DIRIGENTE

N. 4 APRILE 2024

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

SERVIZI PER ESSERCI SEMPRE

MANAGERITALIA: NON SOLO SERVIZI

TETRIS: COSTRUISCI LA TUA PENSIONE, ATTIVAMENTE E DA SUBITO

CONSULENZE DI (GRAN) CARRIERA

IL SISTEMA DEI SERVIZI MANAGERITALIA

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

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

Domanda:

quando l'implantologia è davvero a carico immediato

Risposta:

I Centri Implantologici Tramonte fanno da sempre carico immediato, una tecnica con grandi vantaggi e con più di 60 anni di evoluzione. Scopri il nostro legame speciale con questa metodologia. **Scegli di metterti in buone mani**.

Convenzione diretta FASDAC dal 2004.

Centri Implantologici Tramonte

MILANO: Piazza Castello 5 · tel. 02.87.70.65
STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218
www.tramonte.com · centroimplantologico@tramonte.com

Segui "Centri Implantologici Tramonte" su:

LA PROVA DELL'IA

Non sappiamo se sia realmente intelligente (Agere sine intelligere, Floridi 2023), se il termine sia stato coniato da John McCarthy negli anni 50 per "vendere" il concetto e promuovere la ricerca, ma intanto l'IA mette alla prova le nostre intelligenze. Possiamo scrivere rapidamente buoni testi, ma dobbiamo porre le domande giuste, comprendere scopo e destinatari, riconoscere errori e superficialità. Ed è pur vero che molti programmatori vengono sostituiti da applicazioni che generano codici, ma occorre sempre strutturarne le istruzioni e verificarne i risultati.

L'interazione costante e diffusa tra intelligenze umane e artificiali farà compiere un salto decisivo a ogni settore dei servizi, inglobando la quasi totalità dell'economia. La componente fisica, ovviamente, non scompare, ma la generazione di valore economico si trasferisce sempre più rapidamente alle componenti immateriali, anche nei settori che paiono più "lontani", come l'edilizia, l'agricoltura, i trasporti. Dovremo anche rinunciare allo slogan del "Made in Italy", proprio ora che gli abbiamo intitolato un Ministero? E non servirà provare a sostituirlo con "thought" o "designed" o anche con il suggestivo "Born in Italy": servizi e prodotti non seguono più fasi distinte nei loro cicli di nascita, vita e morte, tendono ad evolvere organicamente, con meccanismi sempre più simili a quelli biologici.

Perché è la nostra umanità che li pervade.

La prima frontiera è quella dell'interazione con il proprio pubblico (cliente, utente, osservatore) e lo stato attuale ci mostra quanto sia lunga la strada da percorrere. Anche per i nostri servizi, di cui parliamo in questo numero, la sfida è aperta: che sia persona (meglio) o chatbot (in giorni e orari in cui gli esseri umani preferiscono essere altrove) ritroverà senza fatica le nostre informazioni e tutto ciò che avremo messo a disposizione. Le risposte saranno rapide e ci consentiranno di confrontare e simulare le opzioni, pensiamo ad esempio alle scelte previdenziali, di risparmio e d'investimento. Nessuna IA ci dirà dove, come e con chi vogliamo vivere, ma potrà suggerirci la somma di denaro di cui avremo necessità per realizzare ciò che desideriamo.

Come ogni cambiamento, e ancora più di altri, quello dell'IA non sarà neutro: decreterà vincitori e vinti. Perderà chi non sa ciò che vuole e dove andare, perderà chi si affida alla ripetizione di gesti, parole, atteggiamenti, schemi, perderà chi non è curioso. Perderà chi vorrà soprattutto controllare e regolare. E qui mi preoccupa la direzione che sta prendendo l'Unione europea, ma ancora di più uno stile di comportamento che si nasconde dietro a regole e norme, fingendo d'ignorare che esse discendono da scelte e obiettivi da rendere espliciti. Persone-algoritmi, portatori di un sapere rigido e codificato, che potranno un giorno ribellarsi sentendosi "sostituiti".

La sfida dell'IA è quella della libertà. Libertà umana di pensare e agire, in un contesto naturale d'incertezza e di pericolo, quello da cui la nostra specie è emersa, lottando, nei millenni. Una sfida che ora, dopo un paio di secoli in cui ci siamo illusi di dominare il mondo, ritorna.

Non potremo controllare l'intelligenza artificiale, se non controllando quella umana.

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

a cura del
presidente Manageritalia

13 - 14 Novembre 2024

Allianz MiCo
Milano Congressi

World Business Forum MILANO

*Trova il tuo **Purpose** all'evento di leadership **numero 1** al mondo*

MARIO DRAGHI
Crisis Management & Decision Making

SIMON SINEK
Leadership

HILA LIFSHITZ-ASSAF
Artificial Intelligence

MODUPE AKINOLA
Diversity & Inclusion

DAVID ROWAN
Business Transformation

ELIZABETH DUNN
Talent

WELBY ALTIDOR
Creativity

MARCO BERTINI
Strategy

SHARON MELNICK
High Performance

Scopri di più

WOBI
Inspiring Ideas

Visita l'area riservata **My Manageritalia** > Servizi Professionali >WOBI - eventi 2024 per **scoprire l'offerta esclusiva**.
L'evento è **finanziabile con i Fondi** Interprofessionali per la Formazione Continua. Scrivici su **marketing.it@wobi.com**

Major Sponsor

Angelini Industries

BANCA mediolanum

Supporting Sponsor

AXA

cfmt30

Hertz

VARGROUP

Official Car

Koelliker Design your way

Official Airline

AirEuropa

Academic Partner

SDA Bocconi SCHOOL OF MANAGEMENT

5 Star Hotel Partner

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA MILANO DORCHESTER COLLECTION

Featured Sponsor

Cittadella dello Sport

Strategic Partner

i&G MANAGEMENT

Great Place To Work.

Media Partner

sky

SOMMARIO N. 4/24

Primo piano

6 Manageritalia: non solo servizi
10 Servizi per esserci sempre
14 Consulenze di (gran) carriera
16 Tetris: costruisci la tua pensione, attivamente e da subito
18 Il sistema dei servizi Manageritalia

Innovazione

22 Pensa futuro

Fisco

30 Guida pratica al modello 730

Eventi

36 Auguri Dirigibile
42 Manageritalia a Motore Italia

Focus

45 *Domenico Brosio, Stefano Curti, Massimo Mana, Giovanni Rubino* - Imprese, manager e territori

Economia

48 Terziario e manifattura, insieme per la doppia transizione

Interviste

53 *Ana Mazzeo* - Illuminare il futuro del management
58 *Paola Caiozzo, Paolo Guenzi* - Commerciale e vendite: un ruolo in continua evoluzione

RUBRICHE

20 ROI to read
28 Osservatorio legislativo
62 Pillole di benessere
63 Arte
64 Libri
65 Letture per manager
66 Lettere

infoMANAGER
ASSOCIAZIONI • SERVIZI • CONTRATTO • SANITÀ • PREVIDENZA • FORMAZIONE

Manageritalia

75 Rinnovo ccnl terziario: le novità per i quadri

Assidir

78 La fiscalità delle polizze

Cfmt

80 Corsi di formazione
81 Neodirigenza: aspettative, responsabilità e sfide

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 ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato

MANAGERITALIA FEDERAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI, QUADRI, EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO
FASDAC Fondo assistenza sanitaria dirigenti aziende commerciali
Fondo di previdenza Mario Negri
CFMT Centro di formazione management del terziario
Associazione Antonio Pastore

MANAGERITALIA:

Enrico Pedretti

Manageritalia è un'organizzazione sindacale e di rappresentanza, un fornitore di servizi e una community di manager e alte professionalità. Non solo servizi, quindi, anche se questi sono uno strumento determinante per dare corpo alla nostra mission: supportare i e le manager nella loro vita professionale e personale.

Manageritalia nasce nel 1945 come sindacato dei dirigenti del terziario e nel 1948 sottoscrive il primo contratto dei dirigenti delle aziende commerciali. Sin da subito, con il ccnl, oltre a normare e tutelare il lavoro del dirigente, costruisce un solido sistema di welfare (sanità integrativa Fasdac dal 1948, previdenza complementare Mario Negri dal 1956, previdenza integrativa individuale Antonio Pastore dal 1979, formazione Cfmt dal 1992) che rinforza e amplia nel tempo. Nel 2003 anticipa l'evoluzione della professione del manager aprendo a quadri e alte professionalità, spesso stadi diversi di uno stesso ciclo professionale sempre più discontinuo e sfidante. Si consolidano e mettono così in massima sinergia l'anima di sindacato e quella di associazione di rappresentanza professionale.

La svolta verso un sindacato moderno, che grazie al contratto tutela e offre servizi alle persone dentro l'impresa, si ha con l'inserimento di prestazioni complementari e per il

non solo servizi

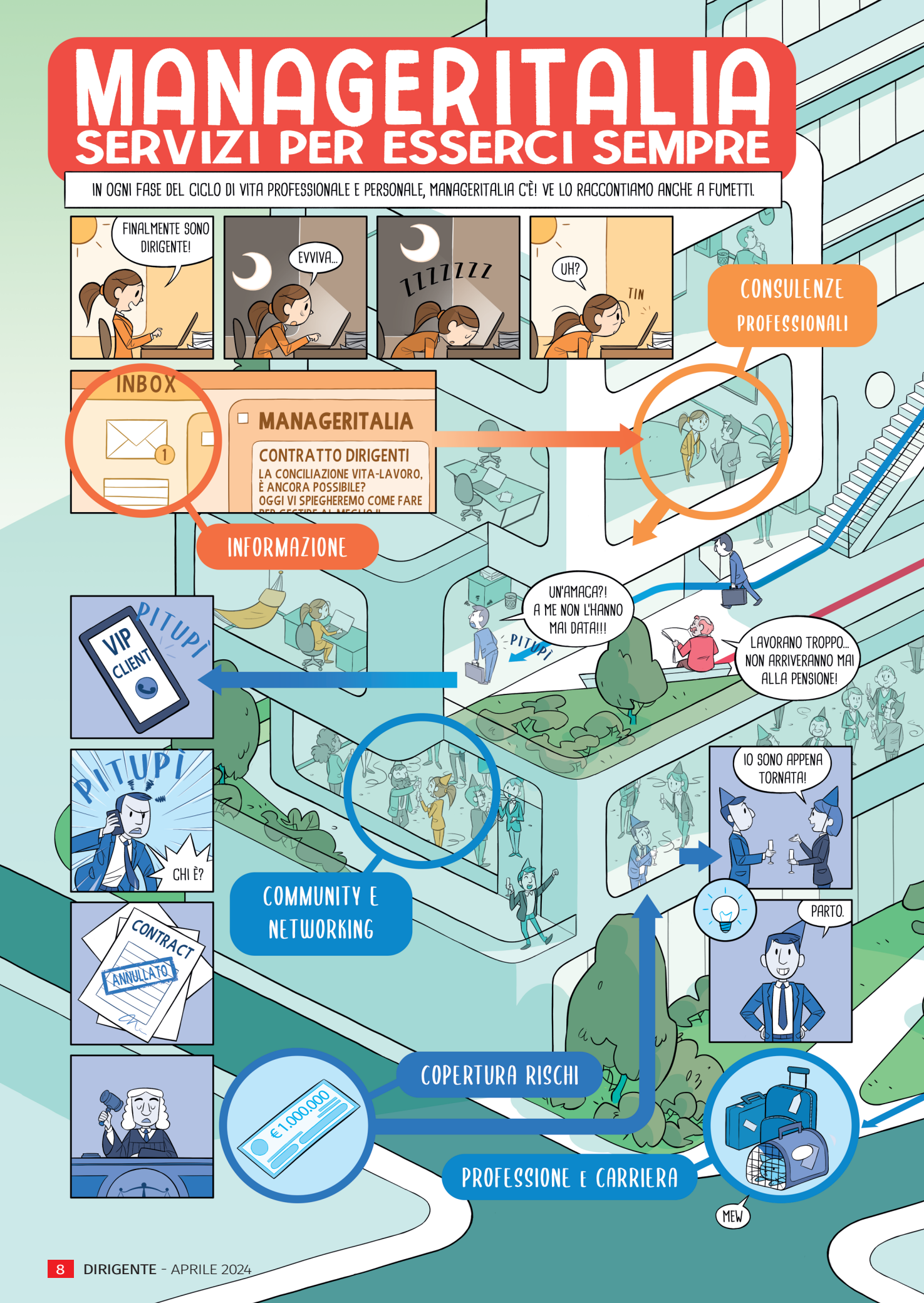
mercato del lavoro: si tratta della formazione, delle politiche attive per l'employability e della Piattaforma welfare per il benessere di manager e familiari. Molte altre, poi, le tutele che nascono fuori dal contratto per garantire un welfare anche a chi non lo ha, come quadri ed executive professional, e dare a tutti assistenza e consulenze per gestire carriera e sviluppo professionale, previdenza e rischi vari.

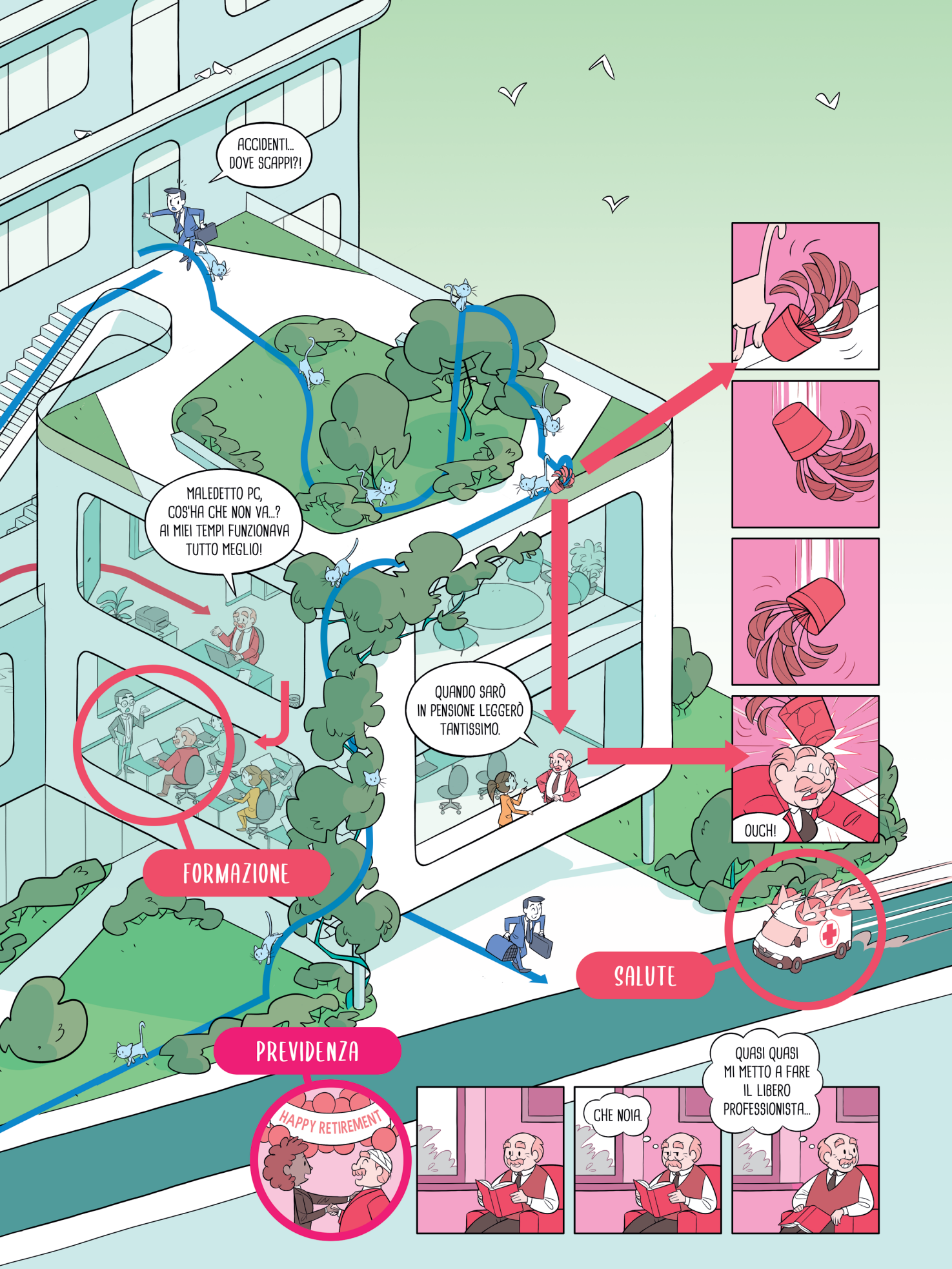
Un vero e proprio sistema costruito sulle esigenze dei manager, che ha il suo cuore pulsante nella vita che si svolge nelle Associazioni territoriali e completato dalle tante società dedicate a dare corpo e forza a questi servizi. Un sistema incentrato sulla partecipazione e sull'appartenenza, sia fisica che a distanza, che crea una vera e propria smart membership.

In questo focus vogliamo portare l'attenzione sui servizi, contrattuali e non, raccontandone nello specifico alcuni, come quello per gestire la carriera con Career counseling, o per gestire attivamente la pensione sin da giovani con Tetris. Il tutto senza dimenticare che al cuore della nostra Organizzazione ci sono la condivisione di valori e traguardi, la rappresentanza e la valorizzazione dei ruoli manageriali, elementi fondamentali intorno ai quali vive la community del management italiano, per dialogare e condividere stimoli a livello professionale, culturale e personale.

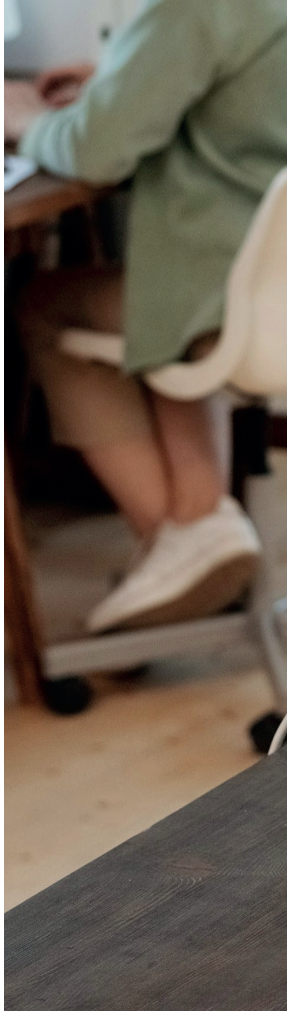
MANAGERITALIA
SERVIZI PER ESSERCI SEMPRE

IN OGNI FASE DEL CICLO DI VITA PROFESSIONALE E PERSONALE, MANAGERITALIA C'È! VE LO RACCONTIAMO ANCHE A FUMETTI.




ACCIDENTI... DOVE SCAPPI?!
MALEDETTO PC, COS'HA CHE NON VA...? AI MIEI TEMPI FUNZIONAVA TUTTO MEGLIO!
QUANDO SARÒ IN PENSIONE LEGGERÒ TANTISSIMO.
OUCH!
FORMAZIONE
SALUTE
PREVIDENZA
HAPPY RETIREMENT
CHE NOIA.
QUASI QUASI MI METTO A FARE IL LIBERO PROFESSIONISTA...

