

# DIRIGENTE

SETTEMBRE 2021

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## LA TRASFORMAZIONE DEI CONSUMI

**INTERVISTA**

**Il recovery del  
lavoro secondo  
Tiziano Treu**

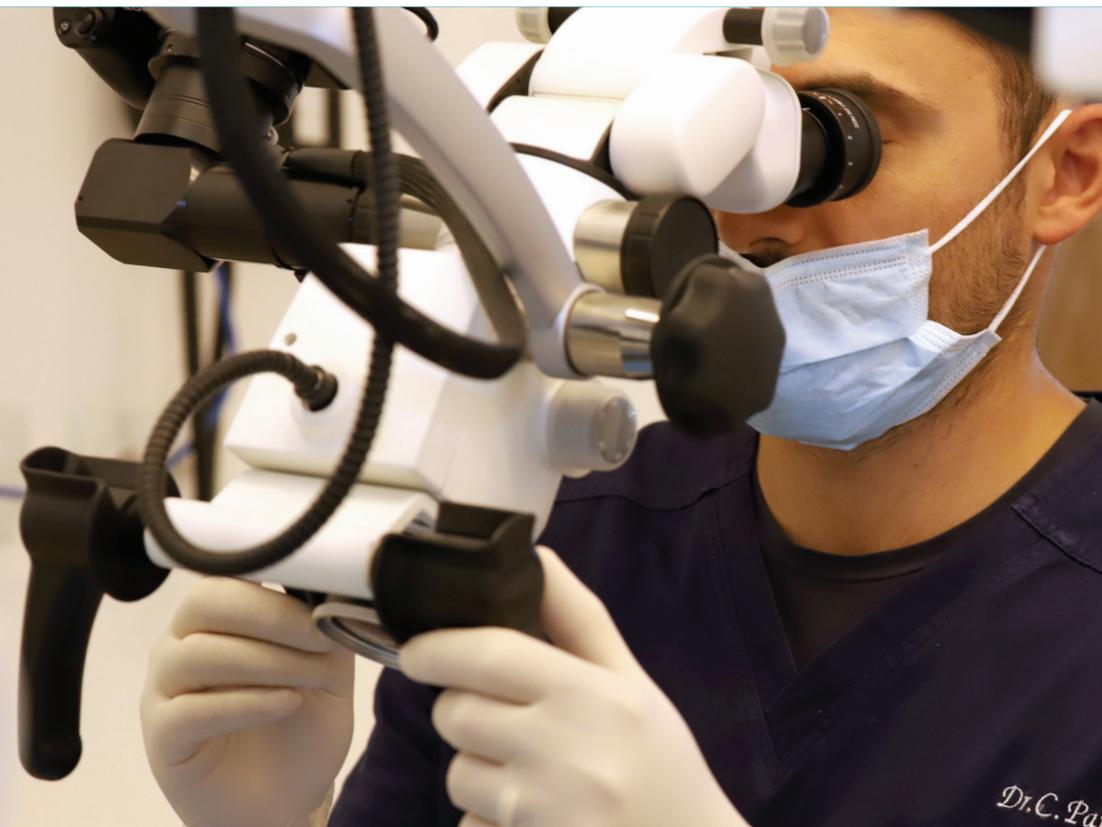
**MANAGEMENT**

**La coscienza  
di essere  
zona turistica**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 353/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art. 1, comma 1 - DCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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



## UNA SOTTILE LINEA DI CRESCITA

**D**a quanti anni in Italia non vedevamo stime di crescita economica superiori al 5% e orientate a un ulteriore rialzo? Usciamo dalla seconda estate pandemica in un clima rivolto all'ottimismo, anche e soprattutto nei settori che avevano più sofferto nei mesi precedenti. Nel prossimo report dell'Osservatorio del Terziario analizzeremo la forza e le motivazioni sottostanti, nei diversi settori: è positivo che il rimbalzo avvenga rapidamente, ma non illudiamoci di avere risolto i problemi strutturali che ci affliggono da decenni. Tra questi, la necessaria crescita di un mondo del lavoro, ancora debole per qualità e quantità, che avrebbe necessità di aprire nuove visioni, anche normative e contrattuali. E invece è sempre immerso nell'emergenza: la ricerca senza esito di professionalità di medio e alto livello, che dai settori tecnologici pare estendersi anche al turismo e ai servizi, i lavoratori disoccupati, il part-time complementare al lavoro nero, le competenze obsolete e carenti, le politiche attive che non decollano. E le polemiche sul green pass.

Su quest'ultimo punto abbiamo preso con Cida, già prima dell'estate, una posizione chiara: è uno strumento necessario per salvaguardare la salute sul posto di lavoro ed evitare il ritorno di focolai infettivi, che potrebbero compromettere anche il positivo ciclo economico. Non ci pare necessario condizionarlo all'obbligo vaccina-

le e le obiezioni riguardanti la gestione dei dati privati sono superabili: in azienda i

manager sono pronti, come sempre, ad assumersi responsabilità e ad applicare le norme secondo i casi specifici, così da verificare il green pass in modo efficiente e senza generare contenziosi. La prudenza e la coerenza del governo è apprezzabile, in un contesto politico e sindacale in cui non mancano le voci divergenti e qualche opportunismo.

Nelle conversazioni estive ho percepito qualche amarezza sul presunto ruolo subalterno della politica e sul tramonto dei commentatori politico-economici indipendenti, sostituiti dall'autorevolezza di Draghi e della sua squadra tecnica.

Un governo di larghe intese non è eterno, ma sarebbe bello che i leader dei partiti – fondamentali nell'aggregazione del consenso popolare – imparassero a scegliere i migliori esponenti della società per formare i governi, senza illudersi di poter fare bene l'uno e l'altro.

Quanto alla leadership di idee e contenuti, lo spazio è ampio per chi ne ha. E se oggi la "testa" è ben presidiata, le altre membra del Paese ne hanno più che mai bisogno. Ne sono un esempio le grandi città, dove in questi giorni si eleggono i sindaci: saranno chiamati a confrontarsi con grandi problemi, riassumibili nella ricerca di sostenibilità, da applicare a un modello di sviluppo urbano che deve cambiare.

A loro Manageritalia invia un segnale d'incoraggiamento e la proposta di concreta collaborazione.

Mario Mantovani

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

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



## TELEMEDICINA: LA RIABILITAZIONE DIVENTA DIGITALE

La fisioterapia a distanza che ti segue online,  
efficace quanto quella tradizionale!

### CHE COS'È DIGITAL REHAB?

La piattaforma digitale di fisioterapia a distanza basata su evidenze medico-scientifiche che offre una cura efficace e personalizzata per i disturbi muscolo-scheletrici. È indicata per chi ha difficoltà a spostarsi da casa e vuole essere parte attiva del suo percorso di cura.

#### I VANTAGGI DI TOP PHYSIO DIGITAL REHAB:

- Avrai accesso al tuo protocollo riabilitativo personalizzato
- Sarai sempre in contatto con i tuoi specialisti
- Avrai a disposizione la tecnologia IMU - Inertial measurement unity
- Sarai padrone del tuo percorso di cura
- Potrai fare gli esercizi dove vuoi, quando vuoi e quante volte vuoi



#### INQUADRA IL QR CODE E SCOPRI MAGGIORI DETTAGLI



#### SOTTOSCRIVI L'ABBONAMENTO CHE COMPRENDE:

- Visita iniziale e test di valutazione funzionale
- Esercizi riabilitativi personalizzati
- Assistente virtuale durante l'esecuzione degli esercizi
- Welcome Kit: tablet, sensore inerziale ed attrezzatura

**Entra anche tu nell'era digitale della fisioterapia!**

**331.31.95.420 - [contattaci@topphysio.it](mailto:contattaci@topphysio.it)**

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

# Sommario

- Copertina**  
6 La spesa ai tempi del Covid
- Sussidiarietà**  
14 Investiamo nella formazione
- Lavoro**  
20 Ammortizzatori: cosa funziona e cosa no?
- Management**  
24 La coscienza di essere zona turistica
- Interviste**  
Tiziano Treu  
36 Il recovery del lavoro secondo il professor Treu  
Anna Zinola  
45 Inclusione: solo un'operazione di marketing?
- Cfmt**  
42 Il futuro è dei generalisti
- Manageritalia**  
48 Trasparenza e accountability: Report integrato 2020
- Iniziative Manageritalia**  
54 Il golf, scuola di vita
- Uno di noi**  
Florian Schwienbacher  
56 Il manager dei servizi per le costruzioni
- RUBRICHE**  
40 Osservatorio legislativo  
58 Pillole di benessere  
59 Arte  
60 Libri  
61 Letture per manager  
62 Lettere

## InfoMANAGER

### Manageritalia

#### Servizi

73 Ripartiamo dai servizi per la professione

#### Formazione

76 Fondo nuove competenze: un'opportunità vincente

#### Assidir

78 Il settore assicurativo italiano durante la pandemia

#### Cfmt

80 Corsi di formazione

81 Executive philosophy

**DIRIGENTE**  
è online su  **issuu**

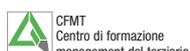
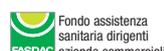
Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



**DIRIGENTE**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



# LA SPESA AI TEMPI DEL COVID

Cosimo Finzi

amministratore delegato AstraRicerche

**G**LI ULTIMI ANNI, e in particolare il 2020 e il 2021, caratterizzati dalla pandemia Covid-19, sono stati contraddistinti da sostanziali modifiche nelle abitudini di consumo degli italiani. Dalla tavola ai servizi, alla moda, a cambiare sono principalmente le motivazioni dei consumatori, che ricercano non solo nuovi prodotti e nuovi comportamenti, ma soprattutto nuove esperienze di acquisto. L'ultimo anno ha portato in primis verso un'ulteriore polarizzazione della società italiana: si è ampliato il divario tra le fasce più abbienti e quelle in difficoltà economica (che si tratti di generica difficoltà, di povertà relativa o assoluta). Non a caso, le numerose ricerche svolte negli ultimi mesi mostrano comportamenti opposti da parte di gruppi sociali differenti: per un'ampia parte dei campioni, il driver fondamentale di acquisto è e resterà la ricerca di convenienza, intesa sempre più come prezzo basso per una qualità accettabile, mentre la parte economicamente più solida della popolazione pensa sempre più a prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, innovativi e sostenibili. A pesare sul quadro generale non è tanto la capacità di spesa (potenzialmente elevata dopo un anno di spese limitate per la mancanza di numerose occasioni di acquisto



# La rivoluzione nel mondo dei consumi: la fotografia in un'indagine

e consumo) quanto il timore per il futuro: la preoccupazione fondamentale degli italiani non è più legata alla pandemia o allo stato di salute personale o dei familiari, ma è relativa allo stato economico-finanziario del nucleo familiare e alla potenziale nuova disoccupazione, non di breve periodo.

Un buon esempio di questa polarizzazione è dato dal settore abbigliamento/accessori/moda: qui troviamo come driver primario il prezzo conveniente per il 26,8%, a cui si contrappone lo stile particolare, distintivo, con il 14,8%, mentre la qualità realizzativa (14,3%) supera di poco la comodità (11,7%). Passando ai driver complessivi

## KEY DRIVER NELLA SCELTA DI UN PRODOTTO DI ABBIGLIAMENTO O UN ACCESSORIO





(non solo il primario), la convenienza (65,6%) stacca nettamente gli altri, con la comodità al 47,8%, la qualità della realizzazione al 41,8% e lo stile solo al 32,7%.

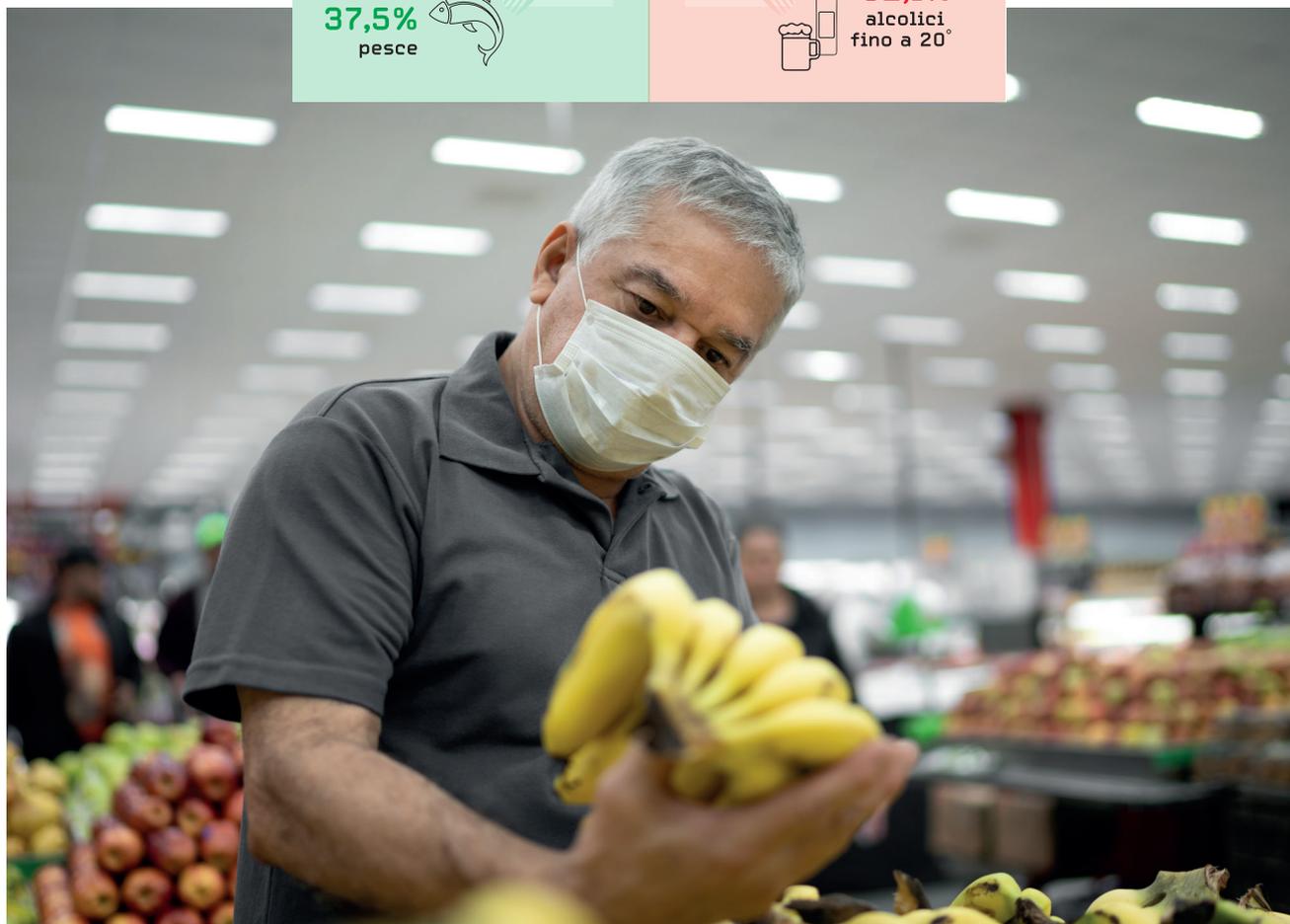
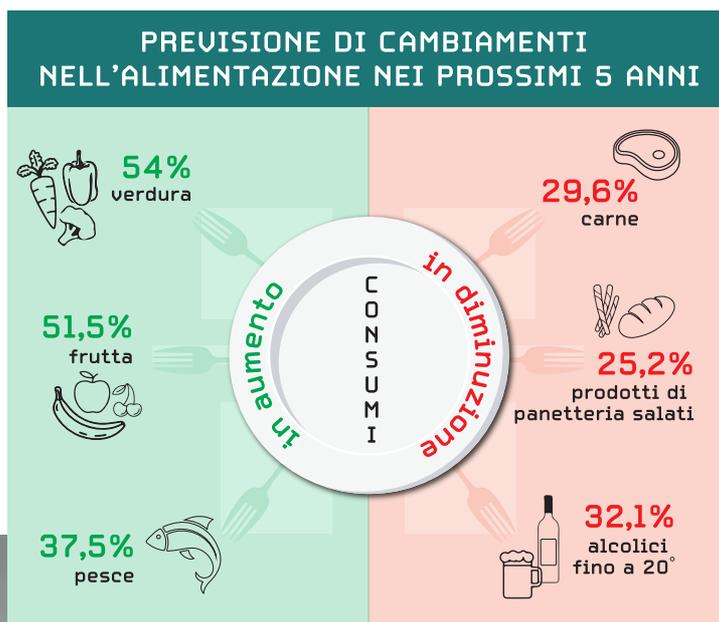
### Cibo: un piacere salutare

Una cartina tornasole è data dal settore alimentare: superata la fase più critica della pandemia, gli italiani mostrano un rapporto con il mondo food&beverage in rapida evoluzione, con la polarizzazione a cui abbiamo accennato.

A maggio 2021 si conferma che il cibo è primariamente piacere, soddisfazione, esperienza (48,4%) rispetto a nutrizione e contributo alla salute (26,3%), con circa

un quarto della popolazione che si colloca tra i due estremi (25,3%). Al centro, quindi, c'è il piacere più che la salute: il Covid-19 non ha scalfito questo approccio all'alimentazione.

A cambiare, invece, sono i comportamenti: chiedendo quali sono le intenzioni di consu-



mo per i prossimi 3-5, anni si ha un vero boom di frutta e verdura (il 51,5% e il 54% degli italiani affermano di volerne aumentare il consumo), solo in parte seguiti dagli alimenti preparati vegetali/vegani (25,6% afferma che ne incrementerà il consumo, ma il 15,1% lo diminuirà). Interessante anche la crescita prevista del pesce (fresco e non), con ben il 37,5% degli intervistati che va nella direzione di consumi maggiori.

A perdere terreno sono la carne (il 29,6% intende ridurre la quantità) e – in modo meno grave – i latticini (il 21,4% va verso un minor consumo, ma in parte bilanciato dal 14,1% che intende aumentarlo). La sostituzione della carne con altre proteine non sembra essere nella direzione di prodotti alternativi, come quelli derivati dagli insetti (il 3,2% è molto favorevole, il 18,2% molto o abbastanza), ma con altri alimenti.

Il dato peggiore è quello relativo agli alcolici sotto i 20° (in cui rientrano i fondamentali birra e vino) per i quali quasi un italiano su tre auspica una riduzione personale del consumo nei prossimi anni (32,1%) e solo uno su nove (11,6%) prevede di aumentarli.

### Non mi fido del bio

È doveroso sottolineare il fatto che un italiano su due (48,6%) ha intenzione di andare nella direzione dei prodotti con marchio di garanzia, come Doc, Docg, Dop e Igp. La cosiddetta “Dop economy” sembra essere già premiata dai cittadini ed essere una fondamentale area di sviluppo per il futuro. Non manca un rilevante problema: una crescente parte degli italiani (16%, secondo l'indagine AstraRicerche/McDonald's di aprile 2021) non si fida di Dop, Igp e affini (di certo non hanno aiutato i comportamenti di alcuni attori non corretti e alcune informazioni diffuse dai mezzi di informazione). Sotto questo punto di vista, va peggio ai prodotti che hanno un claim di “biologico”: più di un italiano su quattro (25,6%) non si sente garantito da tale indicazione, così come quasi uno su cinque (19,9%) non lo è quando legge “Made in Italy” nel settore alimentare.



### Meglio con che senza

La pandemia Covid-19 sembra aver cambiato il rapporto con il food anche per quanto riguarda la preferenza tra prodotti che si focalizzano (almeno a livello di comunicazione) sull'essere “con” (con elementi positivi per la salute, con effetti benefici ecc., 43,3%, ma presso le donne raggiunge il 47%) rispetto a quelli che premono sull'essere “senza” (non contenendo elementi negativi per la salute come conservanti, zuccheri in eccesso, grassi in eccesso ecc., 25,9%). Dopo molti anni di predominio del



“free from” o “low-qualcosa” – con un atteggiamento del consumatore caratterizzato dal timore e quindi dal volersi difendere dalle negatività – sembra che finalmente si sia tornati a pensare all'alimentazione come vera e propria nutrizione, pensando a un mix equilibrato e completo di nutrienti. In un modo o nell'altro, comunque, il trend verso una maggiore attenzione alla salute tramite l'alimentazione o con altre scelte di vita e comportamento si conferma e si rafforza: il Covid-19 (pur con le limitazioni alle attività sportive, al movimento...) ha dato nuova importanza al nostro corpo (secondo McKinsey, il 32% degli italiani si impegnerà a consumare cibo più salutistico).



## Sostenibilità difficilmente sostenibile

Un tema trasversale a quasi tutti i settori è quello della sostenibilità, intesa come ambientale, sociale ed economica. I dati raccolti negli ultimi mesi mostrano chiaramente che c'è stato uno spostamento dell'attenzione da quella ambientale – particolarmente “sentita” prima della fase Covid-19 – a quella sociale ed economica: è l'effetto dei

timori della popolazione per l'indebolimento dei lavoratori e delle filiere. Resta vero che, tra le tre “gambe” della sostenibilità, quella che sta più a cuore è l'ambientale (56%-58%, a seconda delle rilevazioni), ma con una riduzione di 10 punti percentuali in due anni. Non solo: gli

## SUPERMERCATO COME DISCOUNT

*È ormai consolidato lo spostamento di buona parte dei consumatori dal modello del supermercato classico a quello del discount moderno: in verità nella mente dei consumatori le differenze si fanno sempre più limitate e spesso le catene che gli esperti definiscono “discount” non sono più considerate tali dai frequentatori. Inoltre, emergono segnali di crescente spostamento verso superfici di medie dimensione e verso la prossimità, un apprezzamento crescente per le Private labels (anche se ancora molto inferiori a quanto potrebbero essere secondo i consumatori stessi), e vari segnali di peggioramento del profilo di immagine di alcune catene storicamente caratterizzate da un'immagine molto forte, a vantaggio di attori un tempo minori e di new comers.*

italiani sono solo in parte disponibili a spendere di più per prodotti sostenibili. È vero che percentuali elevate (72%-81%) della popolazione sono propense a riconoscere un prezzo maggiore per prodotti attenti all'ambiente, ai lavoratori, alle imprese della filiera in Italia e nel mondo, ma è anche vero (e troppo spesso viene ignorato o dimenticato) che coloro che riconoscono un plus di prezzo almeno del 15-20% sono spesso meno di un quarto dei consumatori (rendendo quindi difficilmente sostenibile la "vera sostenibilità"). Nel settore abbigliamento/accessori, ad esempio, la sostenibilità sociale e quella economica sono ora a pari livello di rilevanza e hanno superato quella ambientale e il 33,5% del campione intervistato a maggio 2021 riconosce almeno un +15% di prezzo per prodotti davvero sostenibili.

### **E-commerce? Sì, meglio se di quartiere**

Un altro tema trasversale ai settori – e con forti punti di contatto con quello della sostenibilità – è quello dell'e-commerce. È stato oggetto di maggiore attenzione da quando la pandemia è scoppiata in Europa e sembra aver lasciato cambiamenti rilevanti: non è solo la crescita impetuosa del ricorso agli acquisti online (quasi per obbligo in alcune fasi della pandemia), ma è il fatto che per molti consumatori è stata una "prima volta" e che c'è la diffusa intenzione di continuare a farlo; si nota l'apertura a questo canale di acquisto da parte di fasce anziane o tardo-adulte; l'espansione a un numero molto maggiore di categorie; la richiesta molto superiore al passato di un servizio di qualità (non solo veloce e flessibile nelle consegne, a casa e in ufficio, con il 54% degli intervistati che gradisce la soluzione "locker" in strada, ma anche con un customer care accessibile e reattivo). Si è discusso ampiamente del ruolo di Amazon e di altri attori affini, perdendo di vista un'idea potenzialmente disruptive: quella di un e-commerce di quartiere o di comune che unisca i produttori e i negozianti locali, ottiene un favore di gran lunga superiore all'e-commerce generalista e di grandi dimensioni (alla Amazon, appunto). Il 62% preferisce la soluzione "local", il 35,5% quelle "global". Nel mezzo si collo-

## **PERSONALIZZATO E NOLEGGIABILE: COSÌ È L'ABBIGLIAMENTO CHE PIACE AI GIOVANI**

*In alcuni settori si vede chiaramente la tendenza alla personalizzazione del prodotto e del servizio: è il caso dell'abbigliamento, dove poco più di un intervistato su due (51,5%) gradirebbe una personalizzazione da parte del produttore. In questo settore si manifestano altri due trend interessanti, che possono essere letti come cambiamento culturale, ma anche come effetto di un'offerta maggiore in queste direzioni: il primo è il prova-e-rendi a basso costo (piace al 49,4%, soprattutto alle donne e ai giovani), pur essendo in contrasto con i trend "ecologici" di riduzione dei movimenti non essenziali delle merci; il secondo è il noleggio, che rende possibile l'accesso a beni di fascia superiore per brevi periodi di tempo (gradito al 32,1% della popolazione, con un forte picco nelle regioni meridionali).*

cano i servizi di e-commerce di un'azienda/brand (51,8%) e quelli della grande distribuzione (50,7%). Trasversalmente emerge l'interesse per soluzioni di fidelizzazione, in particolare per sconti ai clienti fedeli. Idea che apre la strada a un rapporto più diretto e continuativo tra domanda e offerta, con la possibilità di offrire prodotti da provare, diversi da quelli abitualmente acquistati dal singolo consumatore in quella gamma, servizi di informazione e di "consulenza



all'acquisto" ecc.). Questo è vero anche nel settore moda: il 37,8% degli intervistati è aperto a soluzioni di "acquisto con abbonamento".

## E il retail tradizionale?

Oltre all'ipotesi di sviluppo tramite e-commerce, il retail sembra destinato a una graduale transizione: alcuni elementi portati dal Covid-19 resteranno (l'attenzione all'igiene non sembra destinata a diminuire visto che i cittadini si aspettano un miglioramento complessivo sotto questo punto di vista anche dopo la fine della pandemia), altri che si stavano manifestando prima del 2020 sembrano accelerare. Tra questi ultimi c'è la richiesta di un checkout rapido e comodo, in buona parte basato sull'utilizzo di mezzi di pagamento digitali, soprattutto quelli contactless, che, per due



terzi degli intervistati a maggio 2021, uniscono velocità e garanzia igienico-sanitaria in una fase in cui il contante è visto con crescente negatività: (il 10% degli italiani vorrebbe smettere di utilizzarlo in toto). Il modello vincente non sembra essere quello dell'automatizzazione completa di alcuni negozi (come mostrato da Amazon Go e da altre soluzioni, anche in Europa) perché solo un italiano su sei si dimostra fortemente interessato, mentre prevalgono timori per la privacy, soprattutto per la perdita di posti di lavoro nei negozi. Il negozio ideale del futuro è digitalizzato per le informazioni, per le prove virtuali ecc., ma resta al centro la figura del negoziante, che diventa sempre meno venditore e sempre più assistente personale, consulente e creatore di esperienze. E per contrastare la crescita dell'e-commerce il negozio deve diventare multisensoriale secondo più della metà degli italiani: in particolare è interessante notare come sia gradita l'ipotesi di punti retail che mettano al centro non solo stimoli uditivi e visivi (anzi, questi ultimi sembrano aver "stancato" parte di consumatori), ma sempre più gustativi e, soprattutto, olfattivi.

