo a forma di ciambella costituito da un'anima di cuoio e rivestito di nastri e fili dorati, qui chiuso da un prezioso diadema con al centro una perla. Si dice che fosse stata proprio lei a inventare il balzo e a renderlo popolarissimo in tutte le corti del nord Italia. Lei, regina indiscussa della moda cinquecentesca, lei a cui tutte le dame dell'aristocrazia italiana si rivolgevano chiedendo il permesso di vestirsi alla stessa maniera. Lei, a cui la regina di Francia aveva chiesto l'invio di un manichino rivestito con i suoi abiti per poterne trarre ispirazione. Lei... una vera influencer, un modello di grazia, cultura ed eleganza: Isabella d'Este, moglie di Francesco II Gonzaga, marchesa di Mantova.

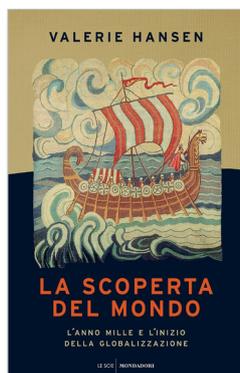
Naturale, dunque, che il suo volto ricorra con particolare insistenza nella ritrattistica tra la fine del 1400 e i primi decenni del 1500... o forse no. In effetti, abbiamo un problema, e non da poco: nonostante il numero elevato di dipinti che la vedono protagonista, è altamente probabile che in nessuno di questi siano ravvisabili le fattezze della marchesa! Un esempio? La bellissima tela che Tiziano realizza tra il 1534 e il

1536 è in realtà un ritratto "in absentia", ovvero ottenuto senza la modella in carne e ossa, ma copiandone i lineamenti da una precedente opera del ferrarese Francesco Francia, che a sua volta si era basato su un ulteriore ritratto di Lorenzo Costa. La marchesa, all'epoca dell'incarico a Tiziano, aveva 60 anni, ma nel dipinto appare molto più giovane. Un tentativo per nascondere l'età, dunque? Niente affatto, solo una vera avversione per la posa! Riteneva quelle ore davanti alla tela del pittore tempo perso, un inutile dispendio di energia, una pratica snervante. E così aveva dato incarico alla sorella Lucrezia di fare da tramite, descrivendo agli artisti i suoi lineamenti. Nel 1496 aveva persino rifiutato di posare assieme al marito per la pala della Madonna della Vittoria realizzata da Mantegna, il dipinto ufficiale con cui Francesco II intendeva celebrare la vittoria di Fornovo e l'affermazione della signoria mantovana. Fu lei stessa, dunque, con questo atteggiamento, a dare inizio al processo di mitizzazione della propria immagine, e non certo per vanità o narcisismo, ma perché riteneva utile omaggiare i sovrani stranieri con l'immagine di una donna colta e raffinata. Insomma, un esempio *ante litteram* degli odierni "filtri" mirati, però non a esaltare la bellezza esteriore, ma la nobiltà d'animo. Nasceva così la concezione di una donna moderna.

CURIOSITÀ

In occasione della mostra dedicata a Isabella d'Este nel 1994 a Vienna, lo stilista Roberto Capucci ha reso omaggio a quella che è stata definita "la prima donna del Rinascimento", realizzando un abito ispirato proprio al dipinto di Tiziano. Recentemente, attorno alla sua figura, è stata realizzata una serie a fumetti dal titolo "Isa", patrocinata dal ministero della Cultura.

Davide Mura

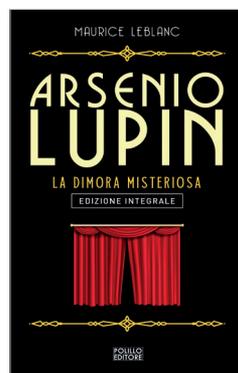


Medioevo "global"

L'età delle scoperte non iniziò nel 1492, ma molto tempo prima. Merci, persone, microbi e religioni viaggiavano lungo rotte marine già attorno all'anno Mille, con gli scandinavi che raggiunsero le coste del Nordamerica e i cinesi quelle australiane. Il saggio di

Valerie Hansen, docente di storia a Yale, è frutto di anni di ricerche e studio di fonti eterogenee. Una miniera di informazioni e curiosità per rivalutare i cosiddetti "secoli bui".

La scoperta del mondo, Valerie Hansen, Mondadori, pagg. 336, € 25.



Un caso per Lupin

A Parigi, nel 1907, viene commesso un rapimento all'Opéra durante una sfilata di alta moda: la cantante Régine Aubry viene condotta da due individui in un palazzo misterioso, dove le viene sottratto il corsetto tempestato di diamanti. In seguito, si verifica un

episodio analogo e, incuriosito da questa coincidenza, il barone Jean d'Enneris (alias Arsenio Lupin) decide di indagare sul caso. Dopo aver apprezzato la serie su Netflix con Omar Sy, i libri con le avventure del ladro gentiluomo sono sempre più apprezzati.

La dimora misteriosa, Maurice Leblanc, Polillo Editore, pagg. 208, € 12.

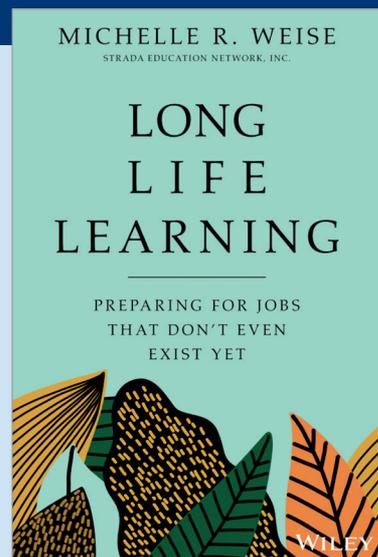


dall'ESTERO

Impara e continua a imparare

La premessa del libro di Michelle Weise, ex chief innovation officer del Strada Education Network e autorevole esperta del rapporto tra formazione e mondo del lavoro, è che oggi appare sempre più evidente il gap tra la nostra preparazione e le reali necessità richieste dal mercato. Insomma, siamo tutti in ritardo rispetto ai cambiamenti epocali a cui stiamo assistendo. Il percorso di carriera è sempre più contraddistinto dalla discontinuità. Detto altrimenti: può iniziare, terminare e prendere una direzione diversa in qualunque momento. La sfida è passare dal "buffet" generico dell'offerta proposta da scuole, università e centri di formazione a un approccio "secondo le necessità" e tailor-made. È ancora diffusa l'idea che il periodo della formazione costituisca una fase della vita limitata nel tempo che può arrivare all'università ed estendersi ancora per qualche anno; della serie, prima impara, poi metti in pratica. Oggi però questo approccio è semplicemente irrealistico, spiega l'autrice, che si rivolge in prima battuta ai *mature learner*. Se tutti noi dobbiamo cambiare mindset, i datori di lavoro e i manager hanno la responsabilità di accompagnare le persone nell'identificazione delle skill da acquisire e nella scelta consapevole dei percorsi proposti dal network della formazione; una rete composta non più solo da scuole e centri di formazione ma da piattaforme con una moltitudine di percorsi online, centri di ricerca finanziati da aziende, opportunità di apprendimento sul campo con coach e mentor. Il saggio presenta esempi pratici e approfondisce il ruolo dell'intelligenza artificiale e dell'analisi dei dati per scegliere la formazione adatta per noi.