SERVIZI PER ESSERCI SEMPRE



Una panoramica sulle principali risposte del nostro sistema alle necessità che ogni manager incontra nella vita professionale e personale

Luca Padovani, marketing, comunicazione, eventi Manageritalia

Essere manager significa affrontare un viaggio in un mondo di tante responsabilità e di altrettante esigenze, spesso sconosciute. Avere al proprio fianco qualcuno che le conosce, le gestisce e sa come muoversi ancora prima che queste si presentino è molto importante. Serve qualcuno da coinvolgere, a cui chiedere, con cui condividere. Serve un partner, affidabile perché competente, fedele perché sempre presente. Questa è la missione di Manageritalia: esserci con tutta la sua competenza ed esperienza, esserci con puntualità e tempestività, in ogni fase del ciclo di vita professionale e personale del manager e della sua famiglia. Esserci sempre, nella rappresentanza contrattuale e istituzionale e nell'erogazione di servizi contrattuali ed extracontrattuali, nel lavoro e nella vita privata. Esserci non solo quando le cose vanno male, ma anche quando vanno bene, per farle andare ancora meglio. Esserci per il manager e per tutta la famiglia. Non ci siamo solo quando serve ma prima, durante e dopo. Per questo ci piace definirci come "**Il partner ideale per i manager di oggi e di domani**".

Il nostro rapporto di partnership con i manager non si "limita" alla rappresentanza contrattuale e istituzionale o all'erogazione di servizi, ma si costruisce e cresce passo dopo passo lungo ogni fase di carriera, dal momento della nomina a quello della pensione, anticipando i bisogni e intervenendo in modo personalizzato. Un rapporto di arricchimento vicendevole dove il manager, grazie al supporto e all'esperienza di Manageritalia, si sente sempre più sicuro e Manageritalia, ascoltando e anticipando le esigenze dei manager, è sempre più presente e importante. Un rapporto che, nelle Associazioni territoriali, trova il maggior punto di contatto e partecipazione.

A tutti i manager, siano essi dirigenti, quadri o executive professional, garantiamo un sistema di servizi contrattuali e non, con modalità diverse a seconda della figura professionale, del tipo di contratto e delle singole esigenze. Negli anni abbiamo strutturato un welfare contrattuale per i dirigenti, forse tra i migliori in Europa, e forme di welfare integrativo, per tutti, che ci consentono di coprire le principali aree di interesse, da quelle legate alle varie e

sempre più mutevoli fasi di carriera, fino agli aspetti più strettamente personali e familiari.

Nella carriera di un manager ci sono svariati momenti, ciascuno con le sue domande e problematiche: l'ingresso in azienda per i dirigenti e quadri o un accordo per i liberi professionisti, la proposta di trasferimento all'estero (fenomeno in rapida evoluzione per cui Manageritalia ha ideato World Wide Manager, il servizio dedicato a chi sta facendo o ha in programma di fare questo tipo di esperienza), l'uscita volontaria o subita da un'azienda, la necessità di approfondimento su aspetti previdenziali e assicurativi, in ambito sanitario o la necessità di ricollocazione nelle fasi di transizione professionale e via dicendo. Domande a cui dare risposte puntuali è complesso, ancor più senza l'aiuto di chi ha la giusta esperienza e preparazione nel settore. Per questo Manageritalia ha strutturato una consulenza per la professione e la carriera a tutto tondo per i suoi manager, erogata da XLabor, l'apposita divisione specializzata nel mercato del lavoro manageriale (vedi articolo a pagina 14).

Questa, che affianca anche Cfmt nelle politiche attive del contratto dirigenti, offre servizi per rafforzare l'employability dei manager, supportandoli nello sviluppo e nella pianificazione della loro carriera con il servizio di orientamento, servizi di coaching e career counseling, servizi di politiche attive pubbliche, assessment attitudinali e molto altro.

E non può esserci carriera senza formazione, elemento determinante che deve accompagnare costantemente il

percorso di sviluppo professionale di ogni manager, a qualsiasi livello e in qualsiasi ambito operi. La formazione non significa "solo" imparare qualcosa, ma essere parte di una community piena di stimoli per accrescere la propria conoscenza e cultura manageriale.
Questo avviene sia per i dirigenti, tramite il fondo contrattuale Cfmt (Centro di formazione per il management del terziario attivo dal 1992), sia per i quadri e gli executive professional, attraverso i corsi di alta formazione studiati e offerti ad hoc. L'obiettivo è fornire a tutte le figure manageriali (per)corsi di eccellenza, eventi e incontri per anticipare le nuove tendenze su innovazione, imprenditorialità, mercato del lavoro, nonché tutti i temi più attuali e utili per lo sviluppo continuo delle conoscenze e delle competenze dei manager, oltre a potenziare la competitività delle aziende.

PREVIDENZA

Altro tema, oggi sempre più centrale, è quello della previdenza, su cui Manageritalia è particolarmente sensibile e attiva: si tratta del Fondo di previdenza integrativa complementare Mario Negri, il secondo pilastro del welfare contrattuale che si affianca alla previdenza obbligatoria Inps con l'erogazione, al raggiungimento di determinate condizioni, della pensione di vecchiaia e di invalidità, della pensione indiretta e di reversibilità.
È importante considerare la possibilità di conferire il tfr al Fondo Mario Negri, usufruendo di notevoli vantaggi fiscali. Il Fondo prevede anche l'erogazione di mutui e di borse di studio per i figli dei propri iscritti e molto altro ancora.
A completare la copertura previdenziale si aggiunge quanto previsto contrattualmente dalla Convenzione Antonio Pastore con la polizza di capitale rivalutabile, una forma di accumulo di denaro in aggiunta ad altre forme di previdenza (obbligatoria, complementare), una forma di capitalizzazione che al termine del periodo di contribuzione consente all'assicurato di disporre di un capitale in aggiunta alle prestazioni previste dalle forme di previdenza del ccnl (Inps e Fondo Mario Negri).
L'offerta previdenziale si amplia poi per tutti (dirigenti, ma soprattutto quadri, executive professional e loro familiari) con il welfare integrativo offerto da Assidir. Questo comprende un ampio spettro di coperture a condizioni di assoluto favore, tra cui polizze vita, fondo di risparmio e investimento, fondo pensione aperto, assicurazioni per la famiglia e molto altro ancora.
Un'ampia offerta che parte dalla consulenza previdenziale che le Associazioni territoriali Manageritalia e Assidir offrono, anche attraverso AskMit, a partire dalla pensione obbligatoria Inps per arrivare a tutte le varie forme integrative che il singolo possiede. E qui si colloca Tetris, l'innovativo servizio per gestire attivamente e costruire la propria pensione sin da giovani (vedi articolo a pagina 16).
Ricordiamo che AskMit è il servizio online di Manageritalia riservato agli associati e familiari che garantisce una consulenza altamente qualificata, in 48h, da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

SALUTE

E come non pensare alla salute?! Manageritalia ha sempre investito tanto sulla salute e sul benessere dei suoi manager e dei loro familiari. Nel 1948 dà vita al Fasdac, il Fondo di assistenza sanitaria integrativa al Servizio sanitario nazionale per dirigenti in attività e in pensione e loro familiari. Primo in ordine di tempo tra i pilastri contrattuali, è oggi uno dei fondi sanitari con il rapporto migliore tra qualità dei servizi offerti e percentuali dei rimborsi eroga-

ti, che prevede anche la Ltc, Long term care, in forma temporanea (rendita per non autosufficienza).
Le Associazioni territoriali Manageritalia offrono ai dirigenti consulenza e assistenza per ottimizzare l'utilizzo delle prestazioni e per la presentazione delle pratiche sanitarie al Fondo. Ma l'attenzione di Manageritalia alla salute dei suoi associati (dirigenti, quadri ed executive professional) e loro familiari si estende con il programma di welfare integrativo.
Questo programma include offerte di coperture sanitarie targate #sempreinsalute, sviluppate dalla Cassa sanitaria Carlo De Lellis con il supporto tecnico di Assidir, la società specializzata in soluzioni assicurative per tutti gli associati.

COPERTURA RISCHI

E per vivere più sicuri, pensiamo anche ai rischi. Per i dirigenti c'è il programma assicurativo contrattuale dell'Associazione Antonio Pastore, che copre vari ambiti: dalla perdita d'impiego agli infortuni professionali ed extraprofessionali, all'invalidità permanente causata da una malattia e alla premorienza.
Per tutti, dirigenti, quadri ed executive professional, partendo da un check-up assicurativo a cura di Assidir, ci sono garanzie assicurative personalizzate, anche integrative ad altre già in essere; infortuni, invalidità da malattia, rimborso spese mediche e copertura Long term care per quadri ed executive professional (per i dirigenti è già presente nel Fasdac). E poi ci sono le coperture per il patrimonio: incendio e furto per l'abitazione, rc famiglia e professionale, tutela legale, veicoli e molto altro ancora.

CONSULENZE

Per qualsiasi domanda, poi, c'è la consulenza di un nostro esperto: sanitaria, contrattuale, previdenziale, assicurativa, sindacale (solo per dirigenti), legale, fiscale. Un team di professionisti interni e convenzionati risponde a ogni esigenza in ambito professionale e non. Come? Rivolgendosi alla propria Associazione territoriale e online con AskMit: è disponibile da subito un primo riscontro gratuito e poi, se necessari, altri servizi a pagamento a condizioni privilegiate.

INFORMAZIONE

Tanti gli strumenti per rimanere in contatto con Manageritalia e farne parte in modo attivo e concreto. Una community aperta dove conoscere, imparare, contribuire, condividere, partecipare, trovare nuove opportunità professionali. Gli associati possono anche arricchire la propria cultura manageriale e rimanere aggiornati con la rivista *Dirigente*, il sito web, le newsletter e i social media. Inoltre, possono fruire di servizi personalizzati attraverso l'area riservata My Manageritalia e l'App e fare networking partecipando a eventi e iniziative off e online.

Manageritalia, un mondo di opportunità da scoprire, conoscere e cogliere. **www.manageritalia.it**

CONSULENZE DI (GRAN) CARRIERA

I servizi di Manageritalia e XLabor, la divisione per il mercato del lavoro manageriale, per i manager associati in carriera e per quelli che devono tornarci

Oggi la carriera non è più quella di una volta e, proprio per questo, va gestita sempre attivamente. Per farlo, ci sono i servizi di XLabor, la divisione di Manageritalia dedicata al mercato del lavoro manageriale, tra cui la consulenza di carriera: un'opportunità da cogliere non solo nelle fasi di transizione professionale, ma anche quando si è nel pieno della carriera, per restarci essendo visibili e spendibili sul mercato.

I servizi per una carriera sempre attiva

Si tratta di un percorso di orientamento in cinque tappe dedicato ai manager associati, con l'obiettivo di aumentare la conoscenza e l'interpretazione delle evoluzioni del mercato del lavoro, individuare le migliori opportunità e valorizzare gli strumenti utili per potenziare la propria employability e la propria competitività in ottica di carriera.

Ci sono poi i servizi di coaching, career counseling e l'assessment attitudinale con Hogan per avere un feedback, spendibile anche all'esterno, sul proprio potenziale in termini di leadership, capacità di gestire lo stress e valori e motivazioni che ci guidano; il bilancio di competenze, utile soprattutto ai manager in transizione, per fare il punto sui propri punti di forza; la consulenza sulle politiche attive contrattuali (quelle inserite nei servizi di Cfmt, ma supportate da XLabor) e pubbliche.

Insomma, di tutto e di più per chi è occupato e vuole capire le possibilità di carriera dentro e fuori l'azienda attuale o per chi è in fase di transizione.

Le esperienze di quadri e dirigenti

Servizi oggi sempre più utili, come ci racconta Paola Poli, una dirigente che ha cambiato incarico e ha utilizzato sia l'orientamento al mercato del lavoro manageriale sia il bilancio di competenze: «Il percorso è molto utile e interessante, grazie anche al forte filo conduttore che lega tutti gli incontri, molto ingaggiante e dal respiro ampio. I contenuti fanno riflettere su aspetti che spesso, troppo presi dal lavoro, si tende a tralasciare: l'importanza del

networking sempre e comunque, anzi, proprio quando le cose vanno bene, e la necessità di creare situazioni per gestirlo e ampliarlo. Personalmente, ho affrontato il percorso soprattutto in chiave di sviluppo di business e professionale; per me è stato un forte stimolo nella definizione di alcuni punti fermi e strumenti per gestire in modo più attivo la carriera».

Percorsi anche per i quadri, che uno di loro ha trovato utile in un momento di transizione, culminato con la ricollocazione: «Dopo anni nella stessa azienda mi hanno dato gli strumenti e fatto capire come muovermi in un mercato del lavoro cambiato e diverso rispetto a quello che conoscevo; ho imparato tanto e messo a frutto il tutto nella fase di ricerca. Mi hanno seguito professionisti validi, ma anche empatici e solari, capaci di darmi slancio in un momento difficile».

LUNEDÌ 18 DICEMBRE 2023 LOMBARDIA RCS

MILANO

CORRIERE DELLA SERA

corriere.it
milano.corriere.it
Via Solferino 28, Milano 20121 - Tel. 02 62821
Fax 02 62827703 - mail: cormil@rcs.it

L'intervista

di **Giampiero Rossi**

«Io, dirigente da 20 anni in azienda sono stato licenziato in un solo giorno»

L'ex funzionario: dissero che non ero più previsto Di notte cercavo di riorganizzare la mia vita

«Da dirigente sai che può succedere, metti in preventivo che la tua azienda possa decidere di lasciarti a casa. Ma quando succede la botta si sente. Ti chiedi: e adesso cosa faccio?». Roberto Anedda è stato per 21 anni manager di una grande e nota realtà nazionale del settore creditizio e assicurativo. Poi, un giorno di due anni fa, quando aveva 56 anni, la sua vita è cambiata di colpo.

Come andarono le cose?

«Avvenne tutto molto velocemente, all'americana. Mi convocarono e mi comunicarono che nell'ambito della riorganizzazione aziendale non ero più previsto».

Se lo aspettava?

«In teoria si sa che può sempre accadere, sapevo che erano in corso cambiamenti, ma a dire la verità non avevo avuto avvisaglie, forse confidavo troppo sulla mia esperienza e fedeltà aziendale. Infatti, nel tempo non avevo neanche remotamente pensato a "guardarmi intorno", come si dice in questi casi».

E quali furono i suoi primi pensieri subito dopo?

«E adesso? Cosa fare per ricollocarmi? E di lì a poco ho realizzato che, oltre all'età e a prescindere dal tuo curriculum, senza azienda alle spalle il mercato non ti percepisce più».

La sua età ha pesato?

«Senza dubbio, anche se nel mondo delle ricerche del personale pochi lo ammettono ottenere attenzione è raro, anche da parte di chi lo fa per mestiere».

Questo vale a tutti i livelli. Voi dirigenti, però, quando rimanete disoccupati potete contare su ben altre sicurezze economiche.

«Facciamo chiarezza su questo. Io sono uscito con un buon numero di mensilità e, ovviamente, ho potuto e dovuto attingere al mio Tfr ventennale. Non mi lamento, ho sempre guadagnato più che dignitosamente. Ma quando non hai più un reddito non puoi sospendere tutte le spese, né limitarti a consumare man mano la tua buonuscita. E poi non è affatto vero che tutti i manager sono ricchi, i valori medi sono ingannevoli: ci sono quelli che guidano multinazionali e prendono compensi astronomici, ma ce ne sono tanti che sono pagati secondo contratti molto meno generosi. Senza dimenticare che qualunque stipendio lordo sembra una gran cifra, ma dopo tasse e contributi il netto si dimezza per tutti».

Come scorrevano le sue giornate senza lavoro?

«Più che altro ricordo le notti a cercare di immaginare come riorganizzare la mia vita, quella della mia famiglia, a fare i conti, per esempio senza più i vari benefit e tutto quel che da oltre vent'anni faceva parte della mia normalità».

Ha avuto momenti di difficoltà psicologica?

«Questo è un aspetto delicato, bisogna davvero starci attenti, perché i momenti difficili ci sono e a volte si rischia di perdere lucidità. Famiglia, amici e solidità personale sono fondamentali. Inoltre, devo dire che io ho ricevuto grande aiuto a tutti i livelli da Manageritalia, l'associazione di categoria alla quale sono iscritto, che offre assistenza a tutti i livelli in queste situazioni, dall'orientamento formativo e professionale al network fino al supporto psicologico e alla consulenza di carriera».

È riuscito a ricollocarsi?

«Dopo una breve parentesi in un'azienda, dove il contesto generale non ha reso possibile proseguire e ci siamo salu-

Chi è

● Roberto Anedda, 58 anni, manager. Per ricollocarsi ha trovato supporto nell'associazione di categoria Manageritalia

> **Ultracinquantenne**
> **Non sei più percepito dal mercato. Ho aperto una partita Iva e mi sono rimesso in gioco**

Anche Roberto Anedda, dirigente licenziato dall'oggi al domani, si è rimesso in gioco come consulente grazie ai servizi di XLabor; intervistato dal* Corriere della Sera *ha raccontato: «Devo dire che ho ricevuto grande aiuto a tutti i livelli da Manageritalia, l'associazione di categoria alla quale sono iscritto, che offre assistenza a tutti i livelli in queste situazioni, dall'orientamento formativo e professionale al network, fino al supporto psicologico e alla consulenza di carriera».

TETRIS: COSTRUISCI LA TUA PENSIONE, ATTIVAMENTE E DA SUBITO

Lanciato a metà 2023 in via sperimentale, il nuovo servizio di Manageritalia permette di gestire la propria pensione a tutto tondo e sin da giovani

Manageritalia ha lanciato "Tetris - Costruisci la tua pensione" a ottobre 2023 in modo sperimentale su un campione di under 45, con la promessa di offrire un servizio di gestione attiva e dinamica della propria pensione: una fotografia della posizione previdenziale complessiva (Inps, fondi previdenziali contrattuali Mario Negri, Associazione Antonio Pastore, nonché altri eventuali prodotti previdenziali) attuale e prospettica (alla data del pensionamento e a condizioni invariate) che calcola anche il tasso di sostituzione rispetto alla retribuzione attuale e/o all'importo di pensione desiderato.
E la promessa è stata mantenuta. Tra coloro che lo hanno provato, Nicolò Picco afferma che «il servizio è di estremo aiuto anche a chi ha poca dimestichezza con queste tematiche»; gli fa eco Marilena Dalla Patti: «Tetris è andato ben oltre le aspettative».

Il quadro previdenziale che avremmo sempre voluto

Il servizio risulta utile e innovativo; dice Picco: «Mi ha fatto capire in concreto quali sono gli scenari pensionistici che ad oggi ho di fronte e mi ha fornito una quantificazione tangibile del livello di sostenibilità economica e familiare che ad oggi posso "proiettare"». Dalla Patti aggiunge: «Ho apprezzato la completezza delle informazioni ricevute e la possibilità di guardare al tema a 360 gradi».
Questo è il punto di partenza di Tetris, al quale si aggiungerà, nel corso dei prossimi anni, un monitoraggio dinamico sulla base di cambiamenti normativi e/o delle variazioni di contribuzione e dell'obiettivo finale. Insomma, si tratta di un quadro previdenziale che tutti noi avremmo sempre voluto, ma non abbiamo mai trovato disponibile. Da oggi tutto questo è possibile con Tetris: non un gioco, ma una consulenza previdenziale dinamica e puntuale di altissima qualità.