## Dieta digitale: tecnologia qb

Infine, non possiamo non accennare al possibile riflesso digitale: dopo l'abbuffata dell'ultimo anno e mezzo, cresce il numero di cittadini che vogliono usare le tecnologie digitali quando necessarie e in grado di dare valore aggiunto, ma non vedono l'ora di tornare a una vita face-to-face, alla fruizione di contenuti culturali di persona, alla partecipazione a eventi (la forma di comunicazione che più ha avuto impatto negativo nella pandemia). Non stupisce, infatti, che le proposte di esperienza di punto vendita a distanza, come la visita virtuale dei negozi, personal online shopper, piacciono fortemente solo a una piccola parte dei consumatori, così come siano sostanzialmente rigettate le proposte di turismo "digitale", mentre è cresciuta fortemente la richiesta di proposte di location a bassa intensità turistica e di turismo di periodi brevi in zone non lontane dalla propria residenza. ■

# 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

# INVESTIAMO NELLA FORMAZIONE

Prosegue il nostro approfondimento sul tema generale della sussidiarietà, con particolare riferimento, in questo articolo, alla formazione. Anche in questo ambito coesistono vari livelli di protezione: alcuni prestati direttamente dallo Stato (ad esempio, l'istruzione scolastica e universitaria), altri attribuiti a organismi di origine contrattuale (tra cui i fondi bilaterali per la formazione continua, la formazione professionale) e altri ancora posti a carico dei singoli (percorsi culturali personali). Riteniamo esista la possibilità di rendere il sistema maggiormente conveniente e sostenibile per tutti i livelli.

Mario Mantovani  
presidente Manageritalia

**P**ERCHÉ ci sia occupazione sono necessarie alcune premesse di fondo: la prima tra queste è che funzioni il mercato del lavoro. Un mercato non può funzionare se le imprese non trovano le figure professionali più adatte e se non continuano a formare i lavoratori per adattarsi al cambiamento, rispondere ai mutamenti della domanda ed evolversi. Le difficoltà del lavoro non dipendono quindi esclusivamente dalla carenza della domanda di occupati, derivante da una crisi congiunturale o di mercato, ma sempre di più dalla

carezza dell'offerta, formativa e professionale. È questo il cambio di paradigma che si deve conoscere, governare e gestire.

Il rapporto previsionale Unioncamere Excelsior 2021-2024 segnala come il buon funzionamento del mercato del lavoro italiano nei prossimi anni dipenda molto dalla capacità di affrontare il problema della skill shortage, la carenza di profili formati adatti a rispondere alla domanda delle imprese italiane. Sempre secondo l'ultimo rapporto Excelsior, anche nella crisi più nera, circa un terzo delle domande di lavoro rimane senza risposte (grafico 1).

Il bisogno di nuove competenze cambia rapidamente e le aziende faticano a trovare i profili professionali adeguati alle nuove esigenze. Il possesso delle competenze chiave richieste dal mercato, la capacità di continuare a svilupparle in coerenza con le evoluzioni dei modelli produttivi, organizzativi e di consumi, saranno sempre di più il requisito imprescindibile per l'accesso al lavoro.

Il valore primario di un'impresa risiede oggi nel capitale umano e il problema del mercato si rintraccia nell'incongruenza tra domanda e



offerta, oscillando tra la carenza formativa e il disallineamento professionale. Le aziende dovrebbero puntare su figure competenti e investire sulla loro formazione, per rendersi resilienti e competitive nel sistema economico.

### Uno strumento per fronteggiare la crisi

A conferma della necessità di investire sulla formazione e sulle specializzazioni tecniche, nei prossimi anni continuerà a crescere la domanda di competenze medio-alte, che arriveranno al 45% sul totale. Mai come in questi mesi ci si è resi conto di quanto sia importante la formazione in un mondo che cambia rapidamente. Lo sviluppo individuale delle conoscenze deve trovare un forte aggancio con le competenze richieste dalle aziende, arricchendo continuamente la qualità del lavoro.

La sfida è avviare un percorso di

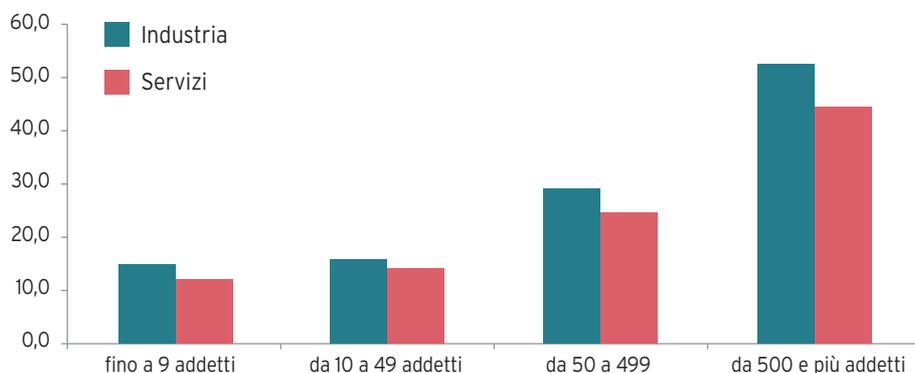
formazione e crescita culturale continue. Una società realmente basata sulla conoscenza richiede di abbattere i confini concettuali che separano ancora scuola, università, formazione professionale e percorsi culturali personali.

Il timore è che una volta tolto del tutto l'argine del divieto di licenziare ci sia un'esplosione di crisi

aziendali che porti a numeri altissimi di posti cancellati: la rete protettiva non può durare a lungo.

L'uscita dalla fase epidemica porterà a cambiamenti importanti in alcuni ambiti dell'economia e nello stesso modo di lavorare. Anche in questo periodo di grave crisi esistono opportunità che i lavoratori di aziende in difficoltà possono

### Grafico 1. Imprese che incontrano difficoltà nel reperimento del personale per classi di addetti e settore economico (incidenze percentuali - anno 2018)



Fonte: elaborazione Manageritalia su dati Unioncamere (Progetto Excelsior)

no cogliere al meglio se informati e formati.

### **Fondo nuove competenze: ponte tra politiche attive e passive**

La priorità, in questa lunga fase, è stata quella di dare a imprese e lavoratori la tranquillità e la flessibilità necessarie per portare avanti un riavvio estremamente difficile dopo la lunga emergenza Co-

**Va riconosciuto lo sforzo fatto dal governo negli ultimi mesi per adottare strumenti innovativi per dare risposte certe e durature nel tempo a lavoratori e a imprese. Una di queste è stata la creazione dello strumento Fondo nuove competenze**

vid-19. L'inefficienza dei servizi al mercato del lavoro è purtroppo un prezzo altissimo da pagare e appare ovvio che ora occorre passare dall'emergenza a una riforma di sistema, al fine di superare quanto prima gli interventi tampone.

Va riconosciuto, in questo senso, lo sforzo del governo negli ultimi mesi di adottare strumenti innovativi per dare risposte certe e durature nel tempo a lavoratori e a imprese. Una di queste è stata la creazione

dello strumento Fondo nuove competenze, una sorta di ponte tra politiche attive e passive che va nella giusta direzione di integrazione tra i due sistemi, rappresentando uno strumento del tutto innovativo e una valida alternativa sia ai licenziamenti sia alla collocazione dei lavoratori in cassa integrazione.

### **Come accedere alle risorse disponibili**

Il termine di scadenza per la presentazione degli accordi aziendali per accedere alle risorse stanziata era fissato al 31 dicembre 2020. Come anche Manageritalia aveva chiesto, un decreto del 22 gennaio, firmato dal ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, di concerto con il ministro dell'Economia e delle Finanze, dispone la possibilità di sottoscrivere accordi collettivi per l'accesso al Fondo nuove competenze entro il 30 giugno 2021.

In Parlamento, prima della pausa estiva, sono state presentate proposte emendative di proroga al 31 dicembre 2021 ma non sono state accolte.

Le risorse assegnate al Fondo nuove competenze risultano totalmente impegnate alla data del 13 maggio e le istanze pervenute successivamente continuano comunque a essere esaminate in ordine cronologico per accedere a un eventuale finanziamento a fronte di risparmi derivanti da rinunce o da ridonazioni di importo inferiore rispetto

a quanto riconosciuto in fase di ammissione.

È comunque previsto il rifinanziamento del Fondo a valere sulle risorse del Programma React-Eu, con 47,5 miliardi di euro di dotazione, di cui 13,5 miliardi assegnati all'Italia.

Siamo convinti che il Fondo nuove competenze vada valorizzato e rilanciato, perché finalmente va nella direzione sempre auspicata, ovvero la messa a disposizione di risorse per la riqualificazione delle competenze dei lavoratori tramite la formazione, con la presa in carico da parte dello Stato dei costi del lavoro delle ore di formazione.

Dovrebbe valere sempre, ma soprattutto in tempo di pandemia, il principio per cui sia necessario accompagnare il lavoratore lungo un percorso di riqualificazione professionale, difendendo la sua persona invece del suo posto di lavoro.

### **Reskilling e upskilling**

Un grandissimo numero di persone, anche tra le attuali occupate, ha bisogno del *reskilling*. In Italia gli adulti con necessità di *upskilling* sono tra i 17,5 e i 19,5 milioni, tra il 53% e il 59% della popolazione adulta (25-64 anni). I lavoratori con competenze di livello inferiore sono maggiormente a rischio. Ma anche le persone troppo qualificate sperimentano un maggior grado di obsolescenza se non utilizzano le loro competenze; se non hanno possibilità di aggiornarle e se non

hanno possibilità di apprenderne di nuove.

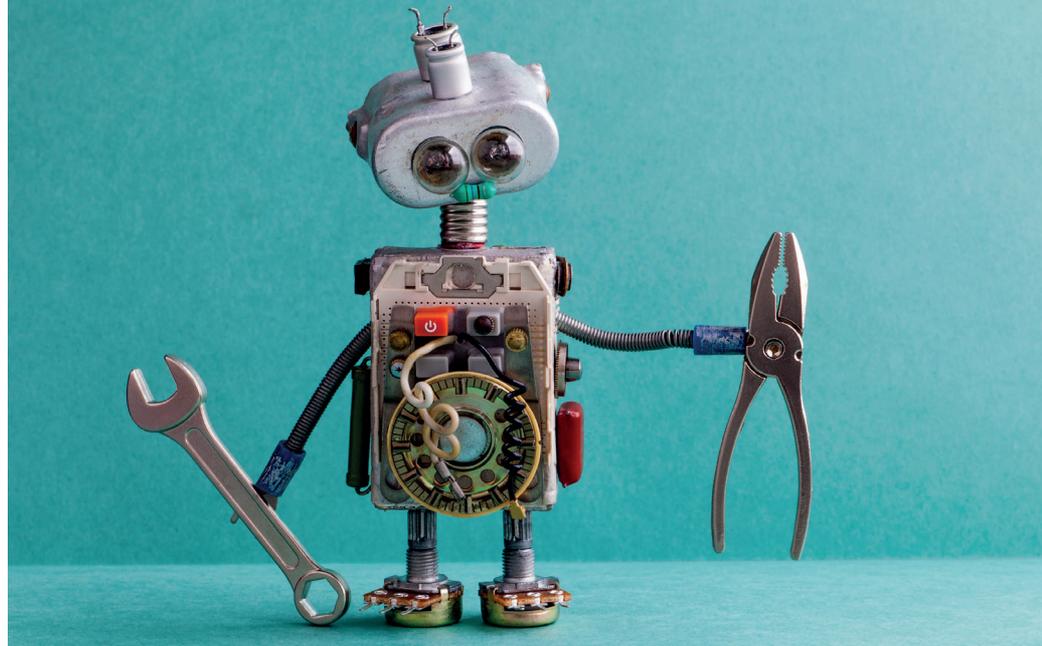
Gli asset principali che devono guidare questo cambiamento possono essere riassunti così: individuare le competenze chiave richieste dal mercato e supportare il processo di *learnability* delle persone.

La sfida è molto difficile e riguarda tutti: le imprese, che devono insistere sulla riqualificazione dell'attuale forza lavoro; i lavoratori, che devono continuamente aggiornare le proprie competenze in maniera trasversale; il sistema educativo, che deve adeguarsi con piani formativi coerenti con le evoluzioni del mondo produttivo; infine, i governi, che devono creare un ambiente adeguato a questi cambiamenti con politiche efficaci.

### **L'obiettivo è far crescere l'occupabilità**

Le azioni formative dovrebbero essere indirizzate in misura più incisiva verso i lavoratori appartenenti alle classi di età più avanzate, al fine di accrescerne l'occupabilità e contrastarne il ritiro anticipato dal lavoro.

La difficoltà a migliorare le prospettive occupazionali per i lavoratori più anziani sembra oggi essere in gran parte una conseguenza della riorganizzazione dei sistemi produttivi, indotta dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Queste tecnologie, infatti, accentuando le caratteristiche di seg-



mentazione del mercato del lavoro, tendono a determinare un progressivo distacco dall'area centrale e più stabile della struttura occupazionale dei lavoratori più anziani con minori competenze professionali. Si tratta di quella fascia di lavoratori più esposti al rischio di automazione delle attività e di digitalizzazione dell'economia.

Un rapido esame dei dati di fonte Eurostat mostra a tale proposito come, nonostante gli sforzi compiuti nel periodo più recente per ampliare la partecipazione al mercato del lavoro, in Italia il tasso di occupazione delle persone con un'età compresa tra i 55 e il 64 anni si attesta ancora su un valore (54,3%) inferiore alla media europea (61,5%) e molto distante da quello della Germania (72,7%).

### **Gli elementi di debolezza del sistema formativo italiano**

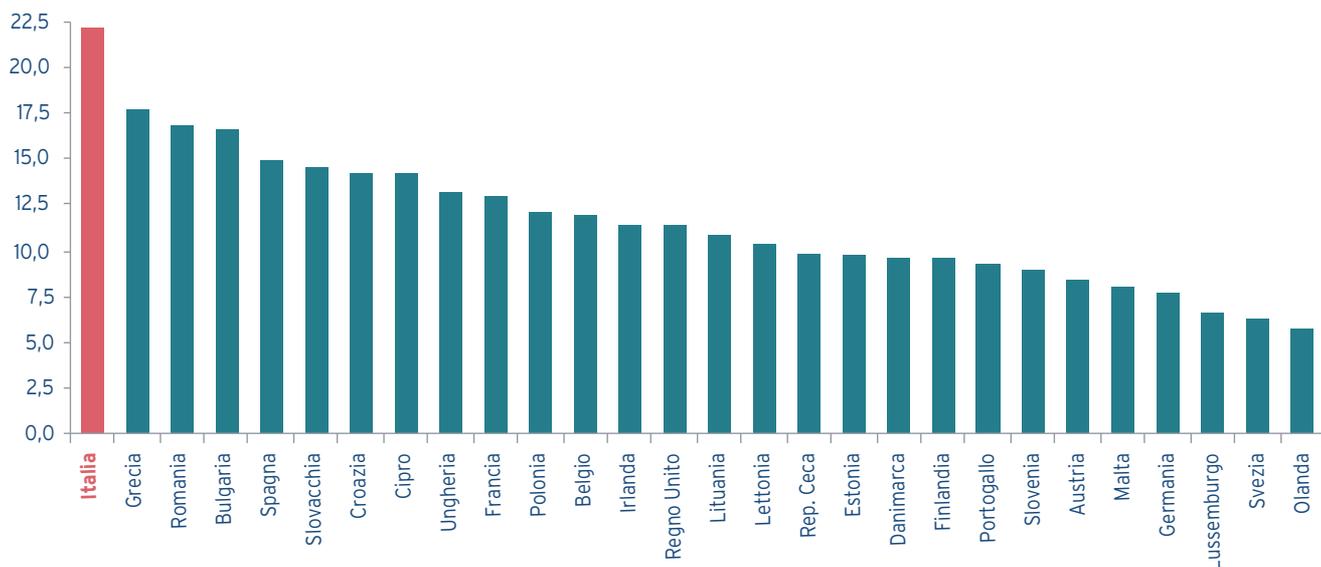
Le difficoltà che incontra il nostro Paese a innalzare il tasso di occupazione nelle classi di età più avanzate sono forse la dimostrazione più evidente che il ritiro dal lavoro non rappresenta solo un

aspetto problematico per la normativa previdenziale, ma è anche un momento di difficile mediazione tra gli obiettivi di finanza pubblica e i bisogni sociali. Inoltre, non bisogna dimenticare altri due elementi di debolezza del nostro sistema formativo: in Italia, secondo un recente studio dell'Oecd sulle politiche attive del lavoro (Strengthening active labour market policies in Italy - 2019), un quarto delle donne in età lavorativa non trova uno sbocco occupazionale per la carenza di istruzione e formazione e finisce così per ampliare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro; i Neet (Not in education, employment, or training), cioè i giovani senza occupazione non inseriti in percorsi di formazione, rappresentano il 22,2% del totale, contro il 14,9% della Spagna, il 13% della Francia e il 7,6% della Germania (grafico 2).

### **La strada da percorrere**

Anche nel campo della formazione le organizzazioni imprenditoriali e dei lavoratori possono fare molto per migliorare l'occupabilità e i

**Grafico 2. Neet: giovani di 15-29 anni che non cercano lavoro e non svolgono attività formative** (in percentuale della classe di appartenenza - anno 2019)



Fonte: elaborazione Manageritalia su dati Eurostat

fabbisogni formativi di questi ultimi, anche attraverso i fondi bilaterali o quelli interprofessionali.

La strada tracciata dalla misura del Fondo nuove competenze è quella giusta da percorrere, ma bisogna spingersi oltre. Per le micro e piccole imprese essere sollevate dal costo del lavoro è importante, ma non è sufficiente, occorre sollevare le aziende anche dai costi della formazione.

Lo Stato deve facilitare e agevolare la partecipazione degli enti bilaterali e dei Fondi paritetici interprofessionali e alla misura del Fondo nuove competenze (che oggi possono intervenire solo in linea teorica), in maniera tale che la formazione sia erogata da questi ultimi senza costi aggiuntivi per le azien-

de. D'altra parte, aziende e lavoratori già pagano la contribuzione dello 0,30% ai fondi per la formazione interprofessionale. È giusto quindi che questi possano effettivamente intervenire per erogare le azioni formative necessarie.

### Contrattazione e incentivi

Sul piano della formazione, ampi spazi potrebbero essere assegnati alla contrattazione collettiva e all'autonomia delle parti sociali. È proprio dal rafforzamento degli elementi di complementarità e sussidiarietà che dovrà scaturire in futuro il nuovo sistema di welfare. Perché, per tutelare meglio i rischi sociali e rispondere ai bisogni emergenti, occorrerà prevedere forme più stringenti di collabora-

zione e cooperazione tra soggetti pubblici e privati e una piena valorizzazione delle potenzialità del volontariato.

Infine, riguardo alla formazione, più in generale occorre prevedere una forma di incentivo fiscale per i lavoratori che investono le proprie risorse economiche nel rafforzamento delle competenze sia in ottica di aggiornamento che di formazione continua, o anche di formazione specialistica in chiave 4.0. Come vengono giustamente incentivati i contributi verso le forme integrative previdenziali e sanitarie, allo stesso modo dovrebbero essere trattate sul piano fiscale le spese sostenute dai lavoratori per lo sviluppo delle competenze e la crescita professionale. ■



**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.

# AMMORTIZZATORI: COSA FUNZIONA E COSA NO?

*Il ministero del Lavoro ha chiesto alla dirigenza suggerimenti e proposte sulla gestione delle tutele sociali. Manageritalia ha effettuato un'indagine tra i nostri esperti Hr per far emergere delle possibili soluzioni*

Massimo Fiaschi  
segretario generale Manageritalia

**L** MINISTERO del Lavoro ha avviato un'operazione di ascolto delle organizzazioni dei manager sui bisogni e le urgenze delle imprese. Pochi mesi dopo l'insediamento del governo Draghi, la segreteria tecnica del nuovo ministro del Lavoro Andrea Orlando ha iniziato un confronto con le organizzazioni dei manager, tramite Cida, per ricevere proposte su tutele ad hoc per i dirigenti e suggerimenti sul sistema gestionale degli ammortizzatori.

Abbiamo quindi lanciato nel mese di aprile un sondaggio e delle interviste mirate tra i nostri esperti di Hr con domande dettagliate sia sul sistema generale degli ammortizzatori sia sui singoli strumenti utilizzati durante la pandemia. Ci hanno risposto in 50, responsabili di qualche decina di migliaia di lavoratori. Molte le critiche costruttive al sistema e diversi i suggerimenti per migliorarne la gestione.

## **Impatto occupazionale**

Il sistema degli ammortizzatori in Italia ha un assetto stratificato e di-



somogeneo che disorienta e complica la vita agli addetti ai lavori. Per questo c'è l'esigenza di una riforma che lo razionalizzi e che semplifichi le procedure, la disciplina di accesso e la governance. In altre parole, occorre essere più user-friendly. Durante le interviste abbiamo chiesto innanzitutto notizie sull'impatto occupazionale della pandemia nel proprio settore in termini previsionali. A sorpresa, alcuni hanno risposto che questo sarà nullo o quasi, soprattutto nel settore della gdo, dove in alcune aree si è addirittura registrato un aumento del personale. Altri invece, in particolare nel comparto retail, dichiarano che ci saranno esuberanti e ridimensionamento degli organici. Inoltre, la conversione di



alcuni settori verso il digitale costringerà alcune imprese a rinnovare il capitale umano, inserendo sempre più giovani e accompagnando verso la pensione personale meno disposto a innovarsi, formarsi e modificare il proprio modo di lavorare.

### **Verso un'unica forma di ammortizzatore sociale**

C'è consenso totale sull'esigenza di definire una necessità primaria la previsione di una forma universale di ammortizzatore, a patto che il nuovo strumento venga studiato nella maniera più efficiente possibile, riducendo al minimo gli adempimenti burocratici e l'invio all'Inps di informazioni già in suo possesso.

Un'unica forma di regolamentazione per tutti i lavoratori sarebbe molto opportuna per evitare discriminazioni tra lavoratori appartenenti ai diversi settori di inquadramento delle aziende (industria, artigianato, terziario). Esistono, infatti, aziende che applicano contratti differenti e quindi ogni volta che viene adottata una decisione sul personale occorre fare attenzione a che non si determini un impatto diverso, non per il ruolo, ma per il contratto applicato. Gli intervistati hanno suggerito comunque una procedura univoca (sia per le aziende locali sia per quelle multilocalizzate), ma differenziata tra aziende piccole (meno di 50 dipendenti) e le altre.

### **Le criticità riscontrate nel sistema di accesso ai trattamenti di Cig ordinaria/straordinaria/in deroga**

Tra le principali criticità evidenziate c'è stata la diversità delle procedure e la parte amministrativa/documentale da inviare all'Inps con domande troppo analitiche e complicate e allegati complessi da gestire; il malfunzionamento del sito Inps, la difficile compilazione dei fogli Excel e indicazioni di compilazione differenti per tipologia di gestione; il dover costantemente monitorare l'esito dell'accoglimento delle domande della Cig; la successione delle norme relative ai periodi coperti da integrazione salariale che hanno lasciato scoperte delle settimane; l'inadeguatezza delle regioni a gestire la Cig in deroga con differenti modalità di accesso e di invio della documentazione tra regione e regione; la difficoltà di individuare la corretta forma di ammortizzatore spettante e altro.

### **Suggerimenti per un iter più rapido e semplice**

Tutti chiedono un unico ente preposto a ricevere la domanda e un unico funzionario con il quale interfacciarsi. È necessario semplificare la richiesta delle informazioni necessarie (pochi dati, allegati non complessi) e la stabilità delle procedure nel tempo. Gli intervistati sottolineano l'importanza della certezza sui tempi di erogazione,

## OSSERVATORIO LAVORO CIDA-ADAPT:

**Dall'analisi di Labour Issues emerge che l'attuale cassa integrazione è uno strumento datato e inadatto al mondo del lavoro, che è in profonda trasformazione e necessita di nuovi ammortizzatori sociali**

L'uso massiccio della cassa integrazione durante i mesi della pandemia ha messo in luce le rigidità dello strumento e confermato la necessità di una riforma degli ammortizzatori sociali: sono le conclusioni cui giunge il terzo numero di Labour Issues, l'Osservatorio del mercato del lavoro realizzato da Cida, la Confederazione dei dirigenti pubblici e privati e delle alte professionalità, e da Adapt.

«**Combinato con il blocco dei licenziamenti** - spiega nel suo editoriale il presidente Cida Mario Mantovani - **il ricorso alla Cig ha avuto l'obiettivo di congelare una situazione pre-Covid, immaginando un rapido ritorno**

**alla normalità. Scelta comprensibile nei primi mesi di pandemia, ma che si sarebbe dovuta superare una volta compreso che con i limiti alle attività dobbiamo convivere a lungo.** L'analisi, sviluppata nel terzo numero dell'Osservatorio, evidenzia l'inadeguatezza di uno strumento ormai "datato". Nata nell'ambito dei settori manifatturiero, delle costruzioni e delle attività estrattive, la Cig ordinaria è stata nel tempo applicata "in deroga" agli altri settori, con una vera e propria esplosione nel 2020. Scelta spiegabile per il relativo grado di consolidamento delle procedure di accesso, salvo il tentativo di coinvolgere le regioni, quasi

sempre impreparate al compito, ma indice di una carenza strutturale complessiva».

«**L'estensione agli altri settori** - continua Mantovani - **non ha infatti impedito la caduta dell'occupazione in molti di essi, in particolare quelli in cui prevalgono il contratto a tempo determinato e le collaborazioni con lavoratori autonomi.** Ma l'analisi mostra anche un altro effetto: non c'è stata correlazione tra i settori maggiormente penalizzati e con surplus di occupazione e utilizzo della Cig e quelli che ne hanno più beneficiato hanno avuto cadute di attività e fatturato spesso inferiori. La Cig, finanziata con appositi contributi, ha quindi funzionato

avendo un'unica forma di ammortizzatore o, almeno, di prevedere un iter uguale per tutti gli ammortizzatori con procedure amministrative chiare. Dare la possibilità alle aziende grandi di effettuare una domanda sola per tutte le unità produttive.

Infine, alcuni suggeriscono di convogliare nel flusso Uniemens i dati per il pagamento delle integrazioni salariali (disposizione già prevista dall'Inps ma non ancora operativa) e semplificare i dati del cruscotto Cig al fine di garantire una più

chiara interpretazione dei dati previdenziali richiesti.

Alcuni propongono di implementare il software Inps con un contatore aziendale che effettui in tempo reale l'aggiornamento delle settimane usufruite (o in futuro si auspica delle ore fruite), come ad esempio fa il sistema già in uso sul portale del Fsb (fondo di solidarietà bilaterale).

**Quali suggerimenti per snellire le procedure?**

Gli intervistati suggeriscono lo

snellimento della procedura permettendo al datore di lavoro di indicare esclusivamente: il periodo di fruizione, il numero di ore di ammortizzatore richiesto e l'elenco nominale dei lavoratori oggetto della richiesta. Sarebbe auspicabile ottenere l'autorizzazione immediata per poter inoltrare da subito le richieste di pagamento dirette ai lavoratori o la compensazione dell'anticipo erogato dalle aziende ed effettuare i controlli a consuntivo. Non tutte le aziende possono anticipare i trattamenti integrativi,

# SERVONO NUOVI AMMORTIZZATORI SOCIALI

nei settori in cui era già ampiamente diffusa, soprattutto come misura di sostegno alle discontinuità produttive. Il dibattito sugli ammortizzatori sociali rimane perciò più che mai vivo e non può prescindere da un'analisi più approfondita della domanda di lavoro: quali settori sono destinati a crescere, anche se attraversano crisi temporanee, quali a contrarsi? Quali aziende hanno prospettive di sviluppo, quali di riorganizzazione, ricomposizione sul mercato o liquidazione? È bene quindi che si parli di un ammortizzatore sociale "universale", a patto che sia modulato sulle diverse condizioni contrattuali e aziendali». Su questi aspetti è anche stata fatta un'operazione d'ascolto sui manager per portare il loro contributo al ministero del Lavoro e alla necessaria innovazione (leggi l'articolo in queste pagine).