Long life learning: preparing for jobs that don't even exist yet, Michelle R. Weise, Wiley, pagg. 272, \$ 25.



GUCCI RACCONTATA DA UN INSIDER

Guccio è un giovane lift boy per gli ascensori dell'Hotel Savoy di Londra. Porta clienti facoltosi ai piani delle camere di uno degli alberghi più lussuosi al mondo, situato sullo Strand, a due passi da Trafalgar Square.

Mentre apre e chiude le porte dell'ascensore, Guccio ha modo di osservare l'eleganza di uomini e donne appartenenti alla migliore borghesia internazionale. Nella hall dell'albergo è un via vai continuo di ospiti importanti e celebrità dell'epoca che si portano dietro bagagli di ogni genere: sacche in pelle, cappelliere e borse di cuoio tirate a lucido. Guccio rimane colpito soprattutto dalle iniziali e dai monogrammi stampati a fuoco sui bagagli che non solo indicano la loro appartenenza, ma soprattutto rendono quegli oggetti ancora più sofisticati e preziosi. Guccio osserva questi bagagli e, allo stesso tempo, ripensa con nostalgia all'eccellenza dei laboratori di pelletteria nella sua città di origine, Firenze. Chissà se in quel momento il giovane aveva anche solo lontanamente immaginato che da quell'intuizione e dalle sue successive esperienze di lavoro sarebbe nata, nel 1921, a Firenze, l'azienda che diventerà una delle multinazionali del lusso più famose e conosciute al mondo: Gucci.

Questo è il ricordo tramandato in famiglia e riportato nel libro **Gucci. La vera storia di una dinastia di successo raccontata da una Gucci doc** scritto da Patrizia Gucci (Edizioni Piemme, 160 pagine). L'autrice è la pronipote di Guccio e inizia la sua carriera negli anni Ottanta proprio nell'azienda di famiglia, dove si occupa delle relazioni

pubbliche internazionali del marchio per poi passare al design.

La riedizione aggiornata e rivista di questo libro viene pubblicata in un momento in cui le vicende della famiglia Gucci sono sotto i riflettori: la cantante Lady Gaga, infatti, ha ricoperto come attrice il ruolo di Patrizia Reggiani Gucci nel film "House of Gucci", con la regia di Ridley Scott. Lady Gaga interpreta la moglie di Maurizio Gucci, erede della dinastia della casa di moda, assassinato mentre stava uscendo dalla sua

casa in centro a Milano. Il film, inoltre, è tratto da un altro libro, *House of Gucci. Una storia vera di moda, avidità e crimine*, e proprio da questa attenzione mediatica Patrizia Gucci vuole prendere le distanze, raccontando una realtà familiare diversa rispetto a quella riportata.

Il libro punta quindi l'attenzione sulla storia familiare e imprenditoriale dei Gucci e può avere più chiavi di lettura: quella glamour, con gli ambienti lussuosi e il jet set internazionale vissuto dalla protagonista, oppure quella, più interessante, della straordinaria storia di un marchio. A partire dall'apertura di un negozio a Firenze, la passione, l'eleganza e la capacità imprenditoriale di Guccio e dei suoi eredi

sono tali da portare, negli anni Cinquanta, all'apertura di un primo negozio a New York, per poi espandersi fino a diventare il brand affermato del lusso internazionale che conosciamo oggi. Il tutto rimanendo sempre fedele al motto che riassume la filosofia dell'azienda: "Quality is remembered long after, price is forgotten". Frase stampata in oro su pelle, incorniciata e appesa in modo ben visibile in tutti i negozi Gucci dell'epoca.



IL TRASFERIMENTO DI PROPRIETÀ DELL'AZIENDA

Vorrei sapere quali sono le tutele riservate ai lavoratori dipendenti con qualifica di dirigente in caso di acquisizione di ramo d'azienda da parte di una società estera, con sede in Italia.

V.T. - Milano

Il mantenimento dei diritti dei lavoratori, dirigenti compresi, in caso di trasferimento di proprietà dell'azienda, è previsto dall'art. 2112 del codice civile e ribadito dall'art. 20 del ccnl dirigenti del terziario, che stabiliscono la continuità del rapporto di lavoro con il cessionario e la conservazione di tutti i diritti fino a quel momento acquisiti, che non devono in alcun modo essere pregiudicati.

Il cessionario è tenuto ad applicare i trattamenti economici e normativi previsti dai contratti collettivi nazionali, territoriali e aziendali vigenti alla data del trasferimento, fino alla loro scadenza, salvo che siano sostituiti da altri contratti collettivi applicabili all'impresa del cessionario. L'effetto di sostituzione si produce esclusivamente fra contratti collettivi del medesimo livello.

Il trasferimento d'azienda non costituisce di per sé motivo di licenziamento. Nel caso in cui tale evento determini nei suoi confronti un'effettiva situazione di detrimento professionale, il dirigente può rassegnare le dimissioni con tale motivazione e diritto a percepire l'indennità sostitutiva del preavviso prevista per il caso di licenziamento; le dimissioni vanno rassegnate entro i 6 mesi successivi alla comunicazione formale.

L'art. 47 della legge 29/12/1990, n. 428, fissa la procedura di consultazione sindacale che le aziende devono seguire nel caso in cui intendano mettere in atto un trasferimento di proprietà.

Le tutele sin qui illustrate si riferiscono a qualsiasi operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, con o senza scopo di lucro, preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria identità, a prescindere dalla tipologia negoziale o dal provvedimento sulla base del quale il trasferimento è attuato, compresi l'usufrutto o l'affitto di azienda.

Queste disposizioni si applicano anche al trasferimento di parte dell'azienda, intesa come articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata, identificata come tale dal cedente e dal cessionario al momento del suo trasferimento.

Sono escluse le mutazioni societarie derivanti dall'acquisto azionario.