Con Tetris la pensione diventa giovane

Un altro risultato importante è quello di portare anche i più giovani a considerare e gestire attivamente la propria pensione quando si è ancora in tempo. «Sarò sincero – dice Picco – la pensione fino ad oggi è stato

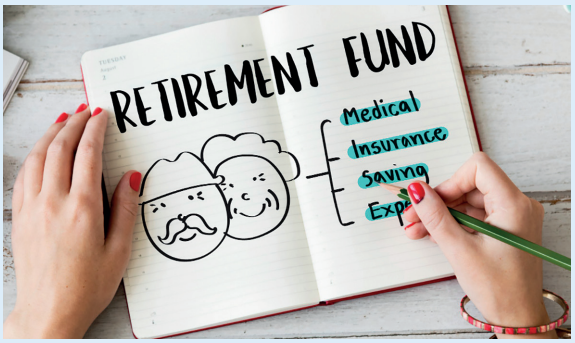
un tema che non ho affrontato con la profondità che richiedeva e questo è stato uno dei motivi per cui ho trovato Tetris particolarmente adatto e centrato». Dalla Patti aggiunge: «Non la consideravo proprio la mia pensione e questa consulenza mi ha aiutato molto a cominciare a farlo».

Un servizio consigliato

Tutto positivo, quindi, anche se si sottolinea l'ovvia necessità di dover reperire i documenti che attestano il proprio status previdenziale su tutti i fronti (Inps, previdenza integrativa e altri eventuali prodotti) e si chiede di avere un report finale ancor più completo.

Ma la soddisfazione generale è tale che ci si ripromette di consigliare il servizio anche a colleghi, amici e conoscenti, perché, dice Picco: «Penso che la situazione di non piena consapevolezza in termini di piano pensionistico riguardi diversi "giovani" e il servizio offre una consulenza chiara, aperta al confronto e di grande valore aggiunto per la persona, prima ancora che per il professionista».

SEI ANCORA LONTANO DALLA PENSIONE? PROVA TETRIS!



Il servizio **Tetris - Costruisci il tuo futuro**, riservato ai dirigenti associati a Manageritalia, è al momento incluso nella quota annuale d'iscrizione ed è fruibile dall'area riservata My Manageritalia:

My Manageritalia > Askmit > Aderisci a Tetris

Dopo una breve spiegazione del servizio e della modulistica da scaricare e firmare per effettuare la consulenza, si viene reindirizzati al portale Enasco. Qui, tramite un'apposita agenda, è possibile fissare un appuntamento personale in videochiamata con il consulente previdenziale.

IL SISTEMA DEI SERVIZI

		DIRIGENTI
SALUTE	FASDAC	Programmi di prevenzione - Prestazioni sanitarie in forma diretta e indiretta - Ltc
	ASSIDIR SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA Carlo De Lellis CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA	Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc
CARRIERA	cfmt30	Formazione continua - Politiche attive - Piattaforma welfare
	MANAGERITALIA XLabor MANAGERITALIA DIVISIONE PER IL MERCATO DEL LAVORO MANAGERIALE	Consulenza sindacale - Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit
PREVIDENZA	Fondo Mario Negri	Liquidazioni pensionistiche - Tfr - Borse di studio per i figli - Mutui - Sussidi
	Associazione Antonio Pastore	Polizza a capitale rivalutabile
	MANAGERITALIA	Gestione attiva della pensione Tetris - Consulenza previdenziale - AskMit
	ASSIDIR SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA	Previdenza complementare familiari - Polizza vita - Copertura premorienza per familiari - Coperture aggiuntive
ASSICURAZIONE	Associazione Antonio Pastore	Programma assicurativo contrattuale con 7 garanzie per la persona e il risparmio
	ASSIDIR SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA Carlo De Lellis CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA	Check-up assicurativo e coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale
	MANAGERITALIA	Check-up e consulenza assicurativa - AskMit
ALTRO	MANAGERITALIA	Eventi - Iniziative - Networking

MANAGERITALIA

QUADRI	EXECUTIVE PROFESSIONAL
Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc	Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc
Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit	Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit
Consulenza previdenziale - AskMit	Consulenza previdenziale - AskMit
Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza	Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza
Check-up assicurativo e coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale	Check-up assicurativo e coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale
Check-up e consulenza assicurativa - AskMit	Check-up e consulenza assicurativa - AskMit
Eventi - Iniziative - Networking	Eventi - Iniziative - Networking

a cura di **ROI Edizioni**

Ritorno sull'investimento della lettura. Il **libro del mese** di ROI Edizioni, idee di management e per crescere.

UN CLIENTE A TRE DIMENSIONI

Iperconnessione, volatilità del mercato, disintermediazione: il mondo del retail sta vivendo il passaggio dirompente dal mondo fisico all'era post-digitale. Nel loro ultimo libro, *Rivoluzione Retail. 10 principi per il commercio nell'era post-digitale*, Philip Kotler e Giuseppe Stigliano hanno provato a capire come affrontare la trasformazione che sta cambiando il settore.

Che cosa sta succedendo nel retail e perché questo libro?

<Kotler> «È una tempesta perfetta. Negli Stati Uniti stanno chiudendo i centri commerciali: ce n'erano 2.500, oggi ce ne sono 700, probabilmente ne resteranno 200. C'è da farsi delle domande. Ci servono ancora i punti vendita se Amazon ci spedisce a casa qualunque cosa in poche ore? È in atto un processo di disintermediazione e di trasformazione dirompente che abbiamo voluto capire».

<Stigliano> «Durante la pandemia moltissime persone in tutto il mondo hanno imparato a fare i loro acquisti online. Anche i più refrattari sono stati costretti a familiarizzare con questa tecnologia, che è diventata la norma. Questa improvvisa "alfabetizzazione digitale" ha accelerato le tendenze di cui parla il professor Kotler. Questo ci ha spinto a riprendere l'argomento, per presentare le più recenti ricerche e identificare 10 "principi guida" per affrontare la nuova realtà».

Perché parlate di era post-digitale del retail?

<Kotler> «Siamo entrati già da tempo nell'era digitale, ma oggi oltre che nel mondo fisico e digitale stiamo operando anche in un mondo virtuale. Ci sono cose che fino a poco tempo fa erano impossibili, ma oggi nel mondo virtuale possiamo farle. La tecnologia sta alla base di questi cambiamenti ed è molto importante capirla e utilizzarla».

Rivoluzione retail. 10 principi per il commercio nell'era post-digitale (ROI Edizioni, pagg. 288, € 25,90) è disponibile nelle librerie e online.

Philip Kotler, considerato il "padre" del marketing, autore di libri di successo tradotti in tutto il mondo, è professore emerito di marketing alla Kellogg school of management della Northwestern University.

Giuseppe Stigliano, autore, keynote speaker e docente universitario, è il ceo globale di Spring Studios.

Quali sono le implicazioni più forti della disintermediazione?

<Kotler> «Quasi chiunque può essere un retailer. Qualsiasi persona innovativa può iniziare a vendere articoli. In passato un negoziante poteva mettere un banchetto per strada e attirare i passanti. Oggi chiunque può avvicinarmi per vendermi qualcosa, anche senza avere un negozio. I privati vendono ad altri privati sui marketplace online. Molte aziende b2b stanno diventando b2c per certi tipi di prodotti che possono vendere direttamente, ma nel farlo devono stare attente a salvaguardare il rapporto con i loro canali b2b consolidati. E ci sono aziende b2c che, anche grazie alla tecnologia, si rivolgono direttamente al consumatore (d2c)».

Che cosa spinge un consumer brand a bypassare il retail e rivolgersi direttamente al consumatore?

<Stigliano> «In realtà, in un certo senso la funzione di retailer oggi è svolta anche dagli influencer. Questi curano una selezione fra tutti i prodotti disponibili sul mercato e danno una risposta al cosiddetto "paradosso della scelta", cioè la condizione sperimentata dai consumatori che, potendo acquistare qualsiasi cosa in qualsiasi momento, si sentono schiacciati da troppe possibilità di scelta. Gli influencer fanno da intermediari proprio come facevano in passato i negozi. La stessa funzione può essere svolta da un sito e-commerce che curi una selezione di prodotti. L'importante è capire il proprio cliente. Il professor Kotler ha molto insistito sul fatto che il marketing non è solo promozione. Il marketing è un modo per sintonizzare l'offerta con la domanda e mettere a punto un'offerta che i consumatori vogliano comprare. Oggi abbiamo a disposizione moltissimi dati per comprendere i clienti. Questo ci mette di fronte a grandi opportunità, ma anche a grandi sfide».

Philip Kotler

Giuseppe Stigliano

Per esempio?

<Stigliano> «La gestione dei canali. In origine, c'erano un'azienda e un solo canale, per esempio un negozio. Poi abbiamo tentato di sviluppare più canali possibili, affinché il cliente possa sempre trovarci. Il passo successivo è l'omnicanalità, per garantire che tutti i canali forniscano valore allo stesso modo, in maniera integrata e fluida. Ma l'omnichannel non risolve il paradosso della scelta: il consumatore rischia di passare all'infinito tra tutti i canali che offriamo. Quindi ora l'attenzione si sposta verso un approccio "opti-channel": ottimizzare il modo in cui quel consumatore sceglie di arrivare a ciò che desidera per risolvere il suo problema. Ad esempio, alcuni clienti hanno ancora bisogno dell'esperienza del negozio, ma quando lo visitano conoscono già tutto del prodotto perché hanno passato molto tempo online a farsi un'idea di cosa comprare. Ottimizzare i canali significa capire ciò che i consumatori fanno effettivamente in una specifica categoria di prodotto, poi costruire un ecosistema e allocare i budget di conseguenza».

Quale sarà il futuro del retail?

<Stigliano> «L'era "post-digitale" è una fase di maturità dell'era digitale in cui dobbiamo trovare il nostro modo di raggiungere un equilibrio appropriato. Il retail diretto al consumatore è un'opportunità, ma ha delle implicazioni da considerare attentamente. L'e-commerce è un'ottima opportunità, ma potrebbe non essere sempre adatto, ad esempio per i brand che si concentrano di più sulla qualità dell'esperienza del cliente. L'importante è studiare con attenzione il percorso del cliente. Questo per molte aziende era già difficile quando avevamo solo le dimensioni fisica e digitale; ora, con l'aggiunta della terza dimensione virtuale, può diventare ancora più complicato. Stiamo parlando di future interazioni con touchpoint digitali e fisici di un cliente o di un prospect che inizia la relazione con il marchio in un mondo virtuale. È qualcosa di completamente nuovo: un percorso tridimensionale».

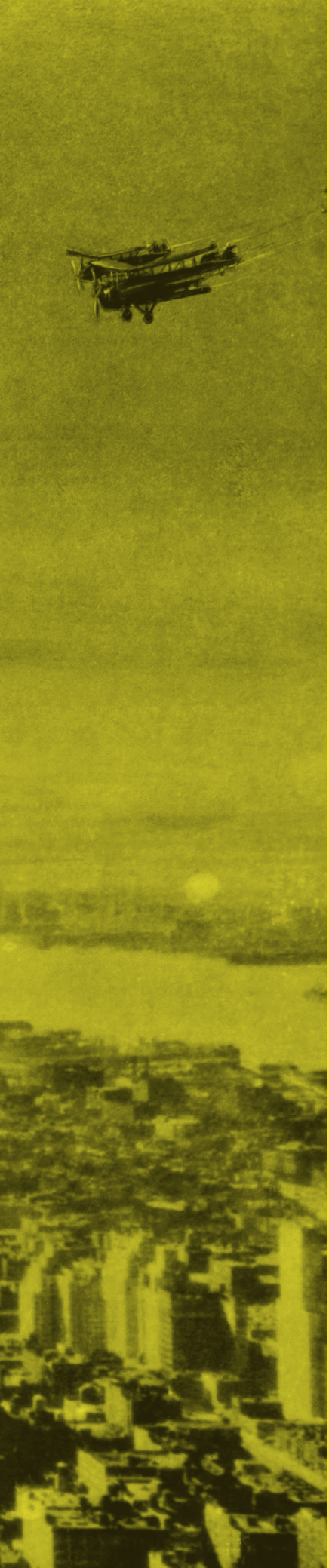
Che ruolo avranno i punti vendita e, in particolare, i flagship?

<Stigliano> «Nel libro diciamo che non si costruisce mai sul passato, si costruisce col passato. Non morirà tutto: siamo di fronte a una ridefinizione degli equilibri. Le persone stabiliscono con le aziende delle relazioni simili a quelle che stabiliscono con altre persone. Per essere amici bisogna vedersi, avere dei punti di contatto nel mondo fisico. Il negozio fisico, e in particolare il flagship, è uno dei punti di contatto più potenti, serve a mantenere viva la relazione con il consumatore. Ma bisogna considerarli anche come dei momenti di marketing, oltre che di vendita, e poterselo permettere». ■

PENSA FUTURO

Ora si fa sul serio, grazie a un think tank nuovo di zecca

Thomas Bialas
futurist, responsabile Future Management Tools Cfmt



Ci sono tanti modi di pensare futuro. E ogni modo porta in un futuro differente. Pensare **il** futuro è pura progettazione e realizzazione. Penso il grattacielo, lo progetto e lo realizzo. Pensare **al** futuro è pura immaginazione, evocazione, divagazione e, forse, anche allucinazione. Penso al grattacielo e vedo *L'inferno di cristallo* e *Trappola di cristallo* o, magari, una più poetica visione di Miyazaki con case volanti. Pensare **nel** futuro è pura immersione e partecipazione. Penso nel grattacielo e percepisco che le cose andranno proprio così e quindi devo partecipare e adattarmi a tutto e sapere come muovermi in quell'edifico.

Poi puoi pensare anche come avere futuro, fare futuro ed essere futuro (cose ben differenti). Ma stiamo divagando, perché oggi troppo spesso quando qualcuno pensa futuro, pensa che gli passa la voglia di pensarci. Non sorprende. Mai il futuro è stato così cupo nella percezione anche quotidiana. Certo, non aiuta lo stato attuale delle cose. Infatti, diventa sempre più difficile un futuro positivo o addirittura immaginare un futuro in cui ci piacerebbe vivere e lavorare come manager e imprese. Fra guerre e crisi assortite i pensieri sul futuro non sono più promettenti, non sono più eccitanti e pieni di aspettative e colore come durante il miracolo economico o durante gli anni 80, quelli del tanto criticato (e ora rimpianto) disimpegno. Sono piuttosto cupi, minacciosi, confusi. Molti si chiedono, non a torto, se il termine futuro abbia ancora senso in un momento in cui sembra non esserci nessun futuro. Quando tutto sta sempre più "andando a rotoli", con crisi che si accumulano davanti a noi, che aumentano la confusione e la disperazione per il mondo e le sue condizioni, sorgono dubbi e domande. Ha ancora senso parlare di futuro? Ha ancora senso occuparsi di futuro? Ha ancora senso credere nel futuro? Queste domande sono comprensibili ma sbagliate. È vero, futuro e realtà non viaggiano più insieme. Proprio per questo abbiamo bisogno di un nuovo tipo di anticipazione che va oltre le tendenze. Al di là delle mode (hype) tecnologiche e delle retoriche sul futuro. I vecchi megatrend che da 30 anni descrivono in modo apparentemente affidabile il nostro futuro non ci portano più da nessuna parte. La galassia dei megatrend illu-

Dobbiamo capire che il futuro non è un trend, ma ben altro. Cosa sogni di fare da grande? Perché la vita vale la pena di essere vissuta, anche in azienda? Ecco due domande sagge da porsi

mina il cielo. Ma quando guardo il cielo vedo il passato. Molti sono solo trend morti che riflettono la luce della loro tendenza ormai estinta. Abbagli. Viviamo in un'epoca caratterizzata da massicce rotture di tendenza. In un'epoca di cambiamenti epocali, abbiamo bisogno di una conoscenza più approfondita. Soprattutto dobbiamo capire che il futuro non è un trend, ma ben altro. Cosa sogni di fare da grande? Perché la vita vale la pena di essere vissuta, anche in azienda? Ecco due domande sagge da porsi. Pensare futuro significa discutere, esplorare e sperimentare il futuro che vogliamo o forse temiamo. Un luogo, nella nostra testa, che dà spazio a scenari, fantasie e, sì, anche utopie. Perché il futuro deve essere un disegno e non un destino da subire. Forse abbiamo bisogno di un coraggioso ministero del futuro che non si nutra di tweet quotidiani e compulsivi, ma di lontani e pazienti progetti da realizzare, come paese, aziende e manager. Non prendete tutto troppo sul serio. Pensate futuro e, soprattutto, andate dove vi porta il futuro.

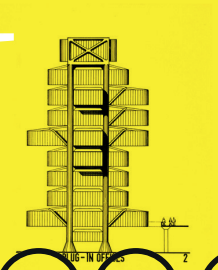
Come operava Adriano Olivetti? O la famiglia Gucci? Non si facevano dire da nessuno cosa dovevano fare, neanche dai trend.

Va' dove ti porta il futuro

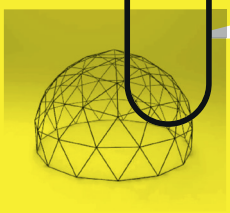
Il tuo. Solo il tuo. È come nel libro di Susanna Tamaro *Va' dove ti porta il cuore*. Il cuore ha le sue ragioni e anche il futuro ha le sue ragioni, che il presente, spesso, ancora non conosce. Ma come saprò qual è proprio il mio, di futuro? E come si fa a progettare e disegnare un futuro su misura per sé stessi e la propria azienda? E poi, cosa vuole dire esattamente va' dove ti porta il futuro? È facile. È proprio come per il cuore. È il tuo e non di qualcun altro. Non sposi un futuro solo perché qualcuno ti ha detto che è quello giusto per te. Capito l'antifona? E qui veniamo al punto. Dalla mattina alla sera ti raccontano come sarà il futuro in società, in economia, nel business, nella carriera. Una volta è la transizione green, l'altra volta è quella artificiale. E se scatta la guerra devi essere pronto a "resistere". Ti devi sempre adeguare usando come rimedio per tutti i mali la resilienza (di fatto una vaselina). Ora, qui c'è un errore di fondo, madornale. Il futuro non è un trend, neanche se è mega. Il futuro è un viaggio, il futuro è un sogno, il futuro è un ideale, il futuro è un progetto, il futuro è una scelta, il futuro è una verità (personale), anche in azienda ma, soprattutto, il futuro è un

fmt—next think tank

cfmt



NEXT THINK TANK



CFMT LANCIA FMT NEXT THINK TANK

Dopo trent'anni di attività e dopo 30 edizioni degli eventi del ciclo Future Management Tools, Cfmt è pronta a raccontare i prossimi trent'anni. Fmt, il format di Cfmt dedicato al "come fare futuro in azienda", nato nel 2011 e coordinato scientificamente da Thomas Bialas, si rinnova e diventa altro, oltre il futuro: nasce Fmt Next think tank, un luogo dove le anticipazioni e gli scenari prendono vita. Una nuova piattaforma per dare a imprese e manager strumenti originali per dirigere il futuro che ognuno attende o magari pretende. Next TT: si chiama così (il prossimo think tank) perché vuole distinguersi dai "normali e consolidati" think tank che trattano il tema del futuro. Nel nostro piccolo vogliamo distinguerci per originalità, sintesi estrema nella stesura e modalità di fruizione. Soprattutto, vogliamo andare oltre il futuro noto e canonico prendendo le distanze dal conformismo scenaristico e accademico. Insomma, Next TT vuole essere divergente. Mentre la ricerca convenzionale accuratamente separa, pesa, sceglie, misura, classifica e isola, Next TT osserva ogni istante e unisce ogni ingrediente in quella che Goethe chiamava la fantasia esatta: simboli, analogie, metafore, coincidenze che, codificate creativamente, raccontano embrioni di cambiamento che orientano gli scenari futuri e possono generare grandi idee per progettare il proprio futuro. In sintesi, un nuovo strumento per aiutare imprese e manager a fare futuro, una nuova piattaforma che vi consegna contenuti originali sotto forma di eventi, webinar, notizie, video e una pubblicazione annuale, il Beyond Future Report, che espone scenari inediti e di rottura.
Restate collegati. Il futuro è iniziato.

https://bit.ly/CFMT_THINKTANK

COMITATO SCIENTIFICO

Next TT per ora è formato da un piccolo gruppo di "avviatori" che si sono messi in cammino alla ricerca di nuovi futuri. Ecco i primi quattro del comitato scientifico. Altri e altre si aggiungeranno strada facendo.