**Per quanto riguarda l'aspetto metodologico, nell'Osservatorio Cida-Adapt si è fatto riferimento ai dati sull'utilizzo delle diverse tipologie di cassa integrazione (ordinaria, straordinaria, in deroga) sia per gli operai che per gli impiegati nei diversi settori produttivi.**

L'arco temporale individuato è primariamente quello 2019-2020, per poter cogliere i cambiamenti che sono intercorsi con l'emergere della pandemia, con un'esplosione delle ore autorizzate che hanno raggiunto livelli superiori a quanto accaduto nella crisi del 2008. Questo principalmente a causa della repentinità delle chiusure aziendali e quindi della domanda di ammortizzatori sociali determinata non da una dinamica economica che, come tale, ha una sua evoluzione temporale, quanto piut-

tosto da decisioni amministrative connesse alla riduzione del rischio di contagio. La conseguenza è stata che a partire da marzo la crescita della domanda di autorizzazione di ore di cassa, e poi le ore autorizzate, è cresciuta esponenzialmente, complici anche i costi ridotti o azzerati della stessa.

Il report rappresenta anche le dinamiche generali del mercato del lavoro, in atto nella prima parte del 2021: prosegue la caduta del lavoro autonomo - e si impone un ragionamento sulla distinzione netta tra subordinati e non - regge il tempo indeterminato dopo la caduta di fine anno, riprende a crescere il tempo determinato.

**Terzo numero di Labour Issues:**



<https://bit.ly/3sTyyYO>

quindi la lentezza nella gestione dell'iter amministrativo ricade sui lavoratori.

## **Quali suggerimenti per renderle più efficaci?**

Gli Hr ritengono fondamentale far interfacciare le piattaforme esistenti, eliminare le deadline, utilizzare un unico database in cui sono caricati automaticamente i dati già in possesso della Pa (fortemente raccomandata è la possibilità di poter eseguire un upload di file in formato xls o xml, contenente solo i dati

non in possesso) e, infine, ridurre i tempi di gestazione delle domande e, naturalmente, la tempestività nell'erogazione dei sussidi.

## **I suggerimenti per la tutela della categoria dei dirigenti**

Relativamente ai manager, gli intervistati chiedono alternativa che venga studiato un sistema di ammortizzatori sociali specifico, anche modulato con scaglioni di reddito, o di poter utilizzare maggiormente il contratto di espansione, o che venga introdotto

un fondo di salvaguardia specifico.

In alternativa, consigliano di differenziare i valori dei massimali della Naspi rispetto agli altri lavoratori, oppure prevedere una percentuale fissa senza massimali, considerata l'elevata contribuzione già versata.

In conclusione, ci auguriamo che questa copiosa offerta di proposte e suggerimenti possa essere di ispirazione al ministero del Lavoro, in maniera concreta e costruttiva, nella tanto attesa revisione del sistema degli ammortizzatori sociali. ■

# LA COSCIENZA DI ESSERE ZONA TURISTICA

*Investire in un settore chiave del nostro Paese. Opportunità e nodi da sciogliere. Un caso emblematico: la città di Lalage*

Carmine Coccorese  
docente Cib - Sda Bocconi

Maurizio Passerini  
coo Emmetre Consulting

**P**OCO TEMPO PRIMA che scoppiasse la crisi pandemica, Maurizio e io non ci conoscevamo e stavamo cercando di fare due cose apparentemente opposte. Maurizio era intento a convincere piccoli e medi imprenditori a investire in tecnologie digitali; io volevo spiegare all'amministrazione di una nota città turistica perché non fosse così conveniente, per un imprenditore del settore in oggetto, fare investimenti nella propria attività. Ma andiamo con ordine. Nella prima parte di quest'articolo spiegheremo, a partire da alcune peculiarità del settore turistico, perché il successo economico dipenda da fattori che sono ancor meno controllabili del solito da parte di singoli operatori. Nella seconda parte ci concentreremo invece su due opportunità offerte dalla tecnologia a sostegno del successo di una zona a vocazione turistica. Nella terza parte indicheremo una strada, un "come-si-fa" plausibile, per attivare l'energia collettiva verso lo scopo del successo nell'economia caratteristica del turismo.

## **Il dilemma dell'investitore nel settore turistico**

Anche per non lasciare la trattazione sul piano teorico, prendiamo a riferimento la città di Lalage: un comune italiano che ha una vocazione turistica secolare, centomila abitanti e dieci chilometri di litorale sabbioso; un centro storico palpitante; un arrièrre-pays collinare dolce e ricco di suggestivi paesaggi. Negli ultimi dieci anni un'amministrazione volitiva ha investito in modo lungimirante: un depuratore di nuova generazione, la valorizzazione di beni artistici e architettonici, l'abbellimento del waterfront... tante opere capaci, nel loro insieme, di rinfrescare l'immagine e il posizionamento competitivo della città rispetto a mete vacanziera alternative in Italia e all'estero. Negli ultimi anni del decennio si è cominciato tuttavia ad avvertire qualche scricchiolio: la sensazione è che il livello di qualità del servizio offerto ai clienti-turisti sia flesso in un lento ma costante calo. Ciò non sembra dipendere tanto dalla professionalità dei singoli operatori quanto da un innal-



zamento delle aspettative dei turisti in merito alla cosiddetta customer experience: mentre ciascun operatore svolge il proprio lavoro (albergatori, concessionari di spiagge, ristoratori ecc.), il turista valuta il proprio soggiorno nell'insieme di ciò che usa e di ciò che vede, non traendone sempre un buon giudizio nel complesso. Affrontare il tema dell'esperienza del cliente non è solo questione di marketing per attrarre turisti, bensì una sfida "strategica" circa la loro soddisfazione integrale ex post. Un soggiorno di qualità in un albergo e una permanenza poco appagante in spiaggia (o viceversa) non si concludono con un pareggio ma in una sconfitta per tutta la comunità di Lalage. È dunque chiaro che gli investimenti e gli incentivi pubblici per attrarre turisti dovrebbero andare di pari passo con investimenti privati diffusi, proprio per mi-

gliorare l'esperienza del turista, dalla prenotazione del soggiorno al ritorno a casa. Ma nessuno, ovviamente, può disporre affinché tali investimenti privati siano eseguiti effettivamente. Anzi, come lamentava il sindaco del comune di Lalage prima della crisi pandemica, si contano casi frequenti di bandi per finanziamenti agevolati che hanno avuto esiti alquanto deludenti: ci sono alcuni operatori propensi all'investimento, ma le risorse disponibili sono superiori alla domanda e rivelano l'affievolirsi progressivo dello spirito imprenditoriale. In un prossimo futuro la situazione potrebbe addirittura peggiorare con l'arrivo di maggiori risorse. Detto in modo diverso, una zona turistica come Lalage è l'esatto opposto di una grande azienda. Non c'è nessun amministratore delegato che fissi una strategia e programmi gli investimenti; non ci

---

**Una zona turistica è l'esatto opposto di una grande azienda. Non c'è nessun amministratore delegato che fissi una strategia e programmi gli investimenti; non ci sono uffici e dipartimenti retti da altrettanti capi: ci sono invece tanti singoli operatori indipendenti nei rami più disparati, gelaterie, trasporti, alberghi, lidi ecc.**

---

sono uffici e dipartimenti retti da altrettanti capi: ci sono invece tanti singoli operatori indipendenti nei rami più disparati, gelaterie, trasporti, alberghi, lidi ecc. Intorno alle attività turistiche dirette ce ne sono poi mille altre di tutt'altro genere che pure influenzano l'e-

sperienza del turista, come l'ordine pubblico, l'igiene delle strade, i servizi postali e bancari, l'assistenza sanitaria, la civiltà degli automobilisti, i parcheggi... Al contrario di una grande azienda, la zona turistica dunque non controlla il flusso delle attività produttive e non vende un servizio integrato fatturabile nel "complesso", come fa, per esempio, una banca. Eppure, alla fine della stagione o di un'annata si fanno i conti degli incassi e delle tasse di soggiorno; si vede se l'afflusso dei turisti è aumentato o no, più o meno come si fa in una grande azienda.

È in un simile quadro che prende sostanza il dilemma per un singolo operatore turistico di Lalage, se investire o meno nella propria attività con capitale privato rispetto a impieghi alternativi del suo denaro. Per semplificare, abbiamo preso ad esempio solo due operatori, un albergatore e un concessionario di spiaggia con attività attigue, per cui si suppone che la

clientela del primo si rivolga anche alla struttura del secondo, maturando un'unica customer experience. La dinamica tra questi due soggetti emula e rappresenta la dinamica complessiva di Lalage. Per semplicità espositiva ipotizziamo che le due imprese abbiano lo stesso fatturato di parenza, stesso margine di profitto e stesso costo del capitale: che siano cioè come un'unica impresa 50-50. I due imprenditori sono convinti di poter aumentare il giro d'affari investendo nelle rispettive strutture il 25% dei loro utili dopo le tasse, facendo leva sui prezzi e su un maggiore afflusso di clientela (dovuto, appunto, a un miglioramento dell'esperienza dei clienti e al conseguente effetto di reputazione). I numeri, nello specifico, sono riportati nella tabella 1.

In questa prospettiva, e nell'arco di un triennio, i due imprenditori "collaboranti" intascano un flusso di cassa cumulato pari a 272 euro

a testa, un ottimo "ritorno". Ma che cosa succede se uno dei due imprenditori, poniamo il concessionario della spiaggia, non compie la sua parte di investimento?

Succede che la customer experience tende a peggiorare e che la crescita del fatturato non avviene, o comunque è decrescente (tabella 2).

Succede inoltre che il concessionario della spiaggia sfrutta, ancorché per poco tempo, l'investimento compiuto dall'albergatore e può contemporaneamente impiegare in modo alternativo il proprio capitale al netto della manutenzione minima annuale. In fin dei conti il concessionario della spiaggia, non investendo, ottiene più valore economico dell'albergatore-investitore. È per questo motivo che la soluzione per cui entrambi gli operatori decidono di evitare l'investimento diventa altamente plausibile: se si usano gli stessi parametri economici, non investendo, albergatore e concessionario creano valore

## Tabella 1 - Albergatore e concessionario spiaggia coinvestono

Anno	Fatturato dell'anno precedente (€)	Tasso di crescita del fatturato (%)	Fatturato (€)	Margine di profitto (%)	Imposte (%)	Utile operativo (€)	Utile dopo le imposte (€)	Investimento totale (€)	Cash flow operativo (€)	Fattore di attualizz. 5%	Valore attuale del cash flow (€)	Valore attuale del cash flow X cumulato (€)
1	4.000	15	4.600	10	46	460	250,70	150	100,70	0,95	95,90	95,90
2	4.600	20	5.520	10	46	552	300,84	75,21	225,63	0,91	204,65	300,56
3	5.520	25	6.900	10	46	690	376,05	94,01	282,04	0,86	243,63	<b>544,19</b>

## Tabella 2 - Albergatore investe, concessionario spiaggia non investe

### Albergatore

Anno	Fatturato dell'anno precedente (€)	Tasso di crescita del fatturato (%)	Fatturato (€)	Margine di profitto (%)	Imposte (%)	Utile operativo (€)	Utile dopo le imposte (€)	Investimento totale (€)	Cash flow operativo (€)	Fattore di attualizz. 5%	Valore attuale del cash flow (€)	Valore attuale del cash flow X cumulato (€)
1	2.000	15	2.300	10	46	230	125,35	75	50,35	0,95	47,95	47,95
2	2.300	10	2.530	10	46	253	137,88	34,47	103,41	0,91	93,80	141,75
3	2.530	5	2.656,5	10	46	265,65	144,78	36,19	108,58	0,86	93,80	<b>235,55</b>

### Lido

Anno	Fatturato dell'anno precedente (€)	Tasso di crescita del fatturato (%)	Fatturato (€)	Margine di profitto (%)	Imposte (%)	Utile operativo (€)	Utile dopo le imposte (€)	Investimento totale (€)	Cash flow operativo (€)	Fattore di attualizz. 5%	Valore attuale del cash flow (€)	Valore attuale del cash flow X cumulato (€)
1	2.000	5	2.100	10	46	210	114,45	5	109,45	0,95	104,24	104,24
2	2.100	0	2.100	10	46	210	114,45	5	109,45	0,91	99,27	203,51
3	2.100	0	2.100	10	46	210	114,45	5	109,45	0,86	94,55	<b>298,06</b>

per 290 euro ciascuno (figura 1), che è più di quanto otterrebbero investendo insieme (cioè 272 euro), benché al prezzo di non ammodernare le rispettive strutture, esattamente come l'amministratore di Lalage lamentava.

Eppure, se lo scenario viene allungato dal triennio al decennio, come è giusto che sia, il risultato cambia non poco. L'albergatore e il concessionario della spiaggia potrebbero concordare di investire per cinque anni consecutivi e di valutare la ricchezza generata anche nei cinque anni seguenti, immaginando di raggiungere la sa-

Figura 1 - Cash flow cumulato in 3 anni

		Albergo	
		Investe	Non investe
Lido	Investe	272	235
	Non investe	235	290
		272	290

**Figura 2 - Cash flow cumulato in 10 anni**

		Albergo	
		Investe	Non investe
Lido	Investe	1.734	870
	Non investe	834	809

**A differenza di quanto avviene in un'azienda normale – che si confronta con il suo mercato su scala tendenzialmente globale – nel turismo ciò che conta è la propensione collettiva a investire nella medesima zona**

turazione delle rispettive strutture al termine dei primi cinque anni. In questo caso il valore economico totale generato è di 1.734 euro a testa (figura 2).

Ma qualora solo uno dei due operatori applicasse questa politica, per esempio l'albergatore, allora

quest'ultimo genererebbe, nell'arco del decennio e contrariamente a quanto accadeva nel triennio, un valore economico maggiore rispetto al concessionario non-investitore. Per via della customer experience insoddisfacente, l'incremento di fatturato conseguente all'investimento sarebbe declinante e probabilmente negativo dal sesto anno in poi. Ciononostante, l'albergatore investitore riuscirebbe a generare valore per 870 euro, cioè la metà di quanto guadagnerebbe se anche il concessionario della spiaggia investisse. Qualora invece applichiamo gli stessi parametri al concessionario del lido, il beneficio iniziale dovuto allo sfruttamento dell'esternalità positiva (cioè l'investimento e il maggior numero di clienti dell'albergo) si diluisce,

e il valore del flusso di cassa cumulato si ferma a 834 euro.

Infine, se entrambi gli imprenditori rinunciano all'investimento e si limitano a sfruttare i rispettivi asset, il valore generato è di 809 euro a testa, cioè un bel po' meno della metà che se avessero investito insieme.

La morale della storia è che un operatore turistico ha davanti a sé due opzioni egualmente razionali: la prima è di non investire indipendentemente da ciò che fanno gli altri operatori turistici e l'amministrazione; la seconda è di co-investire, cioè investire a patto che faccia altrettanto un certo numero di altri operatori turistici. La scelta di investire indipendentemente da ciò che fanno gli altri è perdente nel breve termine (tre anni, nella fattispecie) e alquanto rischiosa o poco appagante nel lungo termine (dieci anni).

### Investimenti collettivi in tecnologie

Il gioco dell'albergo e del lido ci è servito per dimostrare un assunto. A differenza di quanto avviene in un'azienda normale – che si confronta con il suo mercato su scala tendenzialmente globale – nel turismo ciò che conta è la propensione collettiva a investire nella medesima zona. Ci deve essere dunque un certo numero critico di operatori intenzionati a valorizzare le proprie attività in loco affinché anche altri si accodino virtuoso-

samente, in una sorta di effetto camaleonte. Se questo numero critico non è raggiunto nella percezione dei singoli operatori, allora il fenomeno si inverte viziosamente: un numero via via minore di operatori sarà disponibile a investire di tasca propria oltre lo stretto necessario, mentre l'onere di far progredire la zona turistica resta solo sulle spalle del settore pubblico, con tutti i limiti che sappiamo. Detto in altre parole, la fiducia che ciascun soggetto ha negli altri e nell'amministrazione pubblica fa da moltiplicatore (o da demoltiplicatore) del successo economico di tutti nel tempo. Dunque, più che un attributo culturale caratteristico di una certa comunità, fiducia e collaborazione sono entità quantitative: se e quando crescono, allora crescono sempre di più; se e quando decrescono, allora declinano sempre di più, fino al punto in cui nessun privato investe.

Alla luce di questo modello, ci sono degli investimenti che si possono considerare concettualmente più importanti di altri per attivare fiducia e ritorno economico comune: parliamo di tecnologie per la disintermediazione economica e di tecnologie per l'integrazione della customer experience.

### **Tecnologie per la disintermediazione: più valore economico per tutti**

Nel mirino mettiamo innanzitutto le Ota (Online travel agencies).

Amate e odiate dagli operatori turistici, le varie Booking e The Fork (per citarne solo due) assolvono solo un compito: quello di trovare un nuovo cliente. Con dei grandi ma:

- ▶ ma il cliente le cerca solo nel momento della necessità;
- ▶ ma la scelta compiuta dal cliente è casuale, tra centinaia (o migliaia) di opportunità;
- ▶ ma il cliente non è in alcun modo fidelizzato;
- ▶ ma ogni volta che il cliente prenota tramite un'Ota il gestore cede una grossa fetta di incasso, riducendo il suo margine operativo a livelli pericolosi;
- ▶ ma, se l'Ota è straniera, c'è drenaggio di introiti fiscali a danno dello Stato e degli enti locali;
- ▶ ma gli operatori turistici che

non svolgono attività ricettiva restano indirettamente soggetti alla danza comandata dall'Ota.

Cosa è cambiato nel comparto turismo e come si è arrivati a questo? Siamo passati dal periodo "stessa spiaggia, stesso mare", in cui i clienti erano legati al territorio e alle stesse strutture, all'alta infedeltà della scelta della vacanza tramite un click su un comparatore di tariffe. Certo, non è possibile tornare a periodi in cui lo stesso cliente tornava per dieci anni nello stesso albergo a Natale e in estate, o in cui il businessman frequentava sempre gli stessi hotel nelle città in cui andava frequentemente per lavoro. Però si può tornare a fidelizzare il cliente a una "zona", in modo che tutti gli



operatori di quell'area ne possano trarre beneficio, con ciò disintermediando almeno un po' le Ota. Basta un sito web per arrivare a questo risultato? Prendiamone uno a caso, *riccione.it*, gestito dal comune di Riccione (e volendo ci si può allargare alla provincia, ma serve solo come esempio). Un bel sito, con tante informazioni e tanti link utili; e laddove manca il link trovi un bel numero di telefono. Un numero di telefono? Si provi, nel 2021, a cercare online il numero di telefono di un hotel, di un ristorante o di un noleggio bici, chiamarli e prenotare... come no! È chiaro perché le Ota prosperano... Senza contare il fatto che molti non hanno mai sentito parlare né del sito né di Riccione (a meno che non lo abbiano cercato di propria iniziativa): quindi, com'è possibile attrarre qualcuno che non ti conosce? E poi, come fare per fidelizzarlo? Ovviamente sono domande retoriche, perché le risposte ci sono già: il singolo operatore turistico non può disintermediare le Ota, per il semplice motivo che non ne ha la forza economica. Eppure, le Ota hanno un tallone d'Achille: sono specializzate in verticale. La loro posizione dominante può essere rosicchiata progressivamente se si crea un "sistema" di cui facciano parte tutti gli interessati al turismo: enti locali, alberghi, b&b, ristoranti, noleggi (auto, moto, bici, natanti), operatori del wellness, produttori di prodotti tipici locali



(food e no food), cinema, teatri, musei... E poi: mettere in rete tutta la filiera in un unico portale non basta, serve promuoverlo e popolarlo di eventi per mantenere viva l'attenzione del cliente finale (visite virtuali interattive, eventi e degustazioni online, conversazioni museali e così via con la creatività e i mille contenuti italiani). Ed ecco che l'investimento in marketing, che il singolo operatore turistico non si può permettere, diventa alla portata di tutti, avendone suddiviso i costi.

In tutto questo viene in aiuto la digitalizzazione, la quale consente di avere servizi di prenotazione, gestione e monitoraggio ben integrati. Sì, perché non dimentichiamoci che alla base di qualsiasi app e software c'è un sistema di customer relationship management, il quale è alimentato da una miriade

di dati trasformabili facilmente in informazioni chiave, come per esempio i flussi di turisti anno su anno precedente, la loro tipologia e provenienza, i consumi (per singolo esercente e per l'intera zona), la loro soddisfazione complessiva e specifica, la permanenza media, le recensioni in rete e tanti altri. In aggiunta, la digitalizzazione e l'analisi dei dati che ne consegue permette di avere un controllo, turista per turista, sui canali di contatto e prenotazione: il che significa poter spostare il processo di acquisto della vacanza verso il sospirato canale diretto.

### **Tecnologie per l'integrazione della customer experience: un soggiorno indimenticabile**

Diamo tutti per scontato di trovare un servizio adeguato rispetto a



dettaglio prima ancora di partire, ma ho preferito farlo una volta arrivato in hotel: quindi ho prenotato i trattamenti estetici nella spa dell'hotel, il ristorante (esterno) per la cena, il lido e il noleggio di biciclette. Ovviamente ho potuto scegliere tramite app la posizione del tavolo per la cena, la posizione in spiaggia e i modelli di biciclette. A questo punto siamo andati in spiaggia, dove il gestore ci ha accolto aprendo da lontano l'ombrellone tramite un'apposita funzione "IoT" (che peraltro entra in funzione automaticamente per la

quanto lo paghiamo, ed è questo il motivo per cui in rete i clienti soddisfatti non pubblicano (quasi) nulla, mentre si levano potenti le voci di chi lamenta qualche disservizio. L'obiettivo di una zona turistica non può dunque essere la soddisfazione normale dei turisti, ma l'esperienza indimenticabile di "bellezza" che ne traggono e che si fissa nel cervello, pronta ad essere raccontata più e più volte ad altri e magari rivissuta. Sotto questo profilo è utile un secondo tipo di investimento capace di aggregare gli operatori turistici, non solo nel marketing, ma anche nella gestione quotidiana dei servizi, grazie di nuovo alla digitalizzazione. Per spiegare di che cosa si tratta ricorriamo a un caso reale. L'antefatto è che uno degli autori di quest'articolo ha seguito la realizzazione di un piccolo portale

locale, avviato da alcuni imprenditori pionieri, e poi lo ha "collaudato" personalmente con la sua compagna in un fine settimana. «Sono entrato nel portale e ho scelto tra gli alloggi disponibili l'albergo più confacente ai miei desideri; ho prenotato e inserito i dati necessari a fare un check-in automatizzato; sempre dal portale ho visto che cosa fosse possibile fare in zona e scaricato sul mio smartphone un itinerario ciclistico. All'arrivo in hotel ho fatto leggere il codice di prenotazione e mi sono state rilasciate le chiavi elettroniche della camera (è possibile anche senza alcun intervento umano, in rispetto delle norme di distanziamento). In camera ho trovato un tablet con apposita app, collegata anche al mini-portale. Volendo avrei potuto programmare il mio soggiorno in

---

**L'obiettivo di una zona turistica non può essere la soddisfazione normale dei turisti, ma l'esperienza indimenticabile di "bellezza" che ne traggono e che si fissa nel cervello, pronta ad essere raccontata ad altri**

---

chiusura in caso di vento, ad esempio). Una volta sistemati, abbiamo potuto ordinare – e ricevere presso i nostri lettini – dapprima dei drink e poi un light lunch. Al termine ho pagato tramite smartwatch con ricevuta elettronica direttamente in email. Al rientro in albergo ci siamo rilassati alla spa, in precedenza prenotata, e poi preparati per la cena. Nel

contempo, ho guardato se ci fosse in cartello qualche evento musicale o cinematografico interessante (non ancora prenotabili online, ma solo per ora). Al ristorante ci siamo fatti riconoscere e ci siamo accomodati al tavolo prenotato. Avevamo già controllato il menu dalla camera, sicché, all'arrivo del cameriere, abbiamo fatto le nostre ordinazioni, che sono state raccolte via tablet e trasmesse direttamente in cucina. Il gestore, avvisato dall'app della nostra presenza (sempre per prova ho fatto figurare come se fossimo già stati clienti) è venuto a scambiare alcune parole con noi. Alla fine della cena il cameriere ha predisposto il

conto sempre tramite tablet, e ho pagato sempre tramite smart watch; questa volta ho richiesto la fattura, che mi è arrivata direttamente attraverso la lettura del mio qr code con tutti i dati fiscali. Il limoncello a fine cena è stato offerto (senza alcun intervento digitale, questa volta).

L'indomani abbiamo trovato già pronte in hotel le nostre biciclette, consegnate dal gestore del noleggio, e abbiamo seguito l'itinerario prescelto. Nel giro abbiamo compiuto anche una visita a un produttore di vino locale (notate questo particolare, e ricordatelo). Tornati in albergo, abbiamo segnalato la riconsegna delle bici-

clette e pagato il noleggio. Giunta a questo punto la fine della minivacanza, ho pagato (sempre via app) le camere e lasciato le schede alla reception. Ma l'esperienza non è finita qui: dopo una decina di giorni dal rientro abbiamo ricevuto un invito congiunto da hotel e produttore per una degustazione a distanza di vini che ci sono stati recapitati a casa, sicché abbiamo seguito i consigli del sommelier in una diretta online».

La morale della storia è che l'unione (non solo il networking delle segnalazioni) fa la soddisfazione. In futuro, sul portale qui descritto potrebbero esserci, oltre alla degustazione dei vini, visite virtuali al museo con annesse conversazioni con storici dell'arte, eventi musicali o teatrali live, corsi online di cucina e chi più ne ha più ne metta. L'importante è superare la vecchia newsletter che nessuno legge più, utilizzando ciò che le nuove tecnologie offrono per mantenere vivo il rapporto con il cliente.

### Il come-si-fa

Siamo arrivati al punto in cui si è dimostrato sotto il profilo finanziario che il co-investimento è la scelta più razionale da compiersi per un singolo operatore turistico; e che la digitalizzazione del marketing e della gestione dei servizi rappresentano i contenuti più utili di tali co-investimenti. Adesso è il momento di indicare una strada



per superare i punti morti di questo ragionamento: lo shortermismo e l'egoticità. Sappiamo infatti che bisogna superare i limiti della coltivazione del proprio orticello e comprendere che se tutti collaborano – anche le attività tra di loro concorrenziali – il risultato è di aumentare il bacino dei clienti; sappiamo che il ritorno economico degli investimenti congiunti, pur suddiviso tra molti, diventa maggiore di quello che si otterrebbe agendo in modo individualistico e competitivo; e sappiamo anche che occorre, allo scopo, una lungimiranza diffusa. Sappiamo infine, anche solo per buon senso, che l'affare del turismo non riguarda solo gli operatori economici e le amministrazioni: in una zona turistica contano i comportamenti collettivi. È così che si spiega il richiamo, nel titolo di quest'articolo, alla coscienza. Coscienza non è solo una parola indicativa di riflessione morale soggettiva, come è abitualmente intesa: essa esiste fisicamente come sinonimo di "cervello", dunque come hub biologico in cui confluiscono le informazioni dall'interno del corpo e dall'esterno per essere elaborate anche in forma automatica e intuitiva. In questa seconda accezione, la coscienza funziona secondo regole almeno parzialmente note e sufficienti a costruire un percorso di crescita collettiva di ciò che ci interessa, cioè prosocialità e lungimiranza. Que-

sto percorso si avvale di tre fasi che, a regime, si svolgono in modo ciclico: innesco, formazione e comunicazione, coaching a gruppi misti di operatori.