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

Numero Speciale / Leadership del futuro

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #81



Essere online Il sito del capo

Essere online non è una materia facoltativa o un optional. È un must (o prerequisito per esistere). Ma non basta essere presenti con i vari prodotti e servizi a livello aziendale, bisogna esserlo anche a livello personale. Certo, ormai tutti noi siamo presenti sui social, chi più chi meno; non è detto però che lì si ragioni prettamente in termini di leadership per avere fedeli seguaci sui social. A dirla tutta, in futuro il blog del capo/capa, sarà più importante del sito aziendale. Almeno per dipendenti, collaboratori e partner. Ovviamente, esporsi a titolo personale non è privo di rischi e molti manager affrontano social o blog personali con

eccessiva noncuranza e, talvolta, compulsività (tipo i politici che, infatti, fanno figuracce a ripetizione su Twitter ecc.). Alcune piccole cose da tenere a mente (e a bada) quando si va online con nome e cognome. 1) Non ci devono essere contraddizioni sui valori aziendali. Esempio: se l'azienda sbandiera in ogni occasione la sostenibilità, non potete come top manager pubblicare foto di caccia grossa in Africa. 2) Le persone (anche i collaboratori) non seguono le imprese, ma le persone: parlate delle vostre passioni e non delle vostre preoccupazioni. 3) Siate sempre sportivi e applaudite la concorrenza quando fa qualcosa di speciale (rapporto tra Federer

03/ FLUX MINDSET

04/ GENERAZIONE Z

06/ L'UFFICIO SI TINGE DI BLU

**SAVE THE DATE:
FARE FUTURO CON
L'UTOPIA E I SOGNI
ONLINE, 27 APR 2022**

→ https://bit.ly/letstalk_utopia

e Nadal). 4) Spesso le opinioni dei vari esperti sui social divergono su quanto gli elementi personali debbano essere profondi. Noi consigliamo un chiaro focus professionale con tematiche centrate sulla leadership. Interessi personali e vari hobby dovrebbero avere uno spazio molto marginale. 5) Lo stile personale e colloquiale è invece ben visto: i vostri discorsi non devono apparire come dei testi scritti da un pr ma spontanei. 6) Il vecchio detto cinese "fai in modo che le tue parole siano meglio del tuo silenzio" va applicato rigorosamente: prendetevi il giusto tempo prima di postare un commento o rispondere.



—Future leadership

Segnali in pillole

Non fate gli indiani. Tendenze e bestseller vengono sfornati senza sosta (stile always open market), ma spesso sono stracotte o puzzano di bruciato. Giusto però segnalare alcune cose che ho visto.



—Future fitness

Essere leader nel 2040

Il successo di oggi non garantisce il successo di domani. Uno studio americano prevede che una società su due, nell'indice azionario Standard & Poor's, verrà superata da un concorrente entro la fine del decennio. Come può la leadership aziendale durare nel tempo? Il libro *Lead and disrupt: how to solve the innovator's dilemma*, dei professori americani Charles O'Reilly e Mike Tushman, fornisce qualche interessante (anche se ovvio) suggerimento, fra cui il rinnovamento costante alla Amazon, per intenderci. Infatti, se volete essere ancora sul mercato nel 2040, dovete gestire sia il business operativo in modo eccellente, sia le innovazioni in modo sorprendente. Per avere potere e presenza duraturi, lo sviluppo e il lancio di nuove idee deve diventare priorità.

—Blitzscaling leadership

La guerra lampo dei manager?

Blitzscaling è un termine inventato dalle parole tedesche Blitz e Scaling (scalare, crescere). È stato coniato dalla superstar della Silicon Valley Reid Hoffman, cofondatore di LinkedIn (e tanto altro). Nel suo nuovo libro *Masters of scale: surprising truths from the world's most successful entrepreneurs*, spiega come le aziende possono raggiungere una crescita estrema andando a tutto gas in modalità the-winner-takes-it-all. Ovviamente, il parallelo con la Blitzkrieg nazista è esplicito. L'esercito aziendale avanza rapidamente senza guardarsi indietro per crescere alla massima velocità, facendo anche cose rischiose o addirittura inefficienti, ed essere il primo a occupare un mercato. Come tutte le guerre lampo, anche questa rischia di avere vita breve: il Blitzscaling è adatto solo per l'apertura di mercati completamente nuovi, non è certo un buon metodo per il business quotidiano. Inoltre, può essere sostenuto solo per un tempo limitato: dopo lo sprint in semi apnea, il personale ha bisogno di tirare il fiato e neanche le droghe – vedi il Pervitin dei soldati tedeschi durante la seconda guerra mondiale – prolungano in eterno le performance lampo.



—Flux Mindset Il flusso del vero leader?

«La stabilità è un'illusione, sviluppate una mentalità di flusso», afferma sicura l'autrice April Rinne che si autoproclama una change navigator. E dove naviga questo flusso? Nel suo libro *Flux: 8 superpowers for thriving in constant change*, appena pubblicato, April spiega che la turbolenza è, e sarà, la norma; fasi senza disturbi esterni diventeranno sempre più rare in futuro. Tutte le imprese dovrebbero prepararsi a questo. Come? Con una permanente propensione (e gestione) al cambiamento che include alcune regole.

Primo. Trasferire i dipendenti che hanno affrontato meglio le perturbazioni in posizioni importanti.

Secondo. Combattere tutto ciò che rallenta l'adattamento rapido (fra cui il superlavoro e la politica del "siamo in emergenza", che riduce il pensiero misurato e lucido).

Terzo. Dare alle persone con "flux mindset" più responsabilità: sono persone che non vedono il cambiamento come minaccia ma come opportunità e si trovano a proprio agio se tutto è in movimento (flusso).

Quarto. Incaricare una persona di tenere d'occhio le tendenze e i rischi e di elaborare scenari futuri e risposte adeguate.

Quinto. Premiare i dipendenti che cercano nuove soluzioni e mettono in discussione lo status quo.

—Mission possible Oltre il solito profitto

Purpose. Perché esisto? Non è una domanda banale. In futuro, sarà più importante per le aziende formulare uno scopo superiore che vada al di là del solito (e sacrosanto) profitto. Questo è ciò che sempre più dipendenti si aspettano. Secondo un sondaggio fatto in Germania tre quarti dei manager dicono che i propri collaboratori sono più soddisfatti quando l'azienda persegue uno scopo di un certo livello. Il che richiede progettazione, azione, condivisione e infine adesione. Chiedete ai vostri collaboratori se hanno una chiara sensazione che l'azienda rappresenti qualcosa e fate qualcosa per comunicarlo efficacemente (kickoff e una bella guida ben scritta).



—Future leadership Zero in condotta

La generazione Z è difficile da condurre. I nati tra il 1997 e il 2012 mostrano spesso comportamenti che i colleghi più anziani trovano impertinenti, irrispettosi o inappropriati. Che fare con sta gente?

—Generazione zuzzurellona Non credo ai miei occhi

Se lo stagista vuole delegare il lavoro al proprio capo, allora abbiamo un problema. Ecco alcune storie, per l'esattezza tre, di ordinaria follia raccolte e pubblicate dal *New York Times*. Si tratta di giovani nuovi arrivati in azienda.

Esempio 1. Durante un colloquio di lavoro Gabe Kennedy, fondatrice di Plant People (integratori alimentari), si sente chiedere dalla giovane candidata: «Posso smettere di lavorare quando finisco il mio compito?».