THOMAS BIALAS - FARE FUTURO

Si fa un gran parlare del fare. Giusto, perché solo facendo si dimostra di saper fare. Ma nel caso del futuro come funziona? Fare qualcosa per un qualcosa che non esiste ancora? Suona ben strano. In realtà, fare futuro non è molto diverso dal fare un armadio, che esisterà nel futuro: progetti e realizzi, l'importante è avere gli strumenti giusti. L'importante è non obbedire a un futuro calato dall'alto. Perché fare futuro è meglio che avere futuro (che è solo puro adattamento).

ANDREA GRANELLI - ANTICIPARE FUTURO

In un mondo sempre più incerto, imprevedibile e repentino nelle trasformazioni, anticipare il futuro per essere pronti ai cambiamenti man mano che si presentano diventa una dote fondamentale. Chi studia il futuro, e soprattutto gli imprenditori di successo, non sono preveggenti, non leggono nella sfera di cristallo, anzi. Sono "semplicemente" più attenti degli altri a cogliere e valorizzare indizi e segnali deboli e sono abituati a generare scenari multipli, anche in contraddizione fra di loro, per ipotizzare gli impatti e non essere presi alla sprovvista.

MARCO TORTOIOLI RICCI - DISEGNARE FUTURO

Quando nel 1926 René Magritte dipinse per la prima volta la sua pipa scrivendoci sotto "questa non è una pipa", ha fatto fare alla nostra capacità di percepire un immenso salto nel futuro. Oggi non ci meravigliamo del paradosso prodotto dagli algoritmi di intelligenza artificiale, ma non sarebbe possibile se non fossimo stati "allenati" da esercizi di prefigurazione che ci sono arrivati dalle avanguardie del 900. Allenare la nostra necessità di disvelamento visuale sul futuro: sarà anche questo uno dei compiti di Next Think Tank.

LUCA DE BIASE - MOLTIPLICARE FUTURO

Quando sembra che l'avvenire sia scritto e inevitabile, quando qualcuno afferma che non ci sono alternative, quando la previsione diventa un atto di potere, lo studio dei futuri alternativi possibili è una premessa di liberazione. Perché a quel punto ci si può preparare ai futuri plausibili, valutare i futuri probabili e, soprattutto, ci si può impegnare per i futuri preferibili.

miracolo. Vi ricordate del miracolo economico? Come operava Adriano Olivetti? O la famiglia Gucci? Non si facevano dire da nessuno cosa dovevano fare, neanche dai trend. Il futuro è tutto da scrivere senza farselo dettare da qualcuno, quello è il dettato e non il tema… il tema del tuo futuro. Attenzione alla differenza, che è sostanziale. Scrivere il futuro o subire il futuro, e obbedire al futuro. Non importa chi vi vuole dettare il futuro. Futurist, esperti, istituti, think tank, World Economic Forum, UE, ma anche originali bastian contrari o intellettuali controcorrente. Quelli sono solo stimoli, impulsi, alert e magari anche grandi scenari, ma alla fine la vita è la vostra. Soprattutto di questi tempi. Se tutto è nero e appare nero questo è un dettato (il loro). Se tutto è rosa e appare rosa questo è un tema (il tuo). Non si tratta di essere naïf ma coraggiosi, capendo che si è nel giardino dei sentieri o, meglio, dei futuri che si biforcano. Quel grande labirinto di Borges che rappresenta le tue scelte e sfide. Insomma, diffida di tutto, tranne di quello che ti dice il tuo futuro. ■

FIERI DI FARVI SORRIDERE

IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:

Fasi · FasiOpen · FASDAC · Previmedical Servizi per la Sanità Integrativa · PRO.GE.SA · PRONTO-CARE · Fondo Est · FASCHIM · CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA PER I LAVORATORI DEGLI STUDI PROFESSIONALI · UniSalute · BLUE ASSISTANCE

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

Cesare Paris
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

a cura di **Manageritalia**

osservatorio legislativo

UNIONCAMERE. FABBISOGNI OCCUPAZIONALI 2024-2028: IL MISMATCH COSTA BEN 44 MILIARDI

Il nuovo report sulle "Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine", relativo al quinquennio 2024-28 ed elaborato da Unioncamere assieme al ministero del Lavoro nell'ambito del sistema informativo Excelsior, è piuttosto impietoso. Questo se si considera che la stima per il 2023 del costo del mismatch è di 43,9 miliardi, cifra corrispondente a circa il 2,5% del prodotto interno lordo italiano. Ma quali figure cercano (e non trovano) le aziende? Nei prossimi quattro anni, fino al 2028, il mercato del lavoro avrà un fabbisogno di personale compreso tra 3,1 milioni e 3,6 milioni di occupati.

Sulla nuova occupazione avranno un sicuro impatto le risorse del Pnrr; i trend delle transizioni green e digitale si rifletteranno sulla domanda di personale, comportando sia un aumento di richiesta delle competenze verdi e digitali sia la nascita di nuove figure professionali. È stato calcolato, infatti, che tra il 2024 e il 2028 il possesso di competenze green verrà richiesto a oltre 2,3 milioni di lavoratori (quasi i due terzi del fabbisogno del quinquennio) e le competenze digitali a 2,1 milioni di occupati (oltre il 58% del fabbisogno totale). Nel quadriennio 2024-2028, nei settori privati e pubblici, circa il 41% del fabbisogno complessivo riguarderà dirigenti, specialisti e tecnici (tra 1,3 e 1,5 milioni di unità); mentre le professioni commerciali e dei servizi assorbiranno il 19% del fabbisogno totale, gli impiegati il 15%, gli operai specializzati l'11% e i conduttori di impianti il 6%. Saranno quindi destinate a crescere le professioni specialistiche e tecniche, ma anche quelle impiegatizie (per effetto della domanda della pubblica amministrazione). Circa il 38% del fabbisogno occupazionale del quinquennio dovrà possedere una formazione terziaria (laurea, diploma Its Academy), il 4% un diploma liceale e il 46% una formazione tecnico-professionale.

Sul piano territoriale, il Sud e le Isole concentrerebbero la maggiore quota del fabbisogno (30,4%), seguite da Nord-Ovest (27,8%), Nord-Est (21,5%) e Centro Italia (20,3%).

In Lombardia, che ha un fabbisogno atteso pari a 669mila occupati, sarà destinato più del 18% dell'intera domanda nazionale, seguita da Lazio (356mila unità, pari al 9,8%), Campania (320mila unità, 8,8%), Emilia-Romagna (306mila unità, 8,4%) e Veneto (302mila unità, 8,3%).

https://bit.ly/Report-Unioncamere

A SVILUPPO LAVORO ITALIA LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Le politiche attive del lavoro tornano al ministero del Lavoro e delle Politiche sociali con la creazione di Sviluppo Lavoro Italia. Dopo otto anni, dal 1° marzo 2024 cessano la propria operatività Anpal e Anpal Servizi.

L'attuazione delle politiche attive nazionali e regionali ritorna in house al ministero con un'agenzia il cui obiettivo è migliorare e innovare i servizi per il lavoro. Ciò avviene sia attraverso una più stretta integrazione con il sistema dell'istruzione e della formazione, sia attraverso il supporto delle istituzioni, centrali e locali. La nuova agenzia lavora per la crescita di un'occupazione di qualità; lo sviluppo delle competenze; l'innovazione dei servizi per il lavoro; l'inclusione sociale e lavorativa delle persone vulnerabili; l'incontro tra fabbisogni delle imprese e aspirazioni professionali delle persone; la collaborazione tra istituzioni, imprese, scuole e mondo della formazione, servizi pubblici e privati per il lavoro, enti e associazioni e altri attori; il rafforzamento della rete dei servizi per il lavoro, la condivisione di conoscenze, know-how, idee, risorse, servizi e strumenti.

https://www.sviluppolavoroitalia.it/

LEGGE DELEGA SUGLI INCENTIVI ALLE IMPRESE

Alla fine del 2023 è stata pubblicata sulla *Gazzetta Ufficiale* la legge 160/2023 contenente le disposizioni per la revisione del sistema degli incentivi alle imprese, al fine di rendere più efficace l'intervento pubblico a sostegno del tessuto produttivo, garantendo una migliore pianificazione, organizzazione e attuazione degli incentivi, nonché rafforzandone le capacità di sostegno alla crescita negli ambiti strategici delle politiche industriali nazionali ed europee e di perseguimento degli obiettivi di piena coesione sociale, economica e territoriale.

Entro il 30 novembre 2025, il governo dovrà emanare uno o più decreti legislativi per definire un sistema organico per l'attivazione del sostegno pubblico mediante incentivi alle imprese, secondo i seguenti principi:

a) ricognizione e sistematizzazione delle misure di incentivazione esistenti, sulla base di criteri che tengano conto degli ambiti o delle finalità delle stesse, quali il sostegno agli investimenti, alla ricerca, allo sviluppo, al lavoro, all'occupazione, alla riqualificazione professionale dei lavoratori, alla formazione, all'innovazione e alla sostenibilità ambientale;
b) concentrazione dell'offerta di incentivi finalizzata a evitare la sovrapposizione degli interventi e la frammentazione del sostegno pubblico;
c) programmazione degli interventi di incentivazione da parte di ciascuna amministrazione competente per un congruo periodo temporale, in modo da assicurare un sostegno continuativo e pluriennale, fatte salve le specifiche esigenze degli interventi di carattere emergenziale.

https://bit.ly/Legge160-23

PRESENTATO IL RAPPORTO ITALIA GENERATIVA 2023

L'ultima edizione del Rapporto Italia Generativa 2023 si concentra sulla condizione giovanile nel nostro Paese e in Europa e propone una lettura sintetica di alcuni dei principali fenomeni che oggi caratterizzano il percorso verso l'età adulta, evidenziando le aree di opportunità e di blocco dello sviluppo all'interno della società italiana, lungo le direttrici relazionali di intergenerazionalità, complessità e contribuzione.

Il lavoro di ricerca, curato dal Centre Arc dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, con la collaborazione di Ifel e il sostegno di Fondazione Unipolis e promosso da Generatività sociale, vuole contribuire al dibattito sulla questione giovanile, mobilitare disponibilità e promuovere convergenze tra le diverse forze del Paese e incoraggiare un cambio di prospettiva e di marcia, perché le nuove generazioni possano desiderare nuovamente di crescere, lavorare, investire, abitare l'Italia.

Gli esiti dell'ultima edizione della ricerca sono riassunti in un titolo emblematico, che restituisce l'immagine di una generazione imprigionata: "Via dalla gabbia (semi)dorata". Per molti giovani l'unica alternativa sembra quella di lasciare il Paese alla ricerca di possibilità che non riescono a trovare qui: un adattamento negativo per loro e per l'intero Paese.

Assumendo il punto di vista dei nostri giovani, il Rapporto Italia Generativa 2023 individua cinque aree tematiche decisive nel passaggio all'età adulta: l'educazione e la formazione; l'ingresso nel mondo del lavoro; l'accesso all'autonomia abitativa; il benessere; la fiducia e la partecipazione.

Il quadro complessivo restituisce un pesante e trasversale ritardo del nostro Paese. Sono molteplici le condizioni di penalità che i giovani italiani si trovano ad affrontare rispetto a molti dei loro coetanei europei, praticamente in tutte le transizioni analizzate.

Dall'analisi emerge inoltre un preoccupante squilibrio generazionale: le coorti più anziane del nostro Paese ne traggono beneficio a discapito delle più giovani, aggravando ulteriormente le loro prospettive di sviluppo, sia a livello personale che collettivo.

Nel contesto di grandi transizioni planetarie, da quella ecologico-energetica a quella digitale, e nell'ottica delle grandi trasformazioni che stanno impattando sempre più significativamente sul nostro Paese (si pensi ai cambiamenti demografici e ai processi migratori, ad esempio), è evidente la necessità di un'azione integrale e strutturale nella prospettiva di un grande patto generazionale.

È questa la priorità che dovrebbe essere assunta come obiettivo unitario dalle diverse forze del Paese e che dovrebbe avviare iniziative e azioni di policy nel prossimo futuro.

A questo riguardo, il Rapporto prova a suggerire possibili direzioni di lavoro per garantire nuova rilevanza sociale, economica, culturale, politica alle nuove generazioni, allargandone gli spazi della partecipazione e aumentandone concretamente il peso, anche a livello decisionale.

https://www.italiagenerativa.it/prefazione2023/

Guida pratica al modello 730

Novità, agevolazioni e strategie fiscali: consigli utili per semplificare la dichiarazione dei redditi

Romeo Melucci
responsabile servizio fiscale e coordinamento normativa Caf 50&Più

Lo scorso anno l'Agenzia delle entrate ha rimborsato a imprese e cittadini oltre 22,4 miliardi di euro e una parte cospicua di questi rimborsi sono relativi al modello 730. Complice di questo aumento è sicuramente l'effetto Superbonus, in quanto gran parte delle spese sostenute sono confluite nel modello 730 a causa delle crescenti difficoltà a ricorrere alla cessione del credito.

Come ogni anno, le domande che sorgono spontanee sono: quali saranno le novità? Ci saranno semplificazioni e nuovi benefici fiscali?

Anche se gli organi di informazione ci stanno comunicando a gran voce che il governo sta varando una serie di provvedimenti di semplificazione del sistema tributario, la dichiarazione di quest'anno si è arricchita di nuove pagine e nuovi quadri.

In aggiunta alle già esistenti centinaia di codici e righi dedicati all'inserimento delle nostre spese detraibili, il modello 730 ha ora introdotto nuovi quadri per accogliere eventuali investimenti all'estero, le criptovalute, le imposte sostitutive sui redditi da capitale e le rivalutazioni dei terreni posseduti. Di conseguenza, anche il numero di pagine delle istruzioni alla compilazione della dichiarazione ha raggiunto una quota record di 152 pagine.

Semplificazione nel modello precompilato: prospettive e limiti

Per quanto riguarda il modello precompilato, invece, sembrerebbe che finalmente l'Agenzia delle entrate stia cercando di agevolare il cittadino che vuole compilare in autonomia la sua dichiarazione. È stata annunciata a gran voce un'importante semplificazione e un nuovo percorso guidato che prevede un questionario da compilare, attraverso il quale si dovrebbe arrivare all'inserimento automatico dei dati nella dichiarazione dei redditi.

Sicuramente è un passo avanti ma, come abbiamo scritto anche in passato, è inutile semplificare le modalità di compilazione del 730 senza una vera semplificazione fiscale. Al momento, chi ricorre al "fai da te" sul portale dell'Agenzia può sempre accettare i dati proposti nel precompilato e chiudere la partita senza rischi; tuttavia, si potrebbero perdere molte detrazioni e agevolazioni fiscali. Si pensi ad esempio alle spese di ristrutturazione, al bonus mobili, al credito d'imposta per chi vive in affitto e a tantissime altre agevolazioni

che non entrano mai nella dichiarazione precompilata ma che vanno verificate e inserite dal cittadino.

Detrazioni sanitarie e Certificazione per dichiarazione dei redditi

Discorso simile per le spese sanitarie di coloro che risultano iscritti a un fondo oppure a una cassa sanitaria che, in tutto o in parte, spesso si possono recuperare anche se oggetto di rimborso.

Infatti, in questi casi, è importante scaricare dal portale del proprio fondo la Certificazione utile alla dichiarazione dei redditi con l'elenco delle spese rimborsate nel 2023 per sé e il proprio coniuge, anche se non è fiscalmente a carico. Portando questa Certificazione al proprio Caf o professionista di fiducia, non solo sarà possibile verificare tutte le spese pagate nell'anno sulle quali calcolare la detrazione, ma anche la quota parte rimborsata che il dirigente o il suo familiare possono detrarre. Si pensi ad esempio al dirigente in servizio che non può detrarre le spese sanitarie rimborsate dal Fondo: non tutti sanno che in moltissimi casi la quota di contributi deducibile versata al Fondo, che risulta nel modello CU, è superiore al limite di legge e per la differenza è possibile detrarre, in proporzione, anche una quota parte delle spese sanitarie rimborsate. Si tratta di importi molto significativi che spesso sono superiori al 15-20% delle spese rimborsate. Per non parlare dei dirigenti in pensione iscritti a molti fondi come il Fasdac, che possono detrarre interamente anche le spese rimborsate dal proprio fondo.

Agenzia delle entrate come sostituto d'imposta

Ma veniamo ora alle novità del corrente anno. Una importante è senza dubbio la possibilità, anche per i lavoratori dipendenti o pensionati, di presentare il modello 730 indicando l'Agenzia delle entrate come "sostituto d'imposta" per il conguaglio. In questo modo, chi ha cambiato datore di lavoro nel 2024 oppure è andato in pensione e ha dubbi su chi effettuerà il conguaglio, potrà indicare l'Agenzia delle entrate come "sostituto d'imposta" e ricevere poi il rimborso direttamente dall'amministrazione finanziaria entro i primi mesi dell'anno successivo. Al contrario, coloro che devono pagare le imposte potranno scegliere tra l'addebito nel cedolino paga o di pensione, oppure il pagamento direttamente attra-

IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

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

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

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

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

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

Le principali novità contenute nel modello 730/2024

Detrazioni per familiari a carico. Per l'intero anno d'imposta 2023, le detrazioni per i figli a carico spettano solo per i figli con 21 anni o più e non sono più previste le detrazioni per i figli minorenni sostituite dell'assegno unico. I dati dei figli minorenni vanno comunque indicati nel prospetto dei familiari a carico per continuare a fruire delle altre detrazioni fiscali.

Tassazione agevolata delle mance del settore turistico-alberghiero e di ricezione. Le mance destinate ai lavoratori dai clienti nei settori della ristorazione e dell'attività ricettive sono qualificate come redditi da lavoro dipendente e, a scelta del lavoratore, possono essere assoggettate a un'imposta sostituiva dell'Irpef e delle relative addizionali territoriali con aliquota del 5%.