### **Innesco (priming)**

L'innesco è un effetto di priming collettivo, uno stimolo iniziale con il potere di influenzare la reazione delle persone ad altri e successivi stimoli. Nel nostro caso il priming deve indurre un effetto generale di lungimiranza e prosocialità. Il modo che suggeriamo per ottenerlo è quello di chiamare la partecipazione di tutti i portatori di interesse (stakeholder) all'elaborazione del piano strategico del comune o dei comuni costitutivi della zona turistica. In una zona come Lalage abbiamo per esempio contato una sessantina di stakeholder, dall'Automobil Club locale all'onlus che si adopera per chi è costretto alla sedia a rotelle. Il priming consiste nel fatto che tutti i portatori di interesse sono ascoltati e hanno voce in capitolo; dunque, si riconosceranno in misura maggiore nelle iniziative che verranno implementate e avranno uno stimolo in più a farle diventare efficaci. Ancora più importante, il priming fissa il concetto per il quale le idee buone e innovative per lo sviluppo della comunità (e dunque del turismo) possono venire da qualunque parte e ne rappresentano, in consolidato, il flusso di capitale vi-

vente. Serve dunque un sistema organizzato di sollecitazione e di processing delle idee. Poi le idee devono essere classificate in rapporto ai problemi che intendono risolvere e alla rilevanza di questi ultimi. Servono infine delle commissioni giudicatrici con la partecipazione di esperti, anche esterni e accademici, le quali valutino le idee emerse, le aggregino, stimolino le risorse richieste, suggerisca-

---

**Serve un sistema organizzato di sollecitazione e di processing delle idee. Poi le idee devono essere classificate in rapporto ai problemi che intendono risolvere e alla rilevanza di questi ultimi**

---

no quali implementare e quando. Del meccanismo descritto a noi interessa l'effetto di priming, ma ne è evidente anche il coté civile. Al livello di una zona turistica la partecipazione al processo strategico è simile a quanto avveniva in epoche passate (i comuni nel Medioevo e magari i cantoni svizzeri di oggi): non ci si limita alla rappresentanza passiva tipica del sistema elettorale convenzionale fondata sul semplice voto a favore di candidati politici e di programmi generici. In aggiunta, ci sono



sempre state e sempre ci saranno, in una popolazione di centomila abitanti, qualche migliaio di persone capaci di esprimere qualcosa di più di un voto. L'effetto di innesco è proprio questo, in fondo: la percezione di contare, e quella di poter contare in futuro, nelle scelte della comunità.

### **Formazione e comunicazione**

È importante far pervenire alle migliaia di operatori economici e alle loro associazioni i razionali che sono stati descritti nei paragrafi precedenti, accompagnati dalle relative evidenze. L'ideale sarebbe che la zona turistica creasse un veicolo di formazione e comunicazione – una sorta di

scuola – che divenisse essa stessa un centro di elaborazione di proposte progettuali con i crismi per la loro finanziabilità tramite fondi europei o tramite il credito bancario. Una scuola di questo tipo potrebbe diventare anche un centro di smistamento e di applicazione di conoscenze finanziarie e di diritto societario per consolidare le relazioni tra le imprese e per promuovere regole di governance idonee a favorire la cooperazione: con evidenti benefici nei rapporti con le banche e per la riduzione del costo del capitale, visto che la cooperazione così come è stata delineata fin qui riduce il rischio d'impresa.

D'altra parte, la numerosità, la va-

rietà e le caratteristiche degli operatori turistici sono aspetti che richiedono modalità del tutto originali di identificazione e di preparazione dei docenti. Più che erogare direttamente corsi, i formatori di professione dovrebbero impegnarsi nel precisare i fabbisogni formativi degli operatori economici e poi reperire nella cosiddetta "società civile" della zona i professionisti esperti delle materie da trattare. Inoltre, questi ultimi dovrebbero ovviamente essere a loro volta formati e guidati alle giuste modalità didattiche. In questo modo si garantirebbe la "freschezza" dei programmi didattici: ma, soprattutto, si creerebbero gli spazi per far emergere, in qualità di docenti, degli opinion leader, cioè persone che testimonino indirettamente il valore economico e civile della collaborazione mediante il proprio impegno didattico. Il vero scopo della scuola, infatti, non è tecnico, ma consiste nel far percepire agli operatori economici che la collaborazione è un ingrediente imprescindibile per qualunque ricetta economica. In questo senso, la scuola dovrà offrire agli operatori economici le chiavi di lettura del nuovo scenario finanziario e dei conseguenti modi per creare benessere (per sé, per gli altri, per la comunità).

### **Coaching a gruppi misti di operatori**

Sappiamo che gli operatori eco-

nomici tendono a organizzarsi in associazioni di categoria, cioè gli albergatori con gli albergatori, i ristoratori con i ristoratori e così via. Questa modalità è sicuramente utile in fase di ideazione strategica e, in parte, per la formazione, ma non è utile nella fase realizzativa delle idee e degli investimenti. Come si è visto discutendo l'esempio della digitalizzazione dei servizi turistici, la cooperazione vincente è quella che si realizza tra operatori diversi che fanno sistema per massimizzare la soddisfazione del cliente. Più che altro, ma non è detto in assoluto, questi operatori condividono il fatto di esercitare in una stessa area territoriale come può essere un quartiere o una fetta di territorio prospiciente lo stesso segmento di litorale. È dunque utile che il follow-up delle iniziative di formazione e di comunicazione avvenga in gruppi misti di operatori turistici, e che ottenga di superare pregiudizi corporativi, o addirittura conflittualità interpersonali, proprio in nome della customer experience concreta.

Questi gruppi misti di operatori dovrebbero essere aiutati a comprendere gli eventuali sintomi di malfunzionamento del business turistico nella loro area, o le risorse potenziali poco sfruttate o, ancora, le sinergie e le opportunità tecnologiche sussistenti. È anche auspicabile che questi gruppi misti condividano una certa caratte-

rizzazione dell'area specifica in cui operano: per esempio, frazioni periferiche o di non particolare bellezza architettonica potrebbero puntare su cooperative di trasporto altamente efficienti ed economiche per portare i turisti nelle località più rinomate e poi riportarli a casa a qualunque ora; oppure potrebbero valorizzare l'area con servizi di ristorazione casalinghi e feste di quartiere in cui si servano piatti fedeli alle tradizioni delle famiglie ospitanti. Insomma, la vera creatività nasce più facilmente dalla diversità di soggetti mossi da un obiettivo comune che non dalla loro omogeneità tecnico-professionale; né gli albergatori né i ristoratori tradizionali dovrebbero sentirsi minacciati da un ampliamento dell'offerta turistica se questa si riferisce a target diversi dai loro.

### L'obiettivo? Una creatività collaborante

Per realizzare quanto affermato in quest'articolo serve indubbiamente

una visione super partes che sia antesignana di lungimiranza e di prosocialità: parliamo dunque di sindaci e di amministrazioni comunali che, indipendentemente dall'orientamento politico, vogliono valorizzare o disseppellire uno spirito di creatività collaborante. Le soluzioni tecnologiche, infatti, ci sono già e la convenienza economica di quanto proposto è scontata se... Se si abbandona anche in pratica il principio deleterio dell'utilità soggettiva già falsificato settant'anni fa nella teoria economica, come sa chiunque abbia visto il film *A beautiful mind* sulla vita di John Nash, o abbia sentito parlare in modo appropriato del "dilemma del prigioniero". Forse il nostro Paese, nonostante i secoli trascorsi, resta fondato sui comuni e, tutt'al più, sui distretti; cittadini e famiglie sono protagonisti assoluti. Almeno nel settore del turismo varrebbe la pena prendere atto di questo archetipo italiano e sfruttarlo. ■

Lo sai che Manageritalia ha una Community Turismo? Un punto d'incontro dove manager e operatori di spicco del settore si incontrano per dialogare, sviluppare progetti e iniziative e contribuire nelle sedi istituzionali e non a valorizzarlo e farlo crescere.

Clicca qui per saperne di più:

<https://bit.ly/CommunityTurismo>



# IL RECOVERY DEL LAVORO SECONDO TIZIANO TREU



Tiziano Treu, presidente del Cnel.

Abbiamo incontrato il professor Treu, oggi presidente del Cnel e già ministro del Lavoro, per dialogare sul futuro del lavoro e sul ruolo delle parti sociali. Sotto la lente anche il recente accordo contrattuale che ha ampliato welfare e politiche attive per i dirigenti del terziario.

**Il ruolo della contrattazione collettiva esce da questa crisi rafforzato, non pensa? Come e da dove ripartire?**

«Questa crisi ha accelerato molte tendenze in atto, sia positive, come il maggiore uso delle tecnologie digitali, ad esempio nell'uso del lavoro a distanza, sia purtroppo negative, come la crescita delle diseguaglianze e delle povertà. La contrattazione collettiva ha dimostrato di mantenere un ruolo importante, come mostrano sia molti rinnovi di contratti nazionali innovativi, quale quello dei metalmeccanici, sia l'intensa attività contrattuale decentrata in tema di sicurezza del lavoro e di welfare. Le sfide della crisi hanno confermato la vitalità e l'utilità dei corpi inter-

medi, come testimonia l'ampia ricerca condotta dal Cnel con Astrid e la Fondazione per la sussidiarietà pubblicata dal Mulino. La ricerca ha mostrato il grande ruolo svolto dalle associazioni della società civile nel fronteggiare tante situazioni di bisogno delle persone, spesso in supplenza dello Stato e delle istituzioni pubbliche».

**E quello del Cnel?**

«Il Cnel ha beneficiato di questa attività e vitalità dei corpi intermedi, di cui è la massima espressione istituzionale. Ne è prova sia il fatto che sono cessati gli attacchi al consiglio, frutto di un'ideologia della disintermediazione rivelatasi illusoria, sia soprattutto la grande attività svolta dal Cnel in

questi anni nello svolgimento delle sue funzioni: consulenza a governo e Parlamento sui principali problemi di politica pubblica, iniziativa di disegni di legge, alcuni dei quali approvati dal Parlamento, attività di servizio nel mantenimento dell'archivio dei contratti, strumento sempre più importante per conoscere la realtà del lavoro e per combattere i contratti pirata. Per il futuro abbiamo avviato, con tutti i nostri terminali associativi, un'attività di monitoraggio e valutazione della fase implementativa del Pnrr, che vuole contribuire alla più efficace e tempestiva attuazione del Piano. L'apprezzamento per questa attività ci è testimoniato da molti enti e istituzioni con cui abbiamo

avviato utili collaborazioni per obiettivi comuni di ricerca e di riforma».

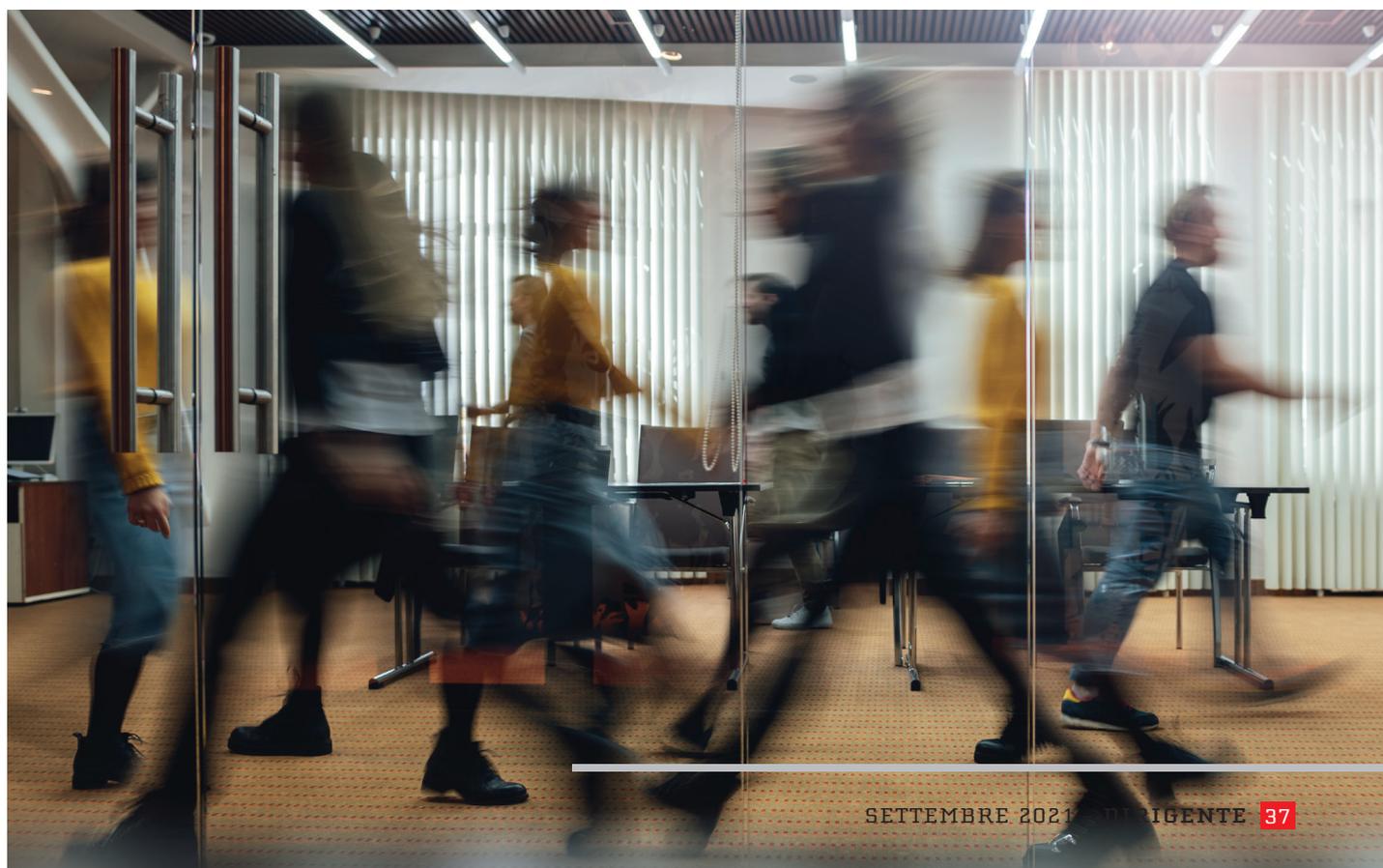
**Da anni parliamo di formazione continua e politiche attive, poi, giunti al dunque, abbiamo poco o nulla. Che fare?**

«In effetti le politiche attive del lavoro, di cui è parte sempre più fondamentale la formazione, sono state molto trascurate negli ultimi anni e dobbiamo recuperare il terreno perduto. Tutte le analisi indicano che la nuova economia e le transizioni green e digitale implicheranno una profonda trasformazione dei contenuti professionali del lavoro. Accresceranno i rischi di spiazzamento per i lavori di routine e a bassa

qualificazione, mentre potranno valorizzare i lavori ad alta intensità di conoscenza».

**A proposito di politiche attive, Manageritalia ha recentemente siglato un accordo all'interno del ccnl dirigenti terziario che potenzia ulteriormente le politiche attive già presenti nel contratto sin dal 1985. Cosa ne pensa?**

«Le politiche attive richiedono maggiori investimenti in risorse economiche e organizzative da parte sia delle strutture pubbliche sia delle agenzie private e delle imprese. La sfida è così grande che solo sforzi convergenti di tutti, che superino le tradizionali diffidenze, potranno dare risposte adeguate a creare strumenti e interventi in gra-



**«È significativo che l'accordo siglato da Manageritalia stabilisca che le imprese contribuiscano direttamente al sostegno delle politiche attive per i dirigenti. Opportuno anche il ruolo affidato a Cfmt. Ruolo che corrisponde a una funzione degli enti cogestiti dalle parti sociali che si sta diffondendo nel sistema di relazioni partecipative e che rende tali enti attori importanti per sostenere la necessaria evoluzione delle professionalità»**

do di aiutare milioni di lavoratori e imprese a gestire le grandi transizioni del prossimo futuro. È quindi significativo che l'accordo siglato da Manageritalia stabilisca che le imprese contribuiscano direttamente al sostegno delle politiche attive per i dirigenti (outplacement e formazione professionale). Altrettanto opportuno è il ruolo affidato all'ente paritetico Cfmt. Tale ruolo corrisponde a una funzione degli enti cogestiti dalle parti sociali che si sta diffondendo in generale nel sistema di relazioni partecipative e che rende tali enti paritetici attori importanti per sostenere, come recita l'accordo, la necessaria evoluzione delle professionalità manageriali e l'occupabilità dei lavoratori, manager in primis. Altrettanto importante è il ruolo svolto da tali enti paritetici, come il Cfmt, per il potenziamento del si-

stema di welfare contrattuale nei suoi vari aspetti, la cui funzione è particolarmente utile nel caso dei manager».

**Nell'accordo è stata anche introdotta la possibilità di attivare servizi di welfare tramite piattaforma, anche da parte delle imprese con un solo dirigente. Come valuta questa forte innovazione e le sue potenzialità?**

«L'innovazione è importante perché permette al dirigente, che sia unico con questa qualifica in azienda, di usufruire del welfare facendo riferimento alla disposizione contrattuale. È importante anche l'utilizzo della piattaforma. Infatti, la diffusione dei servizi di welfare è ancora scarsa, specie nelle piccole e piccolissime aziende e nei loro quadri e dirigenti, non solo per la poca consapevolezza, ma anche

per la difficoltà di accedere a questa opportunità e fare massa critica nella gestione delle attività».

**In tutti questi mutamenti, quale dev'essere il ruolo dei corpi intermedi?**

«Il ruolo dei corpi intermedi, come è stato importante nel sostegno alle imprese e ai lavoratori nella crisi, deve esserlo anche nella fase di grandi trasformazioni che ci aspetta. Gli obiettivi ambiziosi del Pnrr non possono sostenersi solo con l'azione delle amministrazioni pubbliche, che peraltro deve essere più efficiente ed efficace. Le attività implementative necessarie per realizzare tali obiettivi possono attuarsi efficacemente solo con azioni sinergiche di migliaia di cittadini e di imprese che richiedono di essere sostenute e coordinate dalle orga-





**Attivare servizi di welfare da parte delle imprese con un solo dirigente è un'importante innovazione perché permette al dirigente di usufruire di questi servizi facendo riferimento alla disposizione contrattuale. Importante anche l'utilizzo della piattaforma: la diffusione dei servizi di welfare è ancora scarsa, non solo per la poca consapevolezza, ma anche per la difficoltà di accedere a questa opportunità e fare massa critica nella gestione delle attività»**

nizzazioni rappresentative dei lavoratori e delle imprese. Questa è appunto la funzione dei corpi intermedi, ora più che mai. Ma per coordinare e sostenere l'attuazione di attività così complesse si richiede una capacità, non solo di resistenza, come si è visto finora, ma anche e soprattutto di innovazione. Le associazioni di vario genere, specie quelle rappresentative di lavoratori, manager e imprese, devono investire di più per migliorare la loro organizzazione e le conoscenze dei loro componenti. Solo così potranno dare un contributo non solo alla gestione dei progetti di intervento, ma anche alla progettazione e all'innovazione di tali progetti».

#### **E quello del Cnel?**

«Il Cnel sta attivamente parteci-

pando con gruppi di lavoro dedicati al monitoraggio del Pnrr e in questa attività coinvolge tutte le associazioni in esso rappresentate con i loro esperti, proprio perché vuole mobilitare tutte le energie e le conoscenze nelle componenti presenti e attive nella società al successo del Piano».

**Rappresentanza e rappresentatività dei sindacati divengono a questo punto vitali per costruire il futuro. Come selezionare chi deve avere voce in capitolo per quantità e qualità della rappresentanza?**

«Per valorizzare il ruolo decisivo della contrattazione e partecipazione delle parti sociali alla regolazione dei rapporti di lavoro e allo sviluppo del Paese, un presupposto fondamentale è definire i criteri che accertino la rappresen-

tatività degli attori del sistema di relazioni industriali. Per le associazioni sindacali i criteri di rappresentatività sono stati definiti da vari accordi interconfederali, mentre mancano ancora temi analoghi per la rappresentatività delle associazioni dei datori di lavoro. In ogni caso, queste regole negoziali sono utili ma non sufficienti a dare certezza in quanto gli accordi in questione hanno vigore solo per le parti stipulanti e possono essere disattesi da chi non vuole aderirvi. È quindi necessario un intervento legislativo che sancisca per tutti regole certe in materia. Solo così si potrà superare questa anomalia italiana unica nel panorama europeo, porre le basi anche per rafforzare l'efficacia dei contratti collettivi e combattere le associazioni non rappresentative e i contratti "pirata"».

a cura di Manageritalia

## CAMERA: ESAMINATE LE PROPOSTE DI LEGGE SUL LAVORO AGILE



La commissione Lavoro della Camera ha iniziato l'esame congiunto dei provvedimenti sul lavoro a distanza. Si ricorderà che su questa materia è intervenuta pochi anni fa la legge n. 81 del 2017 ("Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato") che, pur essendo una normativa molto all'avanguardia, è risultata per certi versi rigida e per altri lacunosa al momento dell'impatto con il periodo pandemico. Tutte le proposte ritengono oppor-

tuno passare da una condizione di necessità emergenziale a una scelta di innovazione, con un nuovo assetto regolatorio che eviti i rischi di un'eccessiva burocratizzazione delle procedure.

"Il lavoro agile è una modalità diversa di organizzazione del lavoro che implica il superamento dei due criteri con cui il lavoro è stato sempre calcolato: lo spazio e il tempo". Viene sottolineato come sarebbe un grave errore considerarlo solo come uno strumento di conciliazione tra famiglia e lavoro, perché finirebbe per gravare soprattutto sulle donne e non

deve diventare una nuova forma di segregazione femminile.

Le modifiche avanzate dalle proposte di legge riguardano le categorie di lavoratori alle quali dare priorità nell'accesso al lavoro agile, le modalità e i limiti di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro, il contenuto dell'accordo individuale e dell'informativa in materia di sicurezza, nonché l'esplicito riconoscimento del diritto alla disconnessione. Sottolineiamo che alcune proposte statuiscono la riduzione dell'aliquota della contribuzione al Fondo pensione lavoratori dipendenti, rinviando alla contrattazione collettiva la disciplina dell'intera materia, e una proposta introduce un credito d'imposta a favore delle imprese che effettuano investimenti finalizzati alla promozione delle modalità di lavoro agile.

**Testo legge 22 maggio 2017, n. 81:**

 <https://bit.ly/GU-L81-2017>

## UN TERZO DELLE RICERCHE DI LAVORO NEL 2021 NON RIESCE A TROVARE PERSONALE QUALIFICATO

Lo dice il Rapporto 2021 della Fondazione per la sussidiarietà, in collaborazione con Crisp - Centro di ricerca dell'Università di Milano Bicocca, sul lavoro sostenibile. Le aziende hanno ripreso ad assumere, con circa 560mila offerte nei primi sei mesi del 2021, ma in quasi un terzo delle ricerche faticano o non riescono a trovare personale qualificato. E per 84mila figure ad alta specializzazione, 1 caso su 6, non si presentano candidati.

«Il lavoro oggi è sempre più un percorso

e meno un posto», ha osservato Giorgio Vittadini, presidente della Fondazione, sottolineando come tutte le professioni stanno rapidamente cambiando, a ritmi mai visti prima. La ripresa economica va sostenuta, rafforzata e, a suo avviso, il lavoro deve tornare ad essere la priorità attraverso politiche attive che favoriscano la mobilità e la formazione continua.

**Testo del Rapporto:**

 <https://bit.ly/37hDxaR>



## INDAGINE CONOSCITIVA SULLA RIFORMA FISCALE: IL PARLAMENTO VARA IL DOCUMENTO CONCLUSIVO

Le commissioni Finanze congiunte di Camera e Senato hanno approvato a luglio il documento conclusivo dell'indagine conoscitiva sulla riforma fiscale. Sulla base degli indirizzi espressi dal Parlamento, il governo presenterà entro breve un disegno di legge delega sulla riforma fiscale. Per quanto riguarda l'Irpef, si raccomanda il mantenimento del reddito individuale come unità impositiva e l'abbassamento dell'aliquota media effettiva con particolare riferimento ai contribuenti nella fascia di reddito 28.000-55.000 euro. Le commissioni ritengono inoltre che il sistema di imposizione sul reddito dovrebbe evolvere verso un modello tendenzialmente duale, in cui il livello delle aliquote sui redditi da capitale sia equivalente all'aliquota applicata al primo scaglione Irpef. Le addizionali locali saranno trasformate in sovrainposte aventi quindi come base imponibile il debito di imposta erariale

e non la stessa base imponibile Irpef. Le commissioni raccomandano la re-introduzione del regime opzionale Iri (Imposta sul reddito di impresa). Per la previdenza complementare, si suggerisce l'applicazione del modello che prevede l'esenzione dall'imposta sostitutiva sul risultato netto maturato, considerando al contempo la modifica del regime di tassazione per la fase di erogazione delle prestazioni (su queste decisioni il confronto è aperto).

Per quanto riguarda l'Ires, le commissioni sottolineano la necessità di avviare una complessiva opera di semplificazione dell'Imposta per avvicinare i criteri di redazione del bilancio ai fini fiscali a quelli del bilancio a fini civilistici. Infine, il Parlamento ha suggerito la ridefinizione della disciplina Iva ai fini di una sua opportuna semplificazione e di possibile riduzione dell'aliquota ordinaria attualmente applicata.

## CAMERA: DISCUSSIONE DEL TESTO UNIFICATO SULLE LOBBY

Da anni l'opinione pubblica sollecita la promozione della trasparenza dei processi decisionali per garantire l'interesse generale, anche attraverso un confronto regolamentato con gli interessi particolari rappresentati dai gruppi di pressione (lobby). Questa esigenza è stata già avvertita e disciplinata sia dalla commissione e dal consiglio europeo, sia da numerosi altri paesi occidentali. In Italia, è stata oggetto da anni di iniziative legislative, come anche di petizioni popolari, fin dall'VIII legislatura, ma il loro esame non è mai giunto a compimento. Il tema è legato alla crisi dei grandi partiti che per decenni hanno svolto un compito di mediazione democratica degli interessi economici, sociali e culturali. La debolezza dei corpi intermedi ha posto una riflessione seria sulla qualità della rap-

presentanza e, nel contempo, si rende necessario intervenire contro il proliferare di istanze e pressioni che intendono dirigere a proprio vantaggio la decisione pubblica. Il rapporto fra gruppi di pressione e istituzioni politiche deve essere sottoposto a procedure e regole. Il testo unificato all'esame della commissione Affari costituzionali della Camera intende tracciare una linea di confine fra la legittima attività di influenza e quella che viene esercitata in maniera non trasparente. Come? Stabilendo che l'attività di rappresentanza degli interessi presso i decisori pubblici debba conformarsi ai principi di pubblicità, partecipazione democratica, trasparenza e conoscibilità dei processi decisionali, anche al fine di garantire una più ampia base informativa su cui i decisori pubblici possono fondare le

proprie scelte. Viene istituito il Registro pubblico dei rappresentanti di interessi particolari, definendo, tra l'altro, le concrete modalità di funzionamento e i dati che il registro deve contenere. È vietata l'iscrizione a soggetti condannati per alcuni reati (tra cui quelli contro la personalità dello Stato e la pubblica amministrazione) e vengono determinate anche le condizioni ostative all'iscrizione nel registro. In particolare, dall'obbligo di iscrizione sono esclusi i giornalisti e, sottolineiamo, i dirigenti di partiti o movimenti politici o di associazioni sindacali, per tutta la durata dell'incarico e nell'anno successivo alla sua cessazione.

**Testo unificato:**

 <https://bit.ly/3ynJNZM>

# IL FUTURO È DEI GENERALISTI

*Profili di competenza  
per lavorare in  
aziende “future ready”*

**Fernando G. Alberti**

direttore Osservatorio sulla competitività  
delle imprese dei servizi

**Federica Belfanti**

ricercatrice Osservatorio sulla competitività  
delle imprese dei servizi

**I**N TUTTO IL MONDO, osservatori e analisti stanno suggerendo che la pandemia attraverso cui siamo passati deve essere letta non solo come una profonda crisi ma anche, e soprattutto, come un’opportunità di cambiamento. Le aziende hanno l’occasione di ridisegnare i propri modelli di business a prova di futuro. Ma per diventare imprese “future ready” – come le abbiamo chiamate nel percorso formativo lanciato da Cfmt per disegnare modelli di business più competitivi<sup>[1]</sup> – occorre incamminarsi lungo alcune traiettorie di intervento strategico sul proprio modello di business.