Esempio 2. Nell'azienda Bulletin (tecnologia di trading), un giovane impiegato non si presenta al lavoro la mattina e manda la seguente giustificazione via sms: «Ehi, mi sono appena svegliato e oggi non sono mentalmente all'altezza» (per lavorare). Un'altra dipendente non si presenta mai quando ha il ciclo.

Esempio 3. Lola Priego, ceo della startup Base, (tecnologia di laboratorio), rimane senza parole quando un giovane appena arrivato le manda un messaggio per delegare uno dei suoi compiti a lei perché la ritiene più competente. Questi casi sono estremi ma non insoliti. Anche alcuni manager italiani e responsabili del personale segnalano simili incidenti. Punirne uno per educarne 100? No, ci sono altre vie (vedi di seguito).



—So what? Se li conosci li eviti? Non è detto

Entro il 2025 la Generazione Z costituirà già circa un quarto della forza lavoro: per il bene del marketing e del futuro reclutamento, bisognerà quindi conoscerne gioie, dolori e valori. Come manager e leader, ascoltate le richieste di questi giovani birichini cresciuti (troppo) con i social e soddisfateli in misura ponderata e salutare. Ricordate che molte generazioni lavoreranno insieme nell'azienda di domani: quindi tutte le fasce d'età devono fare delle concessioni, ovviamente anche i giovani. Insegnate ai lavoratori della Generazione Z i valori dei loro colleghi più anziani (senso del dovere, rispetto per i superiori, comunicazione educata) e integrateli. Sembra facile, ma è una bella gatta da pelare.

—Liberare il potenziale Come farseli amici (più o meno)

Ecco un piccolo elenco, non esaustivo, delle cose da fare.

1) Prendere posizione sulle questioni sociali.

La Generazione Z si aspetta che i datori di lavoro prendano una posizione chiara su questioni come il cambiamento climatico, la diversità o la difesa delle minoranze.

2) Essere contemporanei nell'approccio.

La Generazione Z è sensibile a qualsiasi tipo di discriminazione, soprattutto i laureati. Fate valutare il vostro marketing per individuare criticità secondo il loro punto di vista.

3) Coinvolgere di più i giovani.

I dipendenti della Generazione Z si aspettano di essere ascoltati dal primo giorno. Date loro la possibilità di contribuire e non insistete su inutili processi gerarchici.

4) Home office come opzione fissa.

Più di due terzi della Generazione Z si aspettano che l'opzione smart working continui anche nell'era post-Covid con un alto grado di autonomia e flessibilità.

5) Nuovo stile di comunicazione.

Per la Generazione Z è normale usare gli emoji nei messaggi professionali. Permettetelo nei limiti del ragionevole. Necessario investire in nuovi strumenti digitali.

6) Una leadership trasparente.

La Generazione Z ha ancora meno familiarità dei loro predecessori con la spiegazione "è così che si fa, punto". Le decisioni devono essere giustificate e condivise.

7) Mantenere contatti personali.

La Generazione Z vuole feedback e interazione personale dal proprio manager, faccia a faccia.



—Future leadership L'ufficio si tinge di blu

A chi non piace un bell'ufficio in pieno centro? Alle donne, per esempio, e anche agli uomini più anziani. Altroché quote rosa. Dopo due anni di pandemia lo smart working rischia di trasformare gli uffici in pollai per soli uomini giovani. Tempo di correre ai ripari.

—L'home office separa? Uffici per soli uomini, giovani?

Stiamo rischiando (di nuovo) un'economia maschile come quella della serie tv "Mad Men", dove nelle agenzie pubblicitarie di New York anni 60 dominavano giovani uomini rampanti? Parrebbe quasi di sì. «Il lavoro ibrido sta creando una divisione tra generazioni e generi» avverte Hung Lee, esperto di risorse umane e ceo di Recruitingbrainfood. Ecco, in sintesi, la sua tesi e grido di allarme.

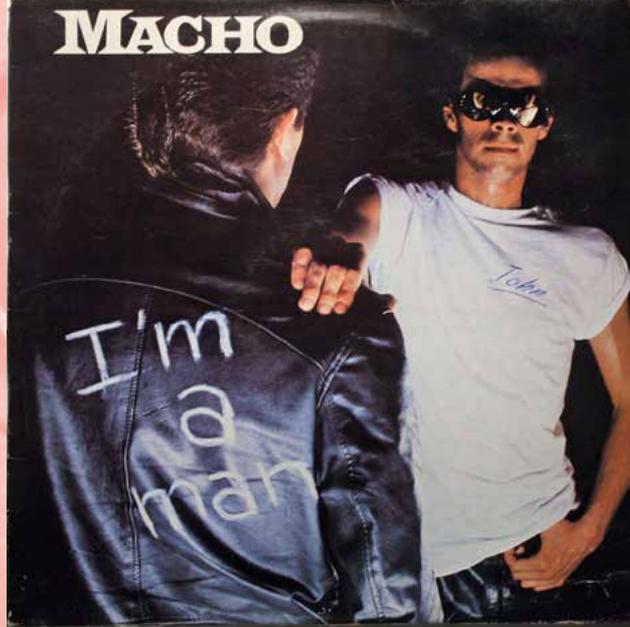
1) In futuro, la maggior parte delle persone presenti in ufficio saranno nuove leve, soprattutto giovani uomini. Il motivo è semplice: non hanno abbastanza spazio per lavorare a casa e vogliono creare contatti per costruire la loro rete. Sono anche attratti dal fattore "flirt" in ufficio e centro città.

2) I lavoratori più anziani (dai 50 anni in su) sono invece attratti dallo smart working da casa perché adatto alle loro esigenze. Hanno già fin troppi contatti, conoscono persone di cui possono fidarsi e mediamente hanno case e proprietà spaziose e confortevoli per lavorare in remoto.

3) Le donne, soprattutto se con figli, optano volentieri per l'home office e gli orari di lavoro flessibili, lasciando di fatto il presidio degli uffici agli uomini.

4) In definitiva, c'è il rischio (anche gestionale e di leadership) di una società divisa in classi, tipo le caste indiane, con il potere che resta saldamente nelle mani di chi "occupa" gli uffici veri.





—Achtung! Pericolo Prevenire la “castizzazione” in ufficio

Come scrivevo in *Zoombies*, “si profila all’orizzonte una società lavorativa a due livelli, o caste. La modalità mista, o ibridazione del lavoro, è un orrore (o errore) completo e rischia di produrre un ambiente di lavoro suddiviso in due classi. Coloro che lavorano prevalentemente in ufficio, e che di fatto possono condividere le informazioni più facilmente, avranno il potere, mentre coloro che lavorano prevalentemente in remoto, saranno discriminati e bypassati per le promozioni”.

Per evitare ciò, vanno fatte alcune piccole cose.