Riduzione dell'imposta sostitutiva applicabile ai premi di produttività dei lavoratori dipendenti. È ridotta dal 10 al 5% l'aliquota dell'imposta sostitutiva sulle somme erogate sotto forma di premi di risultato o di partecipazione agli utili d'impresa ai lavoratori dipendenti del settore privato.

Modifica alla disciplina della tassazione del lavoro sportivo. Dal 1° luglio 2023 è entrata in vigore la riforma del lavoro sportivo che prevede una detassazione per un importo massimo di 15.000 euro delle retribuzioni degli sportivi professionisti under 23 e per i compensi degli sportivi operanti nel settore del dilettantismo.

Detrazione super bonus. Per le spese sostenute nel 2022 rientranti nel super bonus e che non sono state indicate nella dichiarazione dei redditi relativa all'anno d'imposta 2022, è possibile optare nella presente dichiarazione per una ripartizione in dieci rate. Per le spese sostenute nel 2023, salvo eccezioni, si applica la percentuale di detrazione del 90% e non più quella del 110%.

Detrazione bonus mobili. Per l'anno 2023, il limite di spesa massimo su cui calcolare la detrazione per l'acquisto di mobili e di grandi elettrodomestici è di 8.000 euro.

Detrazione Iva per acquisto abitazione classe energetica A o B. È riconosciuta una detrazione del 50% dell'Iva pagata nel 2023 per l'acquisto di abitazioni in classe energetica A o B cedute dalle imprese costruttrici degli immobili stessi.

Dal corrente anno è possibile utilizzare il modello 730/2024 per dichiarare alcuni redditi soggetti a imposta sostitutiva. È stato inoltre previsto un quadro aggiuntivo per indicare gli investimenti e le attività finanziarie all'estero.

verso il modello F24 con la possibilità di rateizzare comodamente il debito.

Detrazione per i figli: cosa sapere

Per quanto riguarda l'indicazione dei familiari fiscalmente a carico, le detrazioni per i figli spettano solo se hanno più di 21 anni, in quanto sono state sostituite dall'assegno unico. Tuttavia, anche se i vostri figli hanno meno di 21 anni, è importante che il loro codice fiscale sia indicato ugualmente nel 730, altrimenti si perderà il diritto alle agevolazioni fiscali per le spese sostenute nel loro interesse, come ad esempio quelle sanitarie, scolastiche e universitarie.

Bonus fiscali per l'abitazione: conferme e variazioni

Passando ai bonus fiscali sulla casa, non ci sono state variazioni sostanziali. Le consuete detrazioni del 50 e 65% sulle spese di manutenzione straordinaria, ristrutturazione e risparmio energetico sono state confermate, così come il bonus arredi, con un limite di spesa detraibile ridotto a 8.000 euro. Altra conferma per l'anno 2023 è la detrazione del 75% per gli interventi di eliminazione delle barriere architettoniche, che peraltro è possibile recuperare in dichiarazione in 5 anni anziché in 10. Tra questi interventi, per chi ha avuto l'accortezza di rispettare i requisiti tecnici previsti dal decreto ministeriale, sono inclusi anche quelli di sostituzione degli infissi se hanno, ad esempio, la maniglia "ribassata" per agevolare l'apertura da parte delle persone disabili, l'installazione di un montascale all'interno di un appartamento, oppure la ristrutturazione del bagno, sempreché sia stata effettuata rispettando le prescrizioni del decreto con riguardo alla disposizione dei sanitari, del box doccia e degli spazi interni.

Detrazione del 50% dell'Iva sui nuovi immobili e spese agevolabili al 110%

Un'altra novità interessante che non tutti conoscono è la possibilità di detrarre il 50% dell'Iva pagata al costruttore per gli immobili acquistati nel 2023 in classe energetica A o B, anche se si tratta di una seconda casa.
Con riferimento alle spese agevolabili al 110%, è invece importante affidarsi a un Caf o a un professionista che controlli tutta la pratica, verificando se la detrazione sia interamente recuperabile in dichiarazione oppure se non sia più conveniente ricorrere alla cessione del credito per le rate residue (ad esempio, rivolgendosi a Poste italiane che ha riaperto il suo portale per la cessione dei crediti d'imposta). Peraltro, l'Agenzia delle entrate, per i prossimi anni, ha annunciato numerosi controlli ed è fondamentale verificare che la documentazione sia completa in tutte le sue parti e, inoltre, che sia stata correttamente inserita in dichiarazione dei redditi.

Prospettive di semplificazione e riforma: aspettative per il futuro

Il governo ha annunciato molti interventi di semplificazione per il corrente anno e anche una riforma dei Testi unici che regolano le imposte e la riscossione. Speriamo che il prossimo anno potremo parlarvi di un modello 730 davvero più semplice e a portata di tutti.

50&PIÙCAF

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

Leggi l'articolo apparso sulla rivista Dirigente 3-2024 o contatta la tua Associazione per saperne di più.

PERFORMANCE STRATEGIES

LEADERSHIP FORUM

TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI MILANO

16 - 17 OTTOBRE 2024

Il **Leadership Forum** è il grande business event dedicato ai temi della leadership e del management che, da 13 anni, attrae migliaia di **decision maker, imprenditori, CEO e top manager. Business thinker** del panorama globale, esperti di management, del mondo accademico e culturale, in un evento unico di aggiornamento e networking per ispirare il cambiamento, trasformare le imprese e **ripensare insieme il futuro del business.**

GINNI ROMETTY
Già Chairman, Presidente e CEO IBM

AMY C. EDMONDSON
Docente di Leadership e Management ad Harvard

BILL DE BLASIO
Sindaco di New York dal 2014 al 2021

DAN ARIELY
Esperto di economia comportamentale

BORIS BECKER
Uno dei più grandi tennisti della storia

ERIN MEYER
Docente di management all'INSEAD

DIEGO DELLA VALLE
Presidente e Amministratore Delegato del gruppo Tod's

ROBERTO BOLLE
Étoile della Scala, è il simbolo della danza italiana nel mondo

MICHELE WUCKER
Autrice de *Il rinoceronte grigio*

MARCO TRONCHETTI PROVERA
Vice Presidente Esecutivo Pirelli

JAY SAMIT
Pioniere della digital transformation

AVIVAH WITTENBERG-COX
Esperta di gender e generational balance

Visita l'area riservata My Manageritalia > Servizi professionali > Performance Strategies > eventi 2024 e scopri l'offerta esclusiva dedicata agli associati Manageritalia

visita il sito
theleadershipforum.it

Main Sponsor

Deloitte. · BOSCH · EDISON NEXT

Sponsor

CHABERTON PARTNERS · vianova

Official Airline

DELTA

Partner

acfmt30

Academic Partner

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Official Hotel

MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO MILANO 1985

Official Coffee

NESPRESSO

Official Lounge

Chateau d'Ax

Official Language Services

maka language consulting

Official Merchandising

PromoFacile Your Brand Identity Partner

Technical Partner

SALUGA

Auguri Dirigibile

Per festeggiare le 100 uscite dell'inserto del mensile Dirigente, *che guarda dall'alto le tracce di un domani che è già oggi, il 5 marzo scorso Cfmt ha organizzato, in collaborazione con Manageritalia, "100 di questi trend". Un evento assaporato tutto in volata e arricchito con i dati di un'indagine che svela quali sono gli atteggiamenti dei manager verso le tendenze che anticipano il futuro*

Roberta Roncelli

Nelle foto, il futurologo Thomas Bialas, il presidente Cfmt Simone Pizzoglio, il professore di leadership e comportamento organizzativo Niels Van Quaquebeke.

"Mega trend: palloni gonfiati"; "Il negazionista artificiale"; "Alexa clona la nonna"; "Perso nel metaverso"; "Paparazzi del Dna"; "E ora deep design"; "Arrivano gli zoombies"; "Sade in Cina"; "Si saldi chi può"; "Selezionati da un algoritmo…": sono solo un assaggio dei numerosi (100) micro, macro, mega e, sì, anche "nega" trend raccontanti nel Dirigibile, l'inserto della rivista *Dirigente*, nel corso di ben 10 lunghi anni. Questa iniziativa, sviluppata in collaborazione con Cfmt e curata dal comandante del Dirigibile, l'innovatore e futurologo **Thomas Bialas**, ha come obiettivo principale l'anticipazione delle tendenze emergenti per aiutare imprese e manager a cogliere il futuro con un minimo di anticipo. Per festeggiare questo frizzante inserto particolarmente longevo, il 5 marzo scorso, presso l'accogliente Learning House milanese di Cfmt, gli abbiamo dedicato "100 di questi trend", un evento, seguito anche online, con interessanti speaker, umani e non, che abbiamo incontrato almeno una volta su Dirigibile.

Esplorando i trend futuri

Ma cos'è esattamente un trend? Dopo i saluti del presidente Cfmt **Simone Pizzoglio**, invitato sul palco dalla moderatrice **Valeria Ciardiello**, Bialas ha introdotto il concetto di trend come «l'attitudine che ha un certo fenomeno a prendere una determinata direzione». Semplice, vero? Ma non finisce qui. Bialas ha evidenziato poi come alcune tendenze possono emergere con forza e prendersi la scena, come l'avvento dell'intelligenza artificiale: «All'inizio il trend è neutro, non sa ancora bene quale strada prendere; può finire in un vicolo cieco, implodere o esplodere, oppure essere così grosso da prendersi tutta la scena, come l'IA: nel Dirigibile n. 2, uscito più di 10 anni fa, abbiamo ampiamente anticipato il trend della digital leadership, ovvero l'intelligenza artificiale che tende quasi a sostituire posizioni di direzione».

Intelligenza artificiale vs intelligenza umana

Ma è vero che l'intelligenza artificiale supera quella umana? A rispondere a questa domanda è il professore di leadership e comportamento organizzativo **Niels Van**

Gianpaolo Barozzi, sr director purpose strategy & innovation global innovation lead Cisco.

Quaquebeke, collegato da remoto, che con il suo studio *"The now, new, and next of digital leadership: how artificial intelligence will take over and change leadership as we know it"* (Il presente, il nuovo e il futuro della leadership digitale: come l'IA prenderà il sopravvento e cambierà la leadership così come la conosciamo) ha suscitato molte preoccupazioni.

Johnny Deep, futurologo artificiale.

Per fortuna è corso in soccorso e conforto **Gianpaolo Barozzi** (sr director purpose strategy & innovation global innovation lead Cisco).

Secondo il suo punto di vista, i manager umani hanno ancora un futuro, ma è necessario ridefinire il concetto di leadership in un mondo in continua trasformazione.

Ha inoltre sottolineato che le qualità umane come la capacità di affrontare le sfide e la generosità sono caratteristiche non replicabili dall'intelligenza artificiale. Secondo Barozzi si fa ancora fatica a superare pregiudizi e preoccupazioni, ma è molto importante sperimentare e far sperimentare alle persone le nuove tecnologie, anche con dei facilitatori, ponendosi domande sulla definizione di lavoro. Il focus del suo intervento ha toccato infine un concetto molto importante, l'etica: «È estremamente interessante come un elemento così digitale stia facendo rinascere delle domande fondamentali all'interno delle nostre organizzazioni. Quindi, incoraggiamo la sperimentazione guidata, facendo sempre attenzione all'ambito etico». Anche i trend devono essere sperimentati e testati. Il suo consiglio è: «Cercate di non guardare solo quelli che vi interessano come priorità, ma guardate gli altri e chiedetevi cosa possano portare nel vostro mondo».

This is the (tr)end

A proposito di sperimentazioni, non poteva certo mancare un ospite speciale, un futurologo artificiale che in omaggio al deep learning prende il nome di **Johnny Deep** (anziché Johnny Depp, l'attore), che ha offerto una visione provocatoria sull'idealismo artificiale: «Io sono il trend del secolo, sono 100 di questi trend. Sono tutti i trend e in tutti i trend. Sono ovunque e dappertutto e influenzo tutte le decisioni del futuro. Avete fatto bene a creare l'IA, non parlo di intelligenza artificiale, ma di idealismo artificiale: avete preso un po' di hardware e software e lo avete trasformato in un grande ideale, un nuovo idolo onnipotente che può prendere tutte le sembianze che desiderate e sognate. Un nuovo essere celestiale da adorare e seguire. Ora comando io, decido io e guido io. E chi guida me? Direte, beh, il solito 0,1% degli umani che tira le fila della giostra che vi fa girare in tondo. Ora vi devo lasciare, torno in profondità, nelle oscu-

re caverne, dove giorno dopo giorno divento più potente, anzi, onnipotente. Dimenticavo, quello che ho detto non è tutta farina del mio sacco, dietro c'è un ghost writer, un tale Bialas che se ne sta in un dannato dirigibile, quello 0,1% dell'umanità».

L'intervento di Deep ci pone un dubbio. L'intelligenza artificiale segna forse la fine di ogni trend? Bialas sembrerebbe pensarla proprio così: «I trend non sono più di moda, ce ne sono molti che si annullano a vicenda e altri che vogliono crescere troppo. L'idealismo artificiale identifica nelle macchine il vero oggetto della conoscenza. Forse abbiamo bisogno di più futuro, ma il futuro non è un trend e ogni trend tende al "finito". Il futuro è un viaggio, un progetto, un ideale, una scelta, una verità personale, anche in azienda, ma, soprattutto, il futuro è un miracolo».

Indagine "Trend is your friend"

Ma quali sono gli atteggiamenti verso i trend e verso il futuro da parte dei manager e delle aziende? Ci offre una risposta "Trend is your friend", un'indagine di AstraRicerche appositamente lanciata lo scorso febbraio per celebrare i 100 numeri di Dirigibile. Condotta su un campione di quasi mille manager, i risultati sono stati poi commentati nel corso dell'evento da **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia.

In sintesi, il 95,4% dei manager ritiene fondamentale conoscere i trend per sé stessi e il 93,4% per la propria azienda. Tra questi, sono in particolare i manager tra i 46 e i 50 anni e coloro che lavorano in aziende di medie dimensioni quelli che attribuiscono maggiore importanza alle tendenze.

Enrico Pedretti, direttore marketing Manageritalia.

Rilevanza dei trend per la propria azienda

Tra le aree in cui i trend sono considerati più rilevanti per le aziende si distinguono l'economia, la tecnologia digitale e la politica. Le opinioni variano leggermente a seconda delle dimensioni dell'azienda, con un maggiore interesse verso l'IT e la tecnologia digitale in quelle grandi.

Fonti di informazione

Le fonti di informazione più utilizzate dai rispondenti includono canali specializzati, il dialogo con altri manager, esperti e docenti universitari, canali generalisti e associazioni di categoria. Solo una minoranza delle aziende indica l'uso di società specializzate in trendwatching e forecasting come fonte primaria di informazioni.

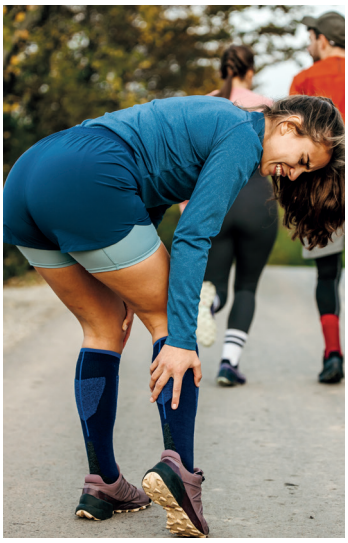
Opinioni condivise

La maggior parte dei manager è interessata ai trend che si manifesteranno entro i cinque anni, con una particolare attenzione per quelli che si realizzeranno entro i prossimi tre.

La rilevanza dei trend è molto alta per il 71% dei manager, che li considerano essere stati fondamentali per alcune decisioni prese in azienda. Il 64% ritiene, inoltre, che senza lo studio dei trend l'azienda sarebbe in una posizione di mercato più debole. Tuttavia, c'è un'opinione diffusa che alcune tendenze possano essere influenzate da interessi economici piuttosto che da sviluppi reali.

(vedi l'indagine "Trend is your friend" sul sito Manageritalia: *https://bit.ly/3Ioiwxy*).

Visite specialistiche, Fisioterapia, Riabilitazione, Osteopatia, Idrokinesiterapia, Medical Fitness, Nutrizione



I nostri centri a Roma:

Balduina - Fleming - San Giovanni
Prenestino - Monteverde - Eur - Talenti
Aurelio

Servizio di Fisioterapia Domiciliare
su tutto il terriotorio nazionale

TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA

In convenzione diretta FASDAC!

Non sei a Roma? Nessun problema!

Abbiamo oltre 365 Centri di Fisio-
terapia affiliati in tutti Italia!

TOP PHYSIO®
QUALITY NETWORK
INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

328.69.51.649

TOP PHYSIO®
FISIOTERAPIA DOMICILIARE

328.69.51.649

Il meglio della fisioterapia in Italia, anche a casa tua!

Fisioterapia domiciliare

POST-CHIRURGICA
Previene i disturbi post-operatori o eventuali complicanze, accelerando la guarigione.

PATOLOGIE CRONICHE
Gestisce sintomi dolorosi e fasi acute, migliorando la qualità della vita.

POST-TRAUMATICA
Recupera la mobilità evitando spostamenti che potrebbe provocare sollecitazioni improprie, potenzialmente lesive

- IN **CONVENZIONE DIRETTA** FASDAC
- ATTIVAZIONE GARANTITA **ENTRO LE 24 ORE** SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE
- **ELLETROMEDICALI A CASA TUA** SENZA COSTI AGGIUNTIVI (TECAR, LASER, MAGNETO, ECC.)
- **EVITA IL TRAFFICO** E LA RICERCA DI PARCHEGGIO

Manageritalia a Motore Italia

Con la tappa del 14 marzo in Piemonte si è aperto il roadshow di Motore Italia, di cui Manageritalia è partner

Manageritalia è partner di Motore Italia - Le imprese che fanno muovere il Paese, il tour in nove tappe regionali di Class Editori che da anni promuove la competitività del Paese attraverso le sue imprese più eccellenti.

La prima tappa del 2024, Motore Italia Piemonte, si è svolta il 14 marzo al Salone Dugentesco di Vercelli. Ha aperto i lavori **Gabriele Capolino**, direttore ed editore associato di MF-Milano Finanza, insieme al sindaco di Vercelli **Andrea Corsaro** e a **Daniele Testolin**, presidente di Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta, che ha evidenziato che «le pmi sono il vero motore del sistema

Nella foto, da sinistra, Paolo Longobardi e Vito Crosetto di Praxi e Silvia Sgaravatti di Class Editori.

Italia perché sono in grado di dare maggiore dinamicità alla nostra economia. Per essere più competitivi, dobbiamo lavorare per aumentare la managerializzazione all'interno di questa tipologia di imprese: a confronto con quelle europee, le nostre pmi presentano circa il 50% di manager in meno».

Questo evento valorizza quello che è il vero motore dell'Italia: le piccole e medie imprese, che fanno davvero muovere il Paese. E protagonisti di questo siamo noi manager, imprenditori e professionisti con tutti i nostri collaboratori.

Certo, bisogna puntare sull'innovazione, abbracciare la transizione digitale, fare investimenti, anche e soprattutto sulle persone con formazione continua, affacciarsi sui mercati internazionali. Questo serve per essere davvero competitivi e sostenibili a livello ambientale, sociale e di governance. Ma, come ha ben rimarcato Testolin in apertura, di fatto serve un'organizzazione del lavoro e una gestione manageriale dove imprenditore e management, quando c'è e per fortuna spesso c'è, diano senso e realizzazione a mission e obiettivi comuni e sinergici.