## **Nuove sfide per le organizzazioni**

Come da noi indicato nella recente pubblicazione *Rilanciare la competitività. Dalla creazione di valore condiviso al ridisegno dei modelli di business*<sup>[2]</sup>, pubblicato da Guerini, sei sono le traiettorie prioritarie da considerare:

1. *from panic to purpose*, che riporta al centro della strategia le ragioni, gli scopi alti per cui fare impresa, in ottica di creazione di valore condiviso;
2. *from prediction to preparedness*, che sprona a sperimentare e mappare i trend a maggior impatto sul proprio business;
3. *from transaction to interaction*, che sposta il focus sugli ecosistemi del valore in un mondo in cui tutto è interconnesso;
4. *from asset to subscription*, dove la relazione con il cliente si fa continuativa, ma flessibile grazie alle formule in abbonamento;
5. *from vertical to horizontal*, che sottolinea la caduta di confini importanti, come quello tra business-to-business e business-to-consumer o tra manifattura e servizi;
6. *from organization to organizing*, che per costruire aziende “future-ready” ripensa ruoli, strutture, meccanismi operativi e profili di competenza.

[1] Per approfondimenti sul percorso formativo “Disegnare modelli di business future ready” si veda il link <https://www.cfmt.it/formazione/percorso/disegnare-modelli-di-business-future-ready>.

[2] Per approfondimenti si rimanda al libro: <https://bit.ly/rilanciarelacompetitivita>.



## Creare ponti e connessioni

Prepararsi al futuro significa, quindi, lavorare innanzitutto sulla qualità delle persone in azienda: la capacità di superare problemi complessi, l'adattabilità a situazioni ambigue e da interpretare e, soprattutto, l'ingegnosità nel trovare collegamenti inaspettati tra ambiti diversi, che poi sono le "competenze a prova di futuro" di cui parla il World Economic Forum<sup>[3]</sup>. Ciò apre alla costruzione di competenze orizzontali, generaliste, in contrasto con la crescente tendenza alla verticalizzazione e all'iper-specializzazione.

Troppo spesso, ancora oggi, per diventare competenti ci si affida alla nota "regola delle diecimila ore" proposta negli anni Trenta dallo psicologo svedese Anders Ericsson, secondo cui l'allenamento assiduo può sempre essere la chiave dell'eccellenza, in qualunque disciplina o attività ci si voglia cimentare. Nella realtà dei fatti, la regola è stata più volte smentita perché causa un'iper-specializza-

zione che rischia di condurre a una rigidità funzionale piuttosto critica, soprattutto in relazione a ciò che servirà in futuro alle imprese per essere competitive.

## Costruire competenze durature

Parafasando le parole di Maslow, "se come strumento hai solo un martello, tutto ti sembrerà un chiodo". Se un'iper-specializzazione perseguita negli anni è di norma considerata un vantaggio competitivo, è anche vero che al contempo può essere causa di comportamenti eccessivamente familiari e pericolosi automatismi. Essa tende, infatti, a rendere miopi di fronte ai problemi, portando le persone a formulare risposte troppo simili a problemi ripetuti nel tempo. La difficoltà sta da un lato nel saper abbandonare, ripensare o uti-

lizzare in modo innovativo uno strumento noto per affrontare nuove sfide, dall'altro saper connettere strumenti eterogenei tra loro in modo che la competenza non diventi nemica della creatività. Nella corsa all'innovazione, ciò ha comportato una crescente difficoltà nel connettere ambiti disciplinari differenti, limitando fortemente la capacità di trovare soluzioni innovative a problemi sempre più complessi.

È ormai del tutto evidente come la vita di tutti noi si allunghi, ma la durata delle competenze utili si accorci progressivamente, portando a un'incessante trasformazione delle competenze, dei ruoli e delle organizzazioni. Le imprese che intendono essere "future-ready", cioè a prova di futuro, è necessario che si impegnino nel formare, includere e valorizzare profili perso-

[3] Secondo l'ultimo report "Future of Jobs 2020" del World Economic Forum, circa 85 milioni di posti di lavoro potrebbero scomparire da qui a cinque anni a causa dell'incremento dei processi di automazione. Al contempo, però, l'esigenza di far fronte a questa nuova divisione del lavoro fra umani, macchine e algoritmi si stima che produrrà ben 97 milioni di nuovi impieghi. Ne deriva la necessità di lavorare sulle qualità delle persone in azienda, e in particolare su quelle che vengono definite "le competenze a prova di futuro": complex problem solving, cognitive flexibility, critical thinking, creativity.

La pandemia attraverso cui siamo passati deve essere letta non solo come una profonda crisi, ma anche e soprattutto come un'opportunità di cambiamento. Le aziende hanno ora l'imperdibile e imprescindibile occasione di ridisegnare i propri modelli di business affinché siano a prova di futuro.

Ma per diventare imprese "future ready" occorre ridisegnare il proprio modello di business lungo sei traiettorie di intervento strategico che presenteremo durante l'evento: **from panic to purpose, from prediction to preparedness, from transaction to inter-**

**action, from asset to subscription, from vertical to horizontal** e, infine, **from organization to organizing**. Sei traiettorie strategiche che intendono fornire una guida utile alle imprese italiane, piccole e grandi, per (ri)disegnare i loro modelli di business rilanciando la loro competitività.

Online **30 settembre** - Orario **17:30 - 18:30**

Per iscriversi: <https://www.cfmt.it/formazione/eventi/future-ready>

Per un contatto diretto:

Luisa Panariello [luisa.panariello@cfmt.it](mailto:luisa.panariello@cfmt.it)

Questo evento fa parte del **Learning path: rilanciare la competitività per essere Future ready**

Una selezione di attività formative che ti aiuteranno a costruire modelli di business competitivi per affrontare il cambiamento, facendo leva sulle competenze che si rivelano sempre più necessarie per il futuro, e a scoprire cosa è essenziale per superare problemi complessi, adattarsi a situazioni ambigue e da interpretare e riuscire a trovare con ingegnosità collegamenti inaspettati tra ambiti diversi.

Scopri tutte le attività del Learning Path al seguente link: [bit.ly/rilanciarelacompetitivita](https://bit.ly/rilanciarelacompetitivita)

# Future ready

## Sei traiettorie per rilanciare la competitività



nali e professionali generalisti, cioè individui che si sappiano muovere con facilità e flessibilità tra ambiti e discipline diverse.

### Competenze orizzontali a prova di futuro

D'altro canto, diventa sempre più difficile immaginare scenari futuri in cui persone iper-specializzate

riescano a mantenere lo stesso posto di lavoro o la stessa qualifica professionale per la vita, dal momento che queste potrebbero cambiare persino nel corso di una sola generazione.

A rendere le competenze orizzontali e generaliste protagoniste della trasformazione organizzativa che stiamo vivendo è principalmente

l'opportunità di generare valore laddove gli algoritmi faticano, ovvero al confine tra discipline differenti. Il poter disporre di un range più ampio di competenze, esperienze e passioni porta i generalisti innanzitutto a sviluppare una "mentalità agile" e a connettere conoscenze provenienti da ambiti diversi, promuovendo innovazione. ■

# INCLUSIONE: SOLO UN'OPERAZIONE DI MARKETING?

Diversity, gender gap... tante sono le parole e le iniziative che da anni ci parlano di un'evoluzione del rapporto tra i due sessi nel lavoro e nella vita di tutti i giorni. Ma poi, a conti fatti, come stanno davvero le cose? Ne parliamo con Anna Zinola, che sul tema ha scritto un libro: *Diverso da chi - L'inclusione come strumento di marketing*.

**Si fa presto a dire inclusione, ma come stanno oggi le cose in Italia e nel mondo?**

«L'inclusione è uno dei temi caldi della nostra società. Se ne parla online, sulle testate di informazione e sui social media. È oggetto di dibattito politico (come dimostra il lungo e contrastato iter del decreto legge Zan) e ci tocca quotidianamente a più livelli. Se però passiamo dalle parole ai fatti, la situazione cambia. Le realtà – a partire dalle aziende – davvero inclusive sono poche. Per rendersene conto, basta dare un'occhiata ai consigli di amministrazione delle imprese, presidiati da persone estremamente omogenee in termini di genere, età, formazione e così via».

**L'inclusione è solo quindi uno strumento di marketing?**

«Purtroppo, spesso è solo uno strumento di marketing! Alcune aziende attuano, al loro interno, delle politiche realmente inclusive, ma per la maggior parte è soprattutto (se non soltanto) un business. Per queste aziende l'obiettivo è duplice: da un lato puntano a presidiare un posizionamento distintivo e a incrementare la brand awareness, dall'altro lato cercano di ampliare il bacino dei consumatori, allargarsi a nuovi segmenti e incrementare il fatturato».

**In ogni caso, chi a livello di brand e settore ha fatto le migliori azioni di marketing a questo livello?**

«Sicuramente Fenty Beauty, il



**Anna Zinola** si occupa di consulenza nell'area dei consumi dal 1995. Insegna all'Università Cattolica di Milano ed è lecturer presso i corsi master dell'Istituto Marangoni. È inoltre tra i docenti del master in Professioni e prodotti per l'editoria del collegio universitario Santa Caterina di Pavia, dove insegna Principi di marketing. Collabora con le principali riviste di settore. Scrive per il *Corriere della Sera* ed è tra gli autori del blog "La nuvola del lavoro". Ha pubblicato numerosi libri sulle tendenze di consumo.



brand di Rihanna, è un esempio interessante. Con il suo fondotinta Pro Filt'r ha segnato l'inizio di un cambiamento nel makeup. Grazie all'introduzione di oltre 50 nuance, ha permesso di trovare la base giusta a donne di etnie (ed età) diverse. Certo, il tutto ha funzionato poiché all'origine c'è Rihanna. Una donna che non si è mai tirata indietro di fronte alle

critiche e, anzi, ne ha fatto un punto di forza. Questo genere di operazioni, infatti, funziona se e quando c'è, all'origine, qualcuno che non solo crede davvero nel valore della differenza e nella bellezza dell'imperfezione, ma rappresenta quegli stessi valori attraverso il proprio comportamento».

**Tutto sommato, se il marketing e la comunicazione sono ben fatti e toccano le corde delle persone, possono contribuire non poco a**

**cambiare la mentalità e il costume, vero? Chi a questo livello ha fatto bene?**

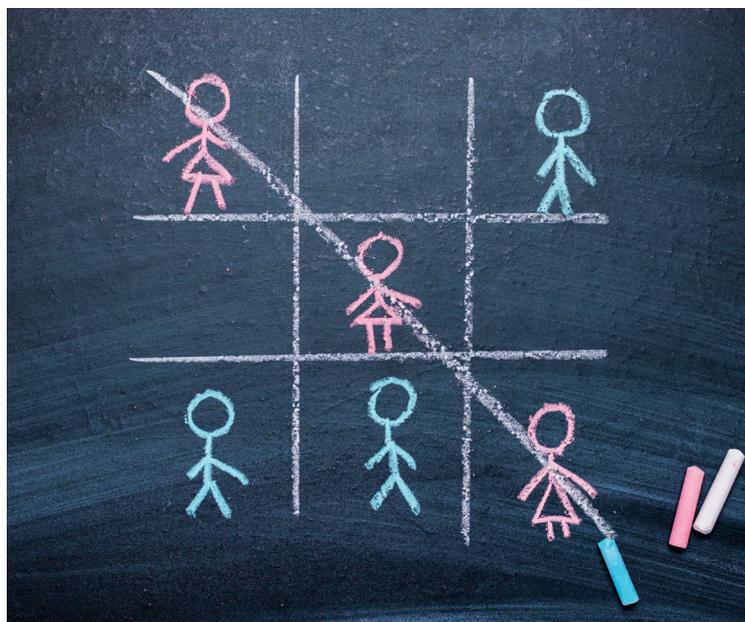
«Oltre a Rihanna, c'è il caso di Gucci, che per la pubblicità dei rossetti ha scelto Dani Miller, la cantante della band rock Surfbort, dalla bellezza fuori dagli schemi. In particolare, il suo sorriso mostra uno spazio vuoto fra gli incisivi e i canini. Uno spazio vuoto che, nell'immagine pubblicitaria, è mostrato con sfrontatezza e orgoglio, a voler affermare che sono le imperfezioni a renderci unici, speciali. Un altro esempio è Tommy Hilfiger, uno tra i primi

a creare una linea di abbigliamento specificatamente dedicata a persone disabili. Si tratta di capi con speciali adattamenti che li rendono semplici da mettere o togliere. Sì, perché bottoni, cerniere e cuciture possono costituire ostacoli complessi per chi ha una disabilità».

#### I dati cosa dicono?

«I dati non sono positivi. Se andiamo a vedere la composizione delle organizzazioni (dalle aziende ai partiti politici), emerge una realtà ben lontana dall'essere inclusiva. Prendiamo, per esempio, il tema del genere: tutti parlano di empowerment femminile, ma i numeri raccontano un'altra storia. In base all'Osservatorio sulla Corporate governance di The European House Ambrosetti, le donne che nel nostro Paese ricoprono il ruolo di ceo sono il 6%, quelle che rivestono l'incarico di presidente del cda arrivano al 22% nelle società di grandi dimensioni, ma rimangono sotto il 10% nelle aziende di media e piccola capitalizzazione. Fuori dai cda la situazione non è migliore. Nel 2020 il tasso di occupazione femminile è stato pari al 49%, versus una media europea del 62,4%. E il Covid ha colpito soprattutto il lavoro delle donne, tanto che si è parlato di *shecession*».

**Sulla base di queste premesse, come possiamo arrivare a un'in-**



#### clusione vera e a una diversity di valore?

«Il marketing e la comunicazione possono sicuramente aumentare la sensibilità rispetto all'inclusione e alla diversity. Non solo: possono avvicinare persone che, per varie ragioni, sono meno attente a questi temi. L'importante è che non si risolva tutto lì, che le organizzazioni non si fermano lì, altrimenti il rischio è – per citare un vecchio film – l'effetto "sotto il vestito niente"».

#### Insomma, fatti e non parole direbbe qualcuno. Come possiamo andare a vedere chi è sincero e chi bara? E cosa possiamo fare per spingere l'inclusione?

«Riconoscere chi fa social washing, cioè chi cavalca l'onda dell'inclusione senza esserlo davvero, non è complicato ma implica uno sforzo.

Si tratta, cioè, di verificare quali sono le azioni dell'azienda: come si comporta verso i dipendenti, che range e che tipo di prodotti offre, da quanto tempo si occupa di inclusione. Si tratta, appunto, di vedere quali sono i fatti, al di là delle parole. Fare questa verifica e operare delle scelte ragionate, premiando chi è davvero inclusivo, è un piccolo gesto che ognuno di noi può compiere per valorizzare le realtà che lo meritano e favorire la diffusione della diversity». ■

Anna Zinola  
**Diverso da chi**  
L'inclusione come strumento di marketing  
Egea editore



# TRASPARENZA E ACCOUNTABILITY: REPORT INTEGRATO 2020

*Una divulgazione volontaria e completa che ogni anno, a partire dal 2018, spiega il nostro modello di business.*

*Obiettivo: comprendere i driver che generano valore e rendono l'Organizzazione pienamente sostenibile*

Antonella Portalupi  
vicepresidente Manageritalia

**N**ELL'annus horribilis che ricorderemo per sempre come quello della pandemia, delle limitazioni personali e delle restrizioni, Manageritalia continua il suo percorso di trasparenza e accountability verso i propri stakeholder con la pubblicazione del 3° Report integrato conforme ai principi internazionali GRI Standard. Una *disclosure* volontaria e completa che spiega il modello di business di Manageritalia e che consente ai lettori di comprendere i *value driver* che rendono l'Organizzazione pienamente sostenibile.

Nel 2020, mentre il mondo si fermava, abbiamo agito coerentemente con la strategia quadriennale per creare valore in modo continuativo per gli associati e le loro famiglie, intercettando i bisogni collettivi di categoria e fornendo, al tempo stesso, adeguate tutele e servizi qualificati. L'orientamento al servizio della collettività e la vicinanza ai bisogni degli associati fanno della creazione di valore economico il mez-

zo per perseguire in modo efficace gli obiettivi istituzionali.

## **SOSTENIBILITÀ FUTURA PER LE PROSSIME GENERAZIONI**

Parola d'ordine: sostenibilità. Un concetto ormai centrale in ogni ambito, sia che si parli di imprese, di lavoratori, di consumatori o di finanza. Una parola al centro degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu e che diventa prioritaria dopo che i rallentamenti imposti dalla pandemia richiedono al management delle imprese un impegno e un coinvolgimento maggiore rispetto al passato, perché oggi serve più consapevolezza sulla necessità di cambiare stili di vita e di consumo, di trasformare i luoghi di lavoro, optando per abitudini e attività più sostenibili. E Manageritalia crede che soltanto con un approccio multistrato e costante si possa raggiungere l'obiettivo finale.

Per questo siamo orgogliosi di avere integrato nella nostra strategia di sistema il concetto di so-



stenibilità nelle attività che svolgiamo quotidianamente. Il “dovere di diligenza” costituisce parte integrante del nostro processo decisionale e della gestione dei rischi a cui Manageritalia può essere esposta.

Con le nostre azioni quotidiane contribuiamo a elaborare e applicare pratiche di regolamentazione nel mercato del lavoro che promuovano un rapporto di fiducia reciproca fra lavoratori e imprese e garantiscano un lavoro rispettoso dei diritti umani. Contribuiamo a favorire politiche orientate all'occupabilità, al lavoro dignitoso, all'imprenditorialità e all'innovazione, a promuovere un sistema di welfare integrato a favore dei manager e delle loro famiglie, a incoraggiare lo sviluppo delle competenze locali tramite una stretta cooperazione con la comu-

nità locale, inclusi gli ambienti degli affari. Contribuiamo inoltre alla formazione di capitale umano, in particolare creando opportunità di specializzazione e formazione dei manager, a sostenere l'uguaglianza di genere e l'empowerment delle donne e a promuovere fra i nostri dipendenti la consapevolezza delle politiche aziendali e l'adesione alle stesse, attraverso un'appropriata divulgazione dei corsi di formazione.

Contribuiamo, infine, alla realizzazione di 10 obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu:

**Siamo orgogliosi di avere integrato nella nostra strategia di sistema il concetto di sostenibilità nelle attività che svolgiamo quotidianamente. La sostenibilità è al centro degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu a cui Manageritalia contribuisce alla realizzazione di 10 obiettivi**



## LE NOSTRE ATTIVITÀ

### RAPPRESENTANZA

La tutela, la rappresentanza, la valorizzazione e il riconoscimento economico e sociale di tutti i manager e le alte professionalità.



### MOVIMENTO E CSR

La promozione di relazioni, collaborazioni e azioni con istituzioni politiche, organizzazioni economiche, sociali e culturali per portare il contributo e il valore dei manager e delle alte professionalità alla crescita di innovazioni e intelligenza sociale.



Svolgiamo un ruolo fondamentale nel sistema economico e sociale del Paese agendo su quattro dimensioni



### SERVIZI

L'offerta di servizi, informazione, formazione, assistenza e consulenza a tutti gli associati a livello professionale e personale.

### MEMBERSHIP

La partecipazione e l'appartenenza a un sistema dove tutti possono dare il loro contributo e ricevere valore nello scambio continuo a livello culturale e professionale che determina un network di relazioni e competenze senza eguali.



## Rappresentanza

L'attività principale che caratterizza la nostra Organizzazione, fiore all'occhiello per l'intera comunità manageriale, è la rappresentanza contrattuale per i dirigenti del terziario, sviluppata nel tempo innovando e anticipando i mutamenti del mondo del lavoro.

Tuteliamo e rappresentiamo tutti i manager e le alte professionalità del terziario nei confronti delle istituzioni pubbliche e private, delle organizzazioni politiche, sociali, economiche e sindacali, nazionali e internazionali.

Vantiamo un indice di rappresentatività di oltre l'**85%** (dirigenti in servizio/dirigenti associati), in crescita anche rispetto allo scorso anno (**+0,4%**).

### Dati

- ▶ Dirigenti che applicano il nostro ccnl: **24.565** nel 2020 (24.284 nel 2019, +1,1%);
- ▶ Dirigenti in servizio iscritti a Manageritalia: **20.979** nel 2020 (20.644 nel 2019, +1,6%);
- ▶ Tasso di associazione dei dirigenti rappresentati: **85,4%** nel 2020 (85% nel 2019, +0,4%);
- ▶ Variazione dei dirigenti in servizio negli ultimi 10 anni (2010 vs 2020) **+13,5%**.
- ▶ Variazione degli iscritti negli ultimi 10 anni (2010 vs 2020) **+6,8%**.

## Servizi

Manageritalia mette a disposizione dei propri associati e delle loro famiglie un'ampia offerta di servizi di informazione, formazione, assistenza e consulenza a livello professionale e personale.

Conduciamo numerose indagini e ricerche per sentire in diretta le esigenze, i sentimenti e le preferenze dei nostri associati e avere un'analisi del nostro "mercato di riferimento".

Procediamo da anni a una sistematica raccolta di dati e informazioni dagli associati e dai nostri stakeholder, che costituiscono per Manageritalia un importante punto di osservazione del mercato del lavoro e dei processi di cambiamento della professione manageriale.

## Membership

La dimensione associativa è quella nella quale Manageritalia impiega maggiormente le risorse della collettività in quanto genera maggior valore per i manager e le alte professionalità. Il contatto diretto con i nostri rappresentati e il networking con gli stakeholder permettono di costruire una rete di relazioni e competenze trasversali:

- ▶ **247** eventi per coinvolgere gli associati;
- ▶ **1.395** borse di studio erogate dal Fondo Mario Negri;
- ▶ **80.466** follower sui social.

## Movimento e Csr

La dimensione del Movimento e Csr ha visto impegnate le nostre risorse per promuovere progetti di crescita e valorizzazione della managerialità.

La nostra advocacy a favore dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile ha consentito un dialogo con le istituzioni e la creazione di network e relazioni con altre fondazioni che operano nel terzo settore. In quest'area di attività opera Prioritalia, la fondazione che promuove e valorizza l'impegno della comunità manageriale nella logica di give back:

competenze ed esperienze manageriali a favore di progettualità concrete.

### Dati

- ▶ Un Fiocco in azienda: **2.664** genitori assistiti;
- ▶ Progetto Manager per il sociale: **332** persone hanno partecipato in modo volontario con **78** progetti gestiti;
- ▶ Progetto food4minds: hanno partecipato **57** scuole;
- ▶ Progetti Vivi n. giorni da manager: hanno partecipato **140** giovani.

## LE PERFORMANCE DEL 2020

Il modello di creazione del valore per gli stakeholder di Manageritalia è un flusso circolare annuale che misura le performance ottenute nelle 4 aree di attività istituzionali attraverso l'impiego dei capitali di input. Trasparenza, efficacia e vicinanza sono gli elementi vincenti delle relazioni con i nostri associati. I Kpi che illustriamo rappresentano dei misuratori di efficacia delle attività svolte durante l'anno, ma sono anche dei target assegnati a ogni team e consiglio direttivo per migliorare le performance rispetto all'anno passato o per individuare aree di innovazione e sviluppo.

In generale, il 2020 ha visto l'intera Organizzazione performare ai massimi storici, con aumenti positivi per tutti gli indicatori e un miglioramento dell'efficienza con la quale conduciamo le nostre attività. La misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità (accountability) nei confronti degli stakeholder sono valori che guidano l'intero sistema Manageritalia.



## IL VALORE DELLE TUTELE CONTRATTUALI



### Fasdac

- ▶ Totale prestazioni sanitarie pagate (associati e familiari): **€ 90 milioni**;
- ▶ Pratiche rimborsate: **316.705**;
- ▶ % media di rimborso: **68,4%**;
- ▶ Popolazione assistita dal Fondo: **99.943** persone.



### Fondo Mario Negri

- ▶ Totale prestazioni erogate (pensioni e capitali): **€ 223 milioni**;
- ▶ Fondi gestiti: **€ 3.197 milioni** di patrimonio mobiliare, **€ 354 milioni** di patrimonio immobiliare;
- ▶ Rendimenti netti 2020: conti individuali **+3,82%**, tfr bilan-

ciato medio termine **+2,18%**, tfr bilanciato lungo termine **+3,04%**, tfr garantito **+1,67%**.



## Associazione Antonio Pastore

- ▶ Rendite erogate: **€ 322.000**;
- ▶ Liquidazioni e riscatti: **€ 13 milioni**;
- ▶ Previr: **€ 73 milioni**;
- ▶ Antonio Pastore: **€ 10,3 milioni**;
- ▶ Capitello rendimenti netti 2020: Previr 95 **+4%**; Capitello **+2,73%**; Convenzione 3175 **+2,56%**.



## Cfmt

- ▶ Offerta formativa: online sincrona **9.455** partecipanti, online + presenza **12.019**.
- ▶ Eventi, corsi e partecipazione: **30.942** persone.



## Fondir

- ▶ **392** Piani finanziati tramite avvisi;



- ▶ **2.675** dirigenti che hanno partecipato alla formazione finanziata.



## Cassa sanitaria Carlo De Lellis

- ▶ **2.868** assistiti;
- ▶ **4.098** prestazioni erogate.

## I CAPITALI IMPIEGATI NEL 2020

I capitali che Manageritalia immette annualmente nel ciclo di generazione di valore condiviso comprendono il capitale finanziario, il capitale intellettuale e produttivo, il capitale umano e il capitale sociale e reputazionale. Possediamo un patrimonio considerevole in virtù della nostra reputazione e competenza maturata in oltre 75 anni di esperienza nella contrattazione collettiva.



### Capitale umano

- ▶ **164** dipendenti per **264.555** ore lavorate;
- ▶ **900** consiglieri e partecipanti ai gruppi di lavoro per **45.690** ore lavorate.



### Capitale intellettuale e produttivo

- ▶ **37.710** associati al 31 dicembre 2020 (37.248 nel 2019, +1,24%);
- ▶ **164.910** anagrafiche gestite;

- ▶ **27.241** manager attivi (dirigenti, quadri, professional iscritti).



### Capitale finanziario

- ▶ **€ 23,7 milioni** di patrimonio netto consolidato (enti non profit + società di servizi);
- ▶ **€ 19,2 milioni** di patrimonio immobiliare;
- ▶ **€ 5,1 milioni** di valore distribuito alle nostre persone (costi personale);
- ▶ **€ 1,6 milioni** di spese di funzionamento.



### Capitale sociale e reputazionale

- ▶ **75 anni** di esperienza nella contrattazione collettiva;
- ▶ **24.287** dirigenti in servizio al 1° gennaio 2020;
- ▶ **Cida: 32** persone coinvolte negli organi direttivi e **970** ore dedicate;
- ▶ **Prioritalia: 1.400** ore dedicate per il supporto organizzativo.

## OUTCOME

Manageritalia misura le performance anche in termini di outcome, cioè i risultati che producono impatti sui capitali e che rafforzano il valore del brand.

Gli outcome sono le conseguenze interne ed esterne – sia positive che negative – sui capitali generati dalle attività dell'Organizzazione e dagli output prodotti nell'anno. Queste misurazioni individuano l'efficacia delle azioni svolte nel 2020 e rappresentano un indicatore fondamentale per l'accrescimento del patrimonio culturale, finanziario, intellettuale e produttivo di Manageritalia.

### Networking e crescita professionale

- ▶ **39.987** presenze agli incontri annuali;
- ▶ **433** relatori esteri presenti alle iniziative;
- ▶ **681** manager incontrati in XLabor per il supporto professionale.

### Consolidamento relazioni con stakeholder

- ▶ **12** protocolli di intesa in vigore;
- ▶ **3.523** uscite stampa; **8.917** download dell'app Manageritalia Nice 2 Meet You; **+53%** di follower rispetto al 2019.

### Notorietà e reputazione

- ▶ **+5,4%** di associati rispetto al 2019; **90.309** accessi al portale Manageritalia.

### Soddisfazione degli associati

- ▶ **3,4** (scala 1-4) nella customer satisfaction;
- ▶ **89,2%** associati entrati in contatto almeno una volta nel 2020.