- 1) Mettete in chiaro, soprattutto per i nuovi assunti, che i colleghi in ufficio e a casa hanno diritti e doveri paritetici. Insomma, sono uguali a tutti gli effetti.
- 2) Assicuratevi che anche gli stessi manager lavorino regolarmente, ove possibile, in modalità smart working. Questo è l’unico modo per entrare in empatia con i colleghi in remoto.
- 3) Controllate che aumenti di stipendio o promozioni non discriminino le persone che lavorano prevalentemente da casa.
- 4) Procuratevi grandi schermi per la vostra sala conferenze. Se le persone in remoto possono essere viste a grandezza naturale e non come piccole piastrelle, la loro presenza verrà percepita con maggior peso e rispetto.
- 5) Iniziate ogni riunione ibrida dando brevemente la parola ai partecipanti in remoto.



CANZONE DEDICATA
AI NUOVI “MACHO” D’UFFICIO
Macho - I'm A Man (1978)
<https://www.youtube.com/watch?v=WhvOVJn0i6k>

—The new innovation Sopravvivere all’home office

Uno dei temi cruciali è come restare innovativi nonostante l’inevitabile isolamento da smart working. In un recente approfondimento della rivista *Fast Company*, il ceo di Catalyst Constellations Shannon Lucas spiega come la chiave dell’innovazione di questi tempi sia l’individuazione e gestione dei catalizzatori.

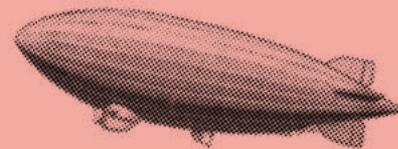
Qui potete scaricare l’articolo “The new normal: How to drive innovation while working remotely”:



<https://www.fastcompany.com/90689711/the-new-normal-how-to-drive-innovation-while-working-remotely>



FUTURETECH INVENZIONI & INNOVAZIONI



Speciale tecnologie per veri leader innovativi. Niente di serio. Solo il giusto per prendere le distanze dal gadget overload.



Leader olografico

Nessun dramma... chiama il capo con l'ologramma. Questo nuovo telefono in 3D, della società Portlthologram, ha circa le dimensioni di un mini-frigo ed effettivamente gli assomiglia parecchio. Utile, dunque, per gelare ogni inutile discussione quando un vostro collaboratore vi cerca? Non lo so. In verità, il manager in versione ologramma appare un pochino ingabbiato (ingessato) fra le quattro mura del dispositivo. Però può anche essere divertente. Per fare il leader olografico bisogna sborsare circa duemila dollari. Non troppi, ma neanche troppo pochi per un gadget. I pre-ordini sono già accettati sul sito del produttore.



<https://portlthologram.com/m/>



Leader visionario

Vedere in modo chiaro dove stai andando col tuo team. Non facile nell'oscurità di questi tempi. Niente paura, ora viene in aiuto Cosmo Vision: un paio di occhiali che ti mostra come guadagnare strada, un vero e proprio head-up display per il leader che punta a rendere l'escursione per i suoi collaboratori più sicura. Infatti, ogni componente sarà in grado di vedere informazioni come velocità, distanza percorsa e persino la direzione, il tutto rimanendo focalizzati sulla via da prendere. Il dispositivo garantisce anche una maggiore sicurezza avvisando il team di potenziali pericoli che si avvicinano dai lati o da dietro (concorrenti?). Tutti questi dati saranno proiettati direttamente nel campo visivo grazie a uno schermo a colori presente sulla lente degli occhiali. Sa tanto di roba per ciclisti? Sì. Ma il vero visionario utilizza i gadget in modo divergente.



<https://cosmoconnected.com/fr>



Leader eugenetico

Finalmente il manager razzista può discriminare il collaboratore che non gli va a genio. Un'app con tecnologia in fase di sperimentazione, nata con ben altri intenti, nelle mani sbagliate può diventare una nuova arma eugenetica per selezionare il personale con l'obiettivo del miglioramento della specie aziendale. L'applicazione in questione rivela se la demenza è imminente dal giudizio dell'andatura. Oppure può rivelare se qualcuno ha bevuto troppo e quindi è meglio si astenga dal lavoro. Insomma, con tale strumento diventa facile convincere, o costringere, il dipendente a una pausa solo in base all'andatura.

E il recruiting? Assai selettivo.



<https://mhealth.jmir.org/2020/5/e14453>

ASSIDIR

CONVENZIONE ANTONIO PASTORE E POLIZZA CAPITELLO

Rendimenti 2021 positivi per gli accantonamenti dei dirigenti

La Convenzione assicurativa Antonio Pastore rappresenta dal 1998 un tassello essenziale del nostro sistema di welfare.

Nell'ambito della Convenzione sono previste per il dirigente importanti tutele assicurative contro i principali rischi: invalidità permanente da malattia (totale o parziale), non autosufficienza, perdita d'impiego, infortuni (professionali ed extra-professionali), premorienza (per qualsiasi causa).

La Convenzione prevede anche un piano di accumulo che ha retrocesso da sempre rendimenti stabili e significativi ottenuti dalle Gestioni separate delle imprese assicuratrici, che investono in prodotti non speculativi e principalmente orientati ai mercati italiani ed europei.

Nel 2021 gli accantonamenti destinati alle Gestioni separate di riferimento della Convenzione Antonio Pastore e delle polizze volontarie Capitello/Nuova Capitello hanno garantito la continuità nei rendimenti, raggiungendo risultati superiori rispetto a quelli dello scorso an-

no. Ricordiamo che per beneficiare ulteriormente dei buoni andamenti delle Gestioni separate gli associati e i loro familiari possono accantonare i propri risparmi tramite la Polizza Nuova Capitello: per saperne di più, scrivi a info@assidir.it o chiama il numero verde **800401345** per chiedere di essere contattato da un nostro consulente.

CONVENZIONE ANTONIO PASTORE



Gli estratti conto saranno 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.

Se non sei iscritto a Manageritalia, puoi richiederle scrivendo a info@assidir.it o chiamando il numero **02.27798825**.

**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
Rendimenti attribuiti 2020	4%	2,73%	2,73%	2,73%	2,57%
Rendimenti attribuiti 2021	4%	2,95%	2,95%	2,95%	2,80%

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

RENDIMENTI POLIZZE CAPITELLO*

Polizze	Capitello	Nuova Capitello 3176
Date apertura polizze	Fino al 31/12/2017	Dal 15/9/2018
Rendimenti attribuiti 2021	2,95%	2,77%

* 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 (%)	
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
2021	Convenzioni 3049/3108/3140	2,95
2021	Convenzione 3175	2,80

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

NEWS**COMPAGNIE
AVIVA: NUOVE
DENOMINAZIONI SOCIALI**

Come pubblicato il 27 dicembre scorso sul sito www.assidir.it, si informa che Allianz e CNP Assurances hanno finalizzato il processo di acquisizione di alcune compagnie del Gruppo Aviva.