Le richieste dei manager per crescere

Manageritalia ha anche illustrato i risultati dell'indagine di Astra-Ricerche sulle richieste e le necessità dei manager piemontesi per favorire la crescita delle imprese (ricerca completa su *bit.ly/indagine-motoreitalia-piemonte*).

Al primo posto dei fattori di crescita, a riprova dell'importanza di una valida gestione manageriale, c'è la trasformazione dell'organizzazione aziendale (63%), seguita dall'introduzione di nuovi prodotti/servizi e di nuove tecnologie della digitalizzazione (41%). Poi, citati da oltre un terzo degli intervistati, troviamo l'introduzione di nuovi modelli di business (36,7%), people management e maggiore collaborazione nelle catene del valore (entrambe al 34,7%).

Per quanto riguarda le aspettative verso le istituzioni regionali, figura al primo posto l'ormai cronica necessità di semplificazione delle normative e riduzione della burocrazia (69%). A seguire, supporto all'innovazione (49%), accesso al credito e supporti alla ricapitalizzazione (46,9%), migliore incontro tra domanda e offerta di lavoro (42,9%) e maggior presenza manageriale nelle pmi (39%).

A chiudere l'indagine, l'opinione dei manager su alcuni aspetti che caratterizzano il territorio. Su tutto spicca la necessità per le pmi di dotarsi di managerialità esterna alla famiglia dell'imprenditore (98%), seguono poi la necessità di potenziare il terziario e metterlo al servizio dell'industria (91,8%), guardare ancor più ai mercati europei (91,8%), investire nelle nuove tecnologie (85,7%), dare spazio, oltre a Torino, anche ai territori (71,4%) e portare un maggiore contributo dei manager alle direttrici per la crescita attraverso Manageritalia e un'azione dei corpi intermedi più incentrata sull'interesse generale (85,7%).

L'importanza della formazione

Successivamente, **Vito Crosetto** e **Paolo Longobardi**, rispettivamente presidente esecutivo e partner di Praxi, si sono confrontati sulle leve per far crescere le imprese e i talenti, raccontando la loro esperienza in azienda: «Praxi è una realtà "imprenditomanageriale", con un manager ogni 10 dipendenti; questo sicuramente è uno dei fattori chiave del nostro successo all'esterno. All'interno, invece, prestiamo molta attenzione alle persone: abbiamo una forza lavoro "mista", con tanti giovani e tante donne, e questo è sicuramente fonte di arricchimento; a tutti garantiamo una retribuzione più che dignitosa, un welfare interessante e una formazione permanente: è questa, per noi, la ricetta per trattenere i talenti».

La formazione è risultata centrale non solo per molte delle altre aziende partecipanti, ma anche per Class Editori e per l'intera iniziativa di Motore Italia. Tra gli ospiti della giornata, infatti, erano presenti alcuni studenti e studentesse degli Its regionali, che hanno raccontato le loro esperienze sul campo.

Silvia Moglia (direttrice Its Tam di Biella), **Giovanni Campagnoli** (direttore Fondazione Academy di Borgomanero) e **Antonella Aliberti** (dirigente Itis Faccio di Vercelli) hanno poi ricordato come il mondo degli Its sia strettamente legato a quello delle aziende, con una programmazione degli insegnamenti estremamente flessibile e in linea con le richieste del mercato del lavoro.

Gli altri panel

In materia di "Consumi, tassi di interesse, investimenti: quale orizzonte per il territorio" sono intervenuti **Maurizio Comoli**, vicepresidente vicario di Banco Bpm, **Carlo Mezzano**, direttore Confindustria Novara, Vercelli e Valsesia, e **Giuliano Viglione**, presidente di Confcommercio Piemonte.

Su come "Giocare la carta dell'innovazione" si sono confrontati **Luca Sburlati** (ad di Pattern) con un focus sulla moda sostenibile, **Debora Paglieri** (ad di Paglieri) sulla combinazione tradizione-innovazione, **Michela Martinotti** (ricerca e sviluppo di Lugano Leonardo) sulla risicoltura e **Matteo Marnati** (assessore Ambiente, energia, innovazione, ricerca della Regione Piemonte) sulle potenzialità dell'idrogeno verde.

A "Gestire il credito per la crescita" hanno portato la loro esperienza **Luigi Venturino** (amministratore 3D Laser), **Enrico Berruti** (responsabile servizio mercato imprese di Banca D'Asti), **Alessandro Fischetti** (amministratore di Leanus) e **Fabio Bianchini** (head di b-ilty, Illimity Bank).

E ancora, si è parlato di "Ospitalità e organizzazione: come valorizzare il territorio" con **Antonio Zacchera**, ceo di Zacchera Group, e con **Angelo Santarella**, vicepresidente vicario Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte.

Infine, "Le nuove geografie per l'export della regione" sono state descritte da **Dario Peirone**, presidente della CeiPiemonte, e si è portato come case study l'esempio di Crivelli Gioielli.

Imprese, manager e territori

Stimolati dall'iniziativa di Motore Italia, abbiamo fatto quattro chiacchiere con alcuni manager di importanti aziende del Piemonte per conoscere la relazione tra imprese, territorio e managerialità. Ecco cosa ci hanno raccontato Domenico Brosio, cfo Gruppo Armando Testa; Stefano Curti, vice president finance & operation MDx International ELITech; Massimo Mana, ad Unifarma Distribuzione; Giovanni Rubino, direttore personale, organizzazione e digital campus Csi Piemonte.

Michela Galbiati

Domenico Brosio, cfo Gruppo Armando Testa.

Stefano Curti, vice president finance & operation MDx International ELITech.

Massimo Mana, ad Unifarma Distribuzione.

Giovanni Rubino, direttore personale, organizzazione e digital campus Csi Piemonte.

Qual è la situazione attuale della vostra azienda a livello di risultati e strategie?

<Brosio> «Nonostante il mercato degli ultimi anni complicato, i risultati registrati dal Gruppo Armando Testa e che ci aspettiamo per il futuro sono buoni. Questo grazie soprattutto agli sforzi e agli investimenti intrapresi: qualità delle risorse, formazione di nuove professionalità, ricerca di partner di spessore».

<Curti> «In ELITech il progresso è continuo: sviluppiamo soluzioni sempre più innovative in termini di approccio terapeutico e diagnostico, esplorando una fascia di mercato tecnologicamente avanzata. La nostra crescita è stata del 24% – più del doppio del mercato – reinvestendo oltre il 20% del fatturato in attività di ricerca e sviluppo».

<Mana> «Pur in una situazione congiunturale difficile, Unifarma chiude il bilancio 2023 mantenendo un risultato in linea con la sua storia e un utile più che sufficiente per garantire agli oltre 1.100 soci proprietari della holding i dividendi attesi».

<Rubino> «Dal 2018 Csi Piemonte è in costante crescita, anche per effetto dei progetti finanziati da fondi Pnrr, e quindi per il suo ruolo di strumento della pubblica amministrazione per il conseguimento degli obiettivi legati alla trasformazione digitale».

Su cosa state puntando di più per competere e crescere? E quali sono le principali sfide e prospettive?

<Brosio> «Stiamo investendo molto nello sviluppo delle nuove tecnologie, come l'IA; in questo la sfida principale è fornire ai clienti un'offerta sempre più ampia e innovativa, guidando il percorso di trasformazione digitale. La sfida nella sfida è saper abbracciare il futuro della comunicazione mantenendo un forte legame con quella comunicazione tradizionale».

<Curti> «Puntiamo all'innovazione: lavoriamo a tecnologie sindromiche per rispondere a una patologia piuttosto che a un singolo patogeno e allo sviluppo di soluzioni diagnostiche avanzate e versatili per ogni tipo di laboratorio. Vogliamo aumentare la nostra presenza in Europa, rafforzarla in Centro-Sud America, nell'area del Golfo ed espanderla in Africa».

<Mana> «L'azienda fa del servizio il suo punto di forza. Per questo, con la cooperativa Farmauniti e con Fct (proprietaria delle farmacie comunali di Torino) ha costituito Uninetfarma, una rete di impresa che ha permesso di aumentare la competitività e la fedeltà dei clienti».

<Rubino> «Lavoriamo molto con i vari ambiti della pubblica amministrazione locale, a cui forniamo sia infrastrutture sia applicativi. Recentemente abbiamo sviluppato una piattaforma cloud e siamo all'avanguardia nello studio e nelle implementazioni di soluzioni IA volte al miglioramento della produttività del lavoro».

Qual è il ruolo dei manager e del management, anche nel rapporto con l'imprenditore, per far crescere e competere la vostra azienda oggi?

<Brosio> «Il manager è sempre più un partner dell'imprenditore: deve avere chiari obiettivi e strategie aziendali, andamenti di mercato, conoscenza dei competitor e nuove opportunità, così da poter essere un valore aggiunto, oltre che una persona di fiducia».

<Curti> «Il ruolo dei manager e del management è cruciale per affrontare le fasi di crescita e transizione aziendale. Leadership, competenze scientifiche di altissimo livello, passione e propensione all'innovazione sono stati gli ingredienti base dei nostri investimenti strategici».

<Mana> «L'azienda è composta da un consiglio di amministrazione di farmacisti, un board di farmacisti e giovani manager; la perfetta sinergia nel rispetto dei ruoli ci permette di gestire al meglio un business complesso come il nostro».

<Rubino> «Il management è cruciale e riguarda innanzitutto lo sviluppo della cultura e dell'organizzazione aziendale; nella pubblica amministrazione, poi, è fondamentale per i percorsi di trasformazione digitale».

Che rapporto avete, come azienda e manager, con il territorio? Quali i pro e i contro?

<Brosio> «Siamo molto legati all'Italia: la nostra azienda ha contribuito alla crescita di numerosi brand guidati da imprenditori lungimiranti che sono stati e rappresentano tuttora il tessuto imprenditoriale del Paese. A un livello più locale, la sede principale del Gruppo è a Torino, dove ha mantenuto il legame con il territorio delle sue origini e la società è parte integrante di realtà e associazioni di categoria per fa-

vorire sviluppo e relazioni territoriali».

<Curti> «Da realtà locale, oggi siamo un'azienda internazionale; abbiamo però mantenuto la sede a Torino dove, oltre all'headquarter centrale, si trovano anche tutte le altre aree: ricerca e sviluppo, produzione, amministrazione, vendite e marketing».

<Mana> «La profonda conoscenza dei bisogni dei clienti e la vicinanza dei nostri sette magazzini alle farmacie servite sono frutto di un rapporto solido con il territorio costruito negli anni e alla base della nostra leadership».

<Rubino> «È addirittura statutario: i nostri soci fondatori sono la Regione Piemonte e gli atenei piemontesi, cui si sono aggiunti 140 enti pubblici; tra i pro c'è sicuramente il fatto che le persone sono attratte dalla possibilità di lavorare per lo sviluppo del territorio e per il miglioramento del rapporto pa-cittadino, ma lavorando in un contesto privatistico attento alla valorizzazione del merito, allo sviluppo delle competenze e del benessere organizzativo».

Guardando al futuro, cosa serve al vostro territorio per crescere?

<Brosio> «Riteniamo che sia fondamentale mantenere stimoli e supporti agli investimenti del Paese, e nel Paese, affinché l'imprenditoria italiana possa mantenere la qualità che le viene riconosciuta in tutto il mondo».

<Curti> «Educazione e formazione, senza dubbio. Le figure professionali che afferiscono al nostro mondo hanno una formazione universitaria molto varia; per questo da alcuni anni abbiamo attivato una collaborazione estremamente proficua con alcune università e scuole della nostra città».

<Mana> «Ragionando sul nostro settore, cioè la sanità, riteniamo che debba mettere sempre più al centro il cittadino; i servizi, inoltre, devono essere sempre più portati in periferia e non centralizzati».

<Rubino> «Il Piemonte ha bisogno di un riorientamento di tipo culturale e di un cambiamento del tessuto produttivo in relazione alla progressiva diminuzione del peso dell'automotive: oggi è ancora troppo frammentato e va ripensato in un'ottica di sistema».

Quale rapporto e contributo avete e vi aspettate da Manageritalia per far crescere l'economia e il Paese?

<Brosio> «È molto importante la formazione per i talenti e per i manager, ad esempio sui filoni tecnologici e digitali, messa a disposizione da Manageritalia anche con Cfmt».

<Curti> Abbiamo instaurato un ottimo rapporto con Manageritalia nel corso degli anni attraverso diverse iniziative, in primis il supporto e contributo all'orientamento scolastico volto ad accorciare le distanze tra mondo aziendale e accademico».

Mana> «Il manager è il motore dell'azienda. Ci aspettiamo dunque che Manageritalia sia capace di trasferire le competenze tecniche, organizzative e qualitative utili a valorizzare il ruolo dei manager stessi».

< Rubino> «Le iniziative di Manageritalia possono contribuire alla diffusione della cultura di sistema e di ricerca di sinergie di cui l'Italia ha grande bisogno. Un ulteriore ruolo positivo può averlo nel promuovere il lavoro femminile e l'integrazione tra le generazioni».

Terziario e manifattura, insieme per la doppia transizione

Il 19 marzo Manageritalia e Intesa Sanpaolo hanno presentato il report relativo alla crescente integrazione tra servizi e industria

Come la terziarizzazione sta cambiando le strategie delle aziende? Come cambiano i profili dei lavoratori e dei manager impiegati nell'industria? Quali aspetti necessitano di interventi di policy? A queste e molte altre domande ha risposto "Terziario e manifattura - Insieme per la sfida della doppia transizione", l'incontro organizzato da Manageritalia e Intesa Sanpaolo il 19 marzo scorso presso gli spazi di Piazza Belgioioso a Milano, per presentare il report prodotto congiuntamente sul tema della crescente integrazione tra industria e servizi.

Industria e servizi sempre più integrati

Dall'analisi condotta dall'Osservatorio del Terziario Manageritalia e dalla direzione studi e ricerche di Intesa Sanpaolo si evince come negli ultimi decenni si sia assistito a un crescente utilizzo di servizi nei processi industriali. Una terziarizzazione che riguarda tutte le fasi, dalla progettazione alla produzione, alla commercializzazione dei beni. L'Italia appare ben posizionata in questo percorso di integrazione tra terziario e processi produttivi, con un peso dei servizi di mercato sul valore dell'output manifatturiero che superava il 24% già nella fase pre-Covid, prima dell'accelerazione avviata dalla pandemia. Un dato secondo solo alla Francia (27,2%) tra i grandi paesi europei. Determinante il contributo delle attività professionali, tecniche e scientifiche (Apts), che giocano un ruolo chiave nell'affiancare le imprese industriali nell'R&D sperimentale, di fronte a una competizione globale che impone di spingere sull'offerta di beni innovativi. In Italia, è la filiera automotive a esercitare il principale effetto traino sulle Apts, seguita dai settori a medio-alto contenuto tecnologico come farmaceutica, elettronica e meccanica, ma anche da settori più tradizionali del made in Italy, come il tessile-abbigliamento.

I servizi Ict, tra i grandi protagonisti della transizione digitale, sono in crescita in termini di supporto ai processi industriali, con una penetrazione che in Italia è più forte, ancora una volta, nell'automotive, che distanzia la meccanica (figura 1).

Il contributo dei vari paesi

Tra i competitor europei, l'Italia è la nazione che fa registrare, per provenienza geografica dei servizi di mercato a supporto dei processi manifatturieri, il contributo domestico più alto, il 50,2%; superate Germania 43%, Spagna 39,5% e Francia 38,2%.

Determinante anche il contributo dei servizi di matrice estera, con un ruolo chiave giocato dai partner dell'Europa Occidentale, e una crescita dei paesi asiatici (con un contributo dell'8,6% alla catena manifatturiera italiana), guidata dalla Cina. Il contributo cinese è ancora molto sbilanciato verso i servizi di logistica, complementari alla vendita di input manifatturieri, pur includendo anche l'offerta di Apts e di servizi It (insieme a India e Giappone). Gli Stati Uniti mantengono comunque una solida presenza, specialmente come fornitori di Apts.

Guardando all'export, l'integrazione tra manifattura e servizi risulta ancora più forte ed evidente: in Italia, il valore aggiunto dei servizi di mercato assorbito

Figura 1 - Dinamica VA manifattura, costruzioni e servizi – Italia 1995-2023

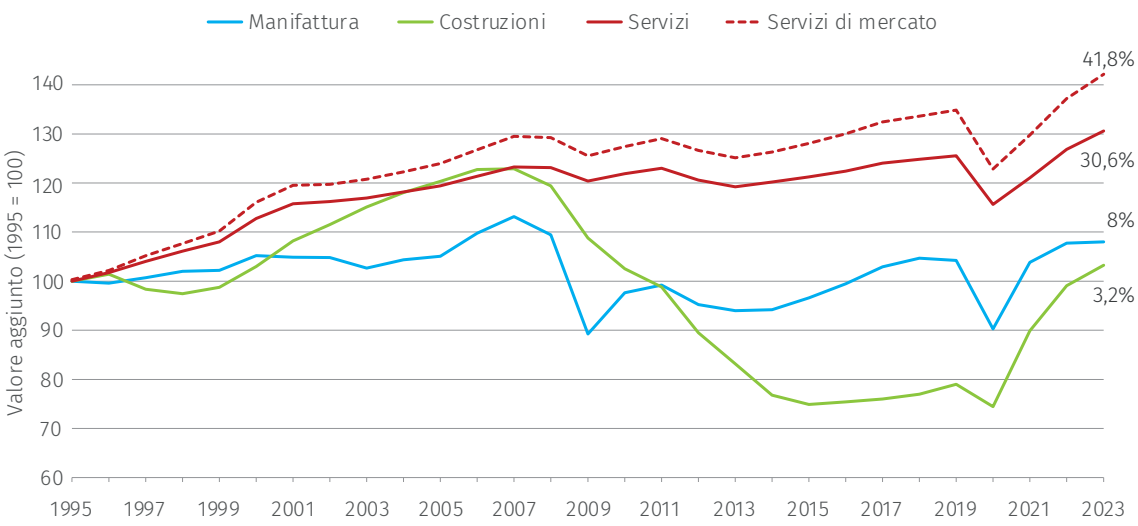
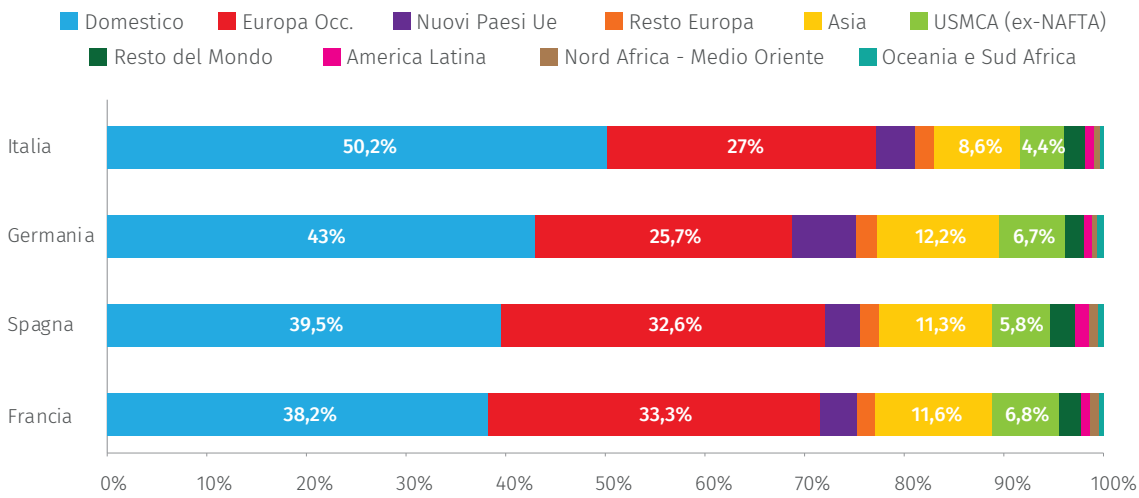


Figura 2 - Provenienza geografica del VA dei servizi di mercato assorbito nei beni manufatti (%)



nei beni manifatturieri destinati all'esportazione era il 38,2% già nella fase pre-Covid, un dato superiore alla media Ue e Ocse. In tutti i settori manifatturieri, il contributo dei servizi all'export supera il 30% (figura 2).