### Individuazione di nuovi bisogni dei manager

- ▶ SoS Manager, servizio di consulenza e supporto psicologico;
- ▶ Consulenze da remoto, servizi in videoconferenza. ■



CONVENZIONE  
DIRETTA



TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

### PERCHÈ SCEGLIERE NOI



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](http://www.sorrisoesalute.it)  
Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

# IL GOLF, SCUOLA DI VITA

*Il circuito “Golfisti  
Manageritalia 2021”  
al giro di boa*

Antonio Frova

associato a Manageritalia Lombardia

**A**BBIAMO superato la metà delle gare della 5ª edizione del nostro circuito “Golfisti Manageritalia” che, proseguendo l’esperienza del Manageritalia Golf Trophy, è momento di svago, aggregazione e amicizia, oltre che opportunità di interscambio e, perché no, di dialogo e di lavoro fra dirigenti e amici.

### Alla ricerca delle palline perdute... anche questo è golf!

E per rinfrescarci la memoria forse dobbiamo tornare a quello che i britannici chiamano *The spirit of the game*: lo spirito del gioco. Non vogliamo scomodare Oscar Wilde, che diceva: «Il modo migliore di rovinare una bella passeggiata in campagna? Giocare a golf!». Assolutamente no! Ma vogliamo ricordare, ad esempio, che anche cercare le palline è parte integrante del gioco del golf. Un’attività che permette di scoprire angoli nascosti del bosco, piccoli laghetti con ninfee e gigli, fiori rari... molti riescono a fare anche un ricco bottino di palline perse o a volte, nella giusta stagione, an-

che di funghi o castagne. Ebbene sì, anche questo è golf, non solo quindi un par sofferto, un hook fuori limite alla terza buca che ti rovina lo score, un compagno poco simpatico che sa a malapena stare in campo, che ti stressa e poi non ti guarda nemmeno quando tiri la tua palla.

Cercare la pallina e non trovarla non è affatto disdicevole, ma permette di applicare varie regole del golf che, se ben memorizzate, possono anche avvantaggiarci nel gioco. Ad esempio, abbiamo



sempre la possibilità di tirare una bella palla provvisoria (di solito la seconda è sempre migliore della prima) e poter così non rallentare il gioco e avere meno ansie.

### Sai stare in campo?

La qualità più bella è quella di saper stare in campo: un concetto ampio e dritto, che ci assicura onore e rispetto, comunque vada il play.

Abbiamo giocato, abbiamo reso onore al campo, rispettato noi stessi e i nostri compagni di gio-

co: ci siamo comportati con *fairness*, come dicono sempre i britannici.

E non a caso in Gran Bretagna e negli Usa ti chiedono nel curriculum che hcp hai: si dice che dopo aver fatto un giro di golf con qualcuno, lo si conosca benissimo. Perché? Lo hai visto sotto stress, hai visto come reagisce alla frustrazione, se aiuta i compagni o se si fa i fatti suoi, se è un gentleman e se sa "stare in campo".

«Ognuno sta sul cuor della terra, trafitto da un raggio di sole: ed è



Il calendario del Circuito di golf si trova sempre aggiornato sul portale Manageritalia. Per saperne di più: <https://bit.ly/ManageritaliaGolf>

### IL CIRCUITO 2021

 <b>GOLF CLUB LE ROVEDINE</b>	 <b>CASTELLO TOLCINASCO GOLF CLUB</b>	
 <b>FRANCIACORTA GOLF CLUB</b>	 <b>GOLF CLUB BERGAMO</b>	
 <b>MONTICELLO GOLF CLUB</b>	 <b>LA PINETINA GOLF CLUB</b>	
 <b>GOLF CLUB AMBROSIANO</b>	 <b>GOLF BRIANZA COUNTRY CLUB</b>	
 <b>GOLF CLUB CASTELCONTURBIA</b>	 <b>CARIMATE GOLF CLUB</b>	 <b>CIRCOLO GOLF VILLA D'ESTE</b>

subito sera...», recitava Quasimodo. Chissà se conosceva il golf. Perché, a ben vedere, solitudine e frustrazione sono il pane del golfista, ma anche la sua gloria! Paulo Coelho dice però che «il dono della serenità è nascosto nel cuore di ognuno di noi» e questo mi sembra un messaggio ben più costruttivo.

Il golf è un momento di evasione, un momento di ricarica da ricercare, ancora di più in questa situazione complessa e di incertezze che abbiamo dovuto affrontare, ma è anche scuola di vita che acquista il suo valore umano e sociale nelle scelte quotidiane a cui siamo chiamati.

Ricordiamocelo e divertiamoci, dunque! Siamo una community di manager e rappresentiamo questa nostra categoria stando anche sul campo! Che sia sempre da golf... naturalmente! ■

# IL MANAGER DEI SERVIZI PER LE COSTRUZIONI



Florian Schwienbacher, cfo Niederstätter.

**Un settore in piena trasformazione, grazie all'innovazione digitale. Competenze, tecnologia e networking. A tu per tu con Florian Schwienbacher, cfo Niederstätter.**

**Cosa vuol dire oggi essere manager di un'azienda che offre servizi per l'edilizia su misura?**

«Il settore dell'edilizia si trova attualmente in una fase di ribaltamento dovuto alla digitalizzazione dei processi di costruzione e d'interconnessione digitale dei macchinari di ultima generazione. Bim (Building information modeling) e macchinari 4.0 sono concetti che negli ultimi anni si sono diffusi rapidamente. Essere, pertanto, manager di un'azienda che offre servizi e beni specifici per il settore delle costruzioni significa prima di tutto tenere il passo con i rapidi cambiamenti e avere competenze multiple che spaziano da quelle economiche-finanziarie a quelle organizzative-amministrative e persino meccatroniche-logistiche».

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

«Tanta umiltà: voglia d'imparare, ascoltare, dialogare, comprendere, aiutare ecc.».

**Vendita all'ingrosso e noleggio macchinari: che rapporto ha la sua azienda con la tecnologia?**

«La nostra azienda non esiste senza tecnologia. Il manuale tecnico di una gru di media dimensione comprende più di 400 pagine. Il nostro parco noleggio, che ormai comprende più di 1.000 macchinari e apparecchi, è stato adattato negli ultimi anni alla cosiddetta Industria 4.0, con interconnessione digitale e integrazione completamente automatizzata con i sistemi logistici dell'azienda. Niederstätter ha creato un centro di formazione, Niederstätter Academy, per tutto il settore costruzioni, al fine di addestrare e formare gruisti, carrellisti ecc. sull'ultima tecnologia».

**Un cfo come può dare contributo e valore a un'azienda innovativa e orientata alle soluzioni come la sua?**

«Un'azienda che vende prodotti e servizi innovativi non sarebbe autentica qualora non fosse innova-

tiva anche nell'organizzazione amministrativa e finanziaria. I clienti sono attenti a questi dettagli. Quindi spetta al cfo introdurre strumenti all'avanguardia anche nel settore di sua competenza. Sulla falsariga di ciò, la nostra azienda ha emesso minibond, gestisce il controlling con strumenti di business intelligence, ha informatizzato i processi di tesoreria, soltanto per citare alcuni esempi».

#### L'emergenza Covid ha inciso sul vostro business?

«Nella fase più acuta, con la chiusura delle attività considerate non essenziali o non strategiche, anche il nostro business è stato fermo a causa dell'emergenza Covid per alcune settimane, con le logiche conseguenze economiche. Però la nostra attività si è ripresa rapidamente e ormai gli ordini hanno superato il periodo pre-emergenza. Questo successo è sicuramente dovuto al fatto che non abbiamo mai smesso di investire nella nuova tecnologia e nei nostri servizi, ampliandoli e integrandoli continuamente».

#### Lei ha una lunga esperienza nel settore finanziario e corporate finance. Quale il percorso vincente oggi e in futuro per un cfo?

«Ho sempre investito – anche con sudore – nella qualificazione e certificazione personali. Sono consulente finanziario iscritto nell'apposito albo unico nazio-

nale, sono certificato Efa (European financial advisor) e ricopro un ruolo istituzionale presso un ente previdenziale. Quindi posso soltanto consigliare a un cfo di essere attivo e produttivo anche al di fuori della propria realtà aziendale».

#### Cosa fare per crescere professionalmente?

«Occorre avere la dovuta pazienza di imparare e apprendere le novità e gli sviluppi del proprio mestiere. Il concetto più importante per crescere è l'open-minded, cioè lasciare sempre tanto spazio alla propria curiosità e propositività».

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

«Ho l'impressione che in Alto Adige sia ancora meno diffuso, rispetto ad altre realtà, il concetto di manager e meno conosciuto il ruolo del "dirigente". Dall'altro lato, l'ambiente professionale nella provincia di Bolzano sarebbe molto stimolante per un manager, proprio per lo sviluppo molto dinamico delle aziende, la loro internazionalità e il livello retributivo elevato».

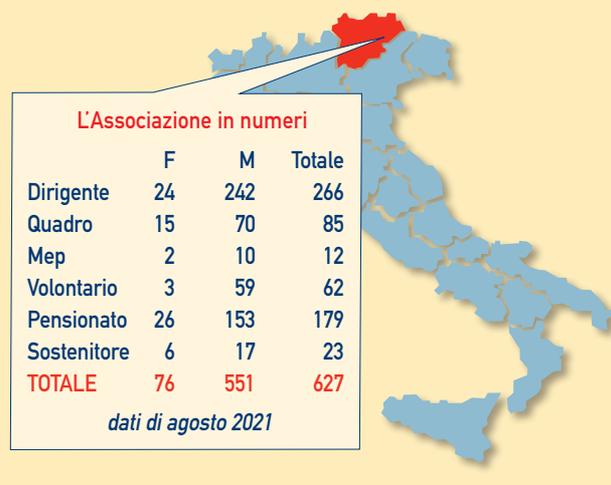
#### Com'è fare networking con vantaggi per sé e per l'azienda, magari anche divertendosi?

«Manageritalia e anche la sua as-

sociazione territoriale offrono una serie di eventi e convegni durante l'anno a cui cerco sempre di partecipare, proprio per le ottime occasioni di fare networking con i colleghi. Spero tanto che l'anno prossimo si potranno svolgere nuovamente i consueti appuntamenti sportivi, a livello di Manageritalia. Mentre la mia azienda è conosciuta a livello locale per il suo forte impegno per la cultura e la sponsorizzazione di manifestazioni culturali, in questo ambiente organizza numerosi eventi per clienti, collaboratori ecc. che rappresentano ulteriori occasioni di networking e divertimento comune».

#### Lei è associato a Manageritalia Trentino-Alto Adige: che rapporto e quali vantaggi ha?

«Colgo sempre ben volentieri le occasioni per incontrarmi con i colleghi per un confronto su temi specifici che riguardano il ruolo del dirigente. Per quanto riguarda le pratiche di rimborso spese, devo veramente elogiare i nostri uffici territoriali che forniscono supporto operativo con grande disponibilità e simpatia». ■





## 50 SFUMATURE DI NATURA ALPINA

*Passeggiate con l'erborista, trekking tra opere d'arte ad alta quota, yoga a 2.000 metri, camminate nel Parco Bioenergetico ed energia dei cristalli*

### A passeggio con l'erborista

L'erborista dell'hotel Lac Salin Spa & Mountain Resort di Livigno propone passeggiate nella natura alla scoperta delle erbe alpine attraverso il seminario "I benefici delle erbe alpine". Si può salire anche al "Lac Salin", il celebre lago salato di Livigno da cui l'hotel ha preso il nome. L'acqua salata rafforza il sistema immunitario, il cuore e rinvigorisce la pelle.

Info: [www.lacsalin.com](http://www.lacsalin.com)

### Biennale d'arte in formato trekking sulle Dolomiti

Un percorso originale è quello proposto dalla biennale Smach, and art nelle Dolomiti: camminare non è solo un ottimo

modo per tenersi in forma, ma è anche una pratica meditativa. A questo aggiungiamo la fruizione delle 10 opere di land art vincitrici del concorso internazionale. In linea con la sua filosofia green, Smach offre un ambiente espositivo totalmente a cielo aperto.

Info: [www.smach.it/trekking](http://www.smach.it/trekking)

### Ponti sospesi e la cascata più alta del Tirolo

In Tirolo, chi vuole respirare l'aria pura di montagna può prendere il "Water runner round trail", che dal resort termale Aqua Dome conduce lungo il torrente Fischbach fino alla malga Brandalm e poi continua con una magnifica vista a Burgstein. L'itinerario ha come punto chiave il ponte sospeso lungo 85 metri, che si eleva per 220 metri sopra il fondovalle. A Umhausen si trova la cascata più alta del Tirolo (159 metri): la Stuibenfall è una scenografica colonna d'acqua da vedere dal ponte sospeso e dalla gradinata costruita proprio a fianco con diverse piattaforme per godersi lo spettacolo.

Info: [www.aqua-dome.at](http://www.aqua-dome.at); [www.oetztal.com](http://www.oetztal.com)

### Il concerto diffuso in mezzo alla natura

Nella cittadina tirolese di Kufstein ogni giorno, alle 12 in punto, si può ascoltare il concerto dell'organo all'aperto più grande del mondo, anche se ci si trova in un bosco a 10 km di distanza da dove il grandissimo strumento viene suonato. Il concerto d'organo che ogni giorno riempie la vallata di musica diventa un messaggero musicale a distanza: ognuno può ascoltare le sue melodie mettendosi comodo in un luogo circondato dalla natura o in un angolo della bella cittadina tirolese.

Info: [www.kufstein.com](http://www.kufstein.com)

### L'energia dei cristalli di montagna

Erbe e cristalli di montagna fanno parte dei rituali di benessere presenti nel menù della Forest Spa dello Josef Mountain Resort. I trattamenti sfruttano la forza di pietre naturali come il cristallo di rocca, per riequilibrare le vibrazioni corporee e lasciare una profonda sensazione di stabilità e benessere. Il cristallo aiuta a rigenerare i tessuti corporei, rallenta l'invecchiamento, aumenta le difese immunitarie e agisce sulla sfera nervosa equilibrando tutte le funzioni.

Info: [www.josef.bz/it](http://www.josef.bz/it)

### Nel bosco per imparare a respirare

L'hotel Silena organizza un'escursione con esercizi di respirazione intorno a Valles: seguendo passo dopo passo istruttori certificati si impara a respirare, ad ascoltare se stessi e ad acquisire un forte senso di fiducia, gratitudine e forza interiore. Un invito a rilassarsi in modo dolce e attivo, facendo il pieno di energia, scaricando lo stress e massaggiando gli organi interni attraverso il respiro.

Info: [www.silena.com/it/the-soulful-hotel/](http://www.silena.com/it/the-soulful-hotel/)

### Nuovo yoga trail in Carinzia

L'Hotel Gut Trattlerhof & Chalets è il punto di partenza per rilassarsi nella natura tramite lo yoga. Per interiorizzare ancora di più le piacevoli sensazioni che regala questa disciplina, gli ospiti possono provare il nuovo Sentiero yoga di montagna a 2.000 metri di quota: un sentiero circolare panoramico dove è possibile praticare lo yoga all'aria aperta, di fronte a pittoreschi panorami montani.

Info: [www.vacanzeinaustria.com](http://www.vacanzeinaustria.com)



*The singing butler*,  
olio su tela, 1992,  
collezione privata.

## LA POESIA DEI MOMENTI RUBATI: JACK VETTRIANO

Nel mondo dell'arte esistono i predestinati, pittori o scultori che fin dalla più tenera età, qualsiasi sia l'epoca, hanno un sogno e si adoperano con ogni mezzo per realizzarlo. E poi ci sono quelli che ci finiscono dentro con tutte le scarpe per puro caso. A volte basta una fidanzata che al ventunesimo compleanno regala una scatola di acquerelli all'amato, senza che questi abbia mai manifestato il benché minimo interesse per la pittura, e il destino si compie.

È esattamente questa la storia di Jack Vettriano, all'anagrafe Hoggan, l'uomo d'oro della pittura scozzese: nato nel 1951 in una famiglia indigente, è costretto a lasciare gli studi a 16 anni per lavorare in miniera. Autodidatta,

inizia a dipingere per passatempo con gli acquerelli avuti in regalo e per oltre dieci anni copia opere del passato, migliorando la tecnica ma senza investire troppo in creatività... d'altronde è solo un hobby!

La svolta avviene nel 1988, quando, ammesso a esporre alla Royal Scottish Academy, vende in un solo giorno tutti i suoi quadri. È l'inizio di un successo enorme decretato dal pubblico (e ignorato dai critici!) e riconosciuto persino dalla Regina Elisabetta, che gli conferisce una prestigiosa onorificenza per aver accresciuto il prestigio delle arti visive in Gran Bretagna. Da Jack Hoggan diventa Jack Vettriano e nessuno lo ferma più: capolavori su capo-

### CURIOSITÀ

Il nome d'arte Vettriano deriva dal cognome materno Vettraino. Pur avendo origini italiane, la mamma era nata in provincia di Frosinone, Jack Vettriano non ha mai esposto nel nostro Paese, ma ha celebrato l'Italia realizzando una serie di opere dedicate ai tram storici di Milano.

lavori secondo uno stile fotografico e iperrealista che però ritrae soggetti di un passato raffinato ed elegante, atmosfere noir e fumose stile anni 30. Sembra quasi che voglia fermare il tempo, catturare un istante del passato in cui tornare a vivere per sempre, che sia una stanza dalla luce soffusa, un bar o la spiaggia scozzese di Fife subito dopo il passaggio di un temporale. È proprio qui, in un'atmosfera poco rassicurante ma non cupa, che una coppia di innamorati balla incurante di tutto e di tutti, ignorando ogni regola, come dimostra la posizione invertita delle mani dei due, a lasciar intendere che nel ballo come in amore sia la donna a condurre i giochi. C'è vento forte, una domestica e un maggiordomo cercano con discrezione di ripararli, eppure loro, in abito da sera come se fossero appena fuggiti da una festa, non sembrano neppure accorgersene; in perfetta sintonia continuano a danzare sulle note di *Fly me to the moon* fischiettata proprio dal maggiordomo, come evoca il titolo, perché quando sei innamorato la musica è ovunque, anche senza un'orchestra.

È questa la poesia dei momenti rubati di Jack Vettriano, quell'attimo che lo porta ad affermare *"My work is my fantasy world. I paint the world I want to be in"*; perché se un insegnamento possiamo trarre dalla sua vita e dalla sua arte è che se dobbiamo sognare, è meglio farlo in grande!

Davide Mura

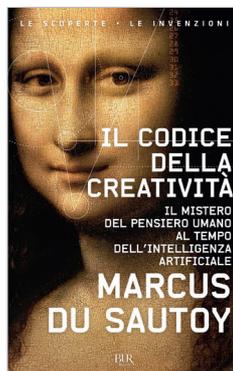


## Svezia, o la società "perfetta"

Elisabeth Åsbrink decifra per noi il modello svedese, a cui spesso si guarda con ammirazione e invidia. Il paese scandinavo sembra garantire diritti e opportunità a tutti, con un welfare solido e uno stile di vita sofisticato. Ripercorrendo i personaggi e le figure chiave della sua storia, da

Linneo a Ibrahimić, fino a Pippi Calzelunghe e i prodotti Ikea, la scrittrice ci fa conoscere gli aspetti meno noti di una società all'avanguardia, con luci e ombre che offrono elementi su cui riflettere. In fin dei conti, la perfezione non esiste e la recente ascesa alla ribalta politica di un partito apertamente neonazista ha iniziato a rompere questa illusione.

**Made in Sweden**, Elisabeth Åsbrink, Iperborea, pagg. 384, € 18.



## Macchine e pensiero creativo

L'intelligenza artificiale appare sempre più complessa e sorprendente. Marcus du Sautoy si chiede cosa potrebbe essere in grado di fare nei prossimi anni l'IA nel campo della creatività. Ripercorrendo i progressi compiuti dal

machine learning, lo studioso e divulgatore esamina la natura profonda della creatività umana, descrivendone i processi matematici. Il risultato è un saggio che offre un'analisi innovativa del mondo dell'IA e arriva a indagare le caratteristiche essenziali di ciò che per definizione chiamiamo "umano". Possiamo ragionevolmente pensare che attraverso la musica, le arti visive e la letteratura le macchine saranno in grado di aiutarci a tener viva la nostra immaginazione? **Il codice della creatività**, Marcus Du Sautoy, Bur, pagg. 400, € 14.

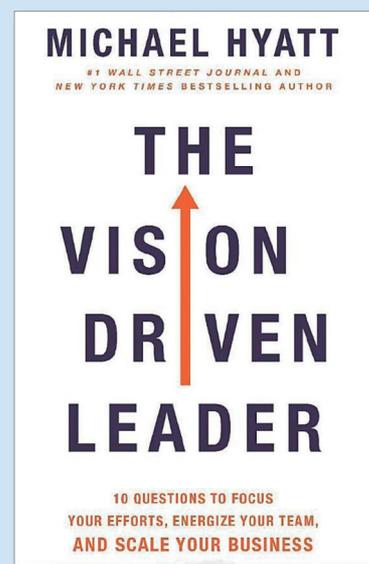


dall'ESTERO

## La vision di un leader

Avere una vision chiara e convincente e ottenere il consenso del nostro team è essenziale per una leadership efficace. Se non sappiamo dove stiamo andando, come ci possiamo arrivare? Ma come si costruisce una vision? Come far salire gli altri a bordo? E come mettere in pratica la vision a tutti i livelli della nostra organizzazione? In *The vision-driven leader*, Michael Hyatt propone una serie di strumenti per creare una vision per la nostra attività, per radunare il nostro team attorno a questa e distillarla in piani attuabili orientati verso i risultati. Il libro è basato su quarant'anni di esperienza dell'autore come manager e imprenditore, è supportato dai principi della scienza organizzativa e della psicologia ed è illustrato da casi di studio e storie di più settori. In sostanza, Hyatt propone una guida per passare dal perché al cosa e poi al come. Perché oggi avere una vision è più importante che mai? In sintesi, sono tre le risposte. Innanzitutto per focalizzarci sulla nostra strategia e immaginare il futuro dopo la pandemia. Secondariamente, per infondere energia al nostro team, che in tempi di remote work può essere fiacco e, infine, per scalare il nostro business e accelerare la sua crescita.

**The vision-driven leader**, Michael Hyatt, BakerBooks, pagg. 256, \$ 26,99.



## I SEMAFORI VERDI DI MATTHEW MCCONAUGHEY

«I problemi che affrontiamo oggi diventano benedizioni nello specchietto retrovisore della vita. Col tempo, il semaforo rosso di ieri diventerà verde». Sembra uno dei soliti pensierini motivazionali da leggere dopo aver scartato l'ennesimo biscottino della felicità. D'altronde, cosa ci si potrebbe aspettare da un libro scritto da un famoso attore di Hollywood che abbiamo visto in qualche commedia americana? Quale profondità di pensiero potrà contenere una raccolta di riflessioni alternate a racconti di episodi della vita di Matthew McConaughey? **Greenlights. L'arte di correre in discesa** (Baldini&Castoldi editore) è diventato un piccolo caso editoriale, un successo che travalica la fama dell'attore. È possibile che chi ha acquistato il libro lo abbia fatto in un primo momento attirato e incuriosito dal "brand" del famoso attore, come se fosse un gadget. Poi, grazie al passaparola, questo libro è diventato un best-seller.

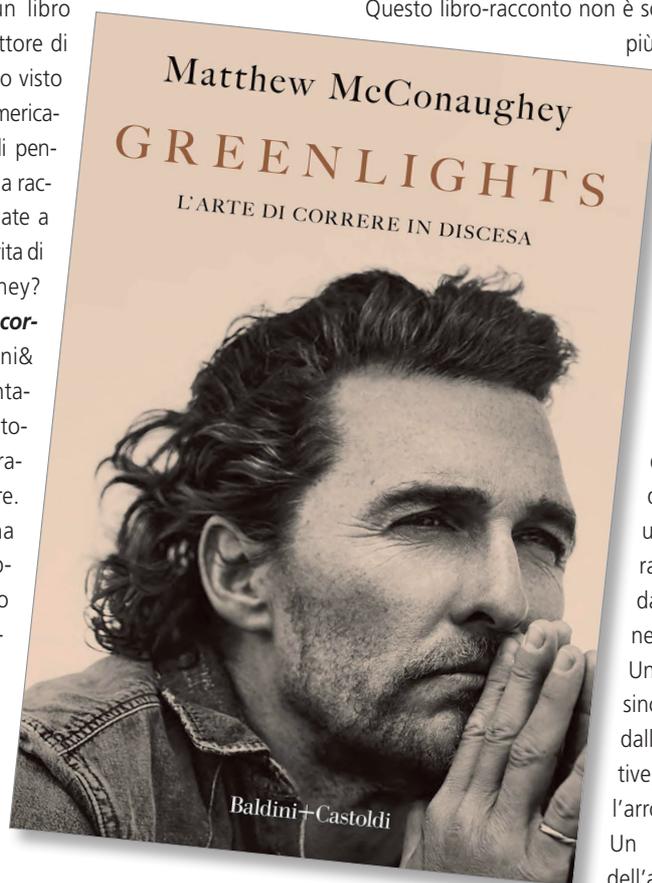
Il libro riprende la tradizione dei romanzi on the road americani, in cui l'autore acquista un biglietto di sola andata per il deserto, dove andare a riflettere sulle storie ed esperienze raccolte durante i suoi cinquant'anni di vita. Come in tutte le autobiografie, i diari di vita, il libro inizia con la descrizione della sua infanzia negli States. Dal padre di origini irlandesi, il giovane McConaughey impara l'etica del duro lavoro, della disciplina, della lealtà, della perseveranza e dell'u-

miltà. La madre, invece, gli trasmette il ruolo della motivazione nel raggiungere i propri obiettivi, il tutto condito da una sfrontatezza yankee secondo la quale non dovete «entrare in un posto come se voleste comprarlo, entrateci come se fosse vostro».

Questo libro-racconto non è solo una raccolta di aneddoti più o meno divertenti, ma di-

venta un'occasione per riflettere sul proprio percorso, appuntare le lezioni imparate e trasmetterle al lettore. È proprio l'aspetto "didattico" di vita vissuta a rendere interessante questo libro. Libro dall'impaginazione accattivante, dove il racconto autobiografico viene interrotto da citazioni, post-it, appunti di viaggio raccolti nel corso di una vita e che ne fanno una raccolta di perle di saggezza dalle quali trarre ispirazione nel nostro lavoro e non solo. Un libro scritto in modo diretto, sincero e umile. Molto diverso dalle autobiografie autocelebrative, dove traspare soprattutto l'arroganza di chi ce l'ha fatta. Un libro in cui le esperienze dell'autore diventano lezioni, grazie alle quali impariamo come an-

che in situazioni negative si debba sempre cercare il lato positivo. Come ci ricorda McConaughey, non si può apprezzare la luce senza ombre, a volte è necessario perdere l'equilibrio per trovare un appoggio migliore. Un modo, questo, per trovare sempre più semafori verdi ("greenlights", appunto) e su come imparare a gestire e superare le delusioni, senza abbattersi davanti ai semafori rossi.



## È LEGITTIMO IL LICENZIAMENTO DEL DIRIGENTE PER CONSEGUIMENTO DEI REQUISITI PER IL PENSIONAMENTO DI ANZIANITÀ?

Sono dirigente presso un'azienda commerciale. Il mio datore di lavoro, dal momento che sono prossimo al raggiungimento del requisito dei 42 anni e 10 mesi di anzianità contributiva Inps, mi ha proposto di dare le dimissioni a fronte del pagamento di un'indennità di buona uscita che dovremmo contrattare. Nel caso non si arrivasse a un accordo, vorrei sapere se posso essere licenziato per il raggiungimento dei requisiti per il pensionamento Inps e quali sono le tutele riservatemi dalla legge e dal contratto.