Le acquisizioni non avranno alcun impatto nei confronti degli assicurati, rispetto ai quali rimangono in vigore tutte le polizze assicurative, senza alcuna modifica di termini e condizioni, già facenti capo alle compagnie del gruppo Aviva.

In particolare:

- per la gestione della Convenzione Antonio Pastore e delle polizze Capitello, "LTC Arcata" ecc. la compagnia di riferimento per il "ramo vita" non è più Aviva Life SpA ma CNP Vita Assicurazione SpA;
- per la gestione delle polizze danni a carattere individuale, come quelle sottoscritte dagli associati per casa, infortuni ecc., la compagnia di riferimento non è più Aviva Italia SpA ma Allianz Viva SpA.

#SempreinSalute

Con te, per i tuoi figli.



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

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

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

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

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

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

#SempreinSalute

CON TE, PER I TUOI FIGLI



GESTIONE SEPARATA INPS 2022

Le nuove aliquote contributive per i lavoratori parasubordinati. Aumenti legati a Dis-Coll e Iscro

I criteri per determinare la contribuzione dovuta alla Gestione separata per i lavoratori parasubordinati differiscono in base alle loro caratteristiche, distinguendo tra collaboratori e figure assimilate e professionisti titolari di partita Iva (vedi tabella). Il contributo dello 0,72% garantisce le tutele in caso di maternità e malattia e gli assegni per il nucleo familiare.

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 al committente.

I titolari di partita Iva

I titolari di partita Iva hanno invece il contributo interamente a proprio carico, tuttavia il professionista 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 ininfluenza ai fini del versamento alla Gestione separata, poiché a quest'ultimo dovrà provvedere sempre e comunque il professionista e per l'intero importo.

Il contributo viene versato tramite modello F24 telematico, alle scadenze fiscali previste per il paga-

mento delle imposte sui redditi. Per il 2022 il massimale contributivo annuo è pari a 105.014 euro e il minimale di reddito a 16.243 euro. Se alla fine dell'anno il minimale non è stato raggiunto, ci sarà una contrazione dei mesi accreditati in proporzione alla contribuzione versata.

L'assicurazione in caso di disoccupazione Dis-Coll

La Dis-Coll è il trattamento di disoccupazione per i collaboratori senza altra copertura previdenziale, finanziato dal 1° gennaio 2022 con un contributo dell'1,31% (0,51% fino al 2021). La nuova aliquota riguarda i soggetti i cui compensi derivano da:

- uffici di amministratore, sindaco o revisore di società, associazioni e altri enti con o senza personalità giuridica, anche se tali soggetti non sono beneficiari della relativa prestazione;
- rapporti di collaborazioni coordinate e continuative;
- dottorato di ricerca, assegno, borsa di studio.

I beneficiari devono essere privi di partita Iva al momento della presentazione della domanda e iscritti in via esclusiva alla Gestione separata.

Raddoppia la durata della Dis-Coll

La legge di bilancio per il 2022 ha introdotto modifiche migliorative alla disciplina Dis-Coll, applicabili a coloro che cessano l'attività a decorrere dal 1° gennaio 2022.

Innanzitutto, è stata modificata la

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, compresi amministratori e sindaci	35,03% (33 lvs + 0,72 + 1,31 Dis-Coll)
Soggetti non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie per i quali non è prevista la contribuzione aggiuntiva Dis-Coll	33,72% (33 lvs + 0,72)
Soggetti titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria	24% (lvs)
Liberi professionisti titolari di partita Iva	Aliquote
Soggetti non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie	26,23% (25 lvs + 0,72 + 0,51 Iscro)
Soggetti titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria	24% (lvs)

durata che, per chi è cessato entro il 31 dicembre 2021, è pari a un massimo di sei mesi, con riferimento ai quali non è previsto l'accredito di contributi figurativi.

Le nuove disposizioni prevedono, invece, che per gli eventi di disoccupazione verificatisi dal 1° gennaio in avanti, la Dis-Coll sia corrisposta: per un numero di mesi pari a quelli di contribuzione accreditati nel periodo che va dal 1° gennaio dell'anno precedente l'evento di cessazione del lavoro al predetto evento; per una durata massima di 12 mesi, con riconoscimento d'ufficio della contribuzione figurativa riportata al reddito medio mensile; entro un limite di retribuzione pari a 1,4 volte l'importo massimo mensile dell'indennità per l'anno in corso.

Ai fini della durata non sono computati i periodi contributivi che hanno già dato luogo a erogazione della prestazione.

Per il calcolo della Dis-Coll si applicano i medesimi criteri e massimali previsti per la Naspi.

I requisiti che devono sussistere contestualmente al momento della presentazione della domanda sono: lo stato di disoccupazione; un mese di contribuzione nella Gestione separata maturato dal 1° gennaio dell'anno civile precedente la data di cessazione dal lavoro fino all'evento di cessazione.

L'Indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa: Iscro

L'Isco è uno strumento di supporto economico pensato per i liberi professionisti in partita Iva

iscritti alla Gestione separata Inps.

È stata introdotta in via sperimentale per il triennio 2021-2023 dalla legge di bilancio 178/2020, in attesa della definizione di una definitiva riforma degli ammortizzatori sociali che comprenda tutte le tipologie del lavoro.

Viene 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 negli anni precedenti ed è previsto il coinvolgimento dell'Agenzia delle entrate, da parte dell'Inps, per la verifica degli stessi.

I requisiti per ricevere l'indennità

Al momento della domanda e per tutta la durata dell'erogazione dell'indennità occorre:

- non essere titolari di trattamento pensionistico diretto e non essere assicurati presso altre forme previdenziali obbligatorie;
- non essere beneficiari di reddito di cittadinanza;
- avere prodotto un reddito di lavoro autonomo, nell'anno precedente alla presentazione della domanda, inferiore al 50% della media dei redditi da lavoro autonomo conseguiti nei tre anni antecedenti all'anno 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.

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 far fronte agli oneri derivanti dall'introduzione dell'Isco, è previsto un incremento del contributo alla gestione separata, pari allo 0,26% per il 2021 e allo 0,51% per gli anni 2022 e 2023.