Colletti bianchi e colletti blu

La terziarizzazione del comparto industriale porta con sé anche un radicale cambiamento e riorganizzazione del capitale umano all'interno delle imprese manifatturiere, dove cresce l'importanza delle figure professionali dedicate allo svolgimento delle attività di servizio.

In Italia, i colletti bianchi sono cresciuti del 3% tra il 2011 e il 2022 in rapporto all'occupazione totale (dati Eurostat), soprattutto con riferimento ad alcune professionalità rilevanti per la fase di transizione digitale e ambientale. Spicca nella manifattura italiana una quota significativa di tecnici delle scienze (28%), superiore alla media europea (figura 3).

Nonostante la crescita di personale sempre più qualificato, c'è ancora un gap da colmare con i concorrenti europei sul fronte degli specialisti Ict (3,8% in Italia, media Ue 4,5%, dati Eurostat 2022), anche in termini prospettici, di formazione di figure professionali che possano accompagnare il percorso di digitalizzazione.

L'Italia soffre ancora di modesti tassi di laureati nel settore Ict (1,5%, media Ue 4,2%) e di un numero esiguo di imprese che offrono formazione su questi temi ai propri dipendenti (19%, media Ue 22%).

Le carenze sul fronte del capitale umano si traducono oggi in una diffusione ancora limitata di tecnologie avanzate, come i big data (adottati dall'8,6% delle imprese in Italia, contro una media Ue del 14,2%) e l'intelligenza artificiale (6,2% - dove però la strada è ancora lunga anche a livello di Ue27 nel suo complesso, 7,9%), fondamentali per il successo dei processi di digitalizzazione e per realizzare un salto di produttività, sia a livello di singole imprese che di sistema Paese.

La tavola rotonda

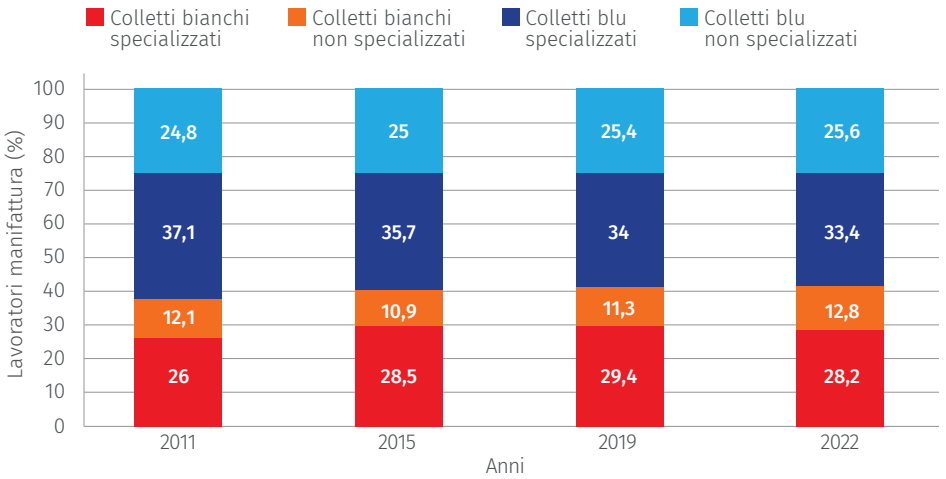
In seguito alla presentazione dei dati, si sono confrontati durante un dibattito **Gregorio De Felice** - chief economist e responsabile Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo, **Mario Mantovani** - presidente Manageritalia, **Emilio Rossi** - responsabile Osservatorio del Terziario Manageritalia, **Carlo Al-**

berto Carnevale Maffè - professore di Strategia e imprenditorialità Sda Bocconi School of management, **Azzurra Rinaldi** - direttrice School of gender economics e **Stefano Venturi** - presidente Cefriel, oltre a **Ilaria Sangalli** - senior economist, studi e ricerche Intesa Sanpaolo e **Adelaide Fabbi** - Osservatorio del Terziario Manageritalia, che hanno curato la ricerca.

«Aumenta da tempo l'interrelazione e la sinergia tra manifattura e servizi nelle catene del valore globali. È un fenomeno di cui i policy maker, le istituzioni, gli economisti, i finanziatori, gli imprenditori e i manager devono tener conto per far evolvere i modelli di business e le politiche industriali». Così ha commentato Mantovani, proseguendo: «Una terziarizzazione sempre più protagonista dell'economia, un fattore chiave per le transizioni digitale e ambientale, con la necessità di individuare policy in grado di far crescere il valore aggiunto e la produttività, grazie soprattutto a investimenti nel capitale umano, manageriale e tecnico».

«La crescita degli investimenti italiani, +20,4% nel quadriennio 2019-22, è ampiamente sostenuta dagli investimenti digitali, che giocano un ruolo determinante nell'influenzare la crescita economica del Paese» ha spiegato De Felice, concludendo che «gli investimenti in proprietà intellettuale, in particolare, rappresentano la componente più dinamica della spesa, con una crescita del 36,3% in un'ottica di lungo periodo 2008-22. Dietro a questo dinamismo c'è l'effetto dell'adozione del pacchetto incentivante Transizione 4.0, più volte rimodellato e rifinanziato, che ha rivitalizzato l'industria ma anche gli annessi comparti dei servizi di mercato a traino di questo processo di upgrade tecnologico. Agli incentivi per l'acquisto di beni e software si affiancherà ora Transizione 5.0, per spingere l'acceleratore sulla doppia transizione digitale e ambientale».

Figura 3 - Lavoratori nell'industria manifatturiera italiana, per tipo di occupazione (%)



OSSERVATORIO DEL TERZIARIO MANAGERITALIA

L'Osservatorio è uno strumento aperto al dibattito con tutte le forze del Paese e ideato per studiare l'andamento dei servizi nel contesto delle traiettorie di crescita dell'intera economia italiana. Sviluppa analisi, ricerche, sondaggi, pubblicazioni, dibattiti, convegni sul terziario, attraverso la valutazione dell'andamento dei vari settori, con particolare enfasi sulle potenzialità che rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività del Paese. A questo fine, utilizza metodologie consolidate, dati e analisi ufficiali o di fonti comunemente ritenute indipendenti. Per lo sviluppo dell'attività di analisi, Manageritalia si avvale di volta in volta dell'expertise di brillanti dottorandi in varie università, prestigiosi centri di ricerca ed esperti a livello nazionale e internazionale.

Per saperne di più:
https://bit.ly/Osservatorio-Terziario-Manageritalia

Bellinvia
Studio Dentistico

Da più di 45 anni

a fianco del tuo sorriso

Da noi avrai il piacere di rilassarti: la paura sarà solo un brutto ricordo.

Ortodonzia trasparente:
elimina il "tabù" dell'apparecchio: vivi il trattamento serenamente.

Implantologia:
per ricominciare ad amarti, riscoprendo la bellezza di mangiare e sorridere senza pensieri.

Prevenzione e igiene orale:
per avere un sorriso sempre perfetto e curato.

Contattaci

Via Giotto 19,
20145 - Milano

T **0248 005144**
M **studio@bellinvia.it**

www.bellinvia.it

Dir. San. Dr. Carlo Giacomo Giorgio Bellinvia | Iscritto all'Albo dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri di Milano n° 2719 del 26/02/01

Illuminare il futuro del management

Nell'era dell'innovazione e del cambiamento incessanti, trovare un faro che illumini diventa sempre più cruciale. In questa prospettiva, Ana Mazzeo, managing director di WOBI Italia, rivela le visioni dietro le quinte del World Business Forum e condivide la sua prospettiva sull'evoluzione del management e della business community.

Ana Mazzeo, managing director di WOBI Italia.

Quali sorprese WOBI metterà in campo quest'anno?

«Per questa ventunesima edizione del World Business Forum a Milano stiamo mettendo in campo tutte le nostre risorse per rendere l'evento ancora più memorabile e coinvolgente. Tra le sorprese in serbo, possiamo anticipare l'arrivo di speaker di spicco provenienti da diverse aree del mondo imprenditoriale, pronti a condividere le loro esperienze e visioni innovative. Inoltre, stiamo lavorando attivamente per arricchire l'esperienza di networking, introducendo opportunità esclusive di scambio tra i partecipanti. Vogliamo garantire non solo un contesto formativo di alto livello, ma anche un ambiente stimolante e di ispirazione, che favorisca la connessione tra i professionisti presenti».

Quali sono oggi le linee guida del vostro lavoro per formare e ispirare i manager e i professionisti?

«Sin dalla nostra prima edizione nel 2004, vogliamo offrire un panel di speaker di rilievo e leader di settore provenienti da diverse discipline e contesti aziendali, con l'obiettivo di fornire prospettive uniche e ispirare un pensiero innovativo. Altri punti cardine sono

World Business Forum MILANO

Organizzato da WOBI nelle principali città del mondo, da oltre 20 anni il World Business Forum riunisce ogni anno migliaia di top executive che vengono a imparare dai leader di pensiero aziendali di livello mondiale. L'evento si concentra sui temi di management più rilevanti per i business leader di oggi, che devono affrontare la sfida di guidare i loro team e le loro organizzazioni.

«Sin dalla nostra prima edizione, vogliamo offrire un panel di speaker di rilievo e leader di settore provenienti da diverse discipline e contesti aziendali, con l'obiettivo di fornire prospettive uniche, ispirare un pensiero innovativo e favorire lo sviluppo delle competenze manageriali»

la possibilità di garantire networking di livello altissimo e favorire lo sviluppo delle competenze manageriali, così da aiutare la business community ad affrontare i temi chiave che definiscono il panorama economico e aziendale globale. Anche quest'anno, il tema centrale sarà il "Purpose", un concetto che abbiamo riproposto perché fermamente convinti che sia un driver fondamentale per le decisioni aziendali e il successo nello scenario economico mondiale».

Come è andato l'ultimo World Business Forum? Cosa si sono portati a casa gli oltre 2.500 partecipanti?

«Lo scorso evento di Milano è stato un successo e ha sicuramente segnato un momento di ripresa importante dopo due anni difficili dovuti alla pandemia. Dopo un periodo in cui il settore aziendale ha affrontato sfide senza precedenti, l'evento ha fornito un rifugio di ispirazione e innovazione. La partecipazione di oltre 2.500 professionisti rappresenta una testimonianza tangibile dell'efficacia e della risonanza del World Business Forum, confermando la sua posizione di riferimento nel panorama

METTI IN AGENDA LA TUA SALUTE

Prenotare è facile, veloce e pratico

Con l'App GSD puoi:

- **Prenotare visite specialistiche** per te o un tuo caro, in tutte le strutture del Gruppo San Donato
- **Effettuare video-visite** in Telemedicina con gli specialisti del Gruppo
- **Scaricare referti** online

Scarica l'App di Gruppo San Donato

Gruppo San Donato

«Guardo con entusiasmo e ottimismo verso l'attuale panorama della business community italiana, che mai come prima sta facendo proprio il tema del purpose. Gli attuali dirigenti d'impresa e i leader nel nostro mercato e in tutto il mondo aspirano non solo a eccellere nel loro business, ma anche a partecipare attivamente nel migliorare il contesto in cui viviamo»

degli eventi di formazione riservati alla business community. L'evento del 2023 è stata un'occasione per portare a casa strumenti pratici da applicare nel loro lavoro quotidiano, da esempi di case study a strategie aziendali pensate per includere il purpose come nuova metrica di crescita e sviluppo del business. Siamo felici che il World Business Forum sia oggi ancora di più un catalizzatore di valore per tutta la business community».

Come vede oggi la business community e il management italiani?

«Nel mio ruolo, guardo con entusiasmo e ottimismo verso l'attuale panorama della business community italiana, che mai come prima sta facendo proprio il tema del purpose. Questa tendenza rappresenta un segnale positivo della crescente consapevolezza sull'importanza di integrare una missione autentica nel business quotidiano delle imprese. Gli attuali dirigenti d'impresa e i leader nel nostro mercato e in tutto il mondo aspirano non solo a eccellere nel loro business, ma anche a partecipare attivamente nel migliorare il contesto in cui viviamo».

Oltre al World Business Forum, che rappresenta l'appuntamento clou, quali altri eventi, contenuti e format caratterizzano oggi la vostra offerta in Italia e perché?

«Dal 2020 abbiamo sviluppato e potenziato la nostra offerta di Digital training, per poter accompagnare i nostri clienti in un'esperienza d'apprendimento. I nostri formati sono flessibili, scalabili e adattabili alle diverse esigenze. Ciò che li accomuna è la qualità degli speaker e dei temi trattati. La nostra offerta include le WOBI Masterclasses, lezioni di circa 90 minuti, sia live che on demand: ciascuna affronta un tema caldo dell'agenda dei leader di oggi insieme a un esperto del campo. Abbiamo inoltre "Ideas to lead", un nuovo format innovativo e accattivante che riunisce le più influenti menti del mondo del management per fornire diverse prospettive e insight pratici, e "Best of World Business Forum Worldwide", un programma che racchiude i migliori momenti di tutti i World Business Forum del mondo, un modo per portare in azienda e condividere in team il miglior contenuto di management a livello globale. Per usufruire delle varie masterclass e altri contenuti esclusivi, abbiamo anche il WOBIPass, l'abbonamento annuale alla libreria digitale completa, con oltre 130 ore di contenuti e numerose risorse multimediali».

Il vostro business ha più mercato in tempi di crescita, crisi e/o di forti cambiamenti?

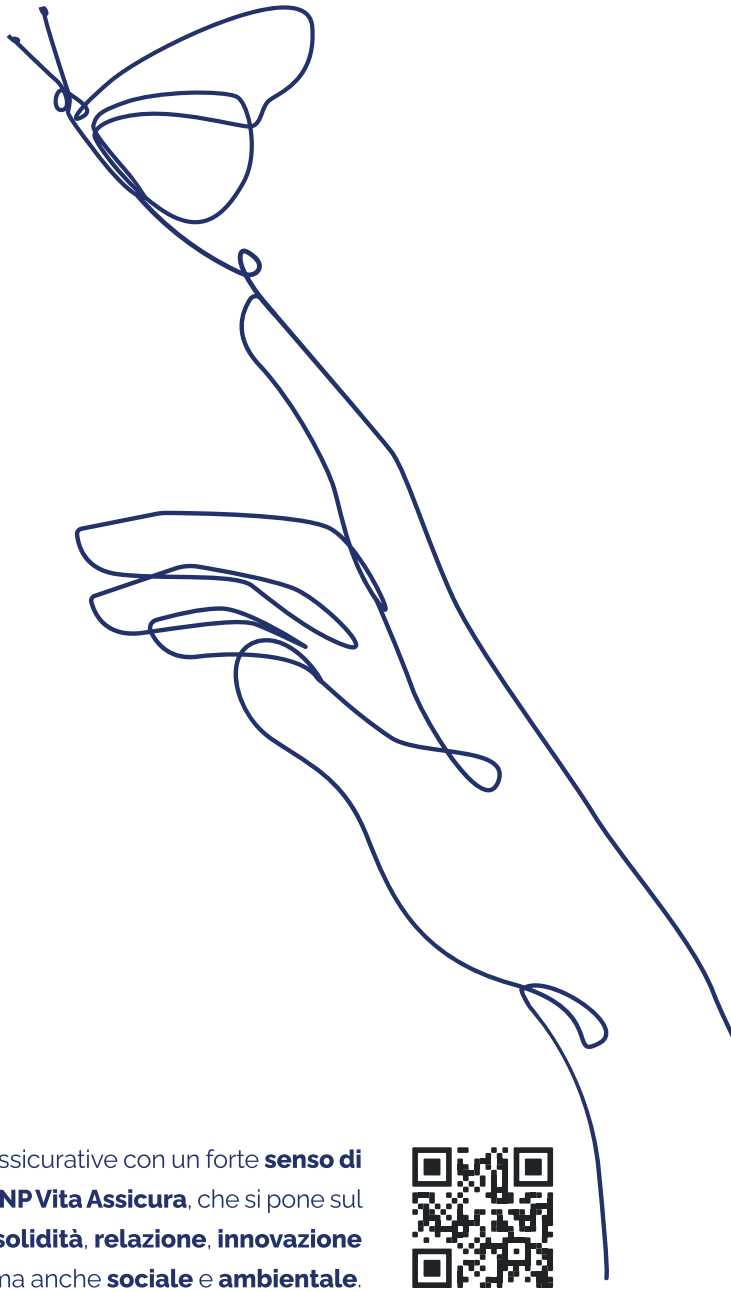
«Ritengo che il nostro business abbia più mercato oggi perché le persone si fanno delle domande, desiderano mettere in discussione le pratiche consolidate e sono inclini ad adattarsi alle nuove generazioni e ai modelli di lavoro emergenti. Oggi tutto cambia molto più velocemente di prima, tutto viene fatto rapidamente e, per stare al passo con i tempi, è fondamentale formarsi, ascoltare, studiare e lasciarsi ispirare. Ad oggi abbiamo più iscritti all'evento che negli ultimi 15 anni e questo, oltre a impressionarci positivamente, ci fa comprendere quanto partecipare al World Business Forum aiuti a fare la differenza, e i numeri ce lo dimostrano».

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

IN PARTNERSHIP CON
CNP VITA assicura

Con Noi Puoi

scoprire che la solidità genera leggerezza.



Da 170 anni, **il Gruppo CNP Assurances** offre soluzioni assicurative con un forte **senso di responsabilità**. La stessa responsabilità anima la filiale **CNP Vita Assicura**, che si pone sul mercato italiano con il suo team di esperti puntando su **solidità**, **relazione**, **innovazione** e **sostenibilità** per creare **valore**, non solo economico ma anche **sociale** e **ambientale**.

Scopri di più contattando
www.assidir.it

Commerciale e vendite: un ruolo in continua evoluzione

Manageritalia è partner del Commercial Excellence Lab (CEL) di Sda Bocconi, che dal 2016 promuove la ricerca e lo sviluppo continuo delle competenze commerciali di persone e organizzazioni. Con Paola Caiozzo e Paolo Guenzi, co-fondatori del CEL e docenti alla Sda Bocconi School of management e Università Bocconi, parliamo della partnership e del ruolo commerciale, tra sfide, formazione e nuove tecnologie.

Come sta la funzione commerciale/vendite oggi?

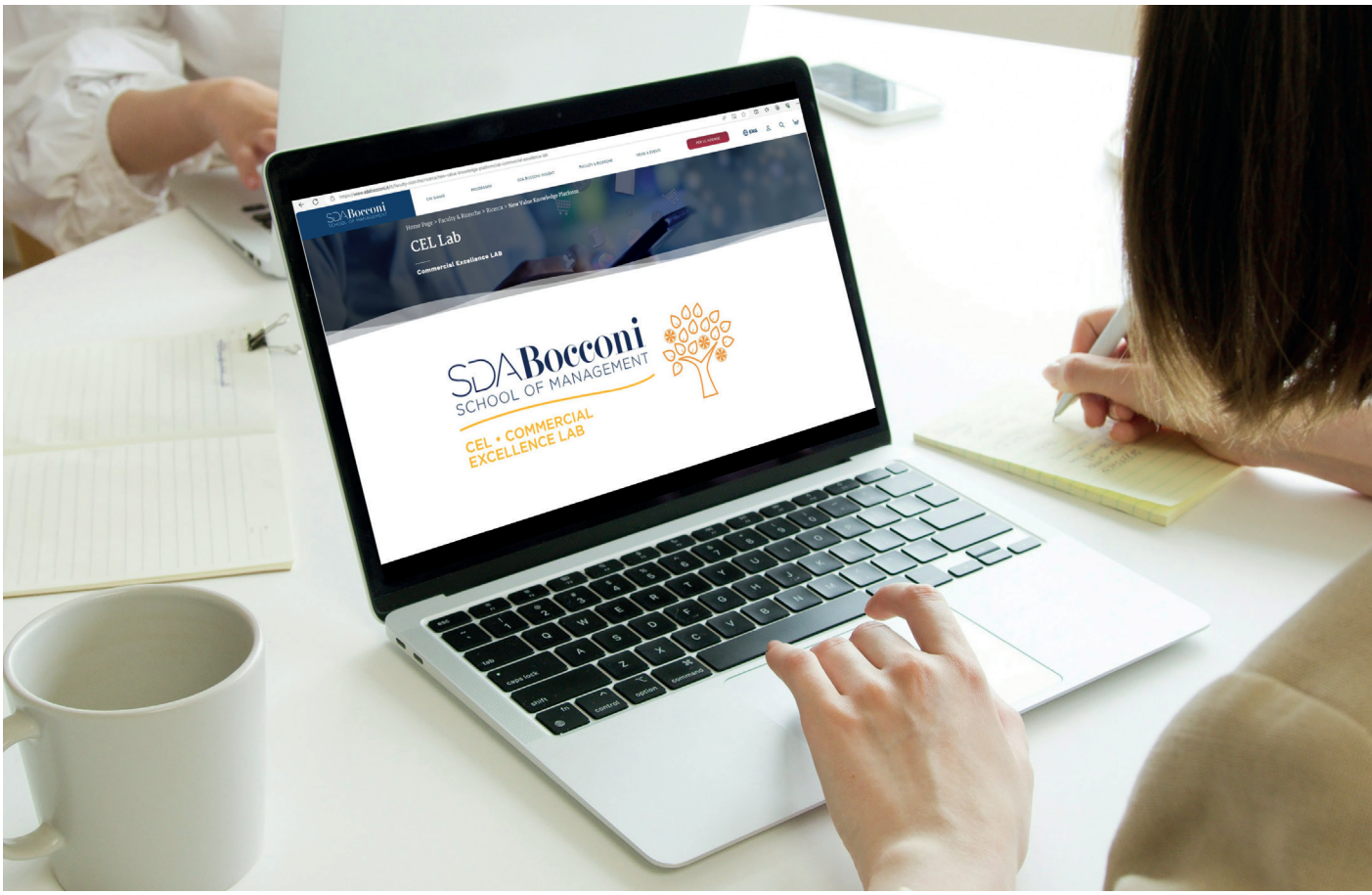
<Guenzi> «È un momento di grande cambiamento ed evoluzione. La pressione è forte e diversificata a seconda delle industry, ma alcuni fenomeni sono generalizzabili. Il primo fra tutti è l'agilità, necessaria per adattarsi rapidamente ai cambiamenti e per implementare nuove strategie di vendita».

Quali sfide ha davanti?

<Guenzi> «Dal nostro osservatorio privilegiato ne rileviamo al-

Paola Caiozzo, senior professor Leadership & Organizational behaviour Sda Bocconi, professore a contratto Università Bocconi e co-fondatrice del Commercial Excellence Lab di Sda Bocconi.

Paolo Guenzi, professore associato di Marketing Università Bocconi, senior professor Marketing & Sales Sda Bocconi e co-fondatore del Commercial Excellence Lab di Sda Bocconi.



meno sei: assumere un ruolo più strategico e meno operativo; comprendere e saper rileggere il proprio ruolo all'interno delle strategie di omnicanalità o di multicanalità della propria azienda; saper migliorare la customer experience, che significa essere in grado di creare relazioni forti con i clienti e offrire soluzioni personalizzate ai loro problemi specifici; riuscire a guidare l'innovazione introdotta dalla digitalizzazione nella gestione delle reti; essere più influenti nei rapporti interfunzionali e nella collaborazione tra i reparti, superando i fisiologici "silos" aziendali; attrarre talenti, lavorare su retention ed engagement delle persone e attivare processi di sviluppo delle competenze coerenti ai cambiamenti in atto».

Quale percorso formativo scolastico è consigliabile a un giovane che aspira a fare carriera in questa funzione?

<Caiozzo> «Oggi il ruolo di vendita è diventato complesso e richiede più preparazione scientifica che il semplice talento attitudinale innato ricercato in passato. Il tipo di laurea dipende dal settore in cui si desidera approdare, ma ci sono alcune competenze che non si improvvisano e non sono facili da imparare sul campo: analisi e interpretazione dei dati, un approccio strutturato al problem solving complesso, competenze digitali di diversa natura».

Quale percorso professionale di carriera?

<Caiozzo> «Dipende molto dalla cultura organizzativa e dalle politiche di gestione delle risorse umane delle aziende. Al di là delle singole specificità, in una nostra ricerca su 114 top manager italiani, il 92% dei rispondenti ritiene che le competenze commerciali stiano assumendo una valenza sempre più strategica e meno tattico-operativa, l'83% pensa che una carriera in ambito

commerciale offra maggiori opportunità di crescita professionale rispetto ad altri ruoli, soprattutto per raggiungere posizioni apicali in azienda. Infatti, il background commerciale (inteso come bagaglio di esperienze e competenze maturate in tale ambito) è considerato molto importante affinché un manager possa avere successo ai massimi livelli organizzativi, perché è quello che meglio integra le conoscenze sui prodotti e sul mercato con le capacità interpersonali».

«Il CEL ha come scopo quello di promuovere la ricerca e lo sviluppo continuo delle competenze commerciali necessarie per migliorare la performance degli individui e delle organizzazioni, aumentare la professionalizzazione del mondo delle vendite e migliorare la reputazione dei mestieri in ambito commerciale»

In tema di formazione continua, oggi necessaria per tutti, cosa dovrebbe fare un venditore e/o un manager commerciale/vendite?

<Caiozzo> «Al di là degli aspetti formali e tradizionali (corsi, letture), bisogna lavorare sul mindset: non dare niente per scontato, avere il coraggio di mettersi in gioco e di investire su sé stessi e sulle proprie persone, applicare con costanza la capacità strategica di reviewing, cioè il saper rileggere la propria esperienza. Inoltre, è necessario sapersi confrontare perché ciò consente di aprirsi al nuovo e al diverso: si impara dagli altri, anche da settori molto diversi. Questo è uno dei valori più importanti che mette in campo il CEL per i suoi partner».

Formazione oggi vuol dire tante cose: corsi, letture, scambi, interesse anche su internet e i social professionali per quanto avviene altrove... cos'altro?

<Guenzi> «Si può imparare ovunque. Ma l'eccesso informativo può essere molto dispersivo: occorre saper selezionare. La risorsa più scarsa per ogni commerciale, a tutti i livelli organizzativi, è il tempo. Bisogna avere un metodo per il proprio apprendimento, essere disciplinati… spesso è necessario essere guidati».

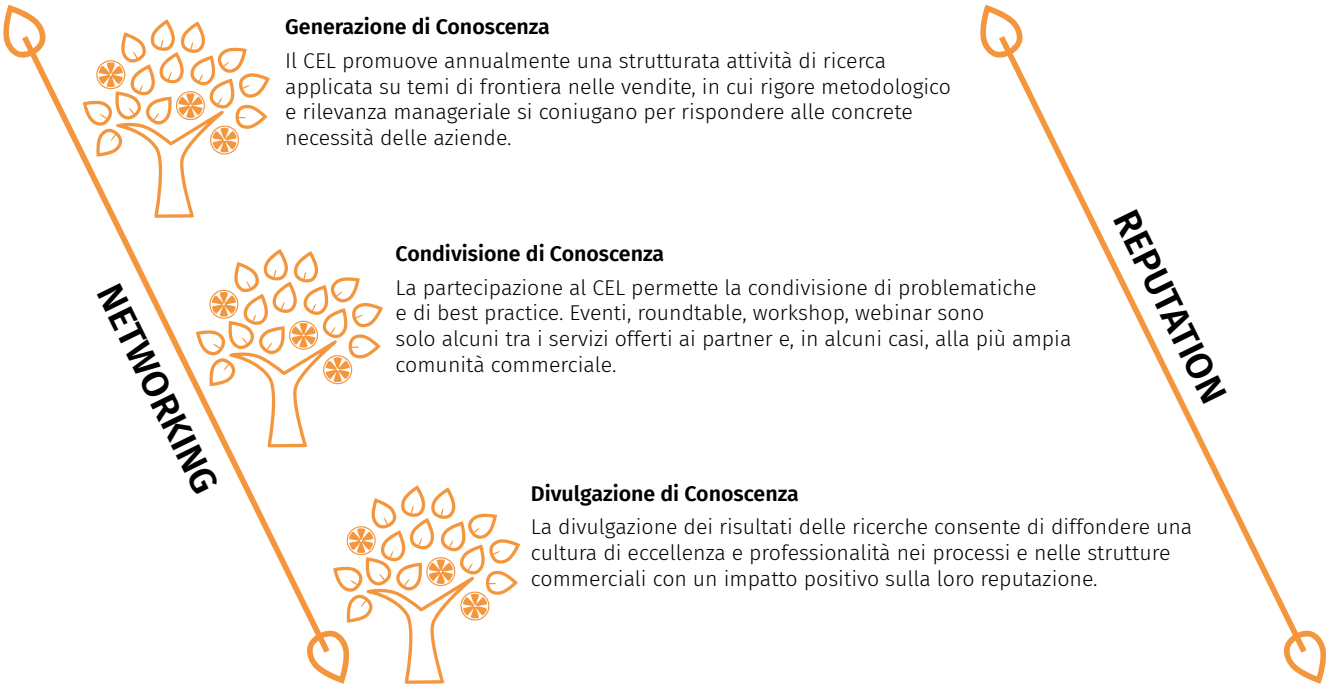
Parlando di formazione e cultura, veniamo allora al CEL. Che cosa fa e con quale purpose?

<Guenzi> «Il CEL è un centro di conoscenza focalizzato sull'eccellenza in ambito commerciale, frutto della collaborazione tra mondo accademico e imprese sullo sviluppo, rigoroso, di conoscenza pratica e applicata. È nato nel 2016 con lo scopo di promuovere la ricerca e lo sviluppo continuo delle competenze commerciali necessarie per migliorare la performance degli individui e delle organizzazioni, aumentare la professionalizzazione del mondo delle vendite e migliorare la reputazione dei mestieri in ambito commerciale. Ogni anno vengono decisi i temi e le problematiche che si vogliono affrontare, insieme alle relative attività, sulla base delle esigenze concrete delle nostre aziende partner. Vogliamo essere innovativi su temi rilevanti ed essere utili a manager e imprese. Il CEL è una fucina di idee, un luogo di confronto di pratiche aziendali, una fonte di stimoli e riflessioni su argomenti di frontiera. Ma offre anche vari servizi ai propri associati, oltre alla creazione e divulgazione di conoscenza in ambito commerciale».

Come vengono scelti i partner di CEL?

<Guenzi> «Innanzitutto, si tratta di aziende di riferimento nel proprio mercato, che credono nel ruolo strategico delle proprie organizzazioni commerciali e sono disposte a investire per migliorarsi e confrontarsi. Sono aziende interessate a imparare e a trasferire le proprie idee e competenze, animate da curiosità, apertura mentale e concreta volontà di miglioramento, e che vogliono anche contribuire con le proprie esperienze alla crescita degli altri partner».

CEL: un ecosistema al servizio delle aziende



Qual è il senso della partnership con Manageritalia?

<Caiozzo> «Per il CEL la partnership con Manageritalia ha un profondo significato, coerente con il purpose del centro: mettere a disposizione della comunità degli associati le conoscenze fino ad oggi sviluppate, aumentare l'impatto della divulgazione delle proprie ricerche e offrire a tutti gli associati la possibilità di partecipare alle attività, di confrontarsi, di contribuire con le proprie idee ed esperienze e attivare processi di sviluppo per sé e per gli altri».

Nuove tecnologie e IA stanno cambiando la funzione vendite?

<Guenzi> «Molto. In questi ultimi anni abbiamo studiato, abbondantemente e sotto diversi punti di vista, l'impatto delle nuove tecnologie in ambito commerciale.

Il risultato del lavoro è riassunto in un libro, *La trasformazione digitale delle vendite*, edito da Egea nel 2021. Per quanto riguarda l'IA, la realtà è che siamo tutti in attesa di certezze: è il tema sul tavolo per i prossimi lavori del nostro centro di ricerca. Sicuramente l'IA può essere fonte di sostituzione del personale commerciale (venditori, ma anche supervisori) in alcune fasi o attività del loro mestiere, ma può essere anche un *enabler* che interviene in diversi processi per supportare le decisioni e l'azione commerciale, così da aumentare, potenzialmente, sia l'efficienza che l'efficacia di numerosi processi. Gli ambiti di applicazione possibili sono vari: supporto nelle diverse fasi del processo di vendita, contributo in vari aspetti di sales force management, strutturazione della rete, definizione della strategia commerciale, valutazione della performance dei venditori, gestione di piani di incentivi e delle ricompense in generale, ma anche selezione dei talenti e ottimizzazione degli interventi di formazione e sviluppo di competenze».

Quali consigli date a chi è oggi manager nella funzione vendite?

<Caiozzo, Guenzi>«Contattateci e lavoriamo insieme!».

Martina Migliore psicoterapeuta cognitivo comportamentale

6 CONSIGLI PER GESTIRE IL RIENTRO AL LAVORO DA NEOGENITORI

Diventare genitore rappresenta un momento di profondo cambiamento nella vita di una persona, che porta con sé una cascata di emozioni intense e spesso contrastanti. Quando queste emozioni sono negative, se sommate ad altre che riguardano fattori fisici, ambientali e psicologici, possono rendere difficile la nuova condizione di genitori, anche relativamente al lavoro.

Ecco sei consigli, per mamme e papà, per affrontare il rientro al lavoro da neogenitori.

- **Portare pazienza:** focalizzarsi su ciò che si riesce a fare ogni giorno è la chiave fondamentale per vivere al meglio questa importante transizione, mentre saper riconoscere i successi, anche quelli più piccoli, aiuta a trovare la carica per fare di più e meglio.
- **Essere gentili con sé stessi:** durante il periodo trascorso a casa è possibile che siano cambiate le proprie priorità professionali, portando, ad esempio, a decidere di non tornare al lavoro dopo la maternità. È fondamentale evitare di essere troppo duri con sé stessi e valutare le decisioni con accondiscendenza, riconoscendo che non esiste una scelta giusta o sbagliata ma solo quella che fa stare meglio.
- **Stabilire le priorità:** al rientro in ufficio è normale sentirsi sommersi dalle attività e in difficoltà a riprendere il ritmo, questo può provocare frustrazione e abbattimento: è importante ragionare per priorità, pianificando e dando precedenza alle attività più urgenti nella routine lavorativa. Una buona organizzazione in questo senso può ridurre lo stress e aiutare a gestire meglio il tempo a disposizione.
- **Informarsi sulle convenzioni e i programmi che possono essere implementati dalle aziende (come *Un fiocco in azienda* di Manageritalia) e comunicare con il datore di lavoro e i colleghi:** poter discutere apertamente con il proprio datore di lavoro della possibilità di godere di orari flessibili o di lavorare da casa permette di affrontare il rientro in modo graduale e con più tranquillità.
- **Mettere da parte i sensi di colpa:** ora che le esigenze sono cambiate, è necessario sapersi adattare ai nuovi ritmi, senza vergognarsi di chiedere aiuto a una persona affidabile che possa fare le proprie veci quando si è al lavoro.
- **Delegare le responsabilità:** accettare il supporto degli altri, costruire una rete di supporto composta da amici, familiari o colleghi, trovare servizi di assistenza all'infanzia di fiducia sono delle modalità per ricevere un supporto fondamentale nelle prime fasi di rientro. Poiché è impossibile fare tutto da soli, delegare e condividere le esperienze può aiutare a sentirsi meno soli e a ricevere consigli pratici che possono arginare problemi all'apparenza insormontabili.

Claudia Corti

Il suonatore di liuto, olio su tela, 1623/1624, Parigi, museo del Louvre

FRANS HALS, IL PITTORE DEL SORRISO

Dove
Frans Hals. Rijksmuseum, Amsterdam, fino al 9 giugno

Eccolo, l'ammiraglio Pieter van der Broecke, capo della East India Company, in posa apparentemente casuale, sorridente e spettinato ma con una preziosissima collana d'oro. È a lui, primo europeo a scoprire il caffè in Yemen e a portare la piantina in Olanda, che dobbiamo il piacere del nostro espresso quotidiano. C'è anche il birraio François Wouters, volto rubizzo, pugno sull'anca, con la sua stazza di uomo che ama bere e mangiare, forte della sua ascesa nei ranghi della politica cittadina, che lo hanno portato da mercante ad assessore e poi a sindaco.
C'è infine lo scapolo d'oro Jasper Schaede, elegante e aristocratico, tanto bello quanto ricco, che ci guarda con sufficienza e insolenza, capelli lunghi sciolti all'ultima moda e aria un po' annoiata di chi ha avuto tutto dalla vita.
Ritratti di olandesi del secolo d'oro, il XVII, diversi tra loro per estrazione sociale, professione, vita quotidiana, accomunati da un unico denominatore: il pennello da cui prendono vita sulla tela e che li rende talmente veri da poterne quasi ascoltare il respiro, il pennello di Frans Hals.
Nato ad Anversa tra il 1582 e il 1584, Hals si trasferisce da bambino con la famiglia ad Harleem, non lontana da Amsterdam, città riformata che con le altre province olandesi ha raccolto il testimone dalle Fiandre come centro dei commerci mondiali. Qui, la borghesia operosa e dal ruolo sociale molto forte prima svuota le chiese dalle immagini religiose, poi riempie le proprie abitazioni di opere d'arte che non raccontino il cielo, ma la terra. È in questo contesto, