

DIRIGENTE

OTTOBRE 2021

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

DIRIGENTI
TERZIARIO

L'EVOLUZIONE
DEL WELFARE

SOSTENIBILITÀ

**Agenda Onu 2030: obiettivi
globali, la situazione in Italia**

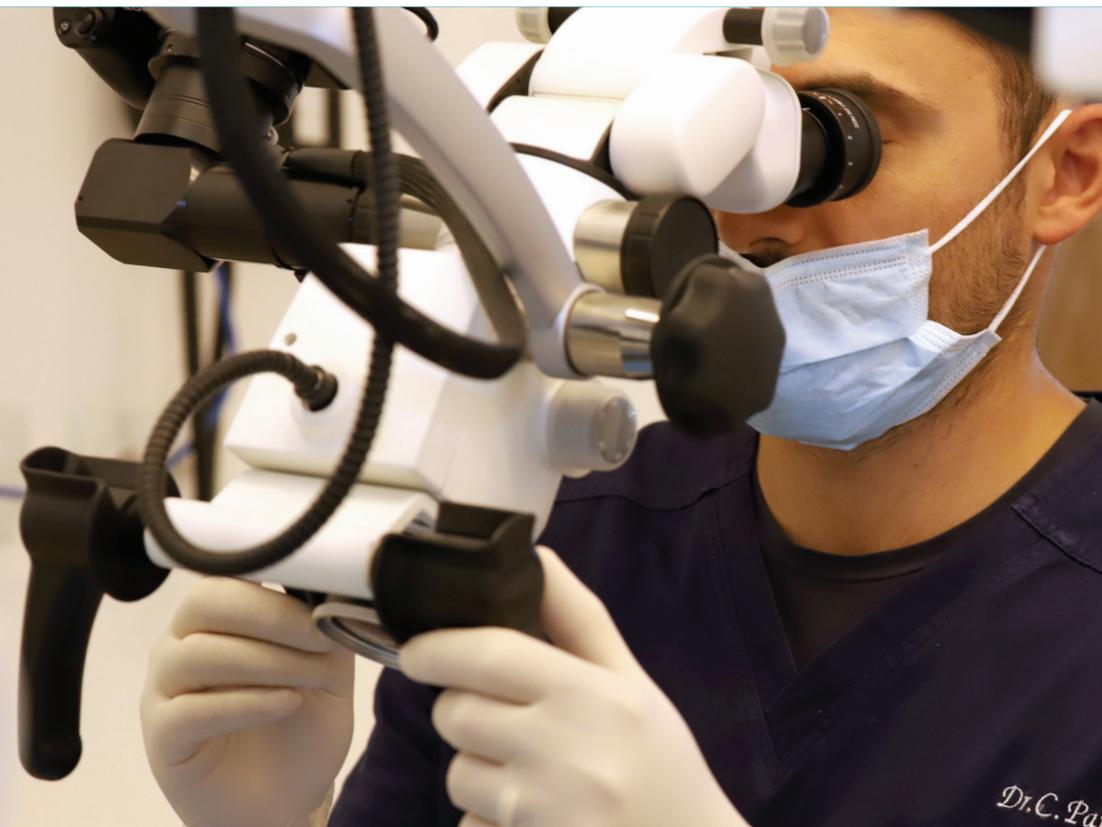
ECONOMIA

**Turismo: una gestione
manageriale
per farlo ripartire**

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 - OCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)

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



COSA RESTERÀ

Cosa resterà dello smart working e della trasformazione epocale che per tanti ha simboleggiato?

La necessità di reagire alle restrizioni di contatto e di mobilità ha generato soluzioni nuove, applicate rapidamente, grazie soprattutto alla lucidità e all'impegno di tanti manager.

Lavoro remoto in luoghi inadatti – in tanti casi – ma anche promessa di un'evoluzione organizzativa capace di ridurre il peso di una divisione netta tra lavoro e tempo libero, con il primo che comprime il secondo, di limitare gli spostamenti, di riequilibrare il rapporto tra centro e periferia, tra capoluoghi e aree interne, di aprire una nuova stagione di sostenibilità.

Ma ora che inizia la vera sfida riemerge la storica difficoltà, specialmente italiana, di ragionare in termini organizzativi, di applicare al lavoro principi articolati come obiettivi, risultati, processi, collaborazione, rendicontazione. Riprendono il sopravvento le vecchie rassicuranti abitudini di considerare il lavoro come una somma di ore, di navigare a vista, di reagire agli eventi senza programmare. Le pubbliche amministrazioni, con l'applicazione di limiti quantitativi generali, perdono l'occasione di accelerare un percorso di riorganizzazione e digitalizzazione sempre rinviato, sullo sfondo di nuove ed estenuanti trattative contrattuali. Ma anche il lavoro privato, salvo nelle aziende più strutturate, ritorna alle vecchie consuetudini e al fuorviante tema del "privilegio" – da concedere o meno – di lavorare in smart working.

Non si tratta di cavalcare in modo acritico l'ennesima trasformazione "epo-

cale", ma di sviluppare coerentemente le organizzazioni, sfruttando una nuova opportunità – sdoganata nell'uso comune e non più relegata a casi marginali – per migliorare il lavoro.

L'Osservatorio trimestrale Cida "Labour Issues", sviluppato in collaborazione con Adapt, aiuta a rappresentare in modo oggettivo il fenomeno e ne evidenzia le sfide e i limiti. Ma mostra anche i segnali contrastanti dell'andamento quantitativo nei primi otto mesi dell'anno. Rimbalza l'occupazione – ma solo dei lavoratori dipendenti – per effetto delle riaperture, ma sembra di nuovo flettere nel mese di agosto. La carenza di lavoratori stagionali, segnalata in tanti settori, mostra i suoi effetti specialmente nei servizi. Crescono i lavoratori nel settore delle costruzioni, in forte crescita e a rischio di surriscaldamento. Diminuisce la disoccupazione, ma riprendono ad aumentare gli inattivi. Tutto ciò senza che la rimozione del blocco dei licenziamenti mostri effetti significativi.

I numeri sono fondamentali per comprendere la struttura del lavoro, ma riusciamo a vedere se e come cresce la qualità? Lavoro "buono", ben retribuito, integrato con un welfare moderno è ciò di cui abbiamo bisogno.

Questo lavoro è ancora troppo poco, in un paese che aspira a mantenere standard di vita elevati, e troppo poca è l'attenzione alla sua qualità da parte dei grandi sindacati, dei datori di lavoro, dei media, dei politici.

Utilizziamo i dati dei nostri Osservatori per alzare la voce, per ragionare insieme di futuro, con tutti coloro che lo hanno a cuore.

Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it





Troppo veloci?

Scusate, deformazione professionale

Finanza.tech è la fintech specializzata in consulenza finanziaria alle imprese. Ci piace essere semplici e veloci, anzi tempestivi. Nel raccontare le storie non siamo bravissimi, invece, ma perché non ne abbiamo bisogno.

Sommario

- Copertina**
6 **Dirigenti terziario: l'evoluzione del welfare**
- Economia**
12 **Turismo: una gestione manageriale per farlo ripartire**
26 **Vendere online in Russia: cosa state aspettando?**
- Sostenibilità**
18 **Agenda Onu 2030: obiettivi globali. La situazione in Italia**
- Prioritalia**
22 **Giovani e formazione alla Summer school tra etica e digitale**
- Finanza**
30 **Pillole di finanza innovativa**
- Azienda**
32 **Il management del biliardo**
- Cfmt**
36 **Tutti quanti voglion fare Jazz. Anche in azienda**
- Management**
42 **Imprenditori e manager insieme fanno l'impresa**
- Risorse umane**
46 **L'opinione dei nostri collaboratori è più importante che mai**
- Innovazione**
50 **Misuriamo le competenze digitali con un nuovo tool**
- Intervista**
52 **Criptoalute: siamo un po' meno criptici**
Stefano Capaccioli
- Uno di noi**
56 **La manager dei finanziamenti pubblici**
Anna Dalla Torre

RUBRICHE

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

InfoMANAGER

Manageritalia

XLabor

- 73 **Il personal trainer per la tua carriera**

Consulenza

- 75 **Il punto sulla tua previdenza obbligatoria in videoconsulenza**

Quadri

- 76 **La risoluzione del rapporto di lavoro**

Assidir

- 78 **Polizze dormienti: come evitare la prescrizione?**

Cfmt

- 80 **Corsi di formazione**
81 **Executive master**

DIRIGENTE

è online su  **ISSUU**

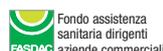
Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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





DIRIGENTI TERZIARIO: L'EVOLUZIONE DEL WELFARE



Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia

POLITICHE ATTIVE

FORMAZIONE

LA RIORGANIZZAZIONE e la trasformazione sono per i manager azioni all'ordine del giorno, ancor più oggi dove bisogna cogliere le opportunità di una diversa organizzazione del lavoro e della trasformazione digitale per rendere più "agili" le risposte alle esigenze dei clienti e i modelli di business.

Con le dovute differenze, questo è stato anche l'obiettivo di Manageritalia nella tornata di accordi di proroga dei ccnl (terziario, trasporti, turismo, logistica, agenzie marittime) sottoscritti negli ultimi mesi. Un intervento di razionalizzazione, anche alla luce della situazione economica ancora incerta di inizio 2021, con l'obiettivo di creare i presupposti per accogliere nuove risorse nei prossimi rinnovi contrattuali.

Siamo partiti dall'ascolto delle esigenze dei nostri colle-

ghi per avere cognizione delle aree in cui poteva essere utile intervenire, per prevedere adeguamenti e integrazioni al già avanzato modello di welfare contrattuale in essere, con lo scopo di assicurare sempre migliori servizi e opportunità.

I punti su cui siamo intervenuti riguardano:

- **la competitività del contratto** (riduzione del cuneo fiscale);
- **l'occupabilità** per superare le situazioni di crisi aziendale, per la formazione continua, con lo scopo di mantenere elevate le professionalità;
- **le criticità derivanti dal prolungamento dell'età lavorativa** (strumenti per anticipare il pensionamento, tutele in caso di malattia/infortunio);
- **un welfare personalizzato, con la possibilità di integrare i servizi** già offerti dai fondi contrattuali;

Gli accordi firmati in estate mirano a evolvere e ottimizzare il welfare dei dirigenti del terziario senza contributi aggiuntivi da parte loro e delle aziende. I primi effetti a partire da ottobre

PREVIDENZA

SANITÀ

COPERTURA RISCHI

- **il potenziamento dei servizi offerti** e la stabilità dell'intero sistema contrattuale;
- **la possibilità di far parte di un sistema collettivo garantito** ma, allo stesso tempo, di avere una maggiore flessibilità, in modo da poter trovare risposte alle esigenze personali dei singoli.

Il sistema di welfare contrattuale dei dirigenti del terziario è il risultato di anni di lavoro, di ascolto delle esigenze e di continui adattamenti. L'approccio con cui cerchiamo di mantenere in efficienza un motore così complesso si fonda sulla volontà di dare risposte immediate alle esigenze contingenti, sempre guardando anche al medio-lungo periodo, sulla progettualità condivisa con le controparti e sulla capacità di anticipare le tendenze del mondo del lavoro.

La piattaforma contrattuale per i servizi welfare

La prima grande innovazione presente negli accordi sottoscritti con le organizzazioni datoriali è la previsione di una piattaforma contrattuale dedicata, attraverso la quale le aziende potranno riconoscere ai propri dirigenti un credito welfare da spendere in servizi per sé e per i propri familiari.

Si tratterà di un sistema integrato di beni e servizi volto a soddisfare i bisogni delle persone, in grado di cogliere tutte le opportunità che il dettato legislativo offre: iniziative di benessere, cultura e sostenibilità che permettono, inoltre, di ridurre il cuneo fiscale.

Ricordiamo che 1.000 euro, se versati sotto forma di retribuzione, danno luogo a un netto di circa 550 euro e a un costo aziendale di circa 1.400 euro. Se invece sono



destinati a una piattaforma di servizi di welfare, i 1.000 euro sono integralmente spendibili e costano al datore di lavoro 1.000 (1.100, se si decide di devolverli alla previdenza complementare).

Per questo abbiamo colto l'opportunità prevista nella legge di bilancio per il 2017, che permette al contratto collettivo nazionale di lavoro di riconoscere un credito welfare agevolato fiscalmente.

Lo scopo è quello di creare un portafoglio di opportunità per i dirigenti che rappresenti anche una remunerazione in termini non monetari ma di impatto concreto. Ciò è particolarmente utile per le aziende con un solo dirigente, che altrimenti non potrebbe usufruire dei vantaggi fiscali e contributivi dei servizi di welfare perché dovrebbe sottoscrivere un accordo individuale e non collettivo, come prevede la legge. Anche per le aziende con più dirigenti questa opportunità risulta oggi più conveniente, perché potrebbero agevolmente riconoscere

un credito welfare con più utili possibilità di spesa. La piattaforma, che sarà gestita da Cfmt, è in fase di predisposizione. Quando sarà operante, i datori di lavoro, anche in assenza di obblighi contrattuali in merito, potranno utilizzarla e riconoscere ai propri dirigenti un credito welfare che potrebbe essere speso come ipotizzato nel grafico di fianco.

I servizi fruibili tramite la piattaforma potranno essere implementati e migliorati nel tempo, sulla base delle esigenze e dei riscontri che riceveremo proprio dai nostri associati.

Coloro che hanno già servizi simili potranno arricchirli aderendo anche a questa piattaforma.

In Italia non esistono esperienze con tali opportunità nei contratti collettivi. Siamo certi che con il tempo, e con i suggerimenti dei nostri associati, potremo definire un modello di welfare personalizzabile che diventerà un riferimento per altre realtà contrattuali.

OBIETTIVI RAGGIUNTI

1

GARANTIRE A TUTTI I DIRIGENTI LE OPPORTUNITÀ OFFERTE DALLA PIATTAFORMA DI WELFARE GESTITA DA CFMT. Anche i dirigenti delle aziende più piccole potranno usufruire dei vantaggi fiscali e operativi e personalizzare il loro welfare.

2

SUPPORTARE ATTIVAMENTE L'EMPLOYABILITY DEI DIRIGENTI, affiancando a formazione e sviluppo professionale, già in carico a Cfmt, anche le politiche attive indispensabili per gestire le eventuali fasi di transizione professionale per i dirigenti licenziati o usciti involontariamente dall'azienda.

3

RAFFORZARE LA PREVIDENZA COMPLEMENTARE (Fondo Mario Negri), senza aumentare il costo aziendale.

4

METTERE IN MAGGIORE SINERGIA PRESTAZIONI SANITARIE E TUTELA LONG TERM CARE, facendo rientrare quest'ultima nelle prestazioni del Fasdac, che la potrà così meglio collegare con le attuali prestazioni e integrare con appositi servizi.

5

USUFRUIRE DI UNA POLIZZA COLLETTIVA PER INFORTUNI PROFESSIONALI ED EXTRA PROFESSIONALI predisposta e gestita dall'Associazione Antonio Pastore che, essendo costruita e discussa per un'ampia comunità, garantisce ai dirigenti certezza e uniformità della copertura assicurativa e alle aziende semplicità gestionale ed economicità.

Welfare ccnl dirigenti terziario: come funzionerà



Politiche attive per la ricollocazione

Si tratta di un'ulteriore novità che coinvolge Cfmt, a cui viene demandato il compito di supportare attivamente l'employability dei dirigenti. Oltre alle principali e tradizionali attività di formazione e sviluppo professionale, Cfmt sarà dunque coinvolto anche nelle politiche attive.

Una funzione indispensabile per ottimizzare la gestione delle eventuali fasi di transizione professionale per i dirigenti che hanno cessato involontariamente il rapporto di lavoro. Cfmt potrà così agire ancor più a sostegno della professionalità e dell'occupabilità dei manager del settore. Quindi, un rafforzamento e ampliamento del ruolo del Centro di formazione che riceverà, per questo, un contributo di 2.500 euro da parte dei datori di lavoro per ogni dirigente cessato per iniziativa aziendale (ovvero licenziamento anche per mancato superamento del periodo di prova o risoluzione consensuale a seguito di licenziamento).

Lo scopo è quello di costruire un sistema sinergico attraverso il quale possano operare fattivamente Cfmt, le società di outplacement e XLabor, l'agenzia per il lavoro di Manageritalia.

Previdenza complementare (Fondo Mario Negri)

Sono state utilizzate risorse già presenti nel sistema contrattuale, facendo confluire nella contribuzione or-

dinaria aziendale 300 euro annui, precedentemente attribuiti alla previdenza integrativa individuale (Associazione Antonio Pastore). Con questo spostamento si rafforza la previdenza complementare, sempre più necessaria per integrare la pensione pubblica, che permette di godere di benefici fiscali sui contributi versati. La quota di capitalizzazione della Convenzione Antonio Pastore rimane di elevato livello. Consente di mantenere la diversificazione degli investimenti e approfittare delle maggiori semplicità di accesso alla prestazione rispetto a quelle indicate dalla legge per la previdenza complementare.

Assistenza sanitaria integrativa (Fasdac)

La garanzia Long term care (Ltc, vedi box a pagina 10) nella forma "temporanea" sarà affidata al Fasdac, ma continuerà ad essere gestita all'interno della Convenzione Antonio Pastore per quanto riguarda gli aspetti assicurativi. Questa decisione risponde all'esigenza di evoluzione delle prestazioni garantite dal Fasdac: da puramente sanitarie assumono così natura sociosanitaria, in modo da tenere conto anche delle problematiche derivanti dal progressivo invecchiamento della popolazione.

Si tratta di un percorso appena cominciato, ma l'intento



è costruire un pacchetto di tutele che integri la rendita attualmente prevista dalla garanzia Long term care con il rimborso delle spese sostenute dal dirigente in relazione alla situazione di non autosufficienza.

Un ulteriore effetto positivo è che la copertura Ltc viene così estesa ai proscutori volontari Fasdac (in assenza di prosecuzione volontaria all'Antonio Pastore, non ave-

vano questa garanzia) e ai dirigenti assunti con contribuzione agevolata per reddito.

Tale modifica non avrà nessuna conseguenza nei confronti di coloro che già oggi percepiscono la rendita Ltc.

Associazione Antonio Pastore

L'Associazione Antonio Pastore conserva il suo ruolo fondamentale nell'ambito del sistema di welfare contrattuale. Lo fa attraverso un programma di garanzie assicurative uniche nel settore della contrattualistica dei dirigenti d'azienda.

Continuerà inoltre a essere coinvolta nella gestione della Ltc e, in aggiunta, dovrà impegnarsi nella predisposizione di una polizza collettiva per la garanzia assicurativa infortuni professionali ed extra-professionali: essendo costruita e contrattata per un'ampia comunità (i dirigenti in servizio a cui si applicano i ccnl sottoscritti da Manageritalia), garantisce ai dirigenti certezza e uniformità della copertura assicurativa e alle aziende semplicità gestionale ed economicità.

Contributi proscutori volontari

La rimodulazione dei contributi per i dirigenti in servizio ha, naturalmente, effetti anche sulla contribuzione dei proscutori volontari ai Fondi contrattuali, sempre a decorrere dal 1° ottobre 2021.

LONG TERM CARE (LTC)

La garanzia assicurativa collegata a problemi di non autosufficienza, eroga una rendita mensile pari a € 2.582,28 iniziali (€ 30.987,41 annui), crescente annualmente del 3%.

La copertura assicurativa nella forma temporanea decorre trascorsi sei mesi dalla prima nomina a dirigente ed è attiva per tutto il periodo contributivo (come dirigente o volontario) fino al raggiungimento del 70° anno di età.

Il riconoscimento dello stato di dipendenza avvenuto prima del 70° anno di età consente di mantenere il diritto alla prestazione di rendita vita natural durante o fino al momento di cessazione dello stato di dipendenza e, quindi, anche oltre il 70° anno di età.

Per saperne di più clicca qui:



<https://bit.ly/GaranziaLtc>



Centri implantologici
Tramonte

CONVENZIONE DIRETTA FASDAC

LA SALUTE DEI DENTI, LA BELLEZZA DEL SORRISO.

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

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

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

TURISMO: UNA GESTIONE MANAGERIALE PER FARLO RIPARTIRE

Al convegno “La trasformazione del lavoro nel turismo veneto: le filiere produttive e il ruolo dei manager”, organizzato l’8 ottobre a Venezia, Manageritalia Veneto, con l’Università Ca’ Foscari e Ava, lancia il forum annuale “Management & Turismo”. Obiettivo? Aiutare le imprese del settore ad affrontare le nuove sfide facendo rete e sinergie trasversali: “Nessuno si salva (dalla crisi) da solo”.

NESSUNO si salva dalla crisi da solo: è l’approccio trasversale e sistemico che crea sinergie tra diverse realtà e settori contingenti, che può intercettare i nuovi bisogni dei turisti che cercano esperienze a 360 gradi. Così il turismo a Venezia, in Veneto e in Italia può uscire da una crisi epocale che ancora non è finita. Questi i risultati del convegno “La trasformazione del lavoro nel turismo veneto: le filiere produttive e il ruolo dei manager”, orga-

nizzato da Manageritalia Veneto presso l’Aula Magna dell’Università Ca’ Foscari.

«Dobbiamo sostituire Io con Noi, innovare il prodotto con flessibilità, fare relazioni, conoscenza e sinergie» afferma **Lucio Fochesato**, presidente Manageritalia Veneto, che in occasione del convegno apre un vero e proprio appuntamento annuale. Si tratta di “Management & Turismo”, il forum di Manageritalia (in collaborazione con Ciset - Università Ca’ Foscari e Ava - Associazione





veneziana albergatori) per aiutare le imprese del Veneto a parlarsi e trovare soluzioni comuni per far ripartire il turismo dopo il lockdown. «C'è bisogno di managerialità – ha detto Fochesato aprendo i lavori – per diventare un motore potente e sostenibile della nostra economia. Venezia e il Veneto devono essere il trampolino di lancio di una trasformazione del modo di fare turismo, dove i vantaggi del Made in Italy, le nuove tecnologie e l'imprenditorialità diffusa sono gui-

dati e messi a sistema da un fattivo percorso di managerializzazione».

A seguire, l'assessore al Turismo del Comune di Venezia, **Simone Venturini**, ha elogiato il progetto e l'idea di farne un forum annuale: «I nostri imprenditori del turismo, spesso piccole imprese familiari, hanno bisogno dell'accompagnamento dei professionisti e dei manager per crescere. Serve un salto di qualità della gestione, che sia appunto manageriale: non basta più improvvi-

«C'è bisogno di managerialità per diventare un motore potente e sostenibile della nostra economia. Venezia e il Veneto devono essere il trampolino di lancio di una trasformazione del modo di fare turismo»

Lucio Fochesato

sarsi, perché Venezia non si vende più da sola, anche per non perdere competitività sul mercato internazionale. I nostri ragazzi prima di andare a lavorare in albergo devono studiare e diventare dei manager, creare una rete di professionisti che sappia intercettare i bisogni dei nuovi clienti. Grazie quindi a Manageritalia, che può prendere per mano e assistere le nostre imprese».

Manageritalia e il lavoro in sinergia per il turismo

Antonella Portalupi, vicepresidente Manageritalia, ha dichiarato: «La trasformazione del lavoro e la ripresa di settori strategici come il turismo sono temi su cui l'intera Federazione si sta impegnando con forza su tutto il territorio nazionale. Non vogliamo che l'Italia diventi un paese dal lavoro low-cost. Oggi alle nostre aziende

servono rete, trasversalità e competenze connesse. Molto importanti anche managerialità femminile e l'opportuno spazio per i giovani, temi cui l'Organizzazione che rappresento presta il proprio fondamentale apporto, soprattutto per implementare la cultura manageriale, anche nel turismo».

Secondo **Roberto Beccari**, vicepresidente Manageritalia, la tragedia della pandemia ha portato anche qualche positività, ad esempio la ricerca della conoscenza, che si è diffusa ed è stata facilitata dalle nuove tecnologie. «Il manager non è un imprenditore – ha affermato Beccari – ha il compito di cercare delle soluzioni intersettoriali a problemi complessi, semplificandoli. Bisogna anche collegare, come sta facendo Manageritalia, le scuole con le aziende, per creare oggi i manager di domani. Curiosità e conoscenza sono doti fondamentali per un manager, che vanno coltivate per essere più competitivi. A questo servono le Associazioni come la nostra, che investe in formazione continua e networking, per dare possibilità di interpretare oggi i segnali per far prevedere e anticipare le soluzioni per gli scenari di domani. E questo vale in modo particolare per l'industria del turismo, cambiata in modo imprevisto».

Fabrizio Marrella, prorettore alle Relazioni internazionali e cooperazione internazionale di Ca' Fo-

Alcuni momenti del convegno "La trasformazione del lavoro nel turismo veneto: le filiere produttive e il ruolo dei manager".





scari, portando il saluto della rettrice, ha ricordato: «La nostra università ha già formato 13mila laureati, oggi manager di successo che lavorano in tutto il mondo, anche e soprattutto nel settore turistico. I dati rivelano una lenta ripresa di questo settore, ancora ostacolata dalla mancanza di coordinamento internazionale tra i paesi. Mancano le istruzioni comuni e condivise per riprendere a viaggiare sicuri e senza intoppi. Bisogna consentire ai vaccinati di circolare in piena libertà, indipendentemente dall'origine o dalla destinazione, e sviluppare soluzioni digitali per verificare i vaccini, accelerando i controlli, così come certificando tutti i vaccini somministrati nel mondo».

Fondamentale un salto di qualità

Per **Paolo Gubitta**, professore ordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Padova e responsabile scientifico dell'Osservatorio regionale Veneto sulle imprese familiari del terziario Cfmt e Università di Padova, «è ormai urgente la trasformazione dell'organizzazione aziendale delle imprese del turismo veneto,

che devono fare il salto da imprese familiari a realtà organizzate e flessibili. Chi non vuole delegare può acquistare temporaneamente le competenze sul mercato del lavoro grazie ai network, acquisendo anche conoscenza e nuove skill. L'offerta turistica delle imprese familiari deve intercettare le aspettative dei nuovi clienti con competenze che oggi non ha, ma che deve assolutamente sviluppare per non soccombere. Così servono manager capaci all'interno dell'impresa e occorre che ci stiano in pianta stabile. Un'iniezione di managerialità che può anche contare, per iniziare, sulle figure dei temporary manager o dei fractional manager, che prestano il loro lavoro per un tempo limitato e/o a più strutture, aumentano le sinergie e trasferiscono competenze e conoscenza. Ma la cultura e la gestione manageriale, anche in rete, devono entrare nelle aziende in pianta stabile e dinamica».

Le direttrici sulle quali operare in termini di sistema e di sviluppo del turismo devono quindi passare dalla logica dei codici Ateco a quella dei cluster di imprese e attori che creano valore sul territorio. Perché le imprese a pro-

«Le aziende del turismo hanno capito che per sviluppare competitività e non cedere alla leva del prezzo e al dominio dei grandi player digitali bisogna potenziare i rapporti all'interno delle filiere per offrire prodotti integrati che, nel caso di Venezia, possono essere davvero unici»

Michele Tamma

prietà familiare possono stare sul mercato e rimanere piccole solo cogliendo i vantaggi "di scala" della rete di relazioni a cui appartengono. Perché per farlo serve un salto non tanto dimensionale, bensì più relazionale e cognitivo: serve quindi un percorso di managerializzazione.

Michele Tamma, professore associato di Economia e Gestione d'impresa all'Università Ca' Foscari Venezia - dipartimento di management e presidente Ciset, presentando la ricerca di Manageritalia Veneto, ha ribadito come sia emerso dalle aziende intervisti-

state che «connessione e sinergie devono essere considerate dai manager tra le attività chiave del successo nel futuro prossimo. Le aziende del turismo hanno capito che per sviluppare competitività e non cedere alla leva del prezzo e al dominio dei grandi player digitali bisogna creare esperienze.

«Oggi l'aeroporto di Venezia ha solo pochi voli low-cost. Sono svaniti gli americani, che prima erano il 20% dei visitatori della città e con un'elevata propensione alla spesa, sostituiti da un turismo di prossimità fatto di tanti italiani e di cittadini dell'Est Europa»

Claudio Scarpa

Per quasi tutti i manager intervistati l'innovazione di prodotto è la sfida dei prossimi tre anni, in particolare per l'hospitality. Questo può avvenire solo potenziando i rapporti all'interno delle filiere, per offrire prodotti integrati che, nel caso di Venezia, possono essere davvero unici».

I driver individuati dall'indagine di Manageritalia sono le nuove competenze trasversali e tecniche, con lo sviluppo di nuovi modelli di lavoro, la flessibilità e l'intelligenza emotiva che sappiano fornire soluzioni creative e sostenibili alle nuove richieste di servizi turistici. Su tutte, la necessità ben percepita di dover fare co-marketing per attirare nuovi clienti. La valorizzazione delle complementarietà va quindi rafforzata e ampliata attraverso innovazione e capacità di immaginare, progettare, coordinare, gestire i cambiamenti. Per farlo serve l'essenziale contributo

della cultura manageriale e dei manager».

Cavalcare l'innovazione e cambiare i business model

Alla presentazione dell'iniziativa e dei dati è seguita la tavola rotonda moderata dal giornalista economico **Alessandro Zuin**; sono stati coinvolti manager e operatori turistici veneziani quali Claudio Scarpa, direttore Ava Made in Italy; Alberto Baban, presidente Venetwork; Roberto Beccari, vicepresidente Manageritalia; Italo Candoni, vicedirettore Confindustria Veneto Cultura; Mattia Agnetti, segretario organizzativo Fondazione musei civici di Venezia agroalimentare, e Raffaele Boscaini, direttore marketing Masi Agricola e presidente Confindustria Veneto.

Claudio Scarpa è partito dalla considerazione che «più di altri settori, il turismo è stato raso al suolo dalla pandemia e deve essere ricostruito. Soprattutto Venezia, che prima godeva di flussi importanti di turisti di ogni genere da ogni paese, con un aeroporto pieno di voli internazionali. Queste certezze sono scomparse da un giorno all'altro. Una domenica di un anno fa, nel pieno di un carnevale di successo, la città si è fermata e da allora non si è ancora ripresa: oggi l'aeroporto ha solo pochi voli low-cost e mancano i turisti intercontinentali. Sono svaniti ad esempio gli americani,



che prima erano il 20% dei visitatori della città e con un'elevata propensione alla spesa, sostituiti da un turismo di prossimità fatto di tanti italiani e di cittadini dell'Est Europa. Anche l'offerta turistica e le strutture devono riposizionarsi per la nuova offerta che questi clienti richiedono, anche perché le previsioni dicono che per un altro anno sarà ancora così. Il 20% delle strutture alberghiere ha deciso di non aprire per abbattere i costi di gestione e sfruttare la cassa integrazione, ma quando questa finirà si dovrà tornare a lavorare con i nuovi clienti. Questo almeno è il prossimo futuro».

Alberto Baban ha analizzato l'attuale scenario post pandemico: «In un mondo in cui si è persa la progressività e i cambiamenti avvengono a strappi, servono più che mai capacità di previsione e professionalità: solo chi riuscirà a intercettare i mutamenti di un futuro sempre più instabile potrà dirsi bravo, soprattutto nel turismo rivoluzionato del post-lockdown».

Mattia Agnetti ha portato la sua esperienza di manager culturale dell'enorme patrimonio museale veneziano, reduce da oltre un anno di chiusura. «L'offerta culturale si è rimessa in moto solo ora, ma con la devastazione dovuta alla chiusura per il virus. Purtroppo, il settore culturale italiano, soprattutto quello pubblico, è

molto conservatore, refrattario ai cambiamenti e poco disponibile a riadattare l'offerta alle nuove esigenze. La pandemia ci ha colpito in modo drammatico e ci impone dei cambiamenti strutturali e di mentalità che devono accompagnare la ripartenza. Questo è il momento di introdurre novità in chiave trasversale: la cultura è troppo autoreferenziale, dobbiamo imparare a relazionarci con gli altri settori e a usufruire in modo innovativo del nostro patrimonio, tra i più vasti al mondo».

Infine, **Raffaele Boscaini** ha ripercorso gli effetti del lockdown nel settore vinicolo e gastronomico: «Un settore che ha sofferto meno di altri e che ha saputo rinnovarsi e cambiare in fretta, sperimentando nuove forme di somministrazione, diventate ormai nuovi trend. Pensiamo al delivery: con i ristoranti chiusi la gente ha cominciato a mangiare e bere a casa, spendendo a volte anche più di prima; l'acquisto online, anche di vini pregiati, prima una nicchia per pochi, è diventata un'abitudine e oggi continua a registrare numeri e crescita enormi. La distribuzione si è dovuta riadattare e le cantine importanti sono dovute arrivare nel supermercato. Con l'effetto "molla" della riapertura le persone sono ritornate con piacere ed entusiasmo a consumare nei ristoranti, senza perdere però le abitudini di



rifornirsi dei prodotti preferiti con i nuovi strumenti, anche tecnologici, che il mercato ha sperimentato e premiato durante la pandemia».

Il forum annuale su "Management & Turismo", annunciato da Fochesato, si terrà a Venezia ogni fine stagione, per coinvolgere gli attori protagonisti dell'evoluzione del turismo, settore trasversale per eccellenza, e rilanciare l'intero turismo veneto, facendo davvero sistema e in modo trasversale. Da qui a quell'appuntamento ci sarà tanto da lavorare, tutti insieme. ■

AGENDA ONU 2030: OBIETTIVI GLOBALI LA SITUAZIONE IN ITALIA

*Dal rapporto ASviS 2021
più ombre che luci sul
nostro Paese*

Marcella Mallen
presidente ASviS e Fondazione Prioritalia

NON C'È PIÙ TEMPO da perdere sullo sviluppo sostenibile. Negli ultimi mesi, anche a causa dell'esplosione della pandemia, abbiamo assistito a un peggioramento delle condizioni di vita in gran parte del mondo. Un arretramento che sta rendendo il cammino verso i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 ancora più impervio. L'evento pandemico ha reso chiare ed evidenti le connessioni tra le dimensioni sociali, economiche e ambientali che governano le nostre vite. Ne è un esempio l'effetto della crisi sulle disuguaglianze, che ha interessato soprattutto le donne, i giovani e le persone più fragili. Fasce sempre più ampie della popolazione hanno scoperto di essere molto più vulnerabili di quanto pensassero. Parliamo di veri e propri shock sistemici, anche di carattere psicologico e sociologico, che rischiano di condizionare il funzionamento presente e futuro dell'intera società.

Le conseguenze della pandemia

L'emergenza sanitaria ha avuto effetti negativi sul capitale economico, umano e sociale, basti pensare al fenomeno della disoccupazione e a ciò che comporta la limitazione delle interazioni. Ma anche il capitale naturale è a forte rischio. Le emissioni gas serra, inizialmente contratte per via del lockdown, sono tornate a crescere a ritmi insostenibili per il Pianeta, e non va dimenticato che una serie di altri problemi potrebbero impattare gravemente sul buono stato degli ecosistemi, e quindi sul nostro benessere, nell'immediato. Mi riferisco, per esempio, all'attività di smaltimento di mascherine e guanti, che sarà determinante per evitare che questi dispositivi sanitari diventino l'ennesimo rischio per la salute.

Una cosa è certa: al contrario di come molti sostenevano, almeno durante le prime battute della pandemia, la crisi non fa per nulla bene allo sviluppo sostenibile. E non fa per nulla bene al cammino ita-



liano verso l'Agenda 2030, il piano d'azione per la sostenibilità sottoscritto nel 2015 da 193 paesi delle Nazioni unite.

Cosa dice il rapporto

Una chiara analisi della situazione arriva dall'ultimo rapporto ASviS, dal titolo "L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile", uscito appena qualche giorno fa in occasione dell'apertura del Festival dello sviluppo sostenibile (dal 28 settembre al 14 ottobre in tutta Italia e online). Lo studio mostra un'inversione di tendenza sui Goal 1, 5 e 10 (rispettivamente povertà, parità di genere e disuguaglianze): se prima c'erano stati dei segnali di ripresa, adesso si avverte il peso negativo degli effetti pandemici. Male anche i target ambientali relativi alla conservazione della biodiversità terrestre (Goal 15), marina (Goal 14) e della gestione dell'acqua (Goal 6). Un trend negativo, come purtroppo ci aspettavamo, ha investito anche il Goal 3, che intende assi-

curare a tutti e a ogni età un buono stato di salute, e il Goal 4 sull'istruzione, a causa soprattutto delle difficoltà, anche di tipo digitale, che i nostri studenti hanno incontrato dal lockdown in poi. Qualche segnale positivo lo abbiamo invece per i Goal 7 (energia pulita e accessibile), 13 (contrasto al cambiamento climatico) e 16 (pace, giustizia e istituzioni solide).

Oltre a fornire un'istantanea globale italiana ed europea sullo sviluppo sostenibile, il rapporto descrive anche quanto resta da fare, formulando proposte puntuali (scaturite dai gruppi di lavoro dell'ASviS che possono contare su oltre 800 esperti in materia) su come rendere il Paese un modello per le politiche sostenibili. Vediamone qualcuna.

Le proposte chiave

Al fine di garantire il principio di giustizia intergenerazionale, è da diverso tempo che consigliamo l'inserimento in Costituzione del

principio di sviluppo sostenibile. Sarebbe un atto non solo dall'alto valore simbolico, ma in grado di donare una vera e propria spinta "trasformativa" alle politiche del Paese. Speriamo possa essere questa la legislatura buona per concludere celermente il percorso avviato, vista anche l'apertura del presidente del Consiglio Mario Draghi durante il suo discorso di insediamento. Importante sarà poi aggiornare la strategia di sviluppo sostenibile per fornire una visione solida dell'Italia al 2030, in linea con le indicazioni fatte proprio dall'Unione europea. La strategia dovrebbe evidenziare le coerenze con le proposte formulate nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) e con il Programma nazionale di riforma (Pnr), nell'ottica di garantire la coerenza tra le politiche.

Data la situazione, va garantito l'accesso a tutta la popolazione ai vaccini, per prevenire gli effetti sulla salute del virus Sars-Cov2.



Fratelli tutti, la società civile per la sostenibilità

All'indomani dell'uscita dell'Enciclica papale Fratelli tutti, firmata il 3 ottobre 2020, Prioritalia, la fondazione costituita da Manageritalia e Cida, ha proposto ad ASviS di realizzare uno studio per mettere in relazione il testo di Papa Francesco con il Goal 16, l'obiettivo dell'Agenda Onu 2030 dedicato alla promozione di "pace, giustizia e istituzioni solide".

Lo studio è sfociato nella pubblicazione del Quaderno ASviS "Fratelli tutti alla luce dell'obiettivo 16 dell'Agenda dell'Onu 2030". Un lavoro collettivo, realizzato con i contributi di

diversi aderenti all'Alleanza e di autorevoli esperti esterni che, ciascuno per la propria area di competenza, hanno analizzato un tema del testo papale mettendolo in relazione ai target e ai principi del Goal 16.

In occasione della presentazione del Quaderno, il 22 giugno all'Ambasciata d'Italia presso la Santa Sede, Marcella Mallen ha testimoniato l'importanza delle mobilitazioni delle organizzazioni della società civile in nome della sussidiarietà quali moventi per spingere gli stati, gli organismi sovranazionali e le imprese a perseguire una visione globale delle attività umane centrata sulla sostenibilità e l'equità.

Una mobilitazione di cui si fa portatrice anche la comunità manageriale, di cui Prioritalia è espressione culturale, e che si concretizza nell'impegno a condividere competenze e progettualità per definire una nuova "etica digitale", promuovere la rigenerazione civica e l'educazione alla sostenibilità.



<https://bit.ly/QuadernoASviS>



Sono necessari, poi, una rapida attuazione del Piano strategico nazionale per la parità di genere, presentato a luglio dalla ministra per le Pari opportunità e la famiglia Elena Bonetti, e l'apertura di un tavolo di confronto istituzionale permanente con la società civile sulle politiche di genere, così da mettere l'Italia al passo con i paesi europei più avanzati.

Il tema delle giovani generazioni, sempre al centro delle azioni ASviS, deve avere un'effettiva valenza nel disegno di tutte le politiche. In tal senso, in coerenza con il Pilastro europeo dei diritti sociali, l'impatto sui giovani dei diversi provvedimenti andrebbe valutato *ex ante* con particolare attenzione al tema del lavoro. Oltre a misure di contrasto al lavoro irregolare,

servono poi politiche di accoglienza degli stranieri ben strutturate, per garantire un'effettiva integrazione. Non va dimenticato che, se non si dovesse fare il necessario per contenere l'aumento della temperatura terrestre, saremo chiamati a gestire flussi migratori sempre maggiori.

La questione ambientale

E veniamo proprio alla questione ambientale. Occorre assumere gli impegni internazionali sul contrasto ai cambiamenti climatici e alla perdita di biodiversità come guida delle politiche nazionali, orientando a tal fine gli obiettivi di trasformazione del sistema produttivo nel perseguimento del benessere sociale e nell'interesse delle future generazioni. In campo climatico ed energetico, urge l'aggiornamento del Pniec (Piano nazionale integrato energia e clima) per allinearli agli obiettivi europei, che prevedono un taglio delle emissioni gas serra di almeno il 55% entro il 2030 (rispetto ai livelli del 1990). Il primo importante step da centrare, per rendere concreto l'obiettivo Ue di lungo termine, al 2050, della neutralità climatica. Per questo, va inserito già dalla prossima legge di bilancio un piano per l'eliminazione dei sussidi alle fonti fossili e dannose per l'ambiente, in coerenza con la progressiva introduzione di misure di fiscalità ecologica e di tariffazione del carbonio.

Inoltre, il Paese ha bisogno di costruire meccanismi efficaci di partecipazione della società civile, va garantito il raggiungimento della quota dello 0,7% del reddito nazionale lordo per l'aiuto pubblico allo sviluppo entro il 2025 e, infine, occorre creare un istituto pubblico di studi sul futuro: un ente con il compito di individuare i rischi a cui andiamo incontro, anche per anticipare le opportunità che potrebbero celarsi dietro a un drastico cambiamento.

Verso il futuro

Insieme alla consapevolezza delle difficoltà, guardiamo al futuro con

fiducia e speranza, partendo dagli avvenimenti dell'ultimo anno. In Italia e nel mondo ci sono innumerevoli prove di resilienza e determinazione da parte dei singoli, delle istituzioni, delle società. Tra questi, c'è la risposta dell'Europa alla pandemia con la creazione del Next Generation Eu della Commissione europea per combattere la crisi e accelerare la transizione. Una risposta che, per affermare a livello globale la visione di resilienza sostenibile proposta dall'Ue, richiede che l'Europa si doti degli strumenti che la rendano in grado di attuare con autonomia e coesione nel campo della difesa,

della sicurezza e della politica estera. Un passaggio ormai urgente, come dimostrano gli sviluppi geopolitici degli ultimi mesi e i recenti richiami del presidente della Repubblica Sergio Mattarella.

Per concludere, torniamo al significato del Festival dello sviluppo sostenibile 2021, la più grande manifestazione sui temi della sostenibilità, non solo in Italia, che l'Onu definisce un unicum a livello internazionale. Per la quinta edizione lo slogan che abbiamo scelto è "Mettilo in Agenda. Stiamo Agendo". Insieme è possibile costruire un mondo più giusto, equo e inclusivo. Lavoriamoci, da subito. ■



CONVENZIONE DIRETTA



TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

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

GIOVANI E FORMAZIONE ALLA SUMMER SCHOOL TRA ETICA E DIGITALE

La necessità di sviluppare maggiore consapevolezza rispetto al modo in cui si usano le tecnologie, partendo dall'etica: una grande questione al centro della Scuola di alta formazione Prioritalia-Apra

Niccolò Gori Sassoli

giornalista, ricerca e innovazione Manageritalia

VENTUNO GIOVANI tra i 18 e i 30 anni, provenienti da tutta Italia, si sono incontrati a Roma dal 9 all'11 settembre per partecipare alla Scuola di alta formazione "La sfida umana nell'epoca della trasformazione digitale". Una "Summer school", pensata per accrescere il bagaglio di conoscenze e di consapevolezza delle nuove generazioni riguardo ai rapporti tra l'innovazione digitale, il progresso tecnologico, la sostenibilità, la centralità e la dignità della persona, che ha offerto la possibilità di vivere insieme per tre giorni in una residenza universitaria. L'occasione per costruire una comunità portatrice di esperienze culturali, umane e formative dalla ricchezza eterogenea: tra i discenti c'erano infatti neodiplomati, studiosi universitari, giovani professionisti; tra i docenti, professori universitari, giuristi, economisti, manager ed esperti di tecnologie.

Il sostegno di Manageritalia

Promossa dalla fondazione Prioritalia con l'Istituto di studi superio-

ri sulla donna dell'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum (Apra) nell'ambito del progetto Value@Work, la scuola è stata realizzata anche grazie alle borse di studio offerte da Manageritalia, Fasdac, Progeva e Istituto Luigi Gatti di Apa Confartigianato, a testimonianza dell'attenzione con cui la rappresentanza dei manager italiani guarda in prospettiva alle grandi questioni del nostro tempo: dall'evoluzione dei modelli di sviluppo alla ricerca di nuovi paradigmi etici negli ambiti del lavoro, della produzione, dei consumi, della gestione della conoscenza. Questioni che ci troviamo oggi e troveremo domani ad affrontare da punti di vista inediti, viste le trasformazioni – già in essere, indotte o accelerate dalla pandemia – che mettono in discussione gli schemi sociali, economici e culturali su cui si sono orientate le vite di individui e società negli ultimi decenni.

Sull'etica e la tecnologia

«Partiamo dall'idea che l'alleanza tra etica e informazione è necessa-



ria per cogliere le sfide della trasformazione digitale e che bisogna imparare a sapere usare in modo più appropriato le tecnologie, guardandole come strumenti di sviluppo non solo in termini economici ma anche sociali, culturali e valoriali», spiega Marcella Mallen,

presidente di Prioritalia, presentando all'apertura dei lavori una faculty eterogenea, frutto di un'alleanza tra il mondo manageriale e imprenditoriale e quello accademico, con cui Prioritalia spera di costruire una visione originale dei fenomeni che ci accompagneranno

nel futuro, «poiché la rivoluzione che stiamo vivendo ci obbligherà a cambiare modi di vivere, studiare, lavorare, di curarci, relazionarci con gli altri».

«Tra le cose che più caratterizzano l'essere umano c'è la sua capacità di porsi domande che spesso sono più importanti delle risposte», sostiene Anita Cadavid, direttrice dell'Istituto di studi superiori sulla donna. «Parlando degli obiettivi della Scuola – aggiunge Cadavid – vorremmo allargare i confini di un gruppo di lavoro costituito nel 2019 e lavorare con una prospettiva di lungo periodo, visto che questo percorso prosegue al di fuori dei tre giorni e può facilitare il confronto di idee, conoscenze, interrogativi aperti e approfondimenti tra coloro che intervengono».



summer school
SCUOLA ESTIVA DI ALTA FORMAZIONE CULTURALE

SONO INTERVENUTI
ALLA SUMMER
SCHOOL 2021

Ernesto Belisario Istituto per le politiche dell'innovazione, **Mauro Beretta** Creativity4Innovation, **Francesco Cacopardi** Istituto Gatti Apa Confartigianato, **Nicola Caione** Fais OdV Italia progetto Sos, **Elisabetta Cammarota** ASviS, **Alberto Carrara** Apra, **Alessio Carciofi** esperto di digital detox, **Stefania Celsi** Value@Work, **Davide Dal Maso** social sarning - Movimento etico digitale, **Luciana Delfini** giuslavorista Università di Tor Vergata, **Annalisa D'Errico** cda Fondazione Italia digitale, **Adele Ercolano** Istituto di studi superiori sulla donna, **Alberto Maria Gambino** Università europea di Roma, **Darya Majidi** community Donne 4.0, **Flavia Marzano** Eutopian, **Giovanna Manzi** ceo Bwh Hotel group Italia, **Teresa Mazzei** Accademia Europa di euritmia Venezia, **Jacopo Mele** fondazione Homo ex Machina, **Annadebora Morabito** formatrice e coach, **Michele Petrocelli** Università Marconi, **Rosy Russo** Parole O_Stili, **Filippo Salone** Fondazione Prioritalia.

Dai giovani partecipanti

I giovani partecipanti, selezionati tramite un bando nazionale, hanno dato vita a un gruppo caratterizzato da una grande varietà di profili e provenienze territoriali. Dalle loro testimonianze emerge l'interesse verso la complessità e l'interdipendenza dei temi affrontati, insieme alla consapevolezza di vivere in una fase di grandi cambiamenti storici, nonché una generale soddisfazione per aver seguito la Scuola.

Filippo Altea, studente di management a Roma e aspirante imprenditore originario della Sarde-

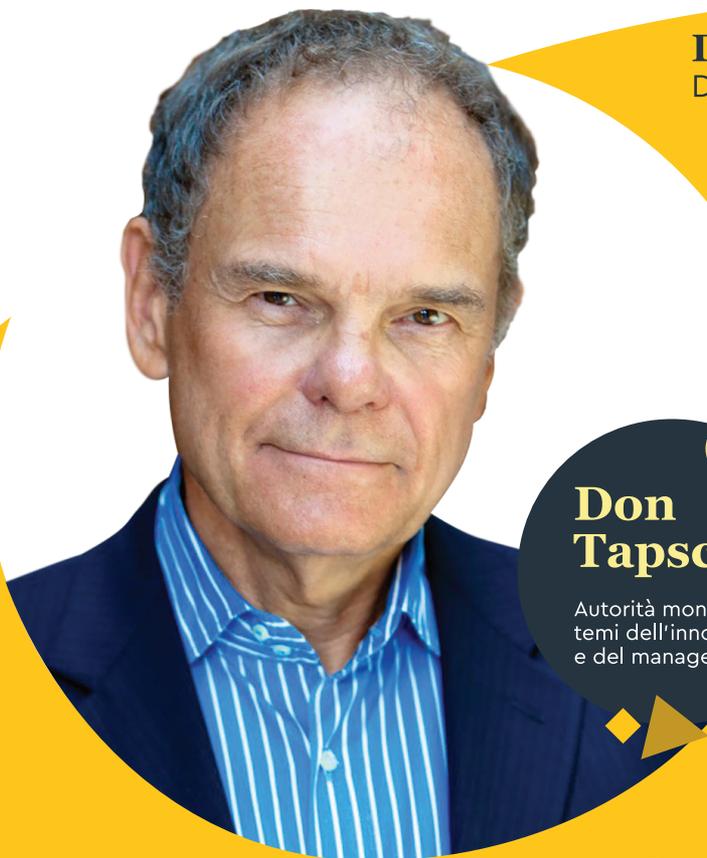
gna, vuole capire per esempio «come la trasformazione digitale impatti sulle nostre vite e come sia nostro dovere impegnarci a pensare un domani migliore, domandandoci come popolo comune della Terra dove vogliamo arrivare, come vogliamo vivere».

Giulia Sironi, neodiplomata perito chimico in procinto di iniziare l'Istituto europeo di design a Milano, si porta a casa «metodologie concrete per portare le tecnologie alle persone, perché nel rapporto tra uomo e tecnologia, così come il design, si deve mettere al centro del prodotto la persona».

Savio Rociola, che ha appena finito il liceo scientifico a Barletta e sta per iniziare informatica all'università di Bari, ragiona sull'impatto delle tecnologie ritenendo che «l'uomo, andando avanti, si sta trovando di fronte a qualcosa che forse un giorno probabilmente non riuscirà a governare».

«Bisogna avere consapevolezza di se stessi affinché se ne possa avere degli strumenti con cui gestiamo il mondo della trasformazione digitale», spiega Iolanda D'Onofrio, esperta di digital marketing salernitana. E aggiunge: «Sono qui per capire come questi strumenti possano interagire nella mia vita, sia privata sia professionale, e cosa bisogna fare per rimanere saldi, senza farsi trasportare da tutta la velocità che il digitale mette nella nostra esistenza».

«L'etica è una questione fondamentale, perché ci mette in discussione in quanto uomini, in quanto abitanti di uno spazio fisico, virtuale e tecnologico», sostiene Danilo Serra, dottorando in filosofia in Sicilia e attivo in ambito accademico tra la Spagna e il Nord Italia, evidenziando la peculiarità di vivere «giornate densissime, ricche di stimoli, spunti, provocazioni e suggestioni: una miscela di saperi, discipline scientifiche, umanistiche e filosofiche che ci permette di guardare a 360 gradi diverse questioni chiave di questo tempo». ■



Don Tapscott

Autorità mondiale sui
temi dell'innovazione
e del management

Don Tapscott

Digital Transformation

Lynda Gratton

Talento

Marshall Goldsmith

Leadership

Vijay Govindarajan

Strategia

Rachel Botsman

Fiducia

Kevin Roberts

Marketing

Magnus Scheving

Performance

Mariangela Marseglia

Innovazione

Mario Alonso Puig

Self-Management

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

800 93 94 36

info.it@wobi.com

wobi.com/wbf-milano

Main Sponsor



Supporting Partner



Educational Partner



Technical Partner



Official Coffee



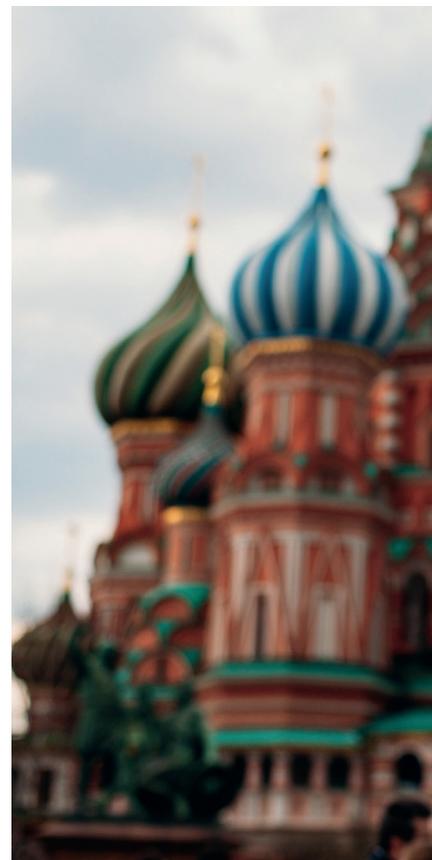
VENDERE ONLINE IN RUSSIA: COSA STATE ASPETTANDO?

*Durante la pandemia
il mercato digitale russo,
il più grande d'Europa,
è letteralmente esploso.
Lo scenario di riferimento
e i consigli per manager,
consulenti e imprenditori*

Giulio Gargiullo
digital marketing manager

S ECONDO gli ultimi dati di eMarketer relativi alla crescita del commercio elettronico globale, la Russia si posiziona come terzo mercato con maggiore crescita al mondo, con uno sviluppo del 26,1%, dopo Brasile (26,8%) e India (27%). Il trend dura da diversi anni, nonostante la volatilità del rublo e la crisi economica del 2014, in parte ripresa. Tra il 2019 e il 2020, complice la pandemia e l'autoisolamento osservato dai russi, il mercato digitale è infatti cresciuto del 44%, secondo Data Insight, raggiungendo un valore di 2,5 miliardi di rubli, pari a 33 miliardi di dollari. La crescita continuerà nei prossimi anni: nel 2021 è previsto un +34% e un fatturato da 44,5 miliardi di dollari. I dati dello stesso report indicano inoltre che il valore dell'intero e-commerce russo tra il 2020 e il 2024 raggiungerà 23,4 trilioni di rubli, pari a più di 310 miliardi di dollari.

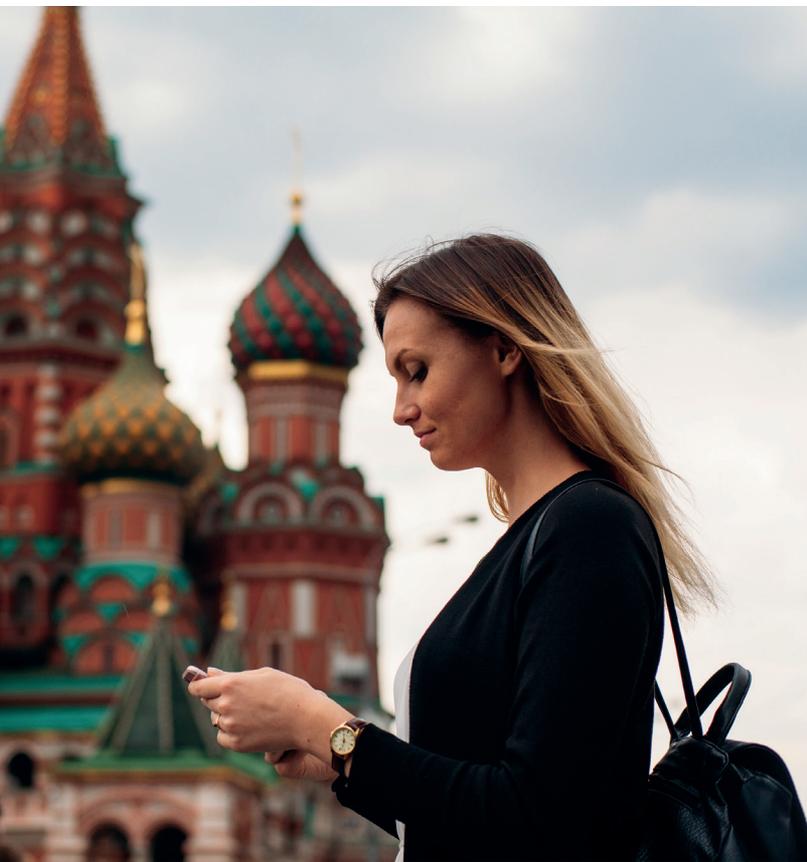
Il mercato russo digitale è il più grande d'Europa ed è composto



da 124 milioni di utenti, ma è possibile raggiungere virtualmente molte delle 250 milioni di persone che parlano russo nel mondo che si trovano nei paesi ex sovietici o in grandi comunità estere, come quelle negli Stati Uniti e in Israele.

Poche le aziende in Italia che vendono attraverso l'e-commerce in Russia

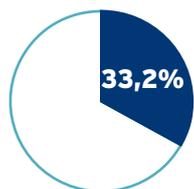
Da sempre i russi sono affamati di Made in Italy, di prodotti di alta qualità ed esclusivi, ecco perché l'e-commerce locale è una ghiotta occasione per esportare merci di alto valore in un mercato digitale poco utilizzato dalle imprese italiane e



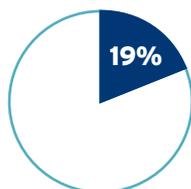
internazionali. Il contesto è dominato da pochi grandi player, in buona parte locali, come lo shop multi-categoria Ozon.ru, il noto shop generalista Wildberries e AliExpress Russia del gruppo Alibaba, dove i russi acquistano prodotti tendenzialmente economici dalla Cina. Secondo Data Insight, le piattaforme e-commerce che hanno registrato più vendite nel 2020 sono Wildberries.ru, con 413.200 milioni di rubli di fatturato (circa 5 miliardi di euro) e una crescita del +96%; Ozon.ru, con 197.000 milioni di rubli di fatturato e una crescita del +144%, e noti e-shop di elettrodomestici e informatica, quali Citilink.ru, con 132.730 milioni di rubli di fatturato e una crescita del +47%; Dsn-shop.ru, con 116.760 milioni di rubli di fatturato e una

E-commerce in Russia: previsioni 2020-24

Compound annual growth rate (Cagr) 2020-24



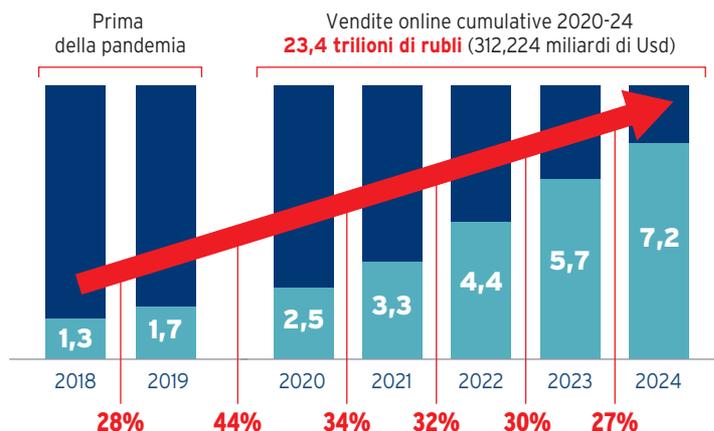
E-commerce 2024 Quota commercio al dettaglio



Impatto della pandemia in 5 anni
+ 4,4 trilioni di rubli (58,850 miliardi di Usd)

+ 10 trilioni di nuovi acquirenti online nel 2020

Fatturato dell'e-commerce, trilioni di rubli



* I dati relativi alle vendite al dettaglio non comprendono quelle di auto e benzina.
** I dati relativi all'impatto della pandemia escludono la possibile seconda ondata.
*** Predice sia fattori positivi (crescita del numero di clienti, aumento della frequenza delle vendite, crescita delle vendite di prodotti alimentari ecc.), sia un fattore negativo (diminuzione del potere d'acquisto della popolazione).

Fonte: data Insight 07/2020

crescita del +117%; Mvideo.ru, con 113.200 milioni di rubli di fatturato e una crescita del +100%.

Secondo Akit, l'associazione del commercio elettronico russo, gli acquisti più popolari nel 2019 sono stati: fashion e scarpe con il 46%; seguono prodotti di bellezza e cura del corpo con il 43%; profumeria e cosmetica con il 37%; vitamine e integratori, telefoni, tablet e accessori, giocattoli e prodotti artigianali, piccole apparecchiature per la casa (questi ultimi tutti al 35%).

A crescere maggiormente nel 2020, secondo i dati 2021 di Hootsuite e

We Are Social, sono: food +29,2%, arredamento e design +23,7%, fashion e lusso +20,7%, elettronica e informatica +19%, giocattoli e bricolage 16,2%. Tra i beni non fisici, la musica digitale cresce del 34,4% e i videogame del 25,3%.

Gli acquirenti russi: chi sono e cosa cercano

Le persone che acquistano merci online in Russia sono prevalentemente giovani, in buona parte di Mosca e San Pietroburgo, con un'età media tra i 24 e i 39 anni. Con la pandemia è aumentato il numero di utenti che acquistano merci e prodotti su internet, così come è aumentata l'età degli acquirenti online: 35-44, 45-54 e over 55. Secondo il report di Fashion Consulting Group, Yandex e FashionSnops, con l'autoisolamento sono aumentati di 15 milioni i nuovi utenti che acquistano online. Gli acquirenti attivi russi con la pandemia hanno raggiunto un numero tra i 75 e gli 80 milioni. I russi sono ottimi compratori. Ricercano qualità, esclusività e lusso. Amano il Made in Italy e sono molto fedeli al brand nel corso degli anni.

Crescono gli acquirenti verso l'estero: il fenomeno cross-border

Sono sempre più gli utenti russi che fanno acquisti online in modalità transfrontaliera, acquistando prodotti su siti esteri che vengono spediti dal paese in Russia. Un at-

tore fondamentale in questo è il già citato Ozon.ru, che vanta un efficiente servizio di export in Russia, affiancato da un ottimo servizio di spedizione. L'azienda straniera espone i propri prodotti su Ozon: una volta avvenuto l'acquisto, questo verrà prelevato nel paese di origine e spedito in pochi giorni a destinazione grazie ai partner Boxberry e Posta Russa.

Tra le principali motivazioni per comprare su siti esteri: trovare lo stesso prodotto a un prezzo inferiore, acquistare prodotti non disponibili nella Federazione, maggiore scelta e qualità, trovare prodotti unici e interessanti, nuovi e di tendenza, divertimento ed esperienza, consegna comoda e veloce.

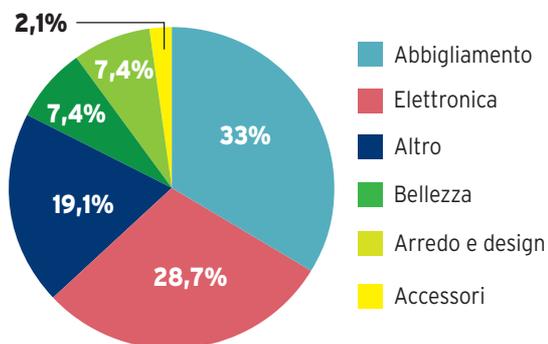
Le porte d'entrata locali del più grande paese al mondo: da Yandex a Vk

Nella rete russa la lingua e la cultura del paese sono sovrane: dunque solo il russo è utilizzato per fare acquisti online e nel business di tutti i giorni. I cittadini russi parlano poco l'inglese e, in ogni caso, preferiscono comprare online nella loro lingua: al fine di avviare un progetto di vendita online o di presenza nel mercato russo, è necessario quindi un sito customizzato per la loro lingua e la loro cultura.

La maggior parte dei siti, almeno quelli che operano nella Federazione Russa, sono infatti russi o russo-

Sono sempre più gli utenti russi che fanno acquisti online in modalità transfrontaliera, acquistando prodotti su siti esteri che vengono spediti dal paese in Russia

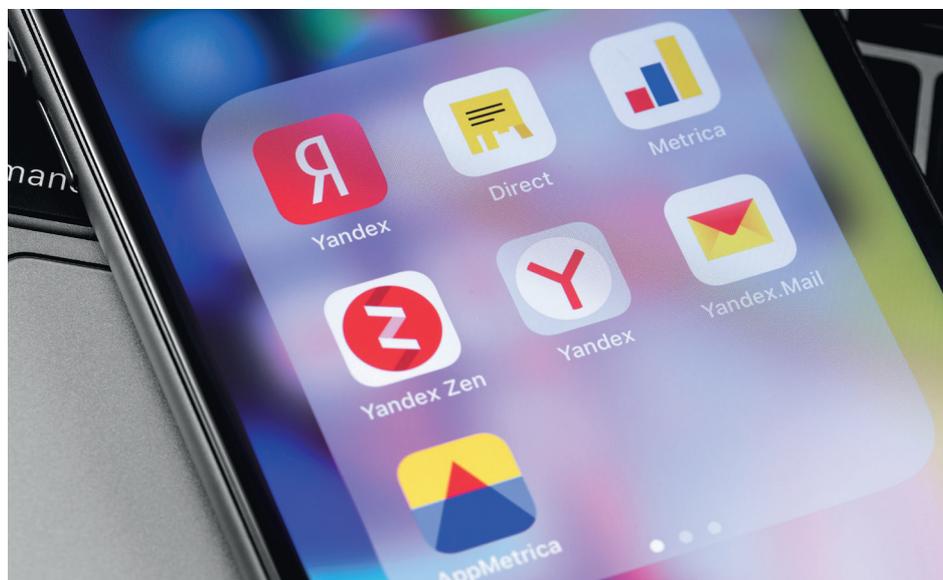
Acquisti cross-border dalla Russia



Fonte: Akit 2019

fon. Allo stesso modo, la principale porta d'entrata per il mercato digitale locale è Yandex, il noto motore di ricerca dell'omonima azienda IT russa. Yandex per molti anni ha mantenuto la leadership come principale strumento per la ricerca dei russi, anche se negli ultimi tempi Google.ru ha conquistato almeno metà della fetta del mercato. In tale contesto, è consigliabile considerare Yandex in primis, utilizzando di conseguenza il concorrente americano. Yandex nella vita quotidiana in Russia non è solamente impiegato per ricercare informazioni online, ma viene usato da milioni di persone per prenotare taxi, ordinare cibo a domicilio, interrogare l'assistente vocale Alice, prenotare il servizio dell'azienda di car sharing ecc. L'azienda russa copre moltissime attività grazie alle proprie applicazioni e i propri servizi, ampiamente utilizzati dalla popolazione. Ecco che il concorrente americano, pur detenendo un'importante fetta della search, non dispone di tutti i servizi e i relativi big data di Yandex, che di fatto può contare su una presenza massiccia e praticamente incontrastata in tutto territorio.

Per quanto riguarda i social network, in modo analogo, anche questi sono in maggior parte russi. Il più grande network locale è Mail.ru, che comprende il principale social network VK, assieme a Odnoklassniki e Moi Mir. Anche diversi social americani hanno un certo



successo: secondo i dati del terzo trimestre 2020 (fonte Statista), YouTube è la piattaforma più utilizzata, con l'85,4% di visite, seguito da Instagram (61,2%) e Facebook (38,9%). Appare dunque chiaro che, nonostante la forte presenza dei social russi, è opportuno sviluppare una strategia ad hoc a seconda delle singole attività, impiegando le varie piattaforme a seconda degli obiettivi e della tipologia di pubblico da raggiungere. ■

La principale porta d'entrata per il mercato digitale russo è il motore di ricerca Yandex, che ha la leadership come strumento per la ricerca di informazioni, ma viene molto usato anche per acquisti di beni e prenotazioni di servizi



Digital marketing in Russia - Vendi online e promuovi il tuo brand nel più grande mercato digitale d'Europa è il nuovo libro di Giulio Gargiullo. In questo volume l'autore ci mostra le grandi opportunità del mercato russo digitale per le aziende italiane e internazionali, grazie agli strumenti di digital marketing locali. L'analisi dello scenario di riferimento è accompagnata da una serie di consigli pratici per fare business online.

PILLOLE DI FINANZA INNOVATIVA

*Linee guida
per un modello
bancario disruptive*

Roberto Imbimbo

presidente di Agenda Corporate Italia
e Mediterranea Crowd



DA CINQUE secoli, ormai, siamo abituati al mondo bancario con i suoi linguaggi, i suoi strumenti e le sue consuetudini e cerchiamo di interpretare il futuro attraverso termini e comportamenti già rotamati.

Sono scomparse le banche del territorio e al posto della risolutiva chiacchierata con il direttore ora ci sono un algoritmo (il rating!?) e la famigerata direzione generale, che sembra decidere ogni cosa.

Ma l'imprenditore deve comunque andare avanti, cercando strumenti e modalità innovativi per trovare il denaro necessario alla sua azienda.

Quello che l'imprenditore non coglie è che per innovare davvero non basta comprare un programma o un'app che faccia il miracolo: bisogna cambiare in prima persona.

Mi spiego meglio: il denaro c'è e tantissimo. Mi riferisco al risparmio degli italiani sui conti correnti, ben duemila miliardi di euro a rendimento zero. Il professor Romano Prodi in una recente intervista ha dichiarato: «Non ci possiamo più permettere il lusso di tenere pigramente una tale ricchezza parcheggiata e non indirizzarla sull'economia reale».

L'imprenditore (e il manager) al centro

Partendo da questa saggia affermazione, dobbiamo allora chiederci: cosa posso fare io per potermi meritare questi investimenti? Questa domanda rappresenta una vera rivoluzione copernicana, perché si passa dal bancario "merito creditizio" al più accessibile "merito reputazionale". Si passa da un mondo "bancariocentrico" a un mondo "imprenditorecentrico". L'imprenditore deve "metterci la



faccia” e aprire i cancelli alla società che gravita intorno a lui, riaffermando non solo il valore individuale delle imprese, ma anche, e soprattutto, quello sociale.

Bisogna quindi costruire un modello di coinvolgimento dei risparmiatori che permetta loro di fidarsi dell’imprenditore, della sua azienda e dei suoi progetti, da finanziare condividendone il successo.

Credo che nel futuro sarà strategico il ruolo dei manager alla costruzione di questi nuovi modelli, alla loro sensibilità e cura sarà affidato il compito di creare canali comunicativi con gli investitori e con i risparmiatori, che dovranno conoscere e apprezzare l’azienda e i suoi progetti futuri.

Correttezza, trasparenza, comunicazione

Per mia esperienza sul campo, tre sono gli elementi fondamentali

per una robusta costruzione “reputazionale”: correttezza, trasparenza e comunicazione.

Cominciamo dalla correttezza. La certificazione di bilancio è un presupposto minimo affinché siano credibili i numeri e i valori societari: i presidi della 231, le figure di compliance e risk manager, il consigliere indipendente, il rating di legalità, il presidio dei rischi aziendali e la loro ponderazione, la presenza di un management qualificato e con poteri reali di intervento e altro di questo tipo.

La trasparenza è un elevato valore qualitativo e reputazionale che incide fortemente sul bisogno di fiducia che hanno gli investitori istituzionali e non professionali. E su questo argomento siamo veramente molto indietro: più diamo informazioni verificabili, più gli investitori non hanno da cercare “la polvere nascosta sotto il tappe-

to” che, se trovata, crea un muro insuperabile.

E per quanto riguarda la comunicazione? Se pensiamo che normalmente le aziende comunicano solo con atti ufficiali, e il principale strumento (se non l’unico) è la relazione al bilancio, ogni commento sulla qualità della comunicazione risulta quasi superfluo.

L'imprenditore deve aprire i cancelli alla società che gravita intorno a lui, riaffermando non solo il valore individuale delle imprese, ma anche, e soprattutto, quello sociale

Atti preparatori (e imprescindibili)

Mi rendo conto che non ho fornito informazioni sulla finanza innovativa, ma mi sono soffermato maggiormente sugli “atti preparatori”: non si può approcciare l’argomento in modo utile e vincente, limitandosi alle abituali domande che vengono poste nei convegni sul “qual è il tasso dei minibond”, “qual è il taglio minimo”, “quali documenti ci vogliono per fare un minibond”. Qui è in gioco il futuro di almeno un terzo delle imprese italiane. Non ci sono scorciatoie. ■

IL MANAGEMENT DEL BILIARDO

*Come attaccare con
fantasia e difendersi
con razionalità*

Luciano Hinna
docente Universitas Mercatorum

CHE COSA c'entra il biliardo con il management? Apparentemente poco, nella sostanza molto.

Ormai da tempo economisti e manager si stanno interrogando sulla validità dei modelli decisionali basati sulla razionalità, quando si può velocemente verificare che chi ha registrato maggiori successi nel mondo delle imprese è chi ha rotto gli schemi e chi, accusato di irrazionalità, è andato contro corrente e ha vinto. L'irrazionalità è stata per troppo tempo considerata una sorta di handicap che limita o indebolisce l'uomo. Quindi, più che una risorsa, è stata trattata come una caratteristica problematica, prossima alla follia (il genio e la follia dell'artista). La razionalità basata sul calcolo e stata invece considerata, almeno nella maggioranza dei casi, come una virtù, un tratto positivo della natura umana. Ma è ancora così? Il manager che pianifica l'attività di impresa a quattro anni, sapendo che in quell'arco di tempo il mondo potrà cambiare due o tre volte, è razionale o irrazionale?

A questa domanda può rispondere



il management del biliardo, che coniuga irrazionalità e fantasia.

La metafora del biliardo

La realtà di oggi assomiglia sempre più a una palude, ingannevole e cangiante, e sempre meno a una piazza, definita e prevedibile, e per muoversi con padronanza in una palude non valgono le regole certe, le evidenze, le misure definite di ciò che si incontra, di dove si mettono i piedi. Serve indossare la *forma mentis* di chi gioca a biliardo: è importante attaccare con fantasia, andando a punti e difendersi, coprendosi, con razionalità, sapendo che ad ogni colpo, come negli scacchi, cambia tutto lo scenario e le previsioni di medio e lungo termine diventano un ostacolo se non si è abbastanza flessibili. Ogni colpo



e ogni partita fa storia a sé e la vittoria finale non è altro che la sommatoria dei punti realizzati, sapendo bene che non si può vincere sempre e non si gioca a lungo se si perde continuamente: l'ottica di brevissimo termine senza perdere di vista gli obiettivi di lungo.

Fino a qui nulla di nuovo, ma il problema sta nel fatto che spesso ci dimentichiamo di queste semplici banalità. Così con la metafora del biliardo si propone una mappa logica facile da ricordare, un po' come creava le favole Rodari o come si fa con i rebus dove si mettono insieme immagini diverse e reali ma legate da un senso nascosto che va scoperto per risolvere l'enigma. Nel management del biliardo le cose sono molto più semplici: le regole fondamentali da tenere pre-

senti sono una decina e l'immagine è sempre quella del tavolo verde e delle bocce che sopra scorrono. Il biliardo più che un enigma è proposto come una metafora per ricordare elementi che tutti conosciamo, ma che troppo spesso dimentichiamo nella vita privata e in quella aziendale. Se riavvolgiamo alla moviola delle nostre storie personali, non è difficile accorgersi che le cadute accumulate non erano sfortuna, ma solo sottovalutazione di elementi semplici, quasi dettati, che combinati tra loro hanno decretato il fallimento. Ancora una volta tutti elementi che conosciamo molto bene ma che puntualmente dimentichiamo.

Il management del biliardo promuove "un'anatomia patologica" della propria storia, esattamente

come facevano Paul Newman e Francesco Nuti, nei vari film sul biliardo, che si ripassavano nella mente partite, tiri e carambole per capitalizzare sugli errori e salvare con nome il tutto nel file dell'esperienza, che è quello che permette di trasformare semplici fatti in informazioni e poi in conoscenza che si trasforma in competenza.

Come riconoscere le proprie caratteristiche

Senza entrare nei dettagli, il biliardo è una scusa per proporre un vademecum da seguire che parte dal saper riconoscere le proprie caratteristiche di giocatore, le doti innate e quelle costruite: tenacia, tenuta psicologica, superficialità ecc. Si passa poi a definire il campo da gioco, dove il tavolo è il mercato, che può essere di dimensioni e caratteristiche diverse. Poi va compreso bene con quale regolamento si gioca: le regole del mercato cambiano spesso a seconda del paese e del tipo di gioco. Inoltre, vanno considerati i giocatori, quelli contro e quelli a favore: sono gli alleati e i competitor e spesso non sempre gli alleati e gli avversari sono realmente tali; poi vanno prese in considerazione le buche, le palle e i birilli, che rappresentano i vincoli ma anche le opportunità per portare a casa un risultato. Cosa assai delicata è capire come rispondono le sponde e il panno, individuare gli elementi che giocano a favore da quelli che giocano contro: alle-

anze, agevolazioni, sindacati ecc.; poi c'è la scelta della stecca, ovvero l'utilizzo dello strumento più idoneo per il giocatore e per il tipo di gioco: è ovvio che non si può usare un manico di scopa per i campioni italiani. Un elemento fondamentale è anche la managerialità, il colpo d'occhio e l'intuizione, che trascina dietro il braccio, e la determinazione nel saper dosare la forza: mai la stessa in situazioni diverse, con colpi che sono carezze e altri che sono fucilate, quindi di violenza inaudita, e guai a sbagliare situazione. La tecnica si può apprendere e fa parte della competenza. Infine, ci sono i risultati, quelli che contano nel bilancio della vita e dell'azienda, il segnapunti, che non possono essere considerati scollegati dai valori etici, quei principi condivisi in un determinato momento storico in un preciso contesto. Contesto che con la globalizzazione non è più un condominio, ma il mondo intero.

Tutto questo cocktail di stilemi, situazioni e suggerimenti è il frutto di tanti seminari di formazione manageriale tenuti negli anni nelle aziende più diverse, che ha consentito di censire casi e situazioni che con gli anni si sono arricchiti dimostrando come problemi e soluzioni possono facilmente migrare dalla sfera aziendale a quella familiare e personale e viceversa. Sono effetti collaterali positivi non programmati, un fenomeno che si chiama serendipity.

A ben vedere, non è un caso che ci siano almeno una cinquantina di espressioni del gioco del biliardo entrate come metafore di situazioni nel linguaggio comune di tutti, sia giocatori che non giocatori: calma e gesso, giocare di sponda, fare filotto, prendere una stecca, andare in buca, a bocce ferme, fare cappotto, carambola, giocare di effetto, bere dei punti, o la va o la spacca ecc. Slogan? Massime? Aforismi? Non solo, anche verità, come i proverbi di un tempo dei nostri vecchi.

Non aspettare l'emergenza per gestire la normalità

In conclusione, il biliardo aiuta a gestire l'incertezza, l'unica cosa certa della gestione. Siamo noi, infatti, che per dominare l'ansia ci immaginiamo un mondo piatto intervallato ogni tanto da qualche scossone, ma lo scossone è la regola e non dobbiamo aspettare l'emergenza per gestire la normalità: dobbiamo assumere l'approccio dei medici del pronto soccorso o dei vigili del fuoco o del giocatore di biliardo, dove l'emergenza e l'incertezza sono la regola e non l'eccezione. Quella del biliardo è una cultura di management da indossare per accettare la precarietà, perché a ogni tocco di biglia cambia lo scenario e se si è rigidi e schiavi della programmazione e del controllo si finisce per vivere un'insicurezza ancora maggiore.

Chi si prepara a perdere ha già perso

La vita reale, in fondo, è una complessa partita a biliardo. Se è vero che i cambiamenti non sono mai stati così veloci come nel recente passato e non saranno mai più così lenti nell'immediato futuro, è altrettanto vero che ci dovremo abituare a giocare partite con un tavolo che si restringe e si inclina, con regole che cambiano, come cambia il metodo di segnare i punti; gli avversari possono diventare alleati e viceversa. Anche gli strumenti, per effetto della tecnologia, cambiano, la stecca si incurva e diventa un elastico, le biglie spariscono e le sponde non rispondono più, le buche si allargano e si restringono. La conoscenza, per effetto dell'avanzare della tecnologia e dei cambiamenti di scenario, diventerà sempre più a scadenza, come lo yogurt, e dovremo imparare a disimparare per imparare ancora. Ma si può giocare una partita così? Certamente sì, la giochiamo tutti i giorni senza accorgerci, ma l'importante è affrontare tutto con positività, con lo spirito giusto e la consapevolezza del giocatore di biliardo. Non dimentichiamo che cosa dice Minnesota Fats, il grande campione, a Paul Newman nel ruolo dello spaccone nel noto film del 1961: «Chi si prepara a perdere ha già perso» e, aggiungiamo noi, i veri giocatori di biliardo come i manager, se sono tali, non sono mai spacconi! ■

Telemedicina GSD

Sempre più vicini alla tua salute

Con il nuovo servizio di telemedicina è possibile contattare online gli specialisti del Gruppo San Donato, evitando l'impegno di recarsi fisicamente in ospedale.

Grazie al servizio puoi effettuare visite mediche e ottenere teleconsulti online con gli specialisti degli ospedali del Gruppo San Donato, tra cui l'IRCCS Ospedale San Raffaele e l'IRCCS Istituto Ortopedico Galeazzi, dal tuo pc, tablet o smartphone.



Collegati al sito e seleziona il servizio di telemedicina dell'ospedale che preferisci



Registrati alla piattaforma di telemedicina



Seleziona la specialità medica o il dottore e invia la richiesta



Gruppo
San Donato

Scopri le strutture di
Gruppo San Donato che
offrono la Telemedicina



SCAN ME

TUTTI QUANTI VOGLION FARE JAZZ. ANCHE IN AZIENDA

*L'improvvisazione
sarà un ingrediente
fondamentale per
il rilancio collaborativo.
La chiave offerta dal Jazz
è fertile per chi vorrà
esplorarla con attenzione*

Dario Villa
partner Trivioquadrivio

AFIANCO della musica ascoltata esiste quella osservata, che rende evidente la relazione delle onde sonore con la materia e le intenzioni da cui derivano. Un concerto dal vivo attiva sia le orecchie sia gli occhi e ci permette di prestare attenzione alle relazioni messe in scena dai musicisti. Un orecchio allenato è in grado di orientarsi in un flusso sonoro percependone i movimenti armonici e melodici; in modo simile, uno sguardo attento riesce a intuire l'invisibile sistema di collaborazione che ispira i comportamenti di chi suona.

Il Jazz come strategia

Una musica che merita particolarmente di essere ascoltata e insieme osservata è il Jazz, inteso non tanto come genere quanto come strategia per la produzione collaborativa di suoni. Nel Jazz esistono molteplici stili, accomunati da un unico collante: un grado variabile di discrezionalità esecutiva, che si è soliti chiamare improvvisazio-

ne. Lo sviluppo musicale non è dettato solamente dallo spartito: quest'ultimo funge da canovaccio, lasciando spazio a decisioni prese in tempo reale che rendono la musica dinamica e imprevedibile. Questa forma di collaborazione può essere compresa osservando il flusso di interrelazioni che si sviluppa nello spazio sonoro della musica Jazz.

Collaborazione, improvvisazione e ingegnosità

Secondo il musicista americano Wynton Marsalis, «il Jazz è un'arte collettiva e un modo di vivere che allena alla democrazia». In questo senso, è una musica capace di rispecchiare molteplici dinamiche della vita sociale. Fra esse, il contesto della collaborazione aziendale è uno dei più interessanti con cui istituire confronti, per una serie di ragioni. Sia la performance jazzistica che quella lavorativa sono caratterizzate dalla presenza di produttori e destinatari, uniti da una dinamica che



definisce scopi e aspettative. Jazz e lavoro condividono inoltre la necessità di stabilire un insieme di riferimenti valoriali per la collaborazione, che determina perimetro di azione e regole del gioco. All'interno di questi due sistemi paralleli, sono cruciali le dinamiche di indipendenza e interdipendenza, ingredienti della costruzione collettiva di significato musicale e lavorativo. A essere in gioco – e questo è ciò che più affranca il Jazz da altri stili musicali, avvicinandolo ulteriormente al mondo lavorativo – dinamiche legate alla spontaneità e alla produzione collettiva di ingegnosa, vale a dire un'amalgama preziosa di intelligenza e creatività. Nell'attuale momento storico, il confronto con lo specchio collaborativo della musica Jazz è una risorsa per le persone che lavorano nelle imprese, soprattutto dal punto di vista su cui più si è insistito nelle prece-

denti righe: l'ispirazione offerta dai comportamenti improvvisativi che manifestano l'ingegnosa collettiva.

Allenare la collaborazione a ritmo di Jazz

Il distanziamento sociale che le aziende si sono imposte a causa dell'emergenza sanitaria ha amplificato le dinamiche di collaborazione a distanza mediata da tecnologie digitali, al tempo stesso depotenziando – e in molti casi annullando – le relazioni in presenza. I mesi trascorsi hanno privato le persone di molte aziende, soprattutto quelle della grande impresa, della reciproca presenza, anestetizzando le capacità relazionali più preziose. I segnali di insoddisfazione e stress provenienti dalle aziende indicano che i comportamenti collaborativi, depotenziati e per troppo tempo "non allenati," necessitano di essere ri-

Il Jazz è un'arte collettiva e un modo di vivere che allena alla democrazia. In questo senso, è una musica capace di rispecchiare molteplici dinamiche della vita sociale. Fra esse, il contesto della collaborazione aziendale è uno dei più interessanti con cui istituire confronti

animati, ispirati e sostenuti. Le attuali riflessioni organizzative rispetto alla frequentazione degli uffici mostrano la volontà di esplorare, dopo un periodo di relativa reattività e attendismo, nuove strade verso la collaborazione. Si intravede, al netto delle moltissime persone ancora attive da remoto, il desiderio di confrontarsi

A cosa serve lo smart working? Ce lo insegna il Jazz



Con Dario Villa abbiamo disegnato un percorso tutto da ascoltare, "Smart working a ritmo di Jazz", con il quale, partendo dalle suggestioni di questo genere musicale, scopriremo vari aspetti dello smart working. Un percorso formativo che va ad arricchire la collana dei podcast di Cfmt.

Un viaggio che associa musica e parole: il dinamismo che le aziende stanno vivendo in questo periodo, perché ciò che non si trasforma, si inaridisce.

"L'esperienza ci ha mostrato con chiarezza che il primo tema da trattare per capire lo smart working è quello della libertà [...]. Se altrove, nella musica classica come nel rock, è lo spartito a dominare, nel Jazz lo spartito è un trampolino di lancio per l'innovazione, uno spunto aperto per una musica che non suona mai uguale a se stessa".

Ascolta il podcast: effettua il login sul sito www.cfmt.it e vai alla pagina dedicata ai podcast: www.cfmt.it/area-personale/podcast

Oppure, vai al seguente link per ascoltare il primo episodio: https://bit.ly/cfmt_jazz1

Per maggiori informazioni: info@cfmt.it

Buon ascolto!



con modalità collaborative che permettano di rinnovare il lavoro in presenza, dando corpo al tempo stesso a dinamiche di smart working non vizzate dal vincolo del mero lavoro a distanza d'emergenza. Accostarsi al rinnovamento e all'allenamento dei comportamenti richiede intenzioni solide e strumenti efficaci. Poiché l'improvvisazione, intesa nel suo senso musicale generativo (e non certo secondo il banale "fare le cose a casaccio"), sarà ingrediente fondamentale per il rilancio collaborativo, la chiave interpretativa offerta dal Jazz potrà rivelarsi fer-

tile per chi vorrà esplorarla con attenzione.

Per suonare insieme servono ascolto, inclusione e creatività

Ci sono in particolare tre comportamenti che la musica Jazz può offrire alle imprese come materia di riflessione e pratica. Il primo è l'ascolto, una tensione al confronto generosa e autentica basata sull'apertura e sull'avvicinamento reciproco. L'ascolto ha bisogno di non essere mediato, dunque deve potersi sviluppare anzitutto in presenza, grazie alla voce e allo guar-

do, in maniera del tutto simile alle dinamiche di prossemica che si sviluppano sul palcoscenico. Il secondo comportamento è l'esercizio dell'inclusione, vale a dire una traduzione lavorativa dell'interplay musicale, cioè la capacità di alimentare, ricevere e far circolare feedback. Questa condotta, basata sul rispetto e sulla valorizzazione dei diversi contributi lavorativi, aiuta a riconsolidare le logiche di "cittadinanza lavorativa" indebolite dal lavoro a distanza. Il terzo e ultimo riferimento è alla creatività, intesa non come una dote innata ma come un comportamento da allenare.

Il Jazz, colonna sonora della ripresa

Come il Jazz, per antonomasia condotta musicale della co-creazione collettiva del nuovo, il futuro del lavoro verso cui oggi guardiamo con curiosità e speranza può essere costruito mettendo in gioco comportamenti volti alla sperimentazione. È tempo di uscire dalle zone di comfort in cui il distanziamento ci ha relegato, trovando stimoli per rinnovare la collaborazione. Ci aspetta un periodo in cui saper abitare la complessità organizzativa in modo propositivo risulterà un fattore chiave non solo in ottica di ripresa, ma anche per la costruzione di nuove leve di competitività. In un simile percorso, la musica Jazz potrà essere la nostra colonna sonora. ■



Realizzata dalla Fondazione Studi su iniziativa del Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro nel corso del 2020, l'Accademia ha l'obiettivo di dotare i professionisti di uno strumento innovativo e altamente qualificato per sostenere la crescita in conoscenze e competenze e l'innalzamento della loro qualità professionale.

Si prefigge anche l'obiettivo di diventare un riferimento d'eccellenza per la formazione di quei profili – manager e coordinatori di gruppi di lavoro – impegnati direttamente nella gestione delle risorse umane, mettendo così a valore il patrimonio di saperi e conoscenze di cui la professione è portatrice.

Alcuni dei nostri corsi

Titolo	Data	Orario
Il massimale contributivo: fra danni pensionistici ed investimenti in previdenza Manager e Dirigenti, nell'avanzare della propria carriera, arrivano spesso a retribuzioni di rilievo che superano anche il massimale contributivo.	22/10/2021	10:00 - 12:30
Il riscatto della laurea light e le altre tipologie di riscatto Mai come in questi anni, l'investimento più chiacchierato in previdenza è quello del riscatto di laurea che dal 2019 è disponibile in ben 3 diverse versioni.	11/11/2021	10:00 - 12:30
Strumenti manageriali per la gestione del personale Strumenti manageriali per gestire in modo più efficace i collaboratori e il lavoro in team. La raccolta dei dati è alla base di decisioni oculate e strategiche	28/10/2021 8/11/2021 30/11/2021 1/12/2021	14:00-18:00

Per maggiori informazioni
www.work-academy.it



OLTRE LO SMART WORKING

Il 22 settembre scorso Manageritalia ha partecipato, tramite Cida, a un'audizione sul lavoro agile presso la commissione Lavoro della Camera dei deputati. La commissione sta esaminando in questi mesi diverse proposte di legge aventi tutte lo scopo di integrare e migliorare la normativa sullo smart working intervenuta nel 2017 con la legge 81. Durante la pandemia, il lavoro agile è diventato per molti la modalità ordinaria di lavoro, ma era una situazione di emergenza. Superata la crisi, occorre ora spingere lo sguardo "oltre", cogliendo le opportunità delle trasformazioni in atto e guidandone consapevolmente i processi, per "ripensare il lavoro" nell'ottica dell'innovazione digitale. Occorre valutare l'impatto dello smart working sulle persone e sulle organizzazioni, ma, soprattutto, è necessario stabilire quale ruolo debbano avere la legge, la contrattazione collettiva e l'accordo individuale.

Il vero lavoro agile è quella modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che, sfruttando le nuove tecnologie, può svolgersi in qualsiasi luogo (in presenza, in remoto o in forma mista) e che postula nuovi modelli organizzativi manageriali.

Abbiamo illustrato i risultati di un sondaggio condotto da Manageritalia nell'aprile 2021 che dimostra il favore delle imprese verso questa modalità di lavoro. Memori di quanto imparato in piena pandemia, per il prossimo periodo solo un'impresa su dieci non aprirà almeno saltuariamente al lavoro agile (10,2%): prima della pandemia erano il 33,4%.

Un lavoro agile che, su basi settimanali, sarà per il 29,3% di un giorno alla settimana, per il 31,2% di due giorni, per il 21,9% di tre giorni e per il 17,7% di quattro o cinque giorni. Solo per il 21,3% delle aziende la scelta di quali giorni della settimana fare in smart working sarà rigida, mentre per i più sarà flessibile (78,7%).

Per la maggioranza delle aziende tra lavoro a casa o in sede non cambia nulla (78,5%), mentre per il 16,6% da casa si lavorerà ancor più per obiettivi.

Il lavoro agile è uno strumento che attiene alle policy aziendali e che deve servire al miglioramento, all'innovazione e all'evoluzione dei modelli organizzativi aziendali e quindi riguardare tutti i lavoratori, maschi e femmine, single o sposati. Non deve diventare una forma di segregazione di categorie di lavoratori.

Per quanto riguarda la disciplina cui attenersi, riteniamo in generale che questa modalità di lavoro debba essere

disciplinata dalla legge, rinviando ai ccnl per un adattamento al settore e poi declinata, ove possibile, nell'ambito del perimetro dalla contrattazione di secondo livello, lasciando sufficiente spazio all'accordo scritto tra azienda e lavoratore.

Vanno sostenuti interventi che, tramite ap-

positi meccanismi di detassazione e riduzione del costo del lavoro, favoriscano l'accompagnamento ai processi di innovazione.

Gli incentivi previsti potrebbero riguardare la possibilità, per le imprese che utilizzano tale modalità di lavoro, di aumentare la parte variabile della retribuzione legata alla produttività e spettante ai lavoratori interessati per il raggiungimento di obiettivi, versando meno contributi sulla parte premiale.

Inoltre, riprendendo un concetto recentemente espresso dal presidente del Cnel Tiziano Treu, siamo convinti che il lavoro agile avrà sempre di più un impatto diretto sul welfare aziendale. Per tale motivo, potrebbe essere opportuno prevedere servizi di prossimità sul territorio, e non solo vicino alla sede di lavoro, oppure appositi voucher per l'acquisto di tecnologia (usufruendo quindi del credito d'imposta o della detassazione del welfare aziendale).



RAPPORTO ISTAT: LA PANDEMIA FRENA IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI SDGS IN ITALIA

L'Istat ha diffuso il rapporto sui Sustainable development goals "SDGs 2021", che illustra le misure statistiche utili al monitoraggio dell'Agenda 2030 in Italia. La nuova edizione confronta anche gli obiettivi di sviluppo sostenibile con le missioni del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr). Il rapporto include 354 misure statistiche per 135 indicatori Un-laeg (cioè quelli selezionati dal gruppo di esperti delle Nazioni unite), con un aggiornamento di 119 misure e l'introduzione di altre 30 riguardo all'edizione di marzo 2021. Rispetto al quadro complessivamente positivo dell'avanzamento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in Italia, che si poteva ricavare dai dati del 2019 confrontati con quelli degli ultimi die-



ci anni, nell'aggiornamento al 2020 risulta evidente l'impatto della pandemia da Covid-19: le misure in miglioramento scendono al 42,5% rispetto al 60,5% del 2019, quelle in peggioramento salgono al 37% rispetto al 20,5% dell'anno precedente. Gli effetti negativi della pandemia sono pesanti in ambito sociale ed economico: cresce, ad esempio, il tasso di povertà assoluta, condizione in cui vivono oggi 5,6 milioni di persone (9,4%) ed è pesante il divario territoriale.

Rapporto Istat:



<https://bit.ly/RapportoSDGs2021>

GIORNATA INTERNAZIONALE DELLA PARITÀ SALARIALE

La Coalizione internazionale per la parità salariale (Epic - Equal pay international coalition) di cui l'Italia fa parte, ha celebrato il 17 settembre scorso la Giornata internazionale della parità salariale 2021.

L'evento è volto a focalizzare l'attenzione sugli sforzi messi in atto dai diversi protagonisti del mercato del lavoro per garantire che il tema della parità salariale venga affrontato, progressivamente risolto e rimanga centrale nelle risposte alla pandemia, riconoscendo pienamente il contributo delle donne nel contesto della ripresa. La celebrazione di quest'anno intende accrescere la consapevolezza sulle tematiche della

parità salariale, impegno condiviso nel colmare il divario retributivo di genere nell'ambito dei diversi Paesi e settori, anche allo scopo di favorire il recupero post-pandemico. Questo squilibrio tra i salari medi degli uomini e delle donne continua a persistere: da qui l'importanza di raggiungere entro il 2030 l'obiettivo 5 dell'uguaglianza di genere e di empowerment per tutte le donne e le ragazze, tra cui la necessità di garantire che tutti lavorino in modo dignitoso con parità di retribuzione per un lavoro di pari valore. Ricordiamo che Manageritalia sta partecipando attivamente all'iter delle proposte di legge presentate in Parlamento sul tema.

CONTRATTO DI RIOCCUPAZIONE: COME FARE DOMANDA ALL'INPS

Dal 15 settembre è possibile presentare domanda all'Inps per chiedere lo sconto contributivo integralmente riconosciuto ai datori di lavoro che assumono a tempo indeterminato con progetti individuali di formazione (come previsto dal decreto Sostegni bis). Le istruzioni su come ricevere il beneficio sono contenute nel messaggio Inps 3050 del 9 settembre 2021.

L'agevolazione, che riguarda anche i dirigenti, consiste in uno sgravio del 100% dei contributi – esclusi premi e contributi Inail – che il datore di lavoro deve versare nei sei mesi successivi all'assunzione del lavoratore, a patto che contestualmente si attivi un percorso individuale di inserimento lavorativo.

Il beneficio è riconosciuto entro un limite massimo di 6.000 euro su base annua; la soglia mensile è quindi pari a 500 euro.

L'esonero si applica a tutti i datori di lavoro privati, esclusi quelli appartenenti al settore agricolo e domestico, che assumono tra il 1° luglio e il 31 ottobre 2021.

La domanda viene presentata sul sito Inps, nel "Portale delle agevolazioni", tramite il modulo online "Rioc". Una volta autorizzati, i datori di lavoro dovranno indicare nel flusso Uniemens di competenza di ottobre i lavoratori interessati.

Esonero contributivo:



<https://bit.ly/MessaggiInps3050-2021>



IMPRENDITORI E MANAGER INSIEME FANNO L'IMPRESA

*Il progetto di Cfmt,
Confcommercio
e Manageritalia
“Imprese e manager:
insieme per ripartire”
è stato un successo.
Vediamo i numeri
e cosa ha funzionato*

Michela Galbiati

CON IL PROGETTO “Imprese e manager: insieme per ripartire” Cfmt, Confcommercio e Manageritalia nel giugno 2020 hanno voluto dare un supporto concreto alle pmi del terziario particolarmente colpite dalla crisi dovuta dalla pandemia. Il progetto proponeva, per uscire della difficile situazione e ripartire più forti, un’iniezione di manageria: fino a dieci giornate di partnership professionale tra manager e imprenditori per (ri)fare l’impresa senza costi per l’azienda, con un contributo di Cfmt a remunerazione dell’impegno del manager.

Grazie alle competenze manageriali di cui hanno potuto fruire, le 114 aziende del terziario coinvolte e supportate dai manager sono state in grado di affrontare il difficile e complicato percorso di ripartenza, orientandosi verso un riposizionamento stabile e duraturo nello scenario economico post-coronavirus.

Il 22 settembre scorso Cfmt,

Confcommercio e Manageritalia hanno fatto il punto della situazione, raccontando nel corso di un evento online il punto di vista di chi ha partecipato al progetto, di chi lo ha creato e di chi sta progettando le traiettorie future.

Imprenditori e manager: due figure, un solo obiettivo

La conferenza è stata introdotta da Donatella Prampolini (vice-presidente Confcommercio) e Mario Mantovani (presidente Manageritalia): entrambi si sono detti soddisfatti del lavoro svolto e hanno posto l’accento sulla profonda comunione di obiettivi che rende la collaborazione tra le due realtà così proficua.

In particolare, Prampolini ha ricordato come Imprese e manager sia stato uno strumento efficace per rispondere in modo concreto alle necessità degli imprenditori rispetto ai cambiamenti dei mercati dovuti alla pandemia. Ma non solo. Secondo Prampolini il progetto è stato un’occasione per un cambio di passo nel rapporto



tra la figura del manager e quella dell'imprenditore. «Siamo abituati a pensare che un imprenditore sia poco propenso a farsi affiancare da un manager per gestire la propria impresa – ha affermato Prampolini – o quanto meno che le due figure collaborino con difficoltà; Imprese e manager ha dimostrato l'esatto contrario».

Mantovani ha invece posto l'attenzione sul contesto, affermando che anche pre-Covid il mondo del lavoro era discontinuo: per far fronte a questa realtà, il ruolo del manager era perciò già in evoluzione, orientato sempre più all'assumersi responsabilità insieme all'imprenditore e a provare nuovi modelli di business. «L'evento di oggi è certamente un'ottima occasione per analizzare cosa è stato fatto, ma è fondamentale

per definire concretamente i prossimi passi» ha affermato.

Un anno di Imprese e manager

La parola è poi passata a Chiara Manzo, coordinatrice del progetto Imprese e manager per Cfmt, che ha presentato alcuni numeri relativi all'iniziativa.

Di 129 progetti presentati ne sono stati attivati 114, di cui la maggior parte dedicati allo sviluppo della rete commerciale, alla ridefinizione del business e alla digital transformation. Le aziende coinvolte erano soprattutto di piccole dimensioni e localizzate nell'area del Lazio e della Lombardia; la maggior parte di esse opera in servizi dedicati alle imprese.

«È stata interessante anche la risposta dei manager: si sono candidati al progetto in 340, un numero

«Siamo abituati a pensare che un imprenditore sia poco propenso a farsi affiancare da un manager per gestire la propria impresa o quanto meno che le due figure collaborino con difficoltà; Imprese e manager ha dimostrato l'esatto contrario»

Donatella Prampolini

importante, soprattutto considerato il periodo in cui si è svolta l'iniziativa» ha affermato Manzo.

Manager e imprenditori a confronto

Roberto Saliola, presidente Manageritalia Lazio, Abruzzo, Moli-



se, Sardegna e Umbria, ha quindi introdotto la tavola rotonda, durante la quale imprenditori e manager si sono confrontati sul percorso, ponendo l'attenzione su esigenze, obiettivi e lavoro svolto. Hanno partecipato Barbara Vargiu con Donatello Aspromonte (Cabar), Andrea Colzani con Gaetano Bonfissuto e Paolo Targa (Colzani), Flavio Greco con Palmiro Noschese (Rama Beach Cafe), Giovanni Porfilio con Andrea Latino (Woodgym).

Tutte le "squadre" si sono dette soddisfatte dell'esperienza: la collaborazione tra manager e imprenditori è stata sempre proficua. Questi ultimi in particolare hanno rimarcato come il ruolo del manager sia stato fondamentale per trasformare le idee, spesso nebuloze, in progetti concreti. Il di-

battito è stato particolarmente interessante per le diversità di contesto, struttura e obiettivi che caratterizzavano le quattro aziende.

Colzani: la trasparenza è la chiave per una buona collaborazione

Colzani è un'azienda storica: è sul mercato dai primi del 900 come fornitore per gda, gds, do, mercatoni, ferramenta, normal trade ed e-commerce e ha partecipato a Imprese e manager con l'obiettivo di internazionalizzarsi.

Gaetano Bonfissuto e Paolo Targa, i manager che hanno affiancato la società, hanno sottolineato quanto la trasparenza sia stata fondamentale per una collaborazione efficace: «Il board ha capito che per trarre il massimo da una consulenza manageriale ha poco

senso nascondere le criticità aziendali e mostrare solo i successi e i punti di forza. Per questo fin da subito è stato limpido su obiettivi e problematiche, e ha preteso che noi esprimessimo il nostro punto di vista con la stessa limpidezza. Questo ci ha permesso di trovare immediatamente una buona sintonia, grazie alla quale abbiamo concluso il progetto con ottimi risultati».

Dal punto di vista imprenditoriale, invece, Andrea Colzani ha evidenziato il valore di avere competenze e professionalità diverse all'interno di un team: «Gaetano e Paolo provengono da ambiti differenti: la loro specializzazione in diversi settori ha decisamente ampliato lo sguardo sulle strategie e ci ha permesso di affrontare le varie fasi del progetto da più punti di vista. È stato molto stimolante e senza dubbio anche produttivo!».

Woodgym: umiltà e operatività fanno rima con concretezza

Woodgym è una startup: dal 2019 produce attrezzatura fitness in materiale totalmente eco-sostenibile ed eco-compatibile. Andrea Latino ha supportato Giovanni Porfilio nel lancio sul mercato del brand e dei prodotti, anche attraverso un percorso di digital transformation dell'azienda.

Sia Porfilio sia Latino hanno individuato come peculiarità dell'e-

sperienza la capacità di mettersi in gioco anche su questioni puramente operative: «Alcuni incontri sono stati quasi delle formazioni su strumenti e tecniche – ha affermato Latino – e temevo che il board fosse restio ad accettare un training pratico, e in alcuni casi “basic”. Invece Giovanni ha avuto un approccio molto umile ed è stato davvero disponibile a imparare anche procedure operative e di “bassa manovalanza”. Questo ci ha permesso di raggiungere obiettivi concreti».

Rama Beach Cafe: la consulenza manageriale cambia le prospettive

Per il Rama Beach Cafe, locale con piscina dal sapore indiano nei pressi di Castel Volturno, Flavio Greco aveva la necessità di riorganizzare il proprio business: «In Italia il settore balneare è tipicamente familiare: impari sul campo, guidato da chi ha svolto il tuo lavoro prima di te, quasi portando avanti le tradizioni. Dinamiche, mezzi e strumenti stanno però cambiando molto velocemente, e non è sempre facile adattare il business al contesto. La presenza di Palmiro Noschese è stata fondamentale per scardinare questa visione e adottare una prospettiva più ampia, più aziendale».

«Il settore del Rama Beach Cafe è estremamente vario – ha aggiunto Noschese – perché include la ristorazione, gli eventi, il fun, il

wellness... credo che un ascolto attento e un confronto costante siano stati la chiave del successo: mi sono dovuto immergere in questa realtà, conoscerla e studiarla da dentro per capire davvero le aree di miglioramento su cui intervenire e le azioni da compiere per arrivare ai kpi individuati».

Cabar: misurare, misurare, misurare!

L'obiettivo di Cabar, system integrator in ambito It, era invece quello di avviare una business collaboration tra imprese altamente specializzate. Tale obiettivo è stato raggiunto: la rete di aziende è stata effettivamente costituita.

«Anche nel nostro caso la consulenza manageriale è stata fondamentale per dare forma e concretezza a ciò che prima era solo una visione – ha affermato Barbara Vargiu – Donatello ha insistito in particolar modo sull'importanza dei kpi: ci ha aiutato a definire obiettivi non solo reali, ma soprattutto realizzabili in tempistiche condivise, tangibili e misurabili».

Dotarsi di managerialità è oggi imprescindibile

Gli interventi hanno dimostrato quanto il manager sia ormai un

ruolo di cui le aziende non possono più fare a meno. Tutti i tipi di azienda, che sia familiare o storica o una giovane startup, necessitano della managerialità per trasformare le idee in progetti e i progetti in obiettivi.

«Le competenze del manager non vanno a stravolgere le realtà aziendali – ha affermato Pietro Luigi Giacomoni, presidente Cfmt

La collaborazione tra manager e imprenditori è stata sempre proficua; questi ultimi in particolare hanno rimarcato come il ruolo del manager sia stato fondamentale per trasformare le idee, spesso nebuloze, in progetti concreti

– bensì, semplicemente, aiutano le imprese a fare meglio quello che già fanno. Il progetto Imprese e manager è stato un successo perché ha reso la formazione fornita da Cfmt utile e concreta. Ed è proprio questo che vuole fare Cfmt: essere una risposta utile e concreta alle esigenze formative». ■

Per guardare il video integrale dell'evento:



<https://www.cfmt.it/progetto-impres-e-manager>

L'OPINIONE DEI NOSTRI COLLABORATORI È PIÙ IMPORTANTE CHE MAI

Ascoltare la voce delle persone che lavorano nel nostro team, in ufficio o da remoto, è oggi la sfida numero uno

Davide Mura

LE AZIENDE di tutto il mondo stanno affrontando le sfide di una vera e propria transizione. Attrarre e trattenere i talenti è l'obiettivo numero uno e, in questo ambito, un elemento da tenere sempre più in considerazione è la "voce delle persone". Una recente indagine di Workplace intelligence e The workforce institute at Ukg rivela un divario tra il sentiment dei lavoratori legato alla possibilità di esprimere la propria opinione e l'azione concreta adottata nelle imprese. Se questo gap non verrà colmato, le persone saranno sempre meno coinvolte, il turnover crescerà e, in definitiva, le performance saranno compromesse.

Il sondaggio ha rivelato che la stragrande maggioranza (86%) dei lavoratori ritiene che le persone all'interno della propria organizzazione non siano ascoltate in modo equo e quasi la metà (47%) sostiene che la voce di coloro che sono sottorappresentati resta sottovalutata dai datori di lavoro.

Perché le aziende hanno bisogno di ascoltare la loro forza lavoro ora più che mai? Dove mancano il bersaglio e quale tipologia di lavoratori rischia di rimanere indietro, mentre le aziende avanzano verso la nostra nuova normalità?

Sostenere un'efficace transizione al ritorno al lavoro

In molte organizzazioni la transizione verso il ritorno al lavoro è già ben avviata, ma non tutte le strategie di questo ritorno "alla normalità" sono state realizzate allo stesso modo. L'indagine ha rilevato che meno di un dipendente su tre ha affermato di essere in grado di esprimere le proprie opinioni o idee sulle politiche del lavoro post-Covid-19, sulle modalità di lavoro e sul supporto alle persone (ad esempio, per la riduzione del burnout).

Le aziende che hanno trascurato di prendere in considerazione il feedback di tutti possono avere difficoltà a trattenere i talenti, in



un momento in cui limitare il turnover del personale è fondamentale. La buona notizia? Per la maggior parte delle organizzazioni non è troppo tardi per inserire il contributo dei collaboratori nelle strategie di ritorno al lavoro. Le policy possono sempre essere modificate, nuove pratiche possono essere messe in atto e può essere offerto un maggiore supporto. Tuttavia, è fondamentale che le aziende creino un ambiente in cui le persone possano esprimere liberamente le proprie opinioni e disporre dei meccanismi per farlo. Molte, purtroppo, non lo stanno facendo.

Promuovere l'equità nei luoghi di lavoro ibridi

Via via che le organizzazioni iniziano a elaborare le proprie stra-

ategie ibride per gli ambienti di lavoro, ci si chiede se i lavoratori da remoto saranno trattati allo stesso modo di quelli in ufficio. Si sentiranno inclusi e connessi al loro team? Saranno visibili tra i loro colleghi e riconosciuti per i loro sforzi? E la loro voce sarà ascoltata allo stesso modo?

Sembra molto più semplice per chi è fisicamente in ufficio esprimere la propria opinione con il management. Partendo da questa constatazione, le aziende e i leader devono mettere in atto meccanismi per raccogliere feedback da tutte le persone del loro team, indipendentemente dalla loro posizione. Non solo i manager devono potenziare la voce dei collaboratori da remoto, ma devono anche dare priorità al loro input in modo uguale rispetto alle controparti in ufficio.

Via via che le organizzazioni iniziano a elaborare le proprie strategie ibride per gli ambienti di lavoro, emerge la preoccupazione circa il fatto se i lavoratori da remoto saranno trattati allo stesso modo di quelli in ufficio

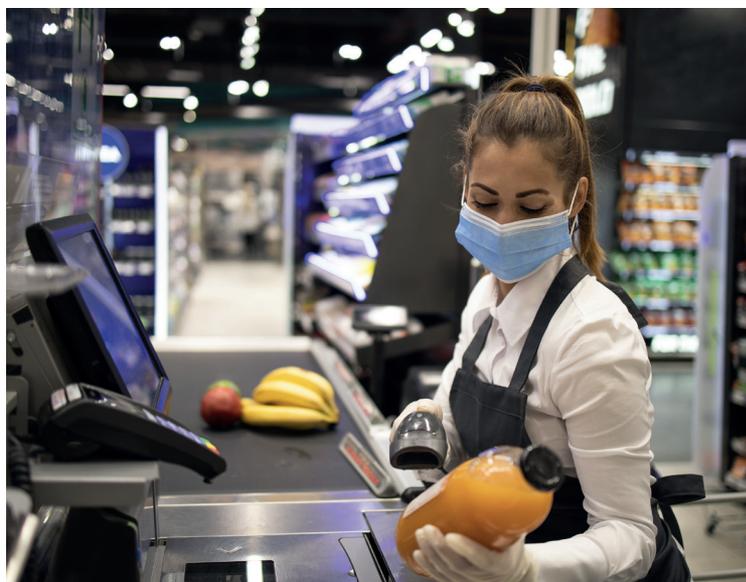
Aiutare le organizzazioni a trattenere i talenti, in particolare la Generazione Z

Abbracciare il feedback dei dipendenti può fare la differenza tra mantenere una performance elevata e reclutare qualcuno semplicemente per riempire il posto vacante. Secondo la ricerca, quasi due terzi (63%) delle

Gli “essential workers” hanno svolto un ruolo inestimabile nel sostenere l’economia durante la pandemia, eppure rimangono uno dei gruppi meno ascoltati: 1 su 4 si sente ascoltato al lavoro e solo 1 su 3 sente di poter esprimere liberamente le proprie opinioni

persone ritengono che la propria voce sia stata ignorata dal proprio manager o datore di lavoro e un terzo (34%) preferirebbe lasciare o cambiare team piuttosto che esprimere le proprie vere preoccupazioni con il management.

Questo impatto devastante sulla



fideltà potrebbe essere ancora più significativo per la Gen Z: solo il 16% di questi afferma di poter esprimere liberamente opinioni e suggerimenti con i propri manager, rispetto al 67% delle persone con una maggiore seniority. C’è un’evidente opportunità per le aziende di comprendere meglio le opinioni dei lavoratori, in particolare le nuove generazioni, in modo che siano più coinvolte e propense a rimanere con il loro datore di lavoro.

Garantire che i lavoratori essenziali e gli operatori sanitari continuino a essere visti

I cosiddetti “essential workers” hanno svolto un ruolo inestimabile nel sostenere l’economia durante la pandemia, eppure rimangono uno dei gruppi meno

ascoltati: 1 su 4 non si sente ascoltato al lavoro e solo 1 su 3 sente di poter esprimere liberamente le proprie opinioni e suggerimenti con i loro manager. I lavoratori con responsabilità di assistenza condividono questo stato d’animo. Nonostante i migliori sforzi per sostenerli, il 69% dei caregiver ritiene che la propria voce sia stata ignorata dal proprio manager.

Imprese e leader hanno dunque due opzioni: possono aiutare a portare avanti le istanze di questi gruppi di lavoratori sottovalutati, oppure permettere che le loro voci continuino a rimanere inascoltate. In un mercato del lavoro che assiste a profondi cambiamenti come quello attuale, solo chi è davvero propenso ad ascoltare avrà la possibilità di trattenere e attirare i talenti, facendo crescere benessere e produttività. ■



<https://bit.ly/ReportWorkforceInstitute>

L'eccellenza dell'Antiquariato, Design e Arte in un innovativo modello di business.

I valori sono gli stessi di sempre, il team ancora più specializzato. Gli investimenti cospicui, la mission chiara: conquistare con un approccio innovativo, un target economicamente elevato, colto e raffinato, nazionale e internazionale. FineArt by Di Mano in Mano nasce come divisione della Di Mano in Mano, virtuale e reale, e il suo core business sarà incentrato solo ed esclusivamente alla selezione e proposta di oggetti di grande pregio e valore, completi di schede di accompagnamento accurate e pertinenti. Due team di esperti e studiosi della storia del mobile e dell'arte, sia interni alla società che esterni, scelti tra i più competenti e riconosciuti a livello internazionale, saranno guidati da Enrico Sala e Adriano Scaglia, quest'ultimo specializzato in arte antica e moderna.

Così ci racconta Enrico Sala, perito antiquariale ed esperto in mobili antichi italiani ed europei - *"Abbiamo cercato le competenze migliori, selezionato prodotti di altissimo livello, investito molto economicamente perché crediamo che sia fondamentale per crescere. Di Mano in Mano è una realtà unica nel suo genere, e renderla sempre più efficiente e grande è la sfida di noi tutti. Per questo abbiamo alzato l'asticella della qualità e della competenza e oggi siamo davvero orgogliosi di presentare questo ambizioso progetto, pur rimanendo quelli di sempre, con i nostri valori e le nostre peculiarità."*

La scelta innovativa: abbinare la passione e la competenza nella valutazione dell'arte, dell'antiquariato e del Design del 900', all'utilizzo di strumenti moderni e adeguati per valorizzarne al massimo la possibilità di collocazione sul mercato. In pratica: sfruttare la grande ed intensa azione nel mondo dell'online. Di Mano in Mano conta oltre 24 milioni di page views in un anno del solo sito

principale e raggiungere con prodotti d'eccellenza la clientela più esigente, sia nazionale che internazionale. FineArt by Di Mano in Mano ha un sito internet dedicato, social e comunicazione online puntuali ed efficaci e una squadra di digital marketing sempre operativa. Una grande sfida per un mondo che vive perlopiù di contatti diretti e passaparola. La forza del gruppo si basa sulla fiducia nelle persone e sulla valorizzazione delle loro competenze. Oltre cento dipendenti in organico, un fatturato in costante crescita da oltre 10 anni: Di Mano in Mano è una Cooperativa di lavoro che punta allo sviluppo economico come forma rivoluzionaria di benessere per tutti i lavoratori. E FineArt by Di Mano in Mano è la conferma che un progetto d'impresa differente può essere vincente.

Contatti

FineArt By Di Mano in Mano
 sito: www.fineart.dimanoinmano.it
 email: fineart@dimanoinmano.it
 tel: 334 504 5138

FineArt by Di Mano in Mano vi aspetta al M.O.G. Via Borgonuovo 1 - Milano

Dal 25 al 29 ottobre 2021 alcune delle proposte di FineArt by Di Mano in Mano prenderanno vita grazie al talentuoso interior designer **Daniele Daminelli - Studio2046**, curatore artistico dell'allestimento. Un calendario ricco di appuntamenti imperdibili scaricabile dal sito www.fineart.dimanoinmano.it

FineArt by Di Mano in Mano in AMART

Museo della Permanente - Milano
 Stand 57bis
 Dal 25 al 31 ottobre 2021



Solo il meglio di ogni epoca, al servizio del tuo stile.

Venite a trovarci nella nostra galleria e sul nuovo sito.

www.fineart.dimanoinmano.it

334 504 5138

Via Castellazzo 8, Cambiagio (MI)

FineArt
 by Di Mano in Mano

MISURIAMO LE COMPETENZE DIGITALI CON UN NUOVO TOOL

Al via lo strumento consulenziale e diagnostico Digital Readiness Check Up di Badenoch + Clark Executive, una preziosa risorsa per le aziende che desiderano aumentare la propria competitività nell'era della digital transformation

NEL CONTESTO post-digitale e post-pandemico si è affermata la consapevolezza che la digitalizzazione è un processo irreversibile e pervasivo, che rappresenterà un fattore di competitività sempre più decisivo. Se da un lato l'evoluzione digitale ha cambiato radicalmente stili di vita, abitudini di consumo, modo di lavorare e modelli di business, dall'altro la pandemia ha contribuito inevitabilmente ad accelerare i processi di trasformazione digitale delle aziende. Tuttavia, malgrado le organizzazioni siano consapevoli della necessità di dover intraprendere una strada più digital, secondo una ricerca di Gartner solo il 9% dei direttori Hr ritiene che i propri dipendenti possiedano le hard e soft skill necessarie per mettere in atto una trasformazione digitale.

Perché nasce Digital Readiness Check Up

Proprio per sostenere la digitalizzazione delle aziende e prepa-

rare le persone al cambiamento, il team di Badenoch + Clark Executive ha ideato il Digital Readiness Check Up (DRCU). Il progetto è guidato da **Ottavio Maria Campigli**, partner di B+C Executive, e **Chiara Barluzzi**, principal dell'azienda, con la partecipazione di Roberta Botti, Project assistant.

Il DRCU è uno strumento strategico studiato per misurare la prontezza digitale e l'apertura all'innovazione dell'organizzazione aziendale e di un gruppo di professionisti attraverso una prima fase di assessment e, al tempo stesso, aiuta ad abilitare la crescita delle digital skill aziendali mediante un percorso formativo customizzato. Tutte le analisi vengono svolte secondo una matrice delle competenze digitali di Badenoch + Clark Executive.

Un supporto concreto per il successo aziendale

A pochi mesi dal lancio, il tool sta riscontrando un grande successo, soprattutto grazie alla sua utilità



e coerenza rispetto alle necessità di innovazione aziendale.

«Come Badenoch + Clark Executive intendiamo dare un supporto concreto agli imprenditori nella costruzione del successo aziendale, fornendo uno strumento completo, *fully remote* e che beneficia (anche) della formazione finanziata per abilitare la prontezza digitale dell'intera impresa. Solo così saranno possibili il cambiamento e la crescita», afferma Ottavio Campigli.

Gli output restituiti all'azienda

A valle del Digital Readiness Check Up, B+C Executive restituisce due output all'azienda committente:

1 il *Digital Company Outlook*, un deck concreto e strutturato che definisce il posizionamento

digitale dell'organizzazione al fine di identificare i punti di eccellenza e le azioni correttive da mettere in atto;

2 il *Digital Candidate Report*, un documento redatto per ogni singolo partecipante che misura, nel dettaglio e su basi scientifiche il grado di competenze digitali e di apertura all'innovazione. All'interno del report viene rappresentato e analizzato il livello personale di digital hard e soft skill, calate nel contesto di business dell'organizzazione.

«In poche settimane – sostiene Chiara Barluzzi – le imprese hanno la possibilità di misurare il proprio posizionamento e comprendere le competenze digitali di ogni dipendente e ogni team, avendo a disposizione anche dati reali per confrontare le proprie

persone con il benchmark di mercato. Ogni partecipante conclude il viaggio del DRCU attraverso un percorso formativo customizzato e digitale, che mira a colmare i gap emersi e ad accrescere le skill digitali di ciascun professionista».

Alessandro Montanari, chief people & Csr officer di Successori Reda, ha scelto di intraprendere questo percorso di trasformazione e innovazione digitale all'interno della propria azienda mettendo al centro le proprie persone: «Abbiamo portato avanti il Digital Readiness Check Up con grande soddisfazione, autorevolezza ed entusiasmo, confermando le aspettative del progetto relative al posizionamento digitale della nostra organizzazione e ottenendo informazioni e skill utili per le successive sfide della digitalizzazione». ■

CRIPTOVALUTE: SIAMO UN PO' MENO CRIPTICI



Stefano Capaccioli, dottore commercialista, revisore legale, pubblicitista, cultore in Informatica giuridica avanzata UniMi.

Enrico Pedretti

Chi di noi non ha un amico o conoscente che ha investito, anche solo per gioco, in Bitcoin? Ormai ne abbiamo sentito parlare tutti come fonte di grandi guadagni, ma anche di profonde perdite di valore. Elon Musk le ha adottate come moneta utile a comperare la Tesla, ma poi ha fatto marcia indietro. Insomma, come stanno le cose? Ne parliamo con l'esperto Stefano Capaccioli.

Quando nascono e perché le criptovalute?

«Le criptovalute nascono dal bitcoin, primo esperimento di sistema decentralizzato e disintermediato, proposto da uno pseudonimo e implementato nel 2009. Il sistema ha funzionato, esattamente come ora, per oltre un anno e mezzo senza che il bitcoin avesse alcun valore, né avesse alcuna aspettativa di valutazione, né i primi utenti/sviluppatori hanno posto in essere azioni per conferirgli un valore. Il bitcoin è una valuta virtuale senza alcun valore (valueless virtual currency), con il termine valuta che deve essere inteso in senso a-tecnico: è il mezzo di transazione della prima rete disintermediata e decentralizzata. Con il tempo, lo sviluppo e la diffusione è emersa (nel senso di Mintzberg) la possibilità di utilizzazione come mezzo di scambio

(prima), poi della possibilità di costruzione di un'infrastruttura di scambio senza intermediari».

Sono una moneta anche se non hanno dietro una banca centrale che ne garantisca il valore?

«Non sono una moneta: sono un sistema diverso che segue logiche differenti. È più un cambio di paradigma che, se avrà successo, ci costringerà a rivedere assiomi e postulati su cui abbiamo costruito il sistema di relazioni. Il fatto che contengano il termine valuta non impone di doverle considerare come tali: il pescecane e il pesce gatto non sono animali domestici perché contengono nel nome il termine cane e gatto».

Noi, come cittadini, come dobbiamo approcciarle?

«Con curiosità e voglia di imparare, senza voler speculare o farsi

attrarre da facili guadagni. In primis, serve conoscenza, dato che prima di acquistare occorre essere pienamente consci dei rischi, delle potenzialità e delle minacce. Il sistema cerca di riportare l'individuo nel possesso dei suoi averi, ma ciò comporta necessaria competenza e attenzione: diffidate quindi di chi cerca di vendere solleticando la parte speculativa. Warren Buffett sentenziò che "nulla seda la razionalità come grandi dosi di denaro facile" e, conseguentemente, invito a un approccio cauto e ragionato».

Porteranno forti trasformazioni nei sistemi di pagamento, risparmio e investimento?

«Probabilmente sì, poiché è stato dimostrato che potrebbero non essere necessari intermediari: con questo non voglio sostenere che questi saranno inutili, ma una sana competizione porterà anche il sistema finanziario a un necessario aggiornamento, dato che finora non era possibile farne a meno. Il sistema tradizionale ha la possibilità di dimostrare la sua efficienza ed efficacia sulla spinta della concorrenza decentralizzatrice e disintermediatrice o di poter beneficiare delle innovazioni: certo che l'atteggiamento reazionario e conservatore tenuto fino ad oggi non appare consona».

Oggi anche le banche centrali pensano a una criptovaluta, ma la centralizzazione e garanzia di un solo soggetto non è il contrario

della logica su cui si basano le criptovalute?

«Le banche centrali stanno riflettendo in merito alle Central bank digital currency, il cui substrato tecnologico è ancora in discussione: presumibilmente non avranno elementi di contatto con le criptovalute, anche se lo pseudoanonimato dovrebbe essere una caratteristica per l'usabilità. La People's Bank of China ha pubblicato il proprio whitepaper E-CNY, cercando di bilanciare anonimato e centralizzazione».

Insomma, come manager dobbiamo aspettarcele come sistema di pagamento da parte dei clienti e quindi come valuta nel conto economico?

«È possibile che clienti o determinate transazioni possano avere quale sottostante le criptovalute o, meglio, le criptoattività: ribadisco che le criptovalute (come più di una volta sottolineato anche dalla Banca centrale europea) non sono né valuta né moneta, ma qualcosa di diverso. I principi contabili internazionali conducono verso l'esclusione dal novero delle valute, ovvero delle monete, quindi non le troveremo lì».

Cosa c'è da sapere ancora per non subire le criptovalute ma, nel caso, utilizzarle al meglio?

«Ogni innovazione può essere rifiutata e poi subita, o studiata e poi gestita. Ogni impresa dovrà fare

verifiche interne per analizzare se e come potrà ottenere benefici».

Quando faremo la spesa con le criptovalute e quali vantaggi ci saranno?

«Le evoluzioni e rivoluzioni dei mercati non sono programmate da piani di sviluppo quinquennali di sovietica memoria: il mercato decide e si muove. La bellezza di questi cambiamenti è che non sono lineari e sono difficilmente prevedibili. Probabilmente ci troveremo a fare la spesa via chat senza accorgercene, come del resto abbiamo iniziato a usare i sistemi di messaggistica per telefonare».

Sarà un successo o l'ennesima bolla?

«Il fatto che siamo qui a parlarne e a interrogarci sulle evoluzioni del mercato e sulle tendenze tecnologiche è già un successo, poiché nuovi modelli di business stanno apparendo. L'umanità è andata avanti a strappi, tra bolle e sviluppi: chi si ricorda la bolla delle dot com?».



Stefano Capaccioli ha appena pubblicato il libro **Criptoattività, criptovalute e bitcoin** Giuffrè Francis Lefebvre.

Con lui Manageritalia Lombardia ha recentemente organizzato il webinar **Bitcoin: ritorno al futuro?**

Guardatelo qui:

 <https://bit.ly/Bitcoin-MitLombardia>

SOLOXTE HA QUELLO CHE FA PER TE



SO

IL NETWORK COMM

IL TUO CENT
A PORT

Soloxte è il network di convenzioni commerciali riservato ai manager italiani, e loro familiari, con numerose offerte di marchi leader dei principali settori merceologici. Trova quello che fa per te nelle categorie viaggi e turismo, tempo libero, shopping, salute e benessere, life&service, education. E nella categoria in evidenza trovi le ultime novità e le offerte del momento.

ACCEDI A MY MANAGERITALIA (WWW.MANAGERITALIA.IT) CON LE TUE CREDENZIALI, CODICE ID E PASSWORD, ENTRA IN CONVENZIONI COMMERCIALI SOLOXTE E NAVIGA IN UN MARE DI QUALITÀ!

Soloxte è un servizio in partnership tra  **MANAGERITALIA** e  **FEDERMANAGER**

SOLOXTE

COMMERCE DEI MANAGER ITALIANI

UN CENTRO COMMERCIALE
A TUTTA DATA DI CLICK!



ANCHE DALL'APP

Scopri SOLOXTE anche dall'App Manageritalia direttamente dalla tua card nella sezione "Il mio profilo > Card" cliccando sul logo SOLOXTE. Cerca MANAGERITALIA su Google Play Store o Apple Store, scaricala subito e inserisci le tue credenziali Manageritalia per accedere. **Buon shopping!**

LA MANAGER DEI FINANZIAMENTI PUBBLICI



Anna Dalla Torre opera in Cogeia come responsabile team consulenza direzionale per la pubblica amministrazione.

Roberta Roncelli

Una conoscenza approfondita della Pa e una visione strategica degli obiettivi da raggiungere nell'interesse comune: a tu per tu con Anna Dalla Torre, associata a Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata

Cosa vuol dire oggi essere una manager che opera nel campo dei finanziamenti pubblici?

«La sfida più difficile per un manager è quella di essere incisivi ogni giorno, in una pubblica amministrazione spesso stantia e non al passo con i tempi. Ma per un manager che ha ben presente obiettivi di crescita, innovazione e utilizzo delle opportunità che i fondi pubblici offrono, la Pa è il più stimolante dei terreni di gioco. Il segreto è tuttavia conoscere le maglie entro cui le progettazioni, sia pubbliche che private, possano inserirsi, ma anche le norme a volte troppo stringenti per garantire il corretto utilizzo dei fondi».

Quali sono i punti di forza da mettere in campo?

«Un bravo manager deve essere pronto a trasformare le debolezze delle Pa in punti di forza. Mi riferisco alla mancanza, in genere, di una corretta conoscenza delle normative di settore e, in particolare, dei vincoli legati ad appalti pubblici e agli aiuti di Stato, a un mana-

gement a volte poco autorevole o poco predisposto ad agire in un'ottica di squadra e obiettivi. Il manager deve seguire con attenzione i processi decisionali, offrire soluzioni, organizzare il lavoro valorizzando e formando le competenze, semplificare i processi e, infine, "fare squadra"».

Quale il contributo di un manager per fare in modo che questi finanziamenti abbiano il maggiore impatto possibile?

«La mia ventennale esperienza in questo settore mi ha insegnato che bisogna avere un'ottima conoscenza della materia; una visione chiara e strategica degli obiettivi da raggiungere nell'interesse comune, gestire autorevolmente le risorse umane e operare con grande senso di responsabilità, trasparenza e legalità».

Come presidiare un settore come questo, che ancor più oggi, con il Pnrr, avrà un forte sviluppo?

«L'attuale Governo Draghi ci sta insegnando che servono veri tecnici in tutti i settori e serve contare

sulla scena internazionale. La Pa dovrebbe, dunque, puntare subito su manager preparati che non si intimidiscono davanti a un codice appalti o alle regole sugli aiuti di Stato e che propongono soluzioni celeri ed efficaci».

Cosa fare per crescere professionalmente?

«Come dicevo, un manager non può adagiarsi o fossilizzarsi, deve stare al passo. La continua formazione è importante e distintiva. Personalmente, trovo che Cfmt offra percorsi altamente formativi, con modalità compatibili anche con le nostre giornate "full"».

Bisogna guardare anche all'estero?

«Lo scenario europeo per un manager che si occupa di fondi comunitari è la sua seconda casa. La normativa europea è indirizzata in modo uniforme a tutti gli stati membri e, benché la pratica attuazione dei fondi passi attraverso naturali regionalismi, nei principi rimane sempre uguale. Così l'azione di un manager può spiegarsi allo stesso modo in Francia come in Slovacchia o in Germania. Senza considerare che i paesi terzi guardano oggi con interesse al modello programmatico europeo (penso ai paesi dell'Est ad esempio, Kazakistan in prima linea) e una gestione dei fondi pubblici tesa fortemente alla protezione del clima, della salute,

dell'innovazione e dell'inclusione sociale».

Lei vive a Catanzaro, che ambiente professionale c'è e come sfruttarlo?

«La Calabria offre una realtà professionale, imprenditoriale e culturale di tutto rispetto. Negli ultimi 13 anni mi sono occupata di gestione del Fondo europeo agricolo - Feasr. Un'esperienza unica. Il Programma di sviluppo rurale calabrese 2014/2020 – oggi 2014/2022 – ha finanziato realtà agricole splendide e in forte crescita sui mercati, impegnato il 100% della sua dotazione, raggiunto già il 100% del target finanziario fissato al 2021 e realizzato il 54,15% di quello al 2022. È tra i Psr più performanti d'Italia. Servono, tuttavia, più manager in tutti i settori strategici, se davvero si ha la voglia di utilizzare efficacemente le attuali occasioni di finanziamento».

Come fare networking con vantaggi per sé e l'azienda, magari anche divertendosi?

«La Calabria non ha, purtroppo, molti manager con cui fare rete. Sarebbe bello essere di più e ancora più bello coinvolgere le imprese private per far loro conoscere il mondo manageriale e le enormi opportunità di crescita che ci stanno dietro. Ho sempre pensato che un canale come Cfmt, più aperto verso l'esterno, verso i terzi, potesse essere un buono strumento».

L'Associazione in numeri

	F	M	Totale
Dirigente	20	158	178
Quadro	2	30	32
Mep	2	31	33
Volontario		13	13
Pensionato	7	43	50
Sostenitore		1	1
TOTALE	31	276	307

dati di ottobre 2021

Managerialmente parlando, la Calabria e il Sud in generale, di cosa avrebbero bisogno?

«Credo che un vero percorso di crescita non possa che passare da una classe dirigenziale pubblica e privata capace di affrontare la crisi e raccogliere nuove sfide. La sanità in Calabria, ad esempio, pesa circa l'80% del bilancio regionale. È un settore, tuttavia, commissariato da ormai 12 anni e che continua a non funzionare. Credo sia un ambito che possa essere risanato solo con scelte manageriali responsabili e coraggiose, così come altri altrettanto importanti ma non decollati come la Calabria meriterebbe».

Lei è associata a Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata: che rapporto e quali vantaggi ha?

«Mi sono iscritta all'associazione nel 2014, dopo essere stata contattata dal presidente Pino Trisciuzzi. L'associazione mi ha permesso di conoscere meglio il mondo manageriale, mi ha proiettata in situazioni estremamente interessanti, di confronto, condivisione e crescita, oltre che offerto innumerevoli servizi».



BENEFIT AZIENDALI: EFFETTO TOKYO, PER 9 MANAGER SU 10 LO SPORT FA BENE AL LAVORO

L'obiettivo è combattere lo stress, aumentare l'engagement e migliorare le relazioni in ufficio. I risultati di un sondaggio

Potremmo chiamarlo effetto Tokyo, o addirittura effetto Tortu. I successi degli atleti azzurri alle ultime Olimpiadi e Paraolimpiadi hanno fatto crescere l'interesse e la voglia di sport come benefit aziendale. Imprenditori, ceo e manager responsabili delle risorse umane ne sono sempre più convinti: proporre a dipendenti e collaboratori attività sportive migliora la qualità del lavoro, aumenta l'engagement nei confronti dell'azienda, combatte lo stress e favorisce le relazioni tra colleghi. Ne sono convinti ben nove manager su dieci.

A confermarlo i dati raccolti da Urban Sports Club, l'applicazione per l'accesso a migliaia di centri fitness e attività sportive diventata in quest'ultimo anno un

solution provider per offrire soluzioni flessibili di sport e benessere in azienda. Urban Sports Club, in collaborazione con RisorseUmane-Hr, ha realizzato, infatti, nel mese di agosto un sondaggio su 262 tra hr manager, ceo e responsabili welfare di aziende italiane e i risultati sono eloquenti: il 92% degli intervistati è convinto che sia utile alle aziende l'adozione di iniziative di welfare che promuovano lo sport e il benessere psicofisico.

«Emerge un interesse crescente a inserire lo sport tra i benefit che le aziende offrono ai propri dipendenti», spiega Filippo Santoro, managing director di Urban Sports Club Italia. «Un benefit che si posiziona sempre di più come un

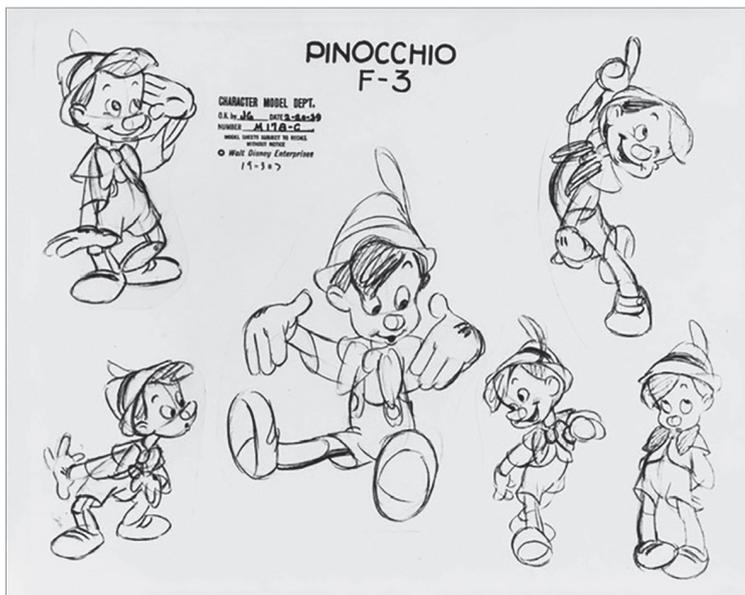
must have piuttosto che un *nice to have*. In questo scenario la flessibilità e la possibilità di scegliere fra più strutture in base ai propri impegni e al luogo dove si lavora, smart working o ufficio vero e proprio, è un elemento imprescindibile».

Secondo gli intervistati, i principali benefici dell'attività sportiva in relazione al lavoro sono ridurre e combattere lo stress (43%), migliorare le relazioni tra colleghi (20%), rafforzare lo spirito di squadra (20%), ma anche sviluppare l'engagement e tutto ciò che concerne il cosiddetto employer branding (15%). Per i manager, l'offerta di sport in ambito welfare deve avere alcune caratteristiche essenziali: innanzitutto, la flessibilità e la possibilità di customizzazione (42%), sia sul fronte della gestione aziendale, sia sul fronte dei dipendenti, in modo che ognuno possa scegliere in base alla propria agenda, agli spostamenti e alle esigenze della vita privata e familiare. Altro elemento fondamentale è la libertà di scelta (31%): è bene, per scongiurare l'effetto "Coppa Cobram", che ognuno possa scegliere lo sport o l'attività che meglio si confaccia alle proprie attitudini e alle proprie preferenze. Terzo elemento: la semplicità gestionale (18%). È importante che la persona cui fa capo un sistema di welfare in una media o grande organizzazione si trovi un sistema facile da gestire.

Le tipologie di sport più adatte a diventare strumento di welfare? Al primo posto gli sport di squadra (40%), al secondo, attività di meditazione e relax, come yoga e pilates (34%), al terzo gli sport di endurance come corsa lunga e bici (9%) e al quarto le attività brevi ad alta intensità come, per esempio, l'Ems e il functional training (5%).

DOVE

Walt Disney.
L'arte di raccontare storie senza tempo. Milano, Mudec, fino al 13 febbraio



Artista dello studio Disney. *Studio per caratterizzazione*, inchiostro su carta, 1939, Walt Disney Animation Research Library.

WALT DISNEY, L'ARTE DI RACCONTARE STORIE SENZA TEMPO

Non esiste nulla al mondo di più serio di un cartone animato! Da sempre, infatti, l'arte di raccontare storie ha svolto un ruolo importante nei rapporti umani, chiunque l'abbia esercitata nel corso dei secoli: scribi, oratori, menestrelli, cantastorie, poeti, cantautori, romanzieri... Condividere un'esperienza, apprendere lezioni, ispirare sogni sono fili di vitale importanza per la coesistenza umana, sono la trama di una cultura e di una società.

Se un'immagine dipinta vale mille parole, allora un film d'animazione, composto da centinaia di immagini, è un vero poema epico. È proprio da qui che

dobbiamo partire per capire le ragioni della nascita, e soprattutto del perdurare nei decenni, di un impero della fantasia come quello creato e sviluppato da Walt Disney nel 1923. Il mondo Disney è fatto di miti come Ercole, Re Mida, Proserpina, figure nate prima ancora che esistesse la scrittura per spiegare fenomeni naturali o gerarchie sociali, personaggi che sono giunti a noi grazie ai più grandi scrittori greci e latini; è fatto di fiabe come quelle di Esopo, in cui i protagonisti sono animali dai vizi e dalle virtù umani (i tre porcellini, Topolino, Paperino...); è fatto di favole e leggende come la Sirenetta di Andersen o la Cenerentola di Perrault, tratte da ogni luogo del pianeta. Storie lontanissime dal modo di sentire dell'epoca in cui viene prodotto un film, ma

che il team Disney sa rendere attuali ed eterne.

Sono infatti centinaia le persone che fin dagli anni Venti lavorano alla realizzazione di una produzione Disney, da chi si occupa dei fondali, gli ambienti in cui saranno posti i disegni da animare, a chi segue la caratterizzazione dei personaggi, dagli esperti del suono ai disegnatori. Squadre che sanno coordinarsi alla perfezione e in cui ognuno porta qualcosa di sé e della sua storia ad arricchire il lavoro di tutti: dall'italo-americano Jim Bodrero, che inventa per un episodio di *Fantasia* l'asinello Jacco perché gli ricorda i suoi giochi d'infanzia, a Ollie Johnston che presta il suo volto a Spugna in *Peter Pan*; da Marc Davis che disegna *La Bella addormentata* con la postura e le movenze di Audrey Hepburn, a Ferdinand Horvarth, per cui *Biancaneve*, il primo lungometraggio che uscirà nelle sale nel 1937, ha gli occhioni di Betty Boop, e la regina allo specchio l'alterigia di Greta Garbo, fino a Gustav Tenggren, illustratore svedese, che trasforma l'ambientazione toscana di *Pinocchio* in un meraviglioso scenario da villaggio nord europeo! Sì, perché c'è sempre una storia da raccontare a cui aggiungere particolari che la rendano attuale; e l'arte del racconto e della comunicazione è una faccenda serissima!

CURIOSITÀ

La celebre frase attribuita a Walt Disney "se puoi sognarlo, puoi farlo", in realtà fu pronunciata da Tom Fitzgerald, uno dei progettisti del team del Parco Epcot dedicato all'innovazione e alla cultura della tecnologia.

Davide Mura



Libertà, vecchiaia e autodeterminazione

Il romanzo della canadese Jocelyne Saucier approda in Italia per i tipi di Iperborea, dopo aver venduto oltre 350mila copie in tutto il mondo ed essere diventato un film commovente. La storia vede tre protagonisti anziani che hanno scelto di vivere gli ultimi anni di vita in uno splendido isolamento,

nel proprio chalet della foresta dell'Ontario settentrionale. Si tratta di Charlie, che ha rifiutato le cure ospedaliere, Tom, che ha voltato pagina rinunciando all'alcol e agli assistenti sociali, e Boychuck, un signore dall'oscuro passato. I tre vengono in contatto con personaggi ai margini della società. Un inno alla libertà in mezzo alla natura e un nuovo senso di comunità, dove le emozioni e gli affetti possono essere espressi in tutta la loro pienezza.

Piovevano uccelli, Jocelyne Saucier, Iperborea, pagg. 224, € 16,50.



Clima: non c'è tempo da perdere

Non si può certo dire che Bill Gates non abbia dedicato tempo allo studio delle cause e degli effetti del cambiamento climatico. Dopo aver consultato fisici, chimici, biologi, ingegneri, esperti di scienze politiche e finanza, Gates ha individuato i passi necessari

per evitare un disastro ambientale sul nostro pianeta. Il saggio è il frutto di queste ricerche e spiega perché dobbiamo mirare ad azzerare le emissioni di gas serra, presentando anche soluzioni per raggiungere questo obiettivo vitale. Dalle tecnologie più innovative, che già oggi aiutano a ridurre le emissioni, ai settori che richiedono progressi immediati, fino a chi sta lavorando alle prossime scoperte: un libro che invita tutti a fare la propria parte per fronteggiare questa emergenza globale.

Clima. Come evitare un disastro. Le soluzioni di oggi. Le sfide di domani, Bill Gates, La Nave di Teseo, pagg. 400, € 20,90.

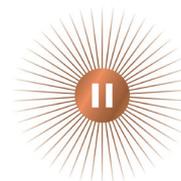


dall'ESTERO

Come gestire i nostri impegni e tornare a vivere

Vorremmo tutti poter fermare il caos del lavoro e della vita, ritagliandoci degli spazi, anche brevi, per rigenerarci. Eppure, le nostre giornate al lavoro e nella vita privata sembrano procedere a ritmi sempre più serrati. Il problema è che se siamo costantemente schiacciati dagli impegni vivremo sempre in una corsa affannosa che ci rende, in definitiva, insoddisfatti e poco produttivi. In *A minute to think*, Juliet Funt, guru del time management, fornisce una guida pratica per riprendere il controllo della nostra giornata lavorativa, liberando noi stessi dal carico eccessivo di lavoro, recuperando la creatività e la concentrazione necessarie per dare il massimo. L'idea alla base del libro è di ritagliarci delle pause vitali, momenti o periodi più o meno lunghi per rimetterci in carreggiata. Non possiamo continuare ad approcciare la nostra giornata come se dovessimo sempre spegnere degli incendi. I consigli offerti sono pratici e concepiti per un utilizzo immediato. Molto utili le domande che dovremmo porci a fine giornata. Il lockdown che abbiamo tutti vissuto deve per forza averci insegnato qualcosa, sostiene Funt: il mondo del lavoro oltre la pandemia deve procedere con dei ritmi e un mindset differenti rispetto al passato. Nel saggio sono raccontate le storie dei clienti dell'autrice, esempi in cui ognuno di noi può facilmente riconoscersi. Il punto è che dobbiamo resettare le nostre priorità, a tutto vantaggio del nostro benessere personale, ma naturalmente anche della nostra professione. Tra i tanti libri sul tema, questo colpisce per l'approccio empatico: non si giudica nessuno, però dobbiamo cambiare approccio di fronte agli impegni, per evitare esiti nefasti. Abbiamo bisogno che qualcuno oltreoceano ce lo ricordi? Decisamente sì.

A minute to think, Juliet Funt, Harper Business, pagg. 288, \$ 29,99.



A MINUTE TO THINK

RECLAIM CREATIVITY,
CONQUER BUSYNESS, AND
DO YOUR BEST WORK

JULIET FUNT

UNALENTE OLISTICA PER OSSERVARE ED ELIMINARE LA RABBIA

Perché vi arrabbiate? Perché alcune situazioni sul lavoro vi esasperano, scatenando reazioni istintive di collera? Avete provato tutte le tecniche di respirazione possibili ma quel collega li proprio non lo sopportate. Se i metodi tradizionali non hanno funzionato fino ad ora, provate a leggere **Come non perdere mai più la calma. Mantenendo sempre il controllo della situazione** di David J. Lieberman (Tea Editore, 2020, 224 pagine). L'autore, psicologo e autore di best seller come *Lo psicanalista portatile* e *Scoprire le bugie*, è un riconosciuto esperto di scienze comportamentali e rapporti interpersonali.

Il libro apre con una domanda diretta: "Cosa consente a certe persone di riuscire a gestire gli alti e bassi della vita, le svolte improvvise, gli ostacoli e gli scontri con calma e compostezza, mentre altre si infiammano al minimo insulto, vanno in pezzi di fronte alla più piccola frustrazione e trasformano delusioni insignificanti in tragedie?" La risposta è racchiusa in un'unica parola: "prospettiva". Nel momento dell'arrabbiatura, la nostra prospettiva è concentrata sul qui e ora: il più o meno piccolo disguido innesca una reazione di attacco o fuga, la calma è andata persa. Qualche tempo dopo lo stesso episodio ci sembra invece insignificante: la prospettiva del tempo ne ha annacquato l'urgenza e spesso non capiamo perché ci siamo arrabbiati così tanto.

La risposta alla domanda sopra è altrettanto diretta: "Quan-

do scopriamo come spostare la nostra prospettiva, siamo in grado di osservare gli eventi dell'oggi attraverso le leggi più sagge ed equilibrate del domani". Cosa vuol dire questo? Che il cambio di paradigma ci permette di vedere la situazione per com'è realmente. Ma cos'è la prospettiva e come si forma? Su questo punto specifico è fondamentale il primo capitolo di questo libro, che descrive le dinamiche basilari:

lo spirito, l'ego e il corpo. Tranquilli, per apprezzarlo non saranno necessarie spiegazioni esoteriche né conoscenze di psicologia: il libro è molto diretto e chiaro, altrimenti che best seller sarebbe? Attenzione, però: è un libro facile e diretto, ma non semplicistico, nel senso che non fornisce rapide soluzioni per gestire la rabbia, come il titolo sembrerebbe suggerire. Questo è un testo di psicologia divulgativo, ma non per questo superficiale.

È un libro che fa riflettere sul perché reagiamo in un certo modo ai problemi. Ogni circostanza in cui ci imbattiamo è come un quaderno le cui pagine sono bianche fino a quando non le riempiamo con i nostri pensieri. Vuol dire, ad esempio, che quando qualcuno si comporta in maniera sgarbata con noi, di per sé questo non significa niente. Che cosa ha a che vedere la sua opinione con la percezione di noi stessi? Nulla. Più la nostra autostima sarà solida e meno saremo suscettibili alle offese e magari ci renderemo conto che la persona che ci ha offeso è la prima ad avere una serie di problemi e di complessi sui quali dovrebbe lavorare.



Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

DIRIGENTI TERZIARIO E LOGISTICA: LA RETRIBUZIONE DELLA 5ª SETTIMANA DI FERIE

Siamo uno studio di consulenza e vorremmo avere conferma dell'automatismo relativo all'onere di pagamento previsto per la settimana di ferie aggiuntiva rispetto alle 4 spettanti *ex lege*.

Premesso che (d.lgs 66/2003) 2 settimane devono essere godute nell'anno di maturazione e le 2 restanti entro il 18esimo mese successivo all'anno di maturazione (pena il pagamento dei relativi contributi), come va interpretata la previsione in base alla quale per la settimana aggiuntiva "l'indennità per le ferie non godute deve essere erogata entro il mese di luglio immediatamente successivo all'anno di maturazione"? Questo termine è infatti inferiore rispetto a quello di cui al citato decreto. Non riusciamo a comprendere il meccanismo con cui operare per individuare e retribuire la cosiddetta settimana aggiuntiva prima ancora che siano decorsi i 18 mesi utili alla fruizione delle ulteriori 2 settimane.

Inoltre, sembrerebbe esistere un orientamento consolidato della Corte suprema in base al quale è onere del dirigente stabilire i tempi di fruizione delle ferie maturate, con la conseguenza che l'obbligo retributivo a carico del datore sembra spettare solo qualora il dirigente dimostri che le necessità aziendali ne hanno precluso il godimento.

C.F. - Roma

Precisiamo che le disposizioni del contratto per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi e quello per i dirigenti delle imprese di logistica e dei magazzini generali non coincidono con la procedura da adottare in merito all'eventuale pagamento della quinta settimana di ferie, se non goduta.

In entrambi i contratti, tuttavia, non è previsto un automatismo, poiché ai dirigenti viene riservata la facoltà di richiedere l'indennità sostitutiva per gli eventuali 5/6 giorni di residuo ferie maturati nell'anno precedente, sulla base di un'espressa previsione contrattuale, e ciò indipendentemente dal fatto che possano autodeterminarsi o meno nella fruizione delle ferie.

Per quanto riguarda la problematica relativa alle tempistiche,

il comma 1 dell'art. 10 del d.lgs 8 aprile 2003, n. 66, come modificato dall'art. 1, comma 1, lett. d, del d.lgs Corte suprema 19 luglio 2004, n. 213, stabilisce che il periodo minimo di 4 settimane di ferie, "salvo quanto previsto dalla contrattazione collettiva", va goduto per almeno 2 settimane consecutive "in caso di richiesta del lavoratore", nel corso dell'anno di maturazione e, per le restanti 2 settimane, nei 18 mesi successivi al termine dell'anno di maturazione.

Tale successivo intervento legislativo ha, di fatto, vanificato gli effetti della norma originaria, volta a garantire al lavoratore almeno 4 settimane di ferie l'anno. Al contempo, però, ha riconosciuto alla contrattazione collettiva la possibilità di disciplinare diversamente la materia, dando inoltre rilievo alla volontà del lavoratore. In base a queste considerazioni, le parti firmatarie i ccnl in parola non hanno riscontrato alcuna incompatibilità tra le disposizioni contrattuali e quelle di legge che sono, quindi, sostituite da una condizione di miglior favore per il lavoratore.

Per completezza di informazione, riportiamo qui di seguito la normativa contrattuale da prendere a riferimento.

Ccnl terziario – accordo 21 luglio 2016 – art. 13, comma 6

Le ferie sono irrinunciabili e, salvo il caso di risoluzione del rapporto di lavoro, non possono essere sostituite dalla relativa indennità per ferie non godute, se non per la frazione eccedente il periodo minimo di 4 settimane, (art. 10, d.lgs 66 dell'8 aprile 2003 e successive modificazioni e integrazioni). L'indennità per le ferie non godute deve essere erogata entro il mese di luglio immediatamente successivo all'anno di maturazione.

Ccnl logistica – testo unico 8 gennaio 2014 – art. 9, comma 2

Le ferie sono irrinunciabili e, salvo il caso di risoluzione del rapporto di lavoro, non possono essere sostituite, se non per la frazione eccedente il periodo minimo di 4 settimane, (art. 10, d.lgs 66 dell'8 aprile 2003 e successive modificazioni e integrazioni), dalla relativa indennità per ferie non godute. A tal fine al dirigente è fatto obbligo di segnalare all'azienda il periodo di ferie eccezionalmente non fruito e l'azienda darà atto di ricezione della comunicazione. In tal caso, qualora il dirigente non avanzi per iscritto diversa richiesta, gli verrà corrisposta per il periodo non goduto un'indennità pari alla normale retribuzione, di fatto da versarsi entro il secondo semestre dell'anno successivo a quello di spettanza delle ferie.

#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



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

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #77



Nuove professioni Il manager panteista

Dopo il capitalismo industriale e quello finanziario, è forse già tempo del capitalismo panteista? Siete pronti per qualcosa di così audace e alternativo? Ma cosa vuol dire poi? Boh, proviamo con il capitale. Se investo denaro, il mio denaro deve essere remunerato. Se investo forza lavoro, il mio lavoro deve essere remunerato. Se investo il tutto (come pianeta), il mio tutto deve essere remunerato. Dunque, non sfruttato e saccheggiato. Ora, sintetizzando (o banalizzando) la complessità filosofica del panteismo, possiamo dire che ogni dottrina che consideri divina la totalità delle cose, e che identifichi la divinità con il mondo, è, “giustamente”, panteista. Se “Dio

è Tutto” e “Tutto è Dio”, allora tutto va adorato, anche uno scarafaggio e anche uno stupido batterio. Questa idea cosmica di capitalismo potrebbe anche suonare pretenziosa, o addirittura ridicola, se non fosse che il ritorno alla Sophia dell'antichità è l'ultima chance che abbiamo per fermare l'imminente apocalisse. Non sarà certo la tecnologia a salvarci (questo sì che è pretenzioso o addirittura ridicolo). Cosa vorrà mai dire concretamente? Non lo so di preciso, ma simbolicamente mi viene in mente il Totaltheater (teatro totale) di Walter Adolph Gropius, uno dei fondatori del Bauhaus. In tale teatro la tradizionale separazione tra platea e palcoscenico viene annullata

02/ OPEN HIRING

04/ LEZIONI DI CINESE

06/ MERCATI FUTURI

SAVE THE DATE:
FARE FUTURO
CON LE PERSONE
ONLINE, 22 NOV 2021

→ <https://bit.ly/farefuturoconlepersone>

a favore di uno spazio dove tutti gli attori (e anche spettatori) sono coinvolti in una recita totale. Così dovrebbe funzionare il capitalismo panteista. Tutti partecipano, tutti ci guadagnano (in esistenza e sopravvivenza dignitosa) e nessuno ci perde. Un gioco, insomma, non a somma zero. Fate voi i vostri conti. E il manager panteista? Beh, lui come un buon taoista vive in armonia con la natura perché sa che ognuno è identico a tutto ciò che lo circonda e dice a se stesso: “Io sono fatto con le stesse cose di cui è fatto il pianeta. Sono il pianeta. Sono la foresta. Sono l'albero. Sono lo scoiattolo. Sono la formica. Sono il batterio”. Insomma, questione di mindset.

—Future trends

Questo pazzo mondo dei trend



<https://camp.com/toy/present-shop-explainer>

<https://tinyurl.com/c6ew2dvm>

<https://tinyurl.com/rsbs3b83>

—Future recruiting

Open hiring

Assumere tutti quelli che vi capitano a tiro. Anche questa è una strategia, almeno dando retta a The Body Shop, che di fronte agli innumerevoli posti vacanti, ma nessun candidato in vista, ha deciso di cambiare radicalmente il suo approccio di reclutamento e giocare la carta dell'open hiring. Basta paletti, basta requisiti minimi, chi c'è c'è e chi non c'è non fa per me. Finora la strategia ha funzionato bene: «Abbiamo attinto a un pool di talenti completamente nuovo», dice Jennifer Wale, responsabile delle risorse umane di The Body Shop negli Stati Uniti. Le cosiddette assunzioni aperte funzionano più o meno così: 1) il curriculum vitae diventa irrilevante (conta il potenziale, non il passato); 2) chi prima si candida, meglio alloggia (contattati in base all'ordine di presentazione); 3) pre-selezione via video chat (breve colloquio in videoconferenza con tre domande secche); 4) pochi paletti (assumere quasi tutti i candidati che soddisfino i criteri minimi e formali).



—Future e-commerce

Baby shoppers

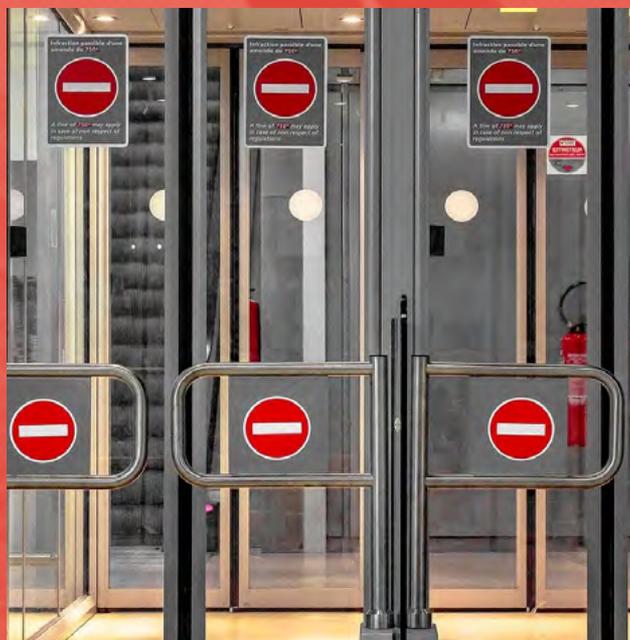
Avere 3 anni e non dimostrarli, mentre si compra online. Piccoli consumatori (non) crescono, per la felicità di chi vende su internet. Succede negli Stati Uniti, dove ora anche i bambini di tre anni possono fare acquisti nel negozio online del rivenditore di giocattoli Camp senza l'intervento degli adulti, a patto che il genitore imposti un budget e, ovviamente, l'indirizzo di consegna. La cosa non stupisce. Sempre più imprese adattano il loro marketing a target sempre più giovani, anche perché in rete sono ormai protagonisti del business. Vedi Ryan Kaji, che a 9 anni guadagna 30 milioni di dollari l'anno per presentare e piazzare giocattoli sul proprio canale YouTube.



—Future tourism

Foresta a numero chiuso

Pagare un biglietto d'ingresso per passeggiare nel bosco? Può diventare (ben presto) una cosa normale. Recentemente ha fatto discutere la decisione di rendere Venezia una destinazione "a numero chiuso", con tanto di tassa di sbarco o, meglio, biglietto che varierà da 3 a 10 euro a persona a seconda dei giorni. Tutto questo si chiama Overtourism: sovraffollamento turistico che impatta negativamente sulla qualità della vita (nostra e del pianeta). Molti paesi seguiranno l'esempio rendendo molte destinazioni, compresi paesaggi naturali, a ingresso limitato. Certo, l'escursionismo in sé dovrebbe rimanere gratuito, ma la visita dei punti panoramici popolari e l'uso dei parcheggi vicini no.



—Future shopping

È solo un gioco

E mentre tutti discutono sul futuro dell'universo phygital, zitte zitte, e relativamente inosservate, alcune società preparano il terreno per un meta-universo digitalmente omnicomprensivo, un'enorme realtà parallela dove far rivivere l'utopia di Second Life. Epic Games, la fortunata creatrice del videogioco Fortnite, sta investendo un miliardo di dollari per fondere il suo mondo con quello della Sony. Questo apre nuovi scenari, un nuovo enorme spazio economico e commerciale che sta emergendo in rete. Più i mondi dei giochi si fondono e crescono insieme, più diventa importante per le aziende essere presenti in questo meta-universo: per esempio con test drive virtuali di nuovi modelli delle case automobilistiche, oppure con negozi come quelli che il produttore di abbigliamento giapponese Uniqlo gestisce nel gioco per computer Animal Crossing, che veste sia gli avatar sia il giocatore nella vita reale, con consegna a casa.

—Future advertising

Pubblicità 4.0

Ignori i cartelli pubblicitari mentre sfrecci sulla strada? Ben presto potresti essere costretto dalla tua cara auto a dedicare la "giusta" attenzione ai messaggi promozionali. Come tutti sanno, le nuove e future vetture sono dotate di numerose telecamere esterne e interne che supportano la guida. Bene: ben presto questi dispositivi non solo riconosceranno i segnali stradali, ma anche loghi e cartelloni pubblicitari con servizi aggiuntivi, tipo che se passi davanti a un Bricocenter l'auto proietta le offerte speciali dei manifesti direttamente sulla console. La Ford ha appena brevettato questa tecnologia. Conseguenze? Il riconoscimento automatico dei manifesti renderà possibile nuovi modelli di business per il marketing.

—Future China

Lezioni di cinese

Ultimamente si parla della Cina solo per riferirsi alla crisi energetica con blackout, limitazioni dei consumi e fabbriche chiuse. Ma, ovviamente, c'è altro di cui parlare in termini di piccole lezioni di tendenze.



—Miao Mao

Stile impero

I *we are the champions* dell'avanguardia imprenditoriale cinese includono, giusto per fare qualche esempio, Alibaba, Byte Dance, Hisende, Shein e BYD. Gli elementi centrali della loro nuova strategia sono sostanzialmente tre: 1) l'azienda nasconde l'origine o la comunica in modo discreto (alcuni produttori usano persino etichette come "Made in Shenzhen" per aggirare la cattiva immagine del "Made in China"); 2) l'azienda costruisce il proprio canale e-commerce per ottenere dati importanti che si generano nell'interfaccia con il cliente. In precedenza, i produttori cinesi usavano spesso piattaforme di terzi come Amazon o AliExpress; 3) il marketing è professionale e, in alcuni casi, più innovativo e sofisticato di quello dei concorrenti occidentali. Per esempio, le aziende cinesi sono brave a vendere nel meta-universo digitale.



—Amare marchi cinesi senza saperlo

L'azienda Hoto produce utensili ed elettrodomestici da cucina. Il design dei prodotti è minimalista e ricorda il pionieristico design industriale del marchio Braun degli anni 60, e per certi versi anche Apple (che a sua volta copiava Braun). Hoto fa pubblicità su Instagram con foto ricercate e cool. Fino a oggi, i prodotti erano disponibili solo su Amazon, ma ora sta aprendo propri negozi online in Europa e negli Stati Uniti. Il fatto che Hoto sia un'azienda cinese non è percepibile dall'identità del suo marchio.

—Parola di Guru China goes online

E come vanno online? Con puro intrattenimento che, secondo Frederic Court, uno degli investitori di maggior successo nell'e-commerce, sarà la grande tendenza del commercio online, che i cinesi interpretano alla grande. Due flash: prima il contenuto, poi il prodotto. Sempre più imprese cinesi sono "content-driven", cioè puntano tutto su storytelling e messa in scena. L'influencer cinese Li Jiaqi, abilissimo a intrattenere via livestream, ha venduto in un giorno rossetti per un valore di 145 milioni di dollari. 40 milioni di persone lo seguono su Douyin, la versione cinese di TikTok. La socializzazione dello shopping avviene online. Se passeggiate per le città asiatiche, vedrete gruppi di giovani donne che mangiano insieme durante la loro pausa pranzo e, insieme, fanno acquisti tramite i loro smartphone.



—So what? Tirare le somme

L'impero celeste non è più (e da tempo) l'impero del cheap. Non è neppure più la fabbrica del mondo. Dalla discountizzazione all'innovazione il passo è stato abbastanza breve. Le aziende cinesi stanno conquistando i mercati mondiali e i relativi consumatori senza dare troppo nell'occhio. La grande forza dei cinesi è che sono maestri nella vendita diretta al cliente e soprattutto non dipendono da Amazon, come molti occidentali.



SCARICA:

Chinese Global Brand
Builders 2021

<https://tinyurl.com/7xtwvuk>



— Future markets

I mercati col segno +++

Se volete sapere come sarà la vita di tutti i giorni tra qualche anno, allora date un'occhiata ai mercati in crescita dove fare affari in futuro. Niente di scientifico, ma solo quello che “sento” sulla punta delle dita.

— Trend 01

La contactless economy guadagna terreno. La pandemia si sta attenuando (forse), ma i suoi effetti persisteranno. I fornitori che fanno risparmiare ai clienti il contatto faccia a faccia, o aiutano le aziende a operare a distanza, ne stanno beneficiando.

Case history

<https://tinyurl.com/56uyb76b>
<https://sprinly.com>
<https://www.samsara.com>

— Trend 02

Il marketing diventa iper-personalizzato. I fornitori che aiutano gli inserzionisti con pubblicità mirate su interessi e posizione in tempo reale aumentano il loro giro d'affari.

Case history

<https://qloo.com>
<https://propellant.media>

— Trend 03

La stampa 3D entra nella fase sovradimensionale con stampanti dalle dimensioni di un camion per produzioni di parti voluminose. La capitalizzazione delle imprese sale in modo esponenziale. È una nuova era di additive manufacturing.

Case history

<https://www.slm-pushing-the-limits.com>
<https://www.desktopmetal.com>
<https://markforged.com>
<https://www.velo3d.com>

— Trend 04

La grande avanzata di robot e cobot in tutti i settori e ambiti. Nei prossimi due anni la robotizzazione e/o automazione crescerà almeno del 30% nel mercato europeo. La pandemia, ovviamente, accelera questo processo.

Case history

<https://www.fabmatics.com>
<https://www.picklerobot.com>

— Trend 05

L'eHealth, ovvero la digitalizzazione di sanità e salute, crea grandi opportunità per molti fornitori. Tuttavia, il mercato è difficile e costoso, altamente regolamentato e dominato da potenti attori consolidati.

Case history

<https://www.doctolib.de>
<https://www.kry.de>
<https://ir.jdhealth.com/en/index.php>
<https://tinyurl.com/xh5wdyr5>
<https://medicalchain.com/en/>
<https://www.medaware.com>

— Trend 06

Sicurezza informatica e deep learning si fondono per servizi di prevenzione e protezione sempre più sofisticati. Mercato particolarmente promettente per chi blinda tutto con l'aiuto dell'intelligenza artificiale.

Case history

<https://www.deepinstinct.com>

— Trend 07

ESG (environmental, social and governance), green deal e dintorni. La sostenibilità, anche come investimento, diventa un must, anzi, legge. Che si tratti di trovare alternative alla plastica, di progettare edifici a zero consumo energetico, di produrre alluminio carbon free, o quello che vi pare e viene in mente, "il verde" è l'affare del secolo.

Case history

<https://elysis.com>
<https://tinyurl.com/3dzetryh>
<https://xugroup.berkeley.edu>
<https://www.onionflats.com>
<https://www.equinor.com>

— Trend 08

Il vero tema non è la riduzione della CO₂ ma il suo assorbimento o smaltimento. Qui abbiamo un mercato per certi versi ancora inesplorato. Carbon capture and storage, ma non solo.

Case history

<https://tinyurl.com/2hdwzr27>

— Trend 09

L'agricoltura cellulare è pronta al decollo. La nuova industria alimentare sfida la natura e punta tutto sulle cellule staminali e sui bioreattori per produrre cibo in "provetta". Affari in vista per chi produce, distribuisce e promuove (marketing).

Case history

<https://gatheredfoods.com>
<https://oceanhuggerfoods.com>
<https://www.newwavefoods.com>
<https://impossiblefoods.com>
<https://www.beyondmeat.com>

— Trend 10

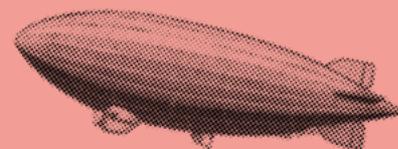
Complice la pandemia, nelle case è aumentato il "parco degli animali domestici", soprattutto cani da coccolare, ora con prodotti "assurdi" che vanno dai cosmetici agli accessori di lusso, fino alle pillole anti age per il nuovo transpet.

Case history

<https://www.pagerie.com>
<https://loyalfordogs.com>
<https://dogagingproject.org>
<https://www.greenpeople.co.uk>
<https://www.kiehls.com>

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



FUTURA ASSISTENZA SENZA CONTATTO

L'app Eve Cortex della startup statunitense TechSee sa riconoscere sia il dispositivo che il rispettivo problema. Basta inquadrare l'oggetto con il proprio smartphone e in pochi istanti appare sullo schermo sia la diagnosi sia la "cura": cambiare il seguente cavo. Le informazioni visualizzate sul telefono cellulare stanno per sostituire il classico manuale d'uso e permettono di riparare un elettrodomestico

praticamente da soli. Potremmo chiamare tutto questo *remote visual support solution*. Per molti il futuro dell'assistenza. Il nostro pronostico: questo tipo di manutenzione e servizio clienti in remoto e a distanza sarà lo standard fra pochi anni. I clienti non saranno più disposti ad aspettare l'arrivo di un tecnico per problemi che si possono risolvere con il supporto di un'applicazione che visualizza, grazie anche alla realtà aumentata, le istruzioni sul da farsi.

➤ <https://techsee.me>



OPENWORKSENGINEERING.COM

Droni nella rete. Skywall è un lanciarazzi da spalla che spara reti per imprigionare i droni con cattive intenzioni. Trend difensivo.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=e0pZDv3BztE>



CUYANA.COM

Fast pop-up store. Il marchio di moda premium Cuyana lancia, in collaborazione con Toyota, uno showroom itinerante che si monta in tre giorni.



JEVOIS.ORG

JeVois-Pro è una smart camera open source, completamente programmabile con intelligenza artificiale e deep learning che riconosce da sola oggetti e persone.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=aJp-mIBytno>



ASIARESEARCHNEWS.COM

Stare seduti un po' sul water aiuta a espletare i bisogni e da oggi anche a produrre energia (biogas) e guadagnare soldi (in Bitcoin). Si chiama Beevi!

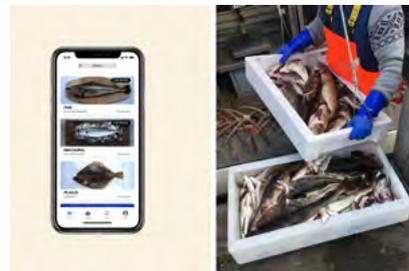
➤ <https://www.youtube.com/watch?v=s6z50duN8vo>



OUTINOFFICE.NL

A corto di green pass? Ecco a voi Out in office, un minuscolo ufficio montato su una bicicletta da carico. Solo per veri nomadi digitali che non temono la pioggia.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=GgqFTC-Y_TM



BLUELOBSTER.APP

Dal pescatore al consumatore con un semplice click. L'app della danese BlueLobster consente di ottenere pesce fresco, sostenibile e pagato in modo equo.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=_CR6_NCM-pE

XLABOR, IL PERSONAL TRAINER PER LA TUA CARRIERA

La divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale è un'opportunità da cogliere per lo sviluppo attivo della carriera e nella transizione professionale

Affiancare i manager nello sviluppo attivo della carriera e nella transizione professionale. Questo è l'obiettivo di XLabor, la divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale. Tra i suoi servizi principali, percorsi di career counseling, coaching, supporto per l'outplacement incluso nel

contratto dirigenti del terziario e comunque per la transizione professionale.

Ecco i principali filoni della nostra offerta.

Career fitness

Il percorso di career counseling pensato da Manageritalia per aiutare i manager di oggi a ge-





stire attivamente il proprio sviluppo professionale e la propria carriera in un mondo del lavoro sempre più mutevole, dinamico e sfidante.

Si rivolge a tutti i manager associati a Manageritalia attualmente occupati che vogliono affrontare al meglio il proprio incarico, crescere all'interno della propria azienda e/o professione, confrontarsi con il mercato, cogliere le sfide quotidiane o rimodulare un progetto professionale. Prevede:

- career check;
- career coaching;
- formazione;
- percorsi di personal branding;
- branding specialist per paesi Ue.

Orientamento al mercato del lavoro

Il percorso di orientamento gratuito per i manager associati che hanno da poco terminato la loro esperienza in azienda o che si trovano a rischio di un possibile cambiamento. L'obiettivo è quello di fornire un supporto a chi è in fase di ricollocazione e transizione professionale per quanto riguarda:

- le risorse personali per lo sviluppo professionale, come hard e soft skill richieste oggi dal mercato del lavoro;
- gli strumenti di visibilità e proposizione sul mercato, come cv, LinkedIn, networking, personal branding ecc.;

- il lavoro autonomo e/o di consulenza;
- la creazione d'azienda, per chi ha già un'idea imprenditoriale e vuole svilupparla.

In particolare, i servizi per conoscere e approfondire le caratteristiche e le esigenze della persona partono da un primo colloquio specialistico, per poi sviluppare un vero e proprio percorso di inserimento lavorativo, come nel caso di Dote unica lavoro regione Lombardia. Queste attività prevedono:

1. accoglienza e orientamento;
2. consolidamento delle competenze;
3. outplacement/inserimento lavorativo.

ALCUNI DEGLI ALTRI SERVIZI MANAGERITALIA

	Informazioni su contratto, retribuzioni, avanzamenti di carriera, trasferimenti all'estero, rinnovi contrattuali, ricalcolo della retribuzione e, per coloro che iniziano un nuovo lavoro, assistenza sul contratto proposto dall'azienda. Per informazioni: Contatta la tua associazione territoriale
	Consulenza online in 48 ore su lavoro, legale, fisco, previdenza, rischi garantita da un team di professionisti formato da esperti di Manageritalia e da avvocati, notai, giuslavoristi e altri specialisti. Per informazioni: https://my.manageritalia.it/askmitselect
	Servizio di consulenza psicologica e di benessere per aiutare i manager ad affrontare sia i momenti vincenti, sia quelli di difficoltà. Per informazioni: Contatta la tua associazione territoriale
	Servizio per manager italiani che si spostano stabilmente all'estero oppure manager stranieri che si trasferiscono nel nostro paese. Per informazioni: worldwidemanager@manageritalia.it - 02 62535050

Manager per lo sviluppo

Tra le iniziative per valorizzare il ruolo del manager segnaliamo la certificazione Digital innovation manager, in collaborazione con Cepas, a Bureau Veritas Company: un percorso volto a favorire la collaborazione tra manager e aziende che devono cogliere le opportunità della trasformazione digitale.