*P.L. - Trentino-Alto Adige*

La possibilità di risolvere il rapporto di lavoro da parte dell'azienda a seguito del raggiungimento dei requisiti per il pensionamento riguarda unicamente il caso del pensionamento di vecchiaia e non quello anticipato per anzianità.

Quindi, secondo la legge 11 maggio 1990, n. 108, il licenziamento per giustificato motivo si può comminare, fermo restando il rispetto del preavviso nei confronti dei lavoratori al compimento dei 67 anni di età, purché siano in possesso dei requisiti per il pensionamento di vecchiaia (almeno 20 anni di anzianità contributiva).

Per questo motivo l'azienda le ha proposto di giungere a un accordo per la risoluzione del rapporto di lavoro, in modo da evitare che un eventuale licenziamento fosse da lei impugnato in quanto ingiustificato.

In tal caso, infatti, l'azienda potrebbe essere tenuta a corrisponderle, oltre all'indennità sostitutiva del preavviso di licenziamento (che in base all'intera anzianità di servizio maturata in azienda,

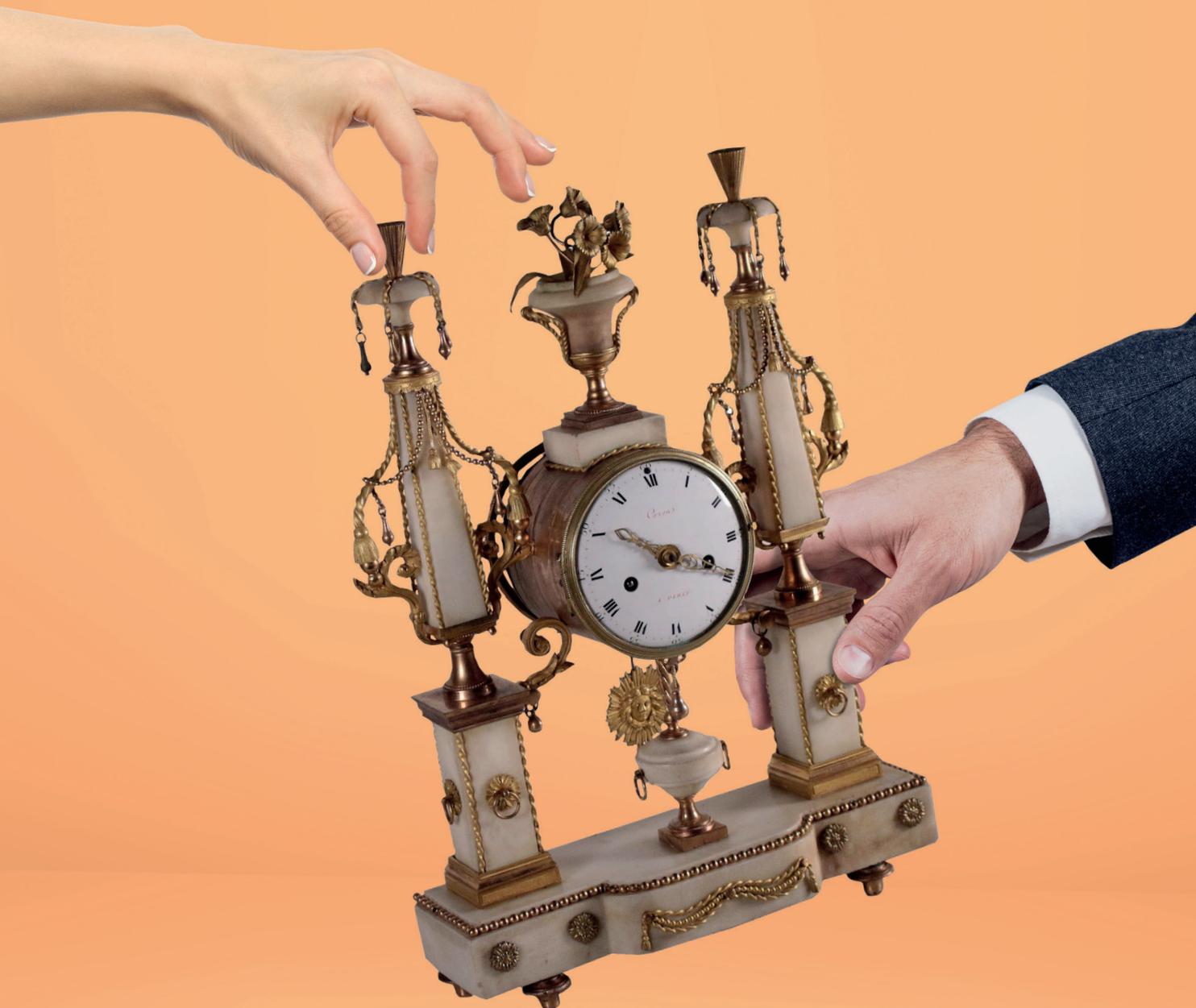
anche con diversa qualifica, è fissata tra un minimo di 6 e un massimo di 12 mesi), anche l'indennità risarcitoria per licenziamento ingiustificato.

Nel caso in esame non sarebbe invece dovuta, pur in presenza del requisito di anzianità nella qualifica superiore a 12 anni, la maggiorazione automatica dell'indennità risarcitoria stabilita dal ccnl a favore dei dirigenti di età pari o superiore ai 50 anni, dal momento che questa non si applica a chi è in possesso dei requisiti per ottenere un trattamento pensionistico nell'Assicurazione generale obbligatoria (Ago), a meno che l'importo della pensione non sia inferiore a cinque volte il trattamento minimo Inps.

La informiamo, infine, che presso l'associazione territoriale Manageritalia a cui è iscritto potrà ottenere indicazioni e strumenti utili per affrontare la trattativa con la sua azienda e per valutare le conseguenze di un'eventuale risoluzione del rapporto di lavoro sia con riferimento all'Inps, sia per quanto riguarda i fondi contrattuali di assistenza e di previdenza integrativa.

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

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



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

 Di Mano in Mano



# 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

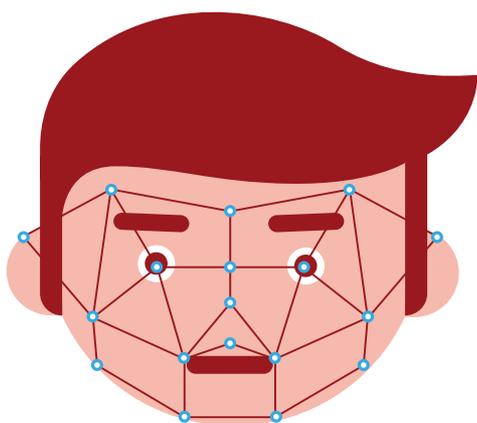


**ODONTOBI S.r.l.**

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)  
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545  
[odontobi@odontobi.it](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)

# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #76



**02/ ORDINARE  
UN APPUCCINO**

**04/ L'UFFICIO DEL  
FUTURO? UN OLOGRAMMA**

**06/ QUEL CHE RESTA  
DEL RETAIL**

**SAVE THE DATE:  
WORK IN JAZZ  
ONLINE, 07 OTT 2021**

→ [https://bit.ly/cfmt\\_workinjazz](https://bit.ly/cfmt_workinjazz)

## Riconoscimento facciale Alla faccia della privacy

Siete pronti a un mondo dove tutti vi (ri)conoscono? Voi, i vostri colleghi e i familiari. Andiamo con ordine. Dovete assolutamente provare, almeno una volta, pimeyes.com, la piattaforma che trova tutte le nostre foto pubblicate online, anche se siete solo sullo sfondo o se lo scatto è vecchio di parecchi anni. Basta caricare la fotografia di una persona per ottenere in pochi secondi un elenco completo (quali immagini e su quali siti). Uno sogno per chi spia, un incubo per chi viene spiato (comprese le imprese). Questa tecnologia, e altri sviluppi simili, avrà conseguenze di vasta portata

in termini di sicurezza aziendale e personale. Alcuni scenari.

1) Un concorrente o un cacciatore di teste si piazza davanti alla vostra azienda e fotografa tutte le persone che entrano ed escono. Grazie al riconoscimento facciale può scoprire chi lavora per voi o con quali funzioni e competenze (curricola compreso). Società come Clearview già oggi potrebbero offrire questo servizio (almeno potenzialmente).  
2) La polizia, ma anche gli investigatori privati, possono filmare manifestazioni, riunioni di partito o convention aziendali e ottenere automaticamente una lista con i

nomi di tutti i partecipanti.

3) I luoghi e gli eventi in cui i partecipanti tengono particolarmente alla discrezione (spiaggia nudista, club per scambisti, case di appuntamento o altro) potrebbero scomparire.  
4) Last but not least: imprenditori e manager saranno esposti a rischi supplementari dato che i membri della loro famiglia possono in ogni momento essere riconosciuti (rapine e ricatti). Morale: se non volete essere riconosciuti avete solo una possibilità: impedire che una vostra foto circoli da qualche parte in rete. Praticamente impossibile.

# —Future trends

## Questo pazzo mondo dei trend



<https://tinyurl.com/42zwcym6>  
<https://tinyurl.com/5xfwcs9d>  
<https://www.themarque.com>  
<https://purereputation.co.uk>  
<https://brandyourself.com>

### —Future trend

#### I trend non sono più di tendenza

Fatevene una ragione. Una delle conseguenze della post normalità e del nuovo ordine mondiale è l'appiattimento e la risoluzione dei fenomeni. Ma non è tutta colpa della pandemia. I trend hanno raggiunto il loro picco di notorietà a metà degli anni 90. Da allora, complice Internet, è iniziato il declino. Troppa vaghezza, troppi microtrend che oscurano il quadro generale, troppe novità identificate in tempo reale (es. Google Alert o Trend) e troppi hype, in un delirio di veloce inconsistenza, stile TikTok. Sempre più raramente le tendenze raggiungono una massa critica, ma si neutralizzano a vicenda. Oggi la maggior parte delle decisioni (anche quelle dei manager) viene presa in base all'appartenenza a un gruppo tribale. Insomma, il classico trendsouting è morto. Ma molte imprese lo seguono ancora.



### —Future reputation

#### Occhio alla cancel culture

La cosiddetta cancel culture si sta diffondendo: celebrità, dirigenti d'azienda e manager vengono licenziati perché hanno (presumibilmente) fatto qualcosa di offensivo e inappropriato. Apple, per esempio, si è appena separata da un alto dirigente che ha definito le donne della Silicon Valley "morbide, deboli e naïf". Più gli individui saranno controllati in futuro, più alto sarà il rischio di false accuse. Ecco perché i manager e gli imprenditori dovrebbero proteggere meglio la loro reputazione. Insomma, è il momento di mostrare il lato migliore di sé. La reputazione offre anche opportunità di mercato, vedi [revolvermaenner.com](http://revolvermaenner.com), [themarque.com](http://themarque.com), [purereputation.co.uk](http://purereputation.co.uk) o [brandyourself.com](http://brandyourself.com).





## —Future recruiting

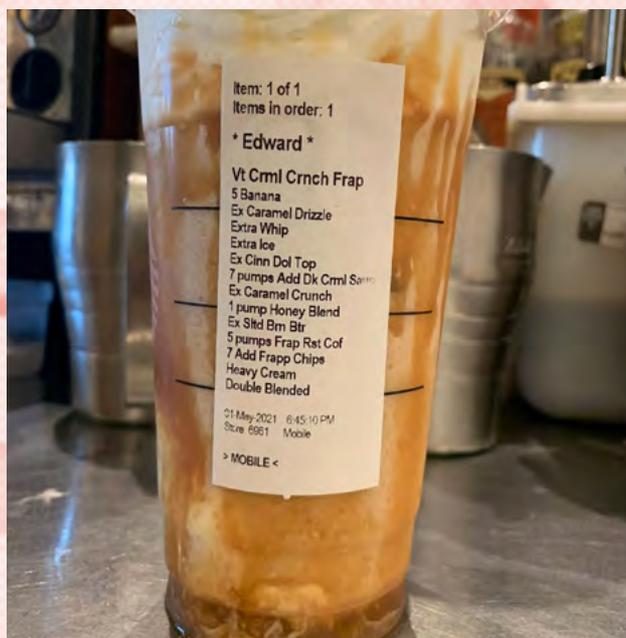
### Regala un iPhone

Nello stato dell'Illinois McDonald's regala a tutti i neo-assunti un iPhone nuovo di zecca, a patto che rimangano almeno sei mesi a lavorare per loro. Retrosцена. Sulla scia della (post) pandemia la domanda (congelata) esplose in molti mercati, con conseguente carenza di manodopera. La ripresa si sta già facendo sentire negli Stati Uniti. McDonald's ha appena aumentato il salario di ingresso del 10% (ora è tra gli 11 e i 17 dollari). Questo vale anche per i talenti, la cui carenza è sempre più evidente. E quindi, in futuro, da cosa saranno attratte le risorse? La società di software Citrix si è posta la domanda tramite un ampio sondaggio. Sono emerse quattro tendenze. 1) La flessibilità diventa il benefit più prezioso. L'88% dei lavoratori della conoscenza cerca un'impresa che offra grande libertà in termini di orario e luogo. 2) Bilanciare vita e lavoro diventa priorità. Il 76% degli intervistati crede che lo stile di vita (amici, interessi personali, ecc.) giocherà un ruolo maggiore nel futuro, con relativa scelta da dove lavorare. 3) Le prestazioni devono essere misurate diversamente. L'86% non vuole essere pagato in base alle ore di lavoro, ma in base all'impatto che hanno sul risultato aziendale. 4) I team devono essere eterogenei: l'86% dei lavoratori della conoscenza ritiene che dovranno essere composti in modo non "armonizzato". In *What your future employees want most* (primo link), trovate alcune dritte per andare a caccia di personale.

## —Future economy

### Il contactless si consolida

Il Corona se ne va (forse), ma il contactless trend resta. La tendenza verso un'economia priva di contatti è qui per rimanere, come dimostra il nuovo ristorante di Taco Bell e di molti altri fornitori B2C che stanno lanciando, non dico in massa, ma quasi, nuovi format self-service per i prossimi anni. Ma torniamo alla catena di fast food Taco Bell, che nella famosa Times Square di New York sta testando un ristorante senza personale. I clienti ordinano tramite app, o chiosco touch screen, e ritirano da un armadietto riscaldato in una stanza separata. Il concept chiamato Taco Bell Cantina era stato pensato per far fronte alle difficoltà della pandemia e ora va a regime anche se l'emergenza dovesse rientrare.



## —Future app

### Ordinare un Appuccino

L'ascesa del cosiddetto Appuccino è tutta colpa di TikTok. Sempre più clienti della catena Starbucks ordinano via app piuttosto che al banco. Direte: beh, che cambia? Quasi tutto. Le persone che ordinano in movimento via smartphone spesso e volentieri esprimono curiose richieste o, meglio, creazioni personali, tipo bevande ghiacciate con 13 ingredienti speciali, tra cui cinque banane e sette spruzzi di salsa di caramello. E TikTok cosa c'entra? Semplice. I giovani fanno a gara per postare le ultime creazioni sulla piattaforma.

## —Future technologies

### Verdi, ma non solo

**Certo, il green reset, ma anche l'avanzamento e consolidamento di tecnologie che fino a ieri avevano ancora un gusto sperimentale. Ecco, in estrema sintesi, cosa tenere d'occhio.**



<https://tinyurl.com/42x5b2rb>  
<https://windcatching.com>  
<https://tinyurl.com/sbebzaba>  
<https://tinyurl.com/des4yzse>

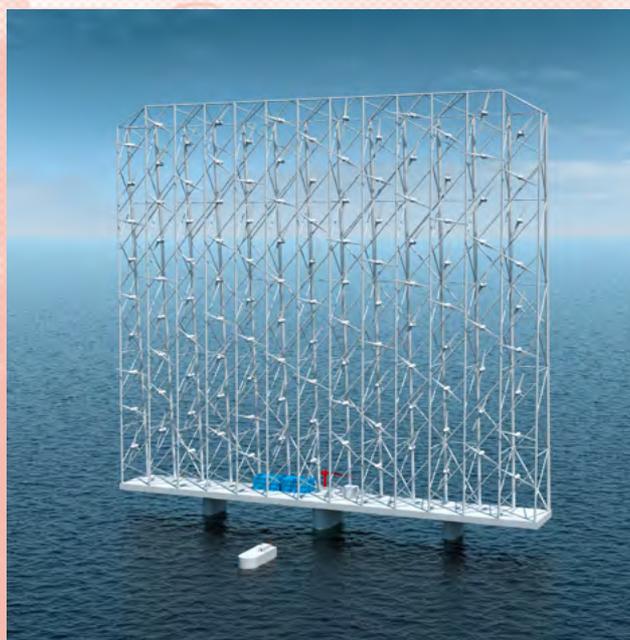
### —Future trend

#### 7 mega tendenze tecnologiche

Nell'universo delle mega tendenze tecnologiche (tendenze che avranno un impatto sulla nostra società a lungo termine e duraturo) sette sorelle formano il cartello dominante degli anni a venire. 1) *Intelligenza artificiale*. Preferisco chiamarla machine intelligence, ma la sostanza non cambia. L'IA è qui per penetrare nella nostra vita quotidiana in bene e in male e questo richiede per le imprese molta conoscenza dei benefici e dei rischi. 2) *Welcome to the data era*, esorta Dell, ed è così. La quantità di dati che produciamo in tutto il mondo cresce esponenzialmente: ogni cosa può essere registrata o tracciata e l'uso intelligente di questi dati è la sfida per ogni attività. 3) *Evoluzione ingegnerizzata*. Qualcuno chiama tutto questo anche Internet of bodies. Dalle interfacce cervello-computer alle tecnologie impiantabili, fino alla bioingegneria, l'uomo manipola se stesso tramite la tecnologia. 4) *Quarta rivoluzione industriale* o, meglio, exponential industries. I processi produttivi stanno subendo un cambiamento esponenziale. Le catene di valore stanno diventando sempre di più resilient supply chains. 5) *Infrastrutture intelligenti*. Mobilità, approvvigionamento, urbanizzazione, gestione, 5G: il connected living e management riguarderà ogni aspetto infrastrutturale delle società. 6) *Smart surroundings*. L'ambiente che ci circonda sarà sempre più iperconnesso, tanto da poter parlare di Internet of everything (IoE) in ogni campo della nostra esistenza o attività lavorativa. 7) *Virtualizzazione*. Se pure a rilento, la virtualizzazione non è un hype ma, complice la pandemia, futuro mega trend. L'intera vita lavorativa e quotidiana può diventare un'"esperienza remota".

## —Future office L'ologramma lo rende obsoleto?

Ad oggi, gli ologrammi sono ancora costosi e dispendiosi. Per esempio, la scatola olografica da piazzare in ufficio di Portal Hologram misura 2 metri di altezza e costa circa 60mila dollari. Non poco. Nel frattempo Google sta sperimentando, con il progetto Starline, una sorta di specchio magico per videocchiamate in 3D in cui l'altra persona sembra effettivamente essere seduta nella stanza. Il pronostico: gli ologrammi seguiranno lo stesso sviluppo delle videoconferenze, si affermeranno, ma gradualmente, entro la fine del decennio.



## —Future sustainability Tecnologie per l'era post-fossile

Vento in poppa per 800mila famiglie. Windcatcher è un'impalcatura alta 300 metri con un totale di 117 piccole turbine eoliche. L'area coperta è circa due volte più grande di una normale turbina eolica e la resa elettrica è cinque volte superiore, secondo il progettista norvegese. Questi progetti colossali non devono stupire perché saranno la norma nell'era post-fossile. Chiamatelo green deal, o come cavolo vi pare, ma sta di fatto che fiumi di investimento scorreranno verso la valle dell'Eden sostenibile. L'era post-fossile è ufficialmente iniziata e non si basa solo su fonti di energia alternative e rinnovabili ma su un totale ripensamento dei processi produttivi e distributivi (servizi compresi). Ovviamente ci sono ancora parecchi problemi con le fonti di energia alternativa (per esempio, l'immagazzinamento dell'elettricità) ma, appunto, verranno risolti (da qui l'opportunità). Oltre la mobilità elettrica (in molti paesi la domanda supera l'offerta) uno dei futuri mercati più promettenti è la cosiddetta agricoltura rigenerativa, che fonde antiche conoscenze con tecniche moderne (anche spinte), come lo stoccaggio di CO2 nel suolo in combinazione con l'ingegneria genetica verde. Da approfondire.



## —Future retail

### C'è ancora spazio, se non ti chiami Amazon?

***Dice il negoziante alla ricerca del cliente perduto: “forse devo essere più vicino, più piccolo, più eccitante, più diverso”. Insomma, c'è ancora spazio per il retail fisico dopo che la pandemia ha digitalizzato ogni concetto di vendita? Cosa rimane, cosa scompare, cosa ha ancora bisogno di spazio? Risponde un'accurata tabella infografica del Gottlieb Duttweiler Institute, che potete scaricare direttamente da questa pagina.***



## —Future space

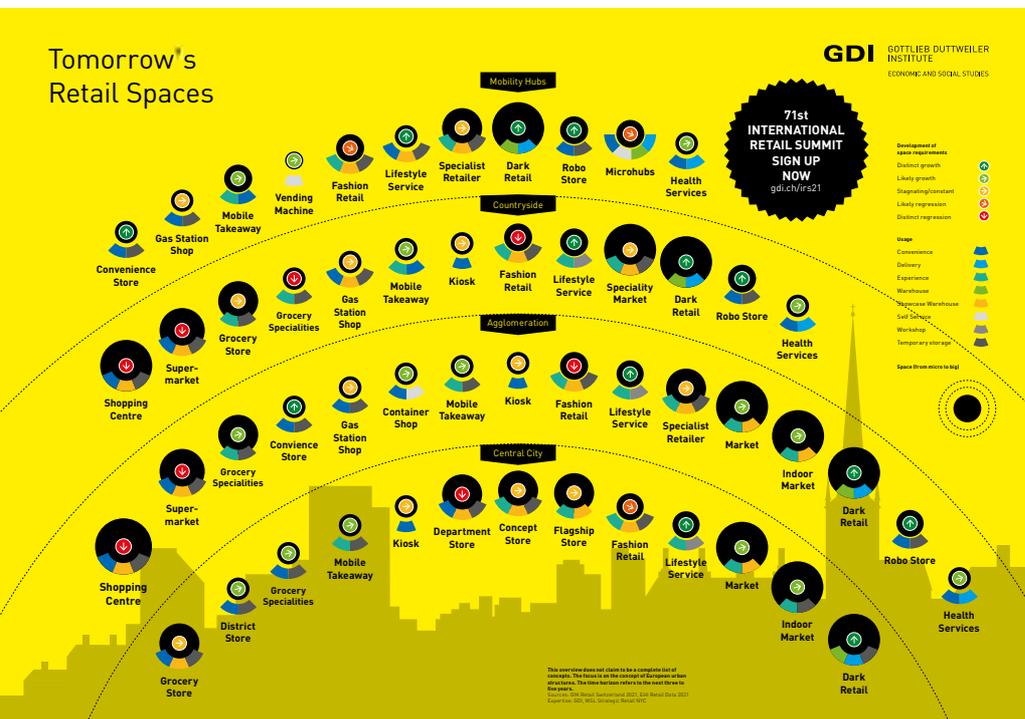
### C'è posto per te?

Bella domanda. Proviamo a rispondere con una piccola panoramica di quello che ci attende nei prossimi tre-cinque anni. 1) Lo spazio fra convenienza ed esperienza. Convenience experience store, dunque comodità, velocità, semplicità, sensualità e ispirazione. Nei prossimi anni questo format influenzerà i requisiti di spazio, con una fusione e convergenza con l'extended reality. 2) Il food vince (quasi) sempre. Ovvio: noi tutti dobbiamo mangiare ogni giorno ed è (e rimane) l'esperienza per eccellenza e avviene con tutti i sensi. Questo comporta un'ulteriore spettacolarizzazione ed eventizzazione del cibo, che si riscontra in ogni spazio e luogo. 3) Showroom destinati a scomparire. Per la moda le vendite offline sono in calo da anni. Zalando o non Zalando, le aspettative e le abitudini dei consumatori sono cambiate radicalmente. Qui il retail fisico può sopravvivere solo come un'area di esperienza per il marchio. 4) Decentralizzazione degli hub logistici. Tutto viene comodamente consegnato a casa in 24 ore. Tuttavia, nelle città la logistica di consegna tradizionale sta raggiungendo i suoi limiti, intasando le strade e i condomini. Da qui la decentralizzazione con microhub in condivisione. 5) Format sempre più piccoli. Ridimensionamento e prossimità (soprattutto in città). Il declino dei grandi centri commerciali è noto da tempo. Luoghi flessibili e accessibili ovunque in max 15 minuti sia a piedi che in bici. 6) Automazione e digitalizzazione delle aree rurali. Fuori dai centri urbani ben poco retail sopravvive. Banche, uffici postali, negozi (anche di alimentari) non sono più sostenibili e forse verranno sostituiti da soluzioni automatizzate senza personale e aperte 24/7.



## —Future Amazon Il salone delle meraviglie

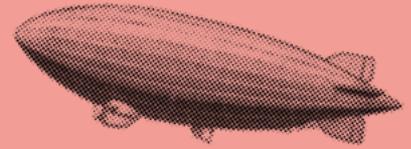
E mentre i parrucchieri, causa pandemia, sono in gravissima difficoltà, Amazon apre un avveniristico negozio di parrucchiere nel centro di Londra per testare realtà aumentata e altre tecnologie di vendita al dettaglio. Certo, se ti chiami Jeff Bezos e ti puoi permettere di volare nello spazio con Blue Origin, beh, allora ti puoi permettere anche di investire pochi spiccioli per giocare un po' con un Amazon Salon. L'idea è di testare innovativi servizi, come per esempio speciali specchi tramite i quali le persone potranno vedersi con un diverso colore di capelli prima di fare la tinta. Ora, non è chiaro se il salone servirà esclusivamente come terreno di prova per le nuove tecnologie e la raccolta dei dati o se, invece, Amazon intenda entrare nel business del retail fisico. Non ci crediamo, anche se Amazon, come tutti sanno, ha già debuttato nel mercato dei minimarket, nei negozi di alimentari e in altri negozi fisici. Per noi comuni (commercianti) mortali non proprio una bellissima notizia.



SCARICA:  
**Tomorrow's Retail Spaces**  
[https://www.gdi.ch/sites/default/files/documents/2021-08/gdi\\_flaechenverschiebung\\_08\\_en.pdf](https://www.gdi.ch/sites/default/files/documents/2021-08/gdi_flaechenverschiebung_08_en.pdf)

# FUTURETECH

# INVENZIONI & INNOVAZIONI



## ALBERGO PRONTO IN QUATTRO SETTIMANE

Cogliere l'attimo fuggente, anche delle normative. Secondo i nuovi regolamenti dell'Unione europea, i camionisti che fanno tratte a lunga distanza non sono più autorizzati a passare la notte nei loro camion, ma in Germania e Austria (e immaginiamo anche altrove) mancano per loro circa 90.000 posti letto. Gli architetti austriaci Strohecker di Graz hanno ideato Truckerbase, una specie di torre fatta di scatole di legno rapida

da installare, efficiente e sostenibile. La soluzione innovativa consente di montare l'albergo in circa quattro settimane in aree di sosta per camion o in un sito di trasporti. Le camere, da 8 a 11 metri quadrati, sono dotate di illuminazione a LED e riscaldamento a infrarossi. Grazie ai bassi costi di assemblamento, un pernottamento dovrebbe costare meno di 30 euro. Per finire, l'albergo può essere smontato rapidamente, se necessario. Insomma, un temporary hotel.