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



CON

50&PIÙCAF È PIÙ FACILE

Grazie all'annuale accordo tra Manageritalia e il Centro autorizzato di assistenza fiscale, è disponibile in tutte le Associazioni territoriali un'ampia gamma di servizi utili, a cominciare dalla compilazione del modello 730

Cosa prevede l'accordo

- Assistenza alla compilazione delle dichiarazioni dei redditi modello 730, da inviare entro il 30 settembre, mentre la dichiarazione precompilata sarà accessibile dal 30 aprile;
- raccolta delle schede conformi al modello approvato con decreto del ministro delle Finanze, sottoscritte dal contribuente, contenenti le scelte operate dai contribuenti ai fini della destinazione dell'8, del 5 e del 2 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche;
- elaborazione e trasmissione

- in via telematica all'amministrazione finanziaria delle dichiarazioni dei redditi;
- consegna di copia delle dichiarazioni a ciascun contribuente;
- comunicazione all'Agenzia delle entrate del risultato contabile delle dichiarazioni per l'invio in via telematica al Sostituto d'imposta che provvederà al conguaglio del modello 730;
- calcolo e compilazione del modello F24 Imu;
- predisposizione e stampa della dichiarazione Imu;
- visure catastali per immobili o terreni di proprietà del dichiarante;
- dichiarazioni di successione;
- domande di voltura al catasto edilizio urbano e al catasto dei terreni;
- gestione dei contratti di locazione;
- gestione colf e badanti (disponibile in numerose province



TARIFE PER GLI ASSOCIATI

(salvo condizioni di maggior favore presenti a livello locale)

Servizi per la dichiarazione dei redditi

▶ Assistenza alla compilazione 730 singolo	€	50
▶ Assistenza alla compilazione 730 congiunto	€	70
▶ Maggiore pratica complessa:		
- verifica documentazione per applicazione detrazioni relative a spese per recupero edilizio/risparmio energetico/superbonus 110%, superiore a € 50.000 ed esclusivamente nel primo anno di applicazione/nuovo cliente, rimangono escluse le spese condominiali;	€	20
- assistenza compilazione rigo G4 esclusivamente per redditi di lavoro svolto all'estero e per usufruire del credito d'imposta sulle imposte assolute a titolo definitivo.	€	20

Altri servizi

▶ Servizio Imu - elaborazione e stampa modello F24:		
- fino a 5 immobili (acconto)	€	12
- oltre 5 immobili (acconto)	€	15
- fino a 5 immobili (saldo)	€	12
- oltre 5 immobili (saldo)	€	15
▶ Dichiarazioni di successione	€	350
▶ Domande di voltura per fabbricati e terreni (prima)	€	100
▶ Domande successive nell'ambito della stessa dichiarazione	€	70
▶ Visure catastali per i primi 5 immobili (o frazione di 5)	€	18,30
▶ Per ogni ulteriore gruppo di 5 immobili o frazione di 5 nell'ambito della stessa provincia e per lo stesso dichiarante	€	6,10
▶ Gestione contratti di locazione	sconto	15%
▶ Gestione colf e badanti per numerose province d'Italia	sconto	15%

I prezzi sono da intendersi comprensivi di Iva.

d'Italia), con servizi di:

- consulenza per l'orientamento preliminare nell'individuazione dei corretti livelli da applicare alla figura professionale da assumere;
- stipula e predisposizione della lettera di assunzione;
- denuncia obbligatoria di inizio, fine rapporto e variazioni all'Inps;
- elaborazione prospetti paga mensili e di tredicesima;

- gestione ferie, malattia, maternità, infortunio;
- elaborazione prospetto paga di fine rapporto con calcolo del tfr e modello Cu;
- calcolo dei contributi previdenziali e produzione dei modelli Mav per il versamento all'Inps.

Importante

Per poter fruire dei servizi gli associati devono presentare la

propria card associativa digitale o una copia cartacea. Anche i familiari potranno fruire della card dell'iscritto ed essere quindi "riconosciuti".

Ricordiamo agli associati che la card si trova nell'app Manageritalia, nella sezione riservata al proprio profilo personale, dove mantiene le stesse caratteristiche e funzionalità di sempre (in alternativa, la si trova nell'area riservata My Manageritalia).



CORSI DI FORMAZIONE

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

Team Empowerment

Kindfulness - La leadership gentile

Creare un mondo a cui le persone desiderino appartenere



ONLINE

14 e 21 aprile

Spirito positivo - Imparare l'ottimismo

Il manager e l'organizzazione resiliente



ONLINE

3 e 17 maggio

Il ruolo del mentor in azienda

Essere mentor. Tra il dire e il fare



ONLINE

11 maggio

Personal Improvement

Le emozioni al servizio delle performance

Riconoscere e governare le proprie emozioni



ONLINE

17 maggio

Public speaking in a virtual meetup

Come cambia l'arte del parlare in pubblico negli incontri virtuali



ONLINE

18 maggio

Ottimizza il profilo LinkedIn

LinkedIn connection



ONLINE

26 maggio

Organizational Performance

L'Abc del bilancio

Basic economics for managers



ONLINE

28 aprile

Executive philosophy

Decisioni evolute e strumenti filosofici



ONLINE

6 e 20 maggio

Questione di C...

Coesione, coordinamento, collaborazione!



Cfmt Milano

9 maggio

Business Development

Vendite e Covid

Scoprire una nuova carica



ONLINE

21 aprile

Influencer marketing

L'influencer marketing come strumento di comunicazione aziendale



ONLINE

10 maggio

Tattiche negoziali e contromosse

Arricchire le proprie capacità negoziali



ONLINE

20 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.

COME FARE FUTURO

Incontri per l'impresa lungimirante

Continua, dopo il successo dello scorso anno, il ciclo di incontri per esplorare alcune delle tematiche illustrate nelle 25 schede del libro *Come fare futuro*, a cura di Thomas Bialas e presentato da Cfmt nel novembre 2020, in occasione dei suoi 25 anni di attività.

Prendere decisioni per il futuro è, o dovrebbe essere, la quotidianità per le aziende e i manager: ecco che Thomas Bialas e gli esperti del primo master italiano in Studi di futuro aiutano i manager a individuare gli strumenti giusti per affrontare questa sfida. Un viaggio che propone un nuovo modello di gestione aziendale che mette la parola futuro al centro di ogni riflessione e decisione: anticipare i cambiamenti che ci attendono diventa fondamentale per costruirne uno disegnato da noi stessi.

Saper cogliere i mutamenti, le tendenze e i segnali deboli è necessario per pianificare le proprie azioni e decisioni, permettendo ai manager di essere consapevolmente artefici del proprio futuro e di quello della propria azienda.

Volontà, progettazione e competenze sono quindi elementi imprescindibili.

Fare futuro con l'immaginazione e l'intuizione

Online 17 marzo • h. 17,30-19

https://bit.ly/letstalk_immaginazione



«L'immaginazione è più importante della conoscenza» amava ripetere Albert Einstein. Il futuro, infatti, non si può misurare o pianificare, ma solo immaginare.

In questo incontro analizzeremo le basi del "curiosity management", che celebra e favorisce la manifestazione della curiosità di tutti i collaboratori all'interno dell'azienda.

Perché l'impresa a prova di futuro sa che l'intuizione batte l'automazione, soprattutto quando si tratta d'innovare radicalmente.

L'immaginazione va allenata quotidianamente e implica il coraggio, per mettersi in gioco senza aver paura di sbagliare.

Fare futuro con l'utopia e i sogni

Online 27 aprile • h. 17,30-19

https://bit.ly/letstalk_utopia



Il vero progresso è, come amava dire Oscar Wilde, la realizzazione di utopia.

In questo incontro approfondiremo quali sono le basi per sognare con i piedi per terra e diventare leader rivoluzionari che cambiano il mondo in meglio.

Perché l'impresa a prova di futuro sa che l'utopia è un bel modo di stare al mondo, anche degli affari. Implica il trasformare l'impresa che non c'è in un'impresa che ci sarà, trasformare i propri sogni in soluzioni praticabili.

Fare futuro con il design e i contenuti

Online 14 giugno • h. 17,30-19

https://bit.ly/letstalk_design



"No content, no party", diceva il rivisitato vecchio spot della Martini. Il vero contenuto vale più di ogni marketing, anche se di content.

In questo appuntamento indagheremo le basi della sistematica ideazione, progettazione ed erogazione di vera sostanza, fatta di contenuti forti e chiari. Concretezza e non astrazioni, scenari plausibili e non affermazioni false.

Perché l'impresa a prova di futuro sa che il vero design non è solo thinking, ma implica anche e soprattutto modellare, plasmare e dare forma al futuro.



TI SEI PERSO GLI INCONTRI PRECEDENTI? GUARDALI QUI:

<https://www.cfmt.it/lets-talk>



Hanno collaborato a questo numero

Paolo Antonini è co-fondatore di ArtsFor_. Formatore e progettista, si occupa con particolare attenzione delle relazioni tra il mondo delle arti e l'apprendimento organizzativo in tema di sviluppo del pensiero creativo, leadership inclusiva e intelligenza emotiva. (43)

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

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

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

Romeo Melucci è responsabile del servizio fiscale 50&Più Caf, il Centro autorizzato di assistenza fiscale che assicura professionalità e competenza provvedendo all'elaborazione di dichiarazione dei redditi, Imu, Red, Isee, richiesta bonus energia, visure catastali, dichiarazioni di successioni, paghe cof e badanti. (46)

Nic Modonesi è un ipnoterapeuta italo-australiano iscritto all'Hypnotherapy council of Australia e all'Australian hypnotherapist association. È founding member dell'International strategic psychotherapist association. Tratta i suoi pazienti in presenza e online, in inglese e in italiano (<https://innerpeacehypnotherapy.com.au/>). (60)

Emanuele Serrelli, docente e ricercatore universitario, è partner di Wise Growth, società di consulenza che dal 2008 promuove il benessere e la consapevolezza del valore delle persone nelle organizzazioni. (52)



da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (38, 64)

Pierfilippo Maggioni, specialist Csr. (50)

Francesco Paravati, responsabile relazioni esterne. (6)

Antonella Portalupi, presidente Fondo Mario Negri e vicepresidente Manageritalia. (26)

65 Numero Speciale / Leadership del futuro

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #81

Essere online
Il sito del capo

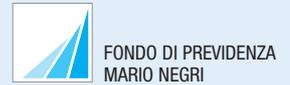
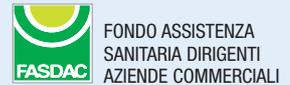
03 FLUX HINDSET
04 GENERAZIONE Z
05 L'UFFICIO SI TINGE DI BLU
SAVE THE DATE:
FARE FUTURO CON
L'UTOPIA E I SOCIOLI
ONLINE, 27 APRILE 2022
@manageritalia

73

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Davide Mura, Enrico Pedretti, Michela Galbiati

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

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

Grafica

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

Stampa

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

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

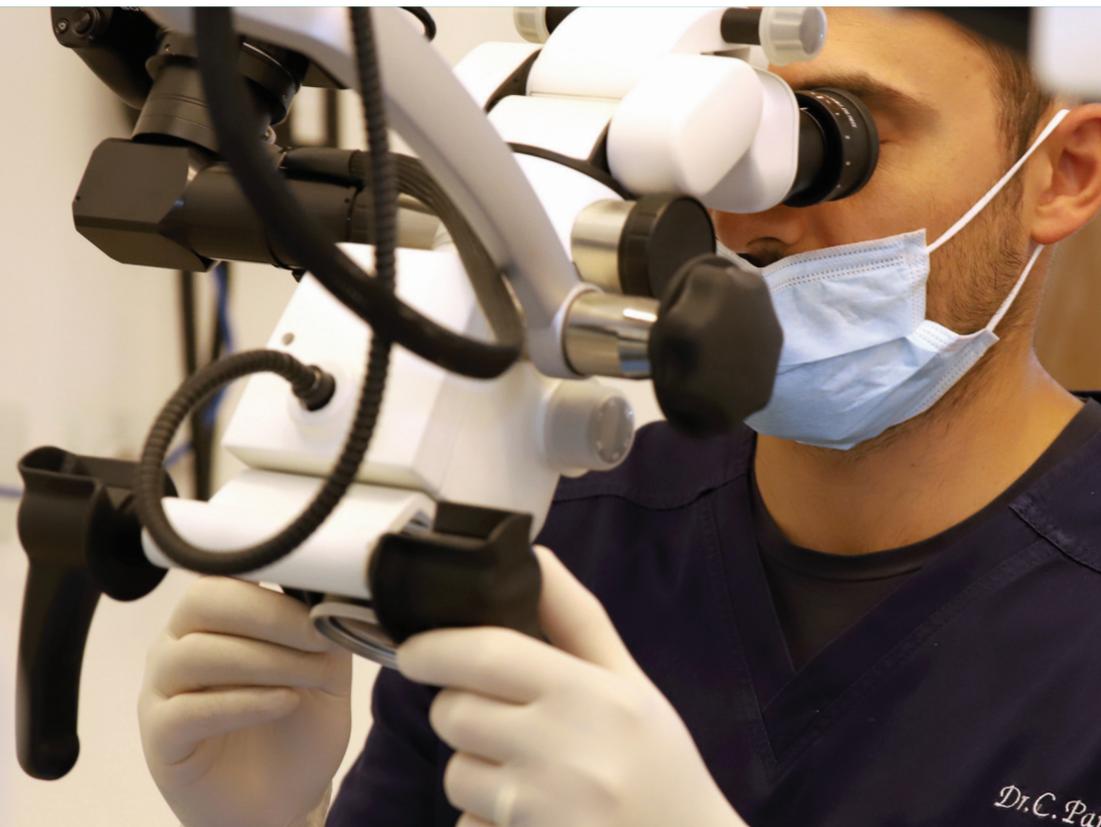
Associato all'USPI

Unione stampa periodica italiana

ods Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di marzo 2022 è di 38.425 copie

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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





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

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

I vantaggi di Top Physio Digital Rehab

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

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



83% di clienti soddisfatti



+32K sessioni remote realizzate



85% di aderenza al trattamento



+30% di miglioramento clinico rispetto alla riabilitazione tradizionale

**Vuoi monitorare con precisione i
tuoi progressi?**

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



ENTRA ANCHE TU NELL'ERA DIGITALE DELLA FISIOTERAPIA!
331.31.95.420 - contattaci@topphysio.it

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