Per entrare o stare in contatto:



Via Fatebenefratelli 19
Milano

02 92979470

info@xlabor.it

Skype: xlabor.it



IL PUNTO SULLA TUA PREVIDENZA OBBLIGATORIA IN VIDEOCONSULENZA

Un appuntamento con esperti per conoscere la propria situazione attraverso AskMit, il servizio multidisciplinare di consulenza online in 48 ore all'interno dell'area riservata My Manageritalia

La previdenza va gestita attivamente e sin da subito, non solo quando si è vicini alla pensione. Per farlo bisogna partire dalla nostra situazione attuale e valutarla in chiave prospettica. Per questo obiettivo i manager associati a Manageritalia hanno a disposizione il servizio di consulenza sulla previdenza obbligatoria (Inps, ex Enpals, ex Inpdai ecc.). Un consulto altamente professionale e personalizzato, svolto con un appuntamento in videoconferenza su AskMit, il servizio multidisciplinare di consulenza online in 48 ore, all'interno dell'area riservata My Manageritalia.

A disposizione c'è un esperto che, grazie alla documentazione fornita in fase di prenotazione, studia la tua storia contributiva e ti fornirà un quadro esattivo vis-à-vis.

Si tratta di un ulteriore step della consulenza previdenziale che da tempo, attraverso AskMit, Manageritalia fornisce con risposte online, sia sulla previden-

za contrattuale sia su quella obbligatoria.

Il tuo checkup previdenziale in videoconsulenza

È possibile prendere l'appuntamento scegliendo tra tante disponibilità e numerosi esperti. Nel corso di questa videoconsulenza, gli esperti di 50&piùEnasco (Istituto di Patronato e di assistenza sociale) risponderanno alle diverse esigenze su aspetti quali:

- verifica delle situazioni contributive Inps (Ago - Assicurazione generale obbligatoria, gestione separata, fondi speciali, gestione dipendenti pubblici e gestione lavoratori dello spettacolo) e casse professionali;
- valutazione della convenienza di riscatti, ricongiunzioni, totalizzazione, cumulo e computo;
- sviluppo della decorrenza, del calcolo dell'importo della pensione e proiezione del-

la pensione futura e versamenti contributi all'estero.

Un servizio con aspetti operativi

Qualora invece si abbiano già le idee chiare e ci sia solo la necessità di presentare pratiche previdenziali, ecco nello specifico la consulenza offerta:

- pensionistica (vecchiaia, anticipata, supplementi, inabilità, assegno ordinario di invalidità, riscatti e ricongiunzioni ecc.);
- assistenziale (invalidità civile, legge 104/92);
- a sostegno del reddito (ASpl, NASpl, DIS-Coll, assegno al nucleo familiare ecc.);
- permessi e carte di soggiorno per extracomunitari;
- Inail (infortuni sul lavoro e malattie professionali).

Gli appuntamenti devono poi continuare ad essere effettuati di persona e possono essere concordati direttamente con il consulente di AskMit o rivolgendosi alla propria associazione territoriale per fissare un colloquio presso le strutture di 50&piùEnasco.

VAI SU 

per avere risposte alle tue domande su previdenza obbligatoria e contrattuale in 48 ore e/o per prenotare la tua videoconsulenza sulla situazione attuale e prospettica della tua previdenza obbligatoria.

**IL SERVIZIO È RISERVATO
AGLI ASSOCIATI MANAGERITALIA
E LORO FAMILIARI**

MANAGERITALIA
CONSULENZA



LA RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

Le conseguenze del licenziamento individuale con il contratto a tutele crescenti

Mariella Colavito
ufficio sindacale Manageritalia Lombardia

L'art. 2118 del codice civile dispone che ciascuna delle parti può recedere dal rapporto di lavoro rispettando il periodo di preavviso. Il licenziamento è l'atto unilate-

rale recettizio con cui il datore di lavoro pone fine al rapporto. Esso produce effetto nel momento in cui giunge a conoscenza del destinatario (può succedere che quest'ultimo, senza sua col-

pa, si sia trovato nell'impossibilità di averne conoscenza). Eccezion fatta per alcuni casi di libera re cedibilità, per la generalità dei dipendenti, e quindi per i quadri, il licenziamento deve essere sorretto da una motivazione che può dipendere dalla condotta del lavoratore, oppure da ragioni attinenti l'impresa e l'organizzazione del lavoro.

Per giusta causa e per giustificato motivo: le motivazioni del licenziamento

La giusta causa si sostanzia in un inadempimento degli obblighi contrattuali talmente grave da impedire la prosecuzione, anche temporanea, del rapporto di lavoro. A titolo esemplificativo, costituiscono giusta causa di licenziamento (ex art. 2119 del codice civile) il divieto litigioso seguito da vie di fatto in servizio, l'appropriazione e il danneggiamento volontario di beni aziendali, l'insubordinazione verso i superiori accompagnata da comportamento oltraggioso. Il licenziamento determinato da simili circostanze deve necessariamente essere preceduto da una contestazione disciplinare e porta a un'interruzione immediata del rapporto di lavoro, senza neppure il riconoscimento del periodo di preavviso.

Il giustificato motivo "soggettivo", invece, si verifica quando l'inadempimento degli obblighi contrattuali da parte del lavoratore porta a una lesione del vincolo fiduciario col datore di lavoro, ma non così grave da giu-



stificare un recesso in tronco. Il datore di lavoro dovrà, quindi, rispettare il periodo di preavviso stabilito dal contratto collettivo o corrispondere la relativa indennità sostitutiva. Anche in questa fattispecie, per poter procedere al licenziamento è necessaria una preventiva contestazione disciplinare.

Il licenziamento può aver luogo anche per giustificato motivo "oggettivo": comprende tutte quelle vicende inerenti l'attività produttiva e l'organizzazione del lavoro, quali la soppressione del posto o la chiusura dell'unità produttiva. In questi casi la legge riconosce prevalenti le esigenze dell'impresa rispetto a quelle del lavoratore alla conservazione del posto. Anche in questo caso sarà riconosciuto il periodo di preavviso o la relativa indennità sostitutiva.

Le conseguenze del licenziamento illegittimo

Qualora il quadro ritenga privo di giustificatazza il licenziamento, dovrà proporre l'impugnazione, con atto scritto, entro 60 giorni dalla comunicazione del recesso. Il superamento del termine comporta il venir meno della possibilità di ricorrere al giudice del lavoro.

A seguito dell'entrata in vigore del decreto legislativo 23/2015 (che ha modificato l'art. 18 dello Statuto dei lavoratori), per coloro che hanno instaurato un rapporto di lavoro a partire dal 7 marzo 2015, con il nuovo contratto a tutele crescenti, cambiano radicalmente le conseguenze del licenziamento illegittimo.

Se, infatti, per i dipendenti assunti prima di tale data, un giudizio favorevole del giudice potrebbe portare a una reintegra nel posto di lavoro e a un risarcimento, per coloro che hanno instaurato il rapporto di lavoro a partire dal 7 marzo 2015, il rimedio generale applicato dai giudici sarà di carattere risarcitorio, rimanendo la reintegra circoscritta a poche fattispecie, molto limitate.

I licenziamenti discriminatori vengono sempre considerati nulli

Una di queste è il licenziamento discriminatorio, ossia il licenziamento determinato, ad esempio, da ragioni politiche, religiose, sindacali, di sesso o di razza: in queste ipotesi continuerà ad applicarsi la vecchia disciplina. Tali licenziamenti, infatti, continueranno a considerarsi nulli e saranno sanzionati con la reintegra nel posto di lavoro e un'indennità risarcitoria pari alle retribuzioni maturate dal giorno del licenziamento fino a quello di reintegra. A prescindere dalle dimensioni dell'azienda.

Va considerato nullo anche il licenziamento intimato alla lavoratrice in gravidanza o puerperio durante il periodo di irrecidibilità, ossia dall'inizio della gravidanza al compimento di un anno di età del bambino.

Quando l'impugnazione non porta mai alla reintegra nel posto di lavoro

Per il licenziamento per giusta causa (e per giustificato motivo

soggettivo), la reintegra (accompagnata da un risarcimento pari alle retribuzioni maturate dal giorno del licenziamento a quello della reintegra, con un tetto di 12 mensilità) potrà aver luogo esclusivamente nel caso in cui venga dimostrata in giudizio l'insussistenza del fatto contestato. Col nuovo contratto a tutele crescenti anche l'impugnazione di un licenziamento per giustificato motivo oggettivo non potrà mai portare alla reintegra nel posto di lavoro.

I risarcimenti

Nei casi in cui non ricorrano gli estremi della giusta causa o del giustificato motivo (oggettivo e soggettivo), il giudice dichiarerà estinto il rapporto e potrà solo stabilire un risarcimento di importo compreso tra 6 e 36 mensilità.

Per determinare la misura del risarcimento spettante, tra il minimo e il massimo, la Corte costituzionale (sentenza 194 dell'8 novembre 2018) ha stabilito che il giudice debba tener conto dell'anzianità di servizio, nonché del numero dei dipendenti occupati, delle dimensioni dell'attività economica, del comportamento e delle condizioni delle parti.

Eccetto le ipotesi di licenziamento nullo o discriminatorio, per i quali è sempre applicabile la reintegra, per le piccole imprese (ossia quelle che occupano fino a 15 dipendenti nell'unità produttiva o nello stesso comune, oppure fino a 60 in tutta Italia) gli importi risarcitori sopra citati vanno dalle 3 alle 6 mensilità.



POLIZZE DORMIENTI: COME EVITARE LA PRESCRIZIONE?

Le polizze vita dormienti si chiamano così perché il titolare non richiede la liquidazione del capitale maturato a scadenza o, in caso di decesso dello stesso, nessun beneficiario si fa avanti per richiedere quanto previsto dalla polizza

Con il termine "polizze dormienti" ci si riferisce a polizze vita, comprese quelle previste nel ccnl per i dirigenti del terziario, che consentono un accantonamento o garantiscono un capitale ai beneficiari nell'eventualità di decesso dell'assicurato. Per questo è importante che il dirigente indichi, all'atto della sottoscrizione dei moduli

inviati da Assidir, i beneficiari ai quali la somma assicurata deve essere erogata in caso di sua premorienza.

In particolare, le prestazioni che qui ci interessano sono quelle legate al capitale maturato nella convenzione Previr e alla garanzia Temporanea caso morte, copertura assicurativa in caso di decesso del dirigente.

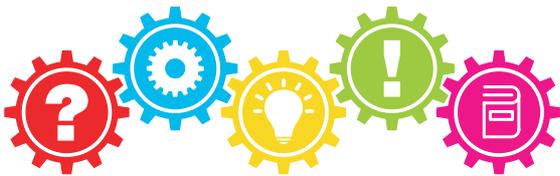
Una dimenticanza che può costare cara

Al verificarsi dell'evento che dà luogo alla prestazione assicurata, il titolare, se in vita, o i suoi beneficiari, se questo è deceduto, devono richiedere il pagamento delle somme previste.

Se nessuno si attiva per chiedere la liquidazione inizia la cosiddetta "dormienza", un periodo che può arrivare fino a dieci anni e dopo il quale le polizze si prescrivono: non possono più essere riscosse e, per legge, devono essere devolute dalle imprese di assicurazioni all'apposito Fondo rapporti dormienti del ministero dell'Economia e delle Finanze.

Per ovviare a questo rischio, la normativa prevede che l'impresa assicuratrice invii al titolare, alla data di scadenza della polizza, o ai beneficiari designati, un av-

5 SUGGERIMENTI PER GLI ASSICURATI CON UNA POLIZZA VITA



- evitare designazioni generiche (per esempio "eredi legittimi"), ma indicare specificamente i beneficiari con i relativi dati personali;
- verificare periodicamente la posizione assicurativa e la designazione dei beneficiari;
- conservare la documentazione contrattuale e consegnare una copia della stessa ai beneficiari interessati;
- informare sempre, tempestivamente, l'intermediario e/o la compagnia assicuratrice in caso di variazioni dell'indirizzo di residenza o di quello per il recapito della corrispondenza;
- tenere sempre allineate le informazioni su beneficiari, polizze, compagnie assicuratrici, intermediari assicurativi e informare una persona di fiducia su cosa fare in caso di decesso, qualora i beneficiari siano stati designati solo genericamente.

COSA FA ASSIDIR PER GLI ASSOCIATI MANAGERITALIA?

- puntuale controllo di tutte le posizioni assicurative inattive da 9 anni e per le quali è prevista la prescrizione se non ne viene chiesto il riscatto entro i 12 mesi successivi;
- verifica delle informazioni presenti nelle anagrafiche dei titolari di una posizione;
- ricerca degli interessati presso tutti gli enti e i canali istituzionali di possibile riferimento (comuni, Aire per i residenti all'estero, ...);
- ricerca degli interessati attraverso i più utilizzati "canali social" di pubblica diffusione;
- indagine dettagliata presso tutte le realtà del mondo Manageritalia come le associazioni territoriali e i fondi contrattuali;
- controllo presso le aziende nelle quali ha lavorato il dirigente;

Una volta che la ricerca ha avuto esito positivo:

- contatto del dirigente o delle persone di riferimento;
- certificazione dell'identità delle persone contattate e della loro titolarità a operare;
- invio della modulistica prevista per l'attivazione dell'iter di liquidazione delle somme spettanti.

Le ricerche analitiche per l'aggiornamento delle posizioni anagrafiche di tutti gli assicurati vengono svolte da Assidir con regolarità, non solo in prossimità del momento in cui si è a rischio di "prescrizione".



viso per ricordare che devono attivarsi per richiedere la liquidazione. Ciò nonostante, può accadere che loro non si attivino o risultino non rintracciabili. Sulla base di quanto previsto nelle leggi in vigore a partire dalla finanziaria del 2006, Ivass, l'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni, ha chiesto alle compagnie di mettere in moto una serie di iniziative per cercare di ridurre il fenomeno di quelle che vengono definite polizze dormienti.

La dimensione del fenomeno

La dimensione del fenomeno delle polizze dormienti è tutt'altro che irrilevante, come risulta chiaramente dai valori indicati da Ivass il 20 luglio scorso durante un'audizione parlamentare e dai numerosi enti coinvolti con un ciclo stabile di incontri mensili su questa problematica a partire dal 2012. Durante l'audizione Ivass ha evidenziato che, grazie alle azioni messe in atto fino a settembre 2019, sono state risvegliate un totale di 271 mila polizze dormienti per un valore di 4,8 miliardi di

euro, puntualmente liquidati agli aventi diritto e non devoluti al Fondo rapporti dormienti. Grazie a ciò, il totale complessivo di quelle che non si sono potute risvegliare ha un importo molto inferiore, pari a 72,8 milioni di euro.

A fine 2020 Ivass ha poi effettuato un nuovo incrocio dei dati, esteso per la prima volta alle polizze infortuni. Grazie alla collaborazione con l'Agenzia delle entrate l'indagine si è fatta più capillare e le compagnie hanno trasmesso i codici fiscali di tutte le polizze in portafoglio. La principale azione concordata è stata l'incrocio tra 22,8 milioni di codici fiscali, dal quale sono emersi altri 332.655 decessi non noti alle imprese: le compagnie assicuratrici sono ora impegnate a effettuare le necessarie verifiche, la conseguente ricerca dei beneficiari e i successivi pagamenti.

Il ruolo chiave di Assidir per i dirigenti del terziario

Assidir ha svolto e svolge tutt'ora un importante ruolo di supporto per coloro che hanno una poliz-

za vita attivata automaticamente, come previsto dal ccnl dei dirigenti del terziario. Un consistente numero di associati Manageritalia per i quali Assidir ha operato, e opera in maniera puntuale, al fine di evitare il rischio di perdita di quanto da loro accantonato durante l'attività lavorativa e che, successivamente al termine della stessa, continua a rivalutarsi nel tempo.

Per dare una dimensione di questa attività è sufficiente ricordare come dal 2009, facendo riferimento alle sole polizze della convenzione Previr nata nel 1978, sia stato possibile recuperare circa 2.500 posizioni personali, quasi l'85% di quelle scadute, per un valore complessivo di 90 milioni di euro liquidato ai titolari o ai beneficiari delle stesse.

Le bandierine sulla cartina indicano i luoghi in cui Assidir ha rintracciato i titolari o i beneficiari delle polizze dormienti.

Vuoi saperne di più?

Scrivi a info@assidir.it

o compila il form contatti sul sito

www.assidir.it/contatti.html



CORSI DI FORMAZIONE

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

Team Empowerment

Il processo di valutazione della performance

Uno strumento prezioso di motivazione e direzione



ONLINE

16 novembre

Il colloquio di assegnazione obiettivi strategici e qualitativi

Le fasi del colloquio: conoscerle per utilizzarle con efficacia



ONLINE

22 novembre

Regenerative leadership: sviluppa la vita della tua organizzazione

Scopri il Dna della leadership evolutiva



ONLINE

1° dicembre

Personal Improvement

Eureka!

Tecniche di creatività e problem solving



ONLINE

22 e 29 novembre

LinkedIn job search

Nuove opportunità di lavoro con LinkedIn



ONLINE

24 novembre

Le emozioni al servizio delle performance

Riconoscere le proprie emozioni per saperle gestire



ONLINE

1° dicembre

Organizational Performance

Sistema di pianificazione e controllo

Metodologie e spunti operativi



ONLINE

22 novembre

Analisi dei costi aziendali

Schemi di direct costing e full costing



ONLINE

29 novembre

Una sana cultura digitale per aumentare la produttività

Comprendere l'impatto delle distrazioni digitali sulla produttività propria e del team



ONLINE

30 novembre

Business Development

From organization to organizing

La dimensione umana diventa prioritaria nelle organizzazioni



ONLINE

24 novembre

Influencer marketing

Comprendere il ruolo e l'importanza dell'influencer marketing



ONLINE

30 novembre

Tips & Tricks delle vendite via web

I passaggi segreti per raggiungere risultati di vendita via web



ONLINE

1° dicembre



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.

EXECUTIVE MASTER

*Le competenze
distintive
dei manager
eccellenti*

La realtà aziendale e gli scenari di mercato necessitano di persone che sappiano bilanciare la capacità di apprendere con quella di agire. Manager e imprenditori dovranno assumere sempre più il ruolo di leader, architetti e progettisti del cambiamento: avranno la responsabilità di comprendere e gestire la complessità, creare la visione e le condizioni organizzative per lo sviluppo di idee geniali applicabili.

Cfmt, in collaborazione con l'Università Carlo Cattaneo - Liuc di Castellanza, ha progettato un percorso d'eccellenza sulle competenze distintive dei superior performer, ritenute critiche per conseguire risultati sia nel breve che nel lungo periodo. Executive master spezza il classico schema basato sui corsi e sulle discipline e si focalizza sulle competenze distintive dei manager eccellenti e fornisce una visione sistemica e per processo, tenendo continuamente conto delle interconnessioni esistenti tra le funzioni in cui si articola il sistema azienda. Inoltre, offre un panorama completo sugli strumenti, le tecnologie e le competenze che costituiscono le nuove frontiere e le nuove sfide manageriali e consente di mettere a confronto le diverse visioni dei principali fenomeni culturali ed economici emergenti a livello nazionale e internazionale.

Tra i plus, una faculty composta da esperti riconosciuti come autorità indiscusse all'interno delle loro aree di specializzazione. Il percorso di ap-

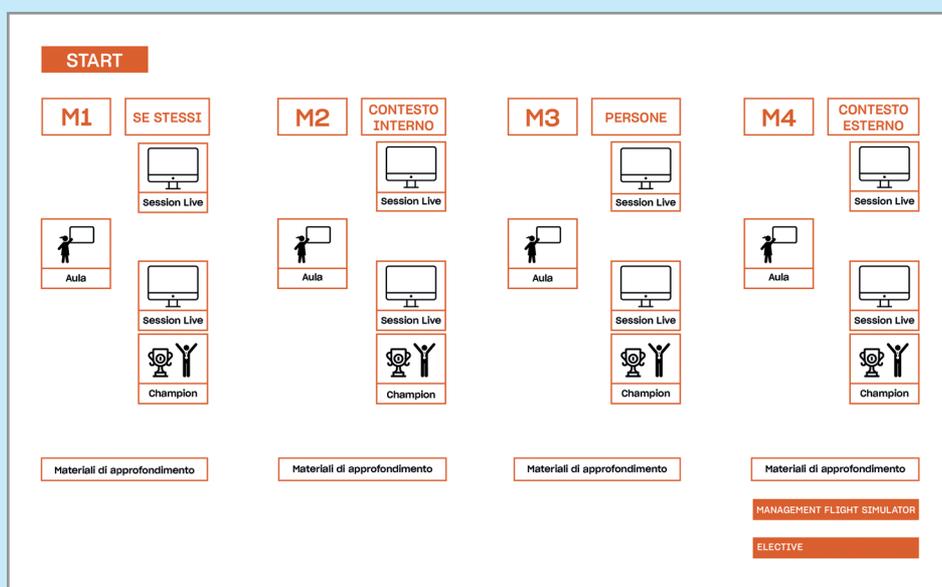
prendimento e di sviluppo si svolge nell'arco di quattro moduli, a valle dei quali i partecipanti, in aula, sceglieranno gli elective, ovvero due argomenti da approfondire con il corpo docente.

L'Executive master di Cfmt fornisce strumenti e competenze necessari ad accelerare il processo di crescita professionale e personale attraverso

so un programma flessibile che coniuga partecipazione in aula e online. Mai come ora il contesto di trasformazione presenta l'opportunità per intraprendere un percorso formativo in grado di trasferire strumenti per decodificare i cambiamenti in atto.

Struttura del master

Il master presenta una formula blended. Da un lato, i momenti d'aula consentono di rafforzare il valore del networking e dell'interazione personale con i colleghi e i docenti, stimolando momenti di confronto e discussione di casi. Dall'altro, la partecipazione alle sessioni didattiche online consente di conciliare al meglio lavoro, famiglia e studio, risparmiando tempi e costi di viaggio.



MODALITÀ DI ISCRIZIONE E PARTECIPAZIONE

La partecipazione al progetto Executive master è gratuita e riservata, in esclusiva, ai dirigenti associati in servizio attivo presso un'azienda e in regola con i versamenti dei contributi previsti dal contratto, con almeno cinque anni maturati di dirigenza.

I posti disponibili sono limitati. È prevista una fase conoscitiva attraverso la compilazione di un questionario che verrà inviato a tutti coloro che avranno effettuato la richiesta di iscrizione.

La nuova edizione del percorso è in partenza a Milano il 23 novembre.



Le richieste di iscrizioni andranno inviate a: executive.master@cfmt.it
Per un contatto diretto: Roberta Corradini, tel. **0254063126**

Hanno collaborato a questo numero

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

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

Giulio Gargiullo è un online marketing manager e vanta una lunga esperienza nel business legato alla Russia e a diverse aziende del settore luxury. (26)

Luciano Hinna, già professore ordinario in Economia aziendale, è ora docente all'Universitas Mercatorum. Consulente da trent'anni, partner di Deloitte ed Ernst Young, ha collaborato con diversi ministri e presidenti del consiglio a importanti riforme. È autore di numerosi volumi e saggi. (32)

Roberto Imbimbo è presidente di Agenda Corporate Italia e Mediterranea Crowd. (30)

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

Marcella Mallen è presidente ASviS e Fondazione Prioritalia. (18)

Dario Villa, laureato in filosofia, è attivo in ambito accademico. Fra le sue pubblicazioni, *Smart Working per tutti* (2020), *Trading Fours. Il Jazz e l'organizzazione che apprende* (2011, con Michael Gold). (36)



65 **DIRIGIBILE**

Segnali di futuro visti dall'alto #77

Nuove professioni
Il manager panteista

SAVE THE DATE:
24-25 OTTOBRE
CON LE PERSONE
ONLINE, 22 NOV 2021

001 OPEN HIRING
004 MERCATI DI CINESE
005 MERCATI FUTURI

73

da Manageritalia

Massimo Fiaschi, segretario generale. (6)

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (64)

Niccolò Gori Sassoli, giornalista, ricerca e innovazione. (22)

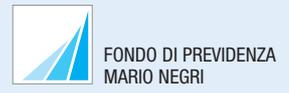
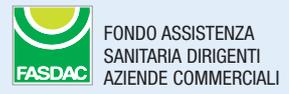
infoMANAGER

73

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Davide Mura, Enrico Pedretti, Michela Gabbiati

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

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

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

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

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

Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana

Accertamenti diffusione stampa
La diffusione di ottobre 2021 è di 38.587 copie

LA RIABILITAZIONE DEL PAVIMENTO PELVICO



Aiutiamo ogni giorno chi ha problematiche come **incontinenza**, **rapporti dolorosi**, **stipsi** o **prolasso**, causate da uno stile di vita sedentario (scarso esercizio fisico, parto, menopausa). **La riabilitazione del pavimento pelvico è un efficace strumento di prevenzione e trattamento.**

**SIAMO PRESENTI IN TUTTA ITALIA!
CONTATTACI E TROVA IL CENTRO PIÙ VICINO A
CASA TUA!
328.69.51.649**



Inquadra il Qr Code
per scoprire di più
sulla riabilitazione del
pavimento pelvico!



LA RIABILITAZIONE DEL PAVIMENTO PELVICO
SI RIVOLGE AD ENTRAMBI I SESSI





IL **BENESSERE** DEI TUOI OCCHI PASSA ANCHE DALLA **PREVENZIONE**

La vista è un dono prezioso ma malattie e comportamenti sbagliati la minacciano.

La prevenzione è fondamentale: tutte le malattie possono essere curate o arginate se diagnosticate in tempo.

Prenotate la visita di controllo per tutti membri della famiglia, dai più piccoli ai più anziani. Ci prenderemo cura dei vostri occhi!

MILANO 02 89012307 | [347 4015010](https://www.whatsapp.com/business/profile/3474015010) solo WhatsApp
VIMERCATE [MB] 039 699951 | [375 6052392](https://www.whatsapp.com/business/profile/3756052392) solo WhatsApp

www.blueeye.it

Dir. sanitario: dott. Pierluigi Incerti Caselli