➤ <https://www.truckerbase.eu>



## KICKSTARTER.COM

Farsi fare le unghie a casa da una macchina è la trovata di Nimble, una scatola con tanto di telecamera e braccio robotico che pennella.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=Dv9JJRgULsk>



## SMARTLURE.CO/EN

L'esca per una pesca intelligente. Smartlure sa quando il pesce abbocca e dove. Segnala sul cellulare dove altri hanno agganciato qualcosa prima di te.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=sW897a61lBA>



## SOLARFOODS.FI

Aria fritta? Quasi. Solar Foods promette di rivoluzionare la produzione di cibo convertendo, tramite bioreattori, energia solare e aria in nuove proteine.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=T2cmbNSNC0w>



## GREENLAHTI.FI/EN

Dopo il remote working arriva il forest working. Ottimo per i non vaccinati. Scherzi a parte, le scrivanie sugli alberi nella città finlandese non sono male.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=zxhgRZnfQ3A>



## MODPOOLS.COM

Piscine in container che si installano in pochi minuti. È l'ultima moda del riciclo. L'azienda canadese Modpool ha già installato oltre 800 swimming containers.

➤ [https://www.youtube.com/watch?v=GgqFTC-Y\\_TM](https://www.youtube.com/watch?v=GgqFTC-Y_TM)



## DEZEEN.COM

Ottimo per andare in ufficio. Realizzato in plastica riciclata con stampante 3D, Zuv può trasportare due persone alla volta e parecchio carico. Design notevole.

➤ <https://vimeo.com/555646839>

## RIPARTIAMO DAI SERVIZI PER LA PROFESSIONE

*La ripresa dell'attività dopo la pausa estiva può essere un utile momento per fare il punto su alcuni aspetti della professione. Ecco alcuni dei principali servizi che Manageritalia e le sue associazioni e società collegate offrono al riguardo*

### Consulenza di carriera e transizione professionale

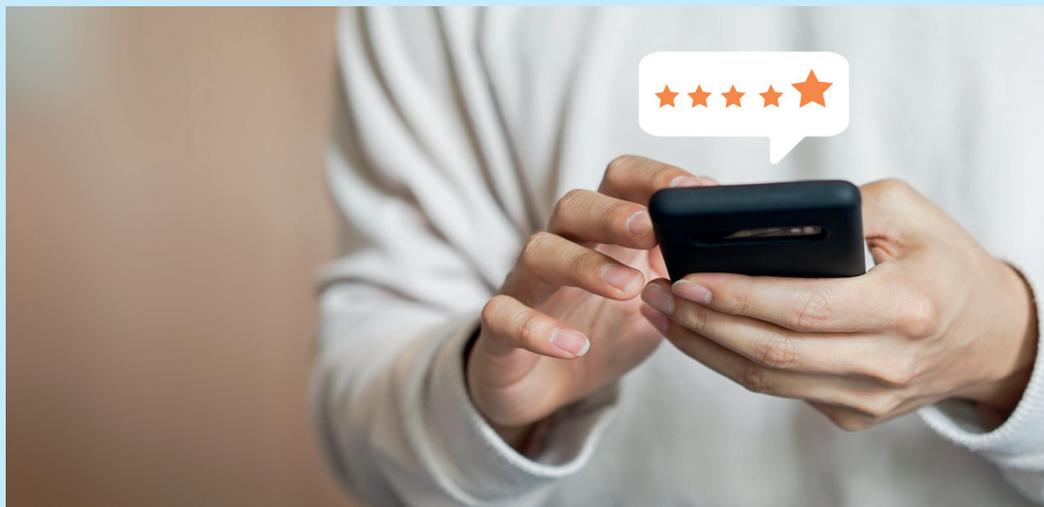


**XLabor** è la divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale. Tra i suoi servizi principali percorsi di career counseling, coaching, supporto per l'outpla-

cement incluso nel contratto dirigenti del terziario e comunque per la transizione professionale. XLabor supporta il manager anche con servizi di consulenza di carriera, orientamento al mercato del lavoro e la certificazione Digital innovation manager.

Per saperne di più:

 <https://xlabor.it/>





## BenEssere manager



**Sos manager** è il servizio di consulenza psicologica e di benessere dedicato agli associati di Manageritalia. Perché quando anche i momenti vincenti (o positivi) ci sommergono o ci si sente in difficoltà e si hanno dei dubbi, saper chiedere aiuto è importante, riceverlo in modo professionale ancora di più. Per avere maggiori informazioni e accedere al servizio contatta la tua associazione territoriale.

Per saperne di più:

 <https://bit.ly/sos-manager>

## Checkup retributivo



Grazie alla collaborazione con JobPricing, i manager associati possono consultare **JP Analytics**, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con 1.900 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati. Dall'area riservata My Manageritalia attiva gratuitamente la versione di prova e ottieni la valutazione retributiva di mercato della tua posizione e di un'altra a tua scelta.

Accedi alla tua area riservata:

 <https://bit.ly/MyManageritalia>

## Consulenza contrattuale



Per valutare come gestire al meglio cambi di incarico (cambi alla parte variabile, l'espatrio ecc.), l'uscita dalla tua azienda o l'ingresso in una nuova, rivolgiti sempre preventivamente alla tua associazione territoriale e richiedi il servizio di consulenza contrattuale sindacale per gestire la situazione relativa al rapporto di lavoro e ai fondi contrattuali.

Cerca la tua associazione:

 <https://bit.ly/AATTManageritalia>

## Previdenza



La previdenza va gestita attivamente e sin da subito, non solo quando si è vicini alla pensione. Da tempo, attraverso **AskMit**, forniamo una consulenza puntuale online in 48 ore, sia sulla previdenza contrattuale sia su quella obbligatoria, fissando poi, quando necessario, appun-

tamenti di persona. Il servizio di consulenza sulla previdenza obbligatoria (Inps, ex Enpals, ex Inpdai ecc.) viene svolto in partnership con Enasco solo in videoconferenza ed è possibile fissare un appuntamento attraverso AskMit, all'interno dell'area riservata My Manageritalia (accesso con user Id e password Manageritalia).

Accedi alla tua area riservata:

 <https://bit.ly/MyManageritalia>

## AskMit



Da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento con AskMit (accesso dall'area riservata MyManageritalia) puoi ricevere informazioni e assistenza in ambito lavorativo, servizi Caaf, previdenziale, legale e fiscale, assicurativo, Fasdac. E nell'area legale puoi fare domande anche per il Superbonus 110%. Qualità e affidabilità di AskMit sono garantite da un team di professionisti multidisciplinare formato dagli esperti di Manageritalia e da avvocati, notai, giuslavoristi e altri specialisti appartenenti a studi professionali di tutta Italia.

Per saperne di più:

 <https://bit.ly/servizio-AskMit>

# #SempreinSalute

## Con te, per i tuoi figli.



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

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

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

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

### PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

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

## #SempreinSalute

CON TE, PER I TUOI FIGLI



## FONDO NUOVE COMPETENZE: UN'OPPORTUNITÀ VINCENTE

*L'esperienza di Aps, società di ingegneria che opera sul mercato internazionale dell'Oil & Gas, dimostra che misure di politiche attive possono aiutare le aziende a ripartire con nuove competenze*

Il Fondo nuove competenze è una misura fortemente caldeggiata da Manageritalia nella direzione delle politiche attive, che in Italia sono solo il 25% delle misure a sostegno dell'occupazione. Il resto sono sussidi, redditi e indennità chiamate politiche passive, cioè che non sostengono l'occupabilità o il rientro al lavoro, ma trovano una fonte di reddito parziale al lavoratore inoccupato. Misure, queste ultime, necessarie nel momento in cui la crisi si manifesta, come in questa fase epidemiologica, ma completamente inutili se si pensa al rilancio dell'economia. E di iniziative come quella del Fondo nuove competenze, lanciata dal governo a fine 2020, abbiamo tanto bisogno per aiutare molte aziende a trasformare l'organizzazione del lavoro e le competenze, per abbracciare trasformazione digitale, nuovi modelli di business e, comunque, adeguare l'intelligenza aziendale e tutta l'organizzazione al nuovo contesto competitivo.

Vediamo oggi il caso di Aps, società di ingegneria che opera sul mercato internazionale dell'Oil & Gas, che attraverso Manageritalia e Cfmt è riuscita a utilizzare con vantaggio questa misura gestita dall'Anpal. Ne parliamo con **Marco Lorenzin**, hro manager dell'azienda.



Nella foto (da sinistra a destra): **Marco Lorenzin**, hro manager; **Roberto Saliola**, presidente Manageritalia Lazio Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria; **Paolo Salvatori**, avvocato Studio legale e tributario Ma-Tè-Ria; **Michele D'Amore**, segretario generale Manageritalia Lazio Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria; **Carlo Romanelli**, fondatore e presidente di Net Working; **Lucia Canullo**, event networking & services content manager Cfmt; **Antonio Quadrato**, fondatore e presidente di Aps.

**Avete da poco terminato il percorso formativo finanziato con il Fondo nuove competenze: che giudizio date su questa operazione per stimolare la ripartenza delle aziende in un momento così difficile?**

«Poter ricorrere a un fondo pubblico cofinanziato dal fondo sociale europeo ci ha permesso di adeguare le competenze dei nostri dirigenti alle mutate situazioni organizzative. Questi tipi di operazioni, se realizzate con professionalità e lungimiranza, sono fondamentali per permettere alle aziende di avere nuove opportunità nei vari mercati».

**Come avete saputo dell'iniziativa e perché avete deciso di intraprendere un percorso che a vol-**

### **te ha forti blocchi a livello burocratico?**

«Avevamo già studiato la norma, ma ci era apparsa subito poco chiara e con tempi di realizzazione e presentazione del progetto strettissimi. Poi Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria ci ha proposto una riunione per verificarne la fattibilità e così abbiamo deciso, senza alcuna certezza del risultato, di intraprendere questo viaggio».

### **È stato complicato utilizzare questa opportunità e quale ruolo hanno giocato i diversi attori?**

«Sono stati fondamentali nel portare a termine questo straordinario progetto Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria, attraverso il presidente Roberto Saliola, Michele D'Amore e Paolo Salvatori, Cfmt, attraverso Lucia Canullo, e, infine, Carlo Romanelli di Net Working. È stato un lavoro molto intenso che ha prodotto la realizzazione di un accordo sindacale e di un progetto formativo in linea con l'atlante del lavoro e delle qualificazioni. Il tutto è stato realizzato nell'ultima parte di dicembre 2020, tenendo in considerazione che la scadenza per la presentazione del progetto era fissata per il 31 dicembre 2020».

### **Dal punto di vista della crescita del vostro management, come sono andate le cose? Come hanno reagito i vostri dirigenti e cosa vi portate a casa?**

«Aps è una società di ingegneria che opera sul mercato internazionale dell'Oil & Gas, dell'energia e del settore petrolchimico sin dal 1997. A valle della situazione con-

cordataria nella quale si trova dal 2018 e a seguito dell'emergenza epidemiologica, Aps ha subito una forte contrazione numerica in termini di personale e ha reagito ponendo in essere un importante processo di ristrutturazione organizzativa, tuttora in corso. Questa opportunità ha permesso a tutti i manager di conoscere e acquisire competenze manageriali utili per affrontare in maniera strutturata e consapevole una così importante trasformazione. Tutti i manager si sono messi in gioco e hanno partecipato attivamente e con entusiasmo al percorso, uscendone rafforzati sia come singoli sia, soprattutto, come squadra».

### **Su tutto influisce la qualità del percorso formativo. Come lo avete delineato e a chi lo avete affidato?**

«La scelta è stata effettuata insieme a Cfmt, tenendo in considerazione la nostra storia e ciò di cui Aps aveva bisogno. La società Net Working è stata considerata quella più in linea con le nostre esigenze, alla quale affidare l'erogazione della formazione. Il progetto, composto da 12 moduli, per un totale di 96 ore ed erogato nell'arco di 3 mesi, è stato disegnato, in maniera sartoriale, sulla popolazione coinvolta affrontando e sviluppando le tematiche scelte in base alla loro efficacia. C'è da dire che da marzo 2020 stiamo lavorando in smart working, ma abbiamo lasciato la possibilità di recarsi in ufficio in caso di attività che necessitavano della presenza fisica. Tuttavia, abbiamo deciso di erogare il corso in presenza, un giorno a settimana, con tutte le sicurezze del caso, per

favorire il coinvolgimento, l'interazione e la coesione di tutto il management aziendale. Al termine dell'ultimo giorno di formazione abbiamo invitato coloro che hanno permesso la realizzazione di questo straordinario percorso per un confronto e un brindisi di chiusura progetto».

### **Guardando al futuro, cosa vi ha dato e vi ha insegnato questa importante operazione?**

«Pianificare interventi di sviluppo e ristrutturazione organizzativi, provvedendo all'implementazione dei piani di change management, sono operazioni complesse che devono, da un lato, valorizzare il patrimonio di competenze già possedute da ogni manager, dall'altro, fornire loro nuovi strumenti di gestione favorendo lo sviluppo di un livello di flessibilità cognitiva che velocizzi il cambiamento della mentalità dominante verso i nuovi obiettivi strategici dell'organizzazione».

### **Cosa sono per voi le competenze e qual è il ruolo del management per guardare avanti con fiducia e crescere?**

«Le competenze manageriali rappresentano per Aps le vere hard skills. Hardiness, potenzialità personali, ottimismo ed engagement sono competenze senza le quali un manager non è in grado di ricoprire completamente il suo ruolo. Sappiamo benissimo che un singolo percorso formativo non è sufficiente a garantire un cambiamento culturale, ma siamo sicuri che ha rappresentato lo stimolo che permetterà a ogni partecipante di costruire la sua managerialità».



## IL SETTORE ASSICURATIVO ITALIANO DURANTE LA PANDEMIA

*Nel particolare momento che stiamo vivendo, proponiamo alcuni dati estrapolati dai rapporti Ania relativi al 2020 e al primo trimestre 2021. I dati riguardano i cosiddetti “ramo vita” e “ramo danni” e mettono in luce quanto è avvenuto prima, durante e dopo le fasi principali della pandemia*

**P**rima di analizzare i rapporti Ania (Associazione nazionale fra le imprese assicuratrici) riguardanti la pandemia, è utile ricordare l'incidenza del volume dei premi assicurativi sul Pil italiano del 2020: i premi raccolti corrispondono circa all'8,2% del Pil nazionale, di cui il 6,2% per il ramo vita e il 2% per il ramo danni.

Oltre all'entità dei premi raccolti, vanno poi sottolineati alcuni dati essenziali:

- il complesso degli investimenti delle assicurazioni ha

superato i 1.000 miliardi di euro, un valore maggiore del 60% del Pil: costituisce quindi un volano per l'economia reale;

- il settore assicurativo è sempre più orientato agli investimenti sostenibili e li integra nelle proprie strategie: di fatto può essere considerato come un elemento guida per reindirizzare gli investimenti pubblici e privati;

- il settore assicurativo dà occupazione a circa 300mila persone.

Non va poi dimenticato come un altro fattore determinante l'importanza del settore assicurativo sia il ruolo di contribuente e sostituto d'imposta per conto dell'Agenzia delle entrate, in quanto versa ben 12,4 miliardi di euro all'anno nelle casse dello Stato per imposte sui premi assicurativi.

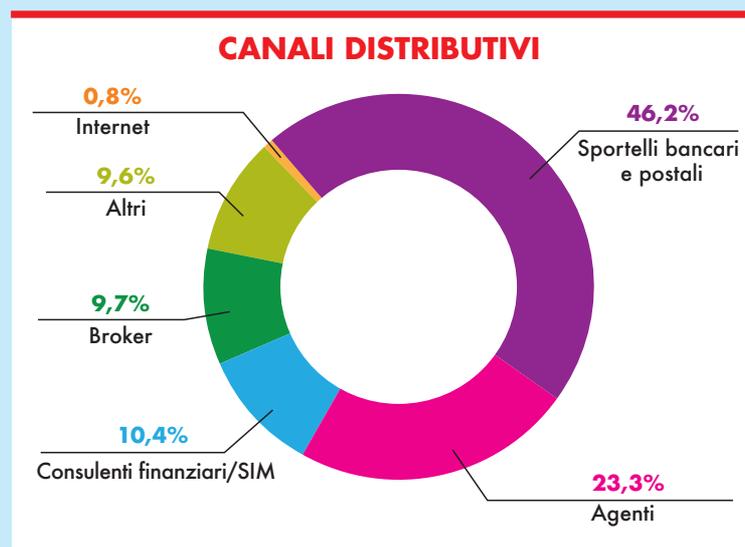
### I canali distributivi

L'acquisto di una polizza assicurativa può avvenire attraverso una molteplicità di canali che consentono di far entrare in contatto il cliente con il potenziale fornitore della copertura. In particolare, dai documenti Ania emergono percentuali che si trovano nel grafico qui a fianco relative alla raccolta dei premi attraverso le diverse tipologie di canale distributivo.

### 2020 vs 2021:

#### il ramo vita cresce del 10%

Per quanto riguarda i valori in gioco, nell'intero anno 2020 il volume totale della raccolta premi si è attestato a quasi 140 miliardi di euro (35,9 miliardi di euro ramo danni e 102,7 miliar-



di di euro ramo vita), mettendo in luce una riduzione del 3,9% rispetto al 2019; in particolare, la variazione è risultata del -2% nel ramo danni e del -4,5% in quello vita.

Nel primo trimestre del 2021, invece, la raccolta premi è stata di 39,8 miliardi di euro (9,8 miliardi di euro ramo danni e 30 miliardi ramo vita). Confrontando quest'ultima con quella del primo trimestre del 2020, si nota come i premi vita siano stati pari al 73,9% del totale nel 2020, contro il 75,4% nel 2021, e come i premi danni abbiano rappresentato il 26,1% nel 2020 e il 24,6% nel 2021.

Un ulteriore interessante elemento da tenere presente a proposito del mercato assicurativo nel nostro Paese riguarda la concentrazione della raccolta dei premi nel 2020: sul totale dei premi danni (37.987.526.000 euro) il 64,14% è stato appannaggio di 10 compagnie, mentre, per il settore vita, tre compagnie, da sole, hanno raccolto circa 36,6 miliardi di premi su un totale di 113.311.397.000 euro.

### Il lockdown ha influenzato anche l'Rc auto

In particolare, va segnalato che nel 2020 si è avuto un calo del 6% nel settore Rc auto, dovuto principalmente alla riduzione delle nuove immatricolazioni e dei passaggi di proprietà durante i periodi del lockdown.

A proposito di questo particolare settore, va inoltre sottolineato come il 23% delle polizze Rc auto stipulate preveda una sensibile riduzione del premio an-

## LA RACCOLTA PREMI NEL PRIMO TRIMESTRE 2021

Ramo	Quota premi raccolti		Crescita su 1° trimestre 2020 (%)
	Milioni di €	%	
Vita	30.000	75,4	10,8
Danni	9.800	24,6	2,0
<b>Totale</b>	<b>39.800</b>	<b>100,0</b>	

## VALORE DEI PREMI PRIMO TRIMESTRE 2021 PER TIPO DI RAMO DANNI

Ramo	Importo (milioni di €)
Rc Generale	1.218.267
Infortuni	948.672
Malattia	923.401
Altri danni ai beni	863.567
Incendi ed elementi naturali	674.717
Assistenza	235.299
Tutela legale	160.059
Altri rami*	666.409
Rc auto	3.159.998

\*Perdite pecuniarie, cauzioni, merci trasportate, credito, corpo veicoli marittimi, aerei, ferroviari, Rc aeromobili.

che grazie ai sistemi, noti come "scatola nera", che possono tenere traccia della percorrenza chilometrica e degli stili di guida.

### L'italiano medio è sottoassicurato

Il settore assicurativo in Italia si conferma strategico e importante: come segnalato in precedenza, rappresenta infatti l'8,2% del Pil. I valori in gioco, però, non sono assolutamente paragonabili a quelli degli altri principali paesi europei: se un italia-

no spende in media 2.236 euro l'anno per polizze assicurative, un abitante della Germania ne spende 2.723 euro, un francese arriva a 2.906 euro e uno del Regno Unito investe in coperture dai rischi più diversi l'equivalente di 3.963 euro.

### Vuoi verificare le tue esigenze assicurative?

Scrivi a [info@assidir.it](mailto:info@assidir.it)  
o compila il form contatti sul sito  
[www.assidir.it/contatti.html](http://www.assidir.it/contatti.html)



# CORSI DI FORMAZIONE

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

## Team Empowerment

### Engagement

Come restare ingaggiati nel lavoro e come attivarlo in azienda



ONLINE

14 e 28 ottobre

### Trasformarsi da Team member a Teammate

Nuove abitudini e nuovi comportamenti organizzativi



ONLINE

19 e 26 ottobre

### Il ruolo del mentor in azienda

Come capitalizzare le eccellenze presenti in azienda?



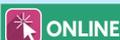
ONLINE

20 ottobre

## Personal Improvement

### A new NetworkiNG Journey

Diventare protagonisti nella filiera professionale



ONLINE

Percorso a partire dal 19 ottobre

### Cynefin. Un metodo per orientarsi nella complessità

Laboratorio digitale

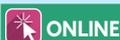


ONLINE

25 ottobre

### No is the new Yes

Gestire le priorità e imparare a dire "No"



ONLINE

28 ottobre

## Organizational Performance

### Management by projects

Gestire con successo la dimensione organizzativa del project management



ONLINE

19 e 26 ottobre

### Metamorfosi digitale

Capire le tecnologie per saper progettare e operare nelle aziende in trasformazione



ONLINE

Percorso a partire dal 20 ottobre

### OKR - Objectives key results

Le nuove frontiere del performance management



ONLINE

21 ottobre

## Business Development

### Email marketing automation

Web marketing per non addetti



ONLINE

19 ottobre

### Contenuti e piano editoriale per le pagine aziendali

Come scegliere e far creare i giusti contenuti per una pagina aziendale



ONLINE

20 ottobre

### Negoziare in situazioni critiche

Gestire con sicurezza situazioni conflittuali



ONLINE

22 e 27 ottobre



**PER INFORMAZIONI:**

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

**MILANO**

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

**ROMA**

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

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

# EXECUTIVE PHILOSOPHY

*Un nuovo spazio in cui managerialità, questioni organizzative e pensiero filosofico si fondono per affrontare in modo evoluto la dimensione decisionale con cui manager e organizzazioni devono quotidianamente convivere*



**D**ove possiamo tagliare i costi? Come migliorare la performance? Come migliorare la qualità? Come essere più veloci e produrre di più? Come sviluppare la strategia? Come farlo in modo più efficiente? Come innovare? Come non fare errori?

Se queste sono ancora le vostre domande e le vostre priorità, allora anche voi avete il problema che connota la nostra epoca. Un'epoca in cui ogni anno si investono miliardi di euro per interventi di supporto a manager e organizzazioni.

Eppure, dopo decenni d'interventi, percorsi e affiancamenti di gruppo e personali, le statistiche ci dicono che: più del 60% dei progetti fallisce (Kpmg); quasi il 70% dei prodotti/servizi immessi sul mercato fallisce entro due anni e mezzo (Pdma Benchmark study); poco più del 50% delle business decisions fallisce, risultano errate nell'arco di un anno e mezzo (Ohio State University). E di certo possiamo aggiungere che potremmo anche fare a meno delle statistiche per avvertire e constatare un senso di disagio o difficoltà, oppure preoccupazione e, non di rado, frustrazione, in merito a questi temi ed esigenze.

## Verso una nuova disciplina

La questione è che negli ultimi trent'anni le parole d'ordine sono state efficienza, efficienza e ancora effi-

cienza e produttività, velocità, qualità, innovazione e diverse altre a queste intimamente legate. Come manager, professionisti e aziende abbiamo progressivamente ridotto le nostre domande all'ordinario e ricercato quasi sempre miglioramenti incrementali, spesso semplicistici, o azzardato percorsi di sviluppo senza prepararne realmente, e con il tempo debito, il fondo che li sorregge.

Abbiamo così bisogno non semplicemente di una capacità di pensare, ma di un pensiero "particolare". Di un pensiero che sia capace, pur riconoscendone l'importanza, di andare oltre l'analisi, il controllo, la misurazione, la performance, la gestione consueta e l'innovazione stessa. Un pensiero che non sia semplicemente migliore o nuovo, ma che sia evoluto. Ecco che a tutto questo vuole rapportarsi una filosofia specifica per manager e organizzazioni che tratta e declina le questioni, le criticità e le sfide di quest'ambito attraverso mezzi, approcci, attitudini, metodi e modelli di pensiero della filosofia. Il nome di questa nuova disciplina è quello di executive philosophy. Una disciplina che vuole porsi come un nuovo, sorprendente e determinante connubio tra la storia del pensiero evoluto e il mondo organizzativo e manageriale.

## La filosofia è azione

Questo perché la "filosofia insegna

ad agire, non a parlare". Cfmt dedica all'Executive philosophy un nuovo progetto in due appuntamenti. Un nuovo spazio in cui managerialità, questioni organizzative e pensiero filosofico si fondono per affrontare in modo evoluto - non semplicemente adeguato o innovativo - la dimensione decisionale con cui manager e organizzazioni devono quotidianamente convivere.

Se vogliamo evolvere il nostro business e la nostra professione dobbiamo evolvere il nostro modo di pensare. Coloro che hanno compreso radicalmente tutto questo hanno anche compreso che la difficoltà, il fallimento o la prosperità di un sistema organizzativo o di una professione dipendono da come - e se - si affrontano, vincono o perdono quelle che sono delle vere e proprie "battaglie del pensiero".



## Executive philosophy

Decisioni evolute e strumenti filosofici

Online 29 ottobre e 12 novembre  
9.30 - 12.30

PER ISCRIVERSI: [https://bit.ly/cfmt\\_philosophy](https://bit.ly/cfmt_philosophy)

PER UN CONTATTO DIRETTO:

Veronica Ciccarone  
[veronica.ciccarone@cfmt.it](mailto:veronica.ciccarone@cfmt.it)

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



# Hanno collaborato a questo numero

Fernando G. Alberti è professore ordinario di Strategia aziendale presso la Liuc - Università Cattaneo e direttore Osservatorio sulla competitività delle imprese dei servizi. (42)

Federica Belfanti è docente Liuc e ricercatrice Osservatorio sulla competitività delle imprese dei servizi. (42)

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

Carmine Coccorese è esperto di economia comportamentale e del bene comune e docente del Cib: corso intensivo di gestione bancaria di Sda Bocconi. È stato responsabile di organizzazione e sviluppo di Edison, professore di sociologia dell'organizzazione presso l'Università Bocconi di Milano e professore di Organizzazione presso l'Università Federico II di Napoli. (24)

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

Antonio Frova è associato a Manageritalia Lombardia (54)

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

Cosimo Finzi è amministratore delegato di AstraRicerche, società leader nelle indagini sociali e negli scenari di mercato. (6)

Maurizio Passerini è coo di Emmetre Consulting, società specializzata nella transizione digitale attraverso l'adeguamento dei processi e l'adozione delle tecnologie più idonee. Svolge inoltre attività di formazione e consulenza di marketing e vendita. (24)



65 **DIRIGIBILE**  
Segnali di futuro visti dall'alto #76

**Riconoscimento facciale**  
Alla faccia della privacy

**SAVE THE DATE**  
MARE IN JAZZ  
ONLINE, 07 OTT 2021

**73**

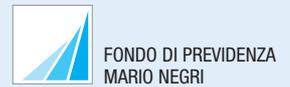
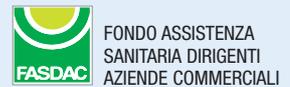
da **Manageritalia**  
Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia. (20)  
Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia. (64)  
Antonella Portalupi, vicepresidente Manageritalia. (48)

**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 Galbiati

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

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

Grafica

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

Stampa

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

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

Associato all'USPI

Unione stampa periodica italiana

Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di settembre 2021 è di 38.328 copie



Centri implantologici  
Tramonte

CONVENZIONE DIRETTA FASDAC

# LA SALUTE DEI DENTI, LA BELLEZZA DEL SORRISO.

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

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

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

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

## IL BENESSERE DEGLI OCCHI



## PASSA ANCHE DALLA PREVENZIONE

---

Giugno - Campagna diagnosi e prevenzione

**VIENI A TROVARCI!**

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

---

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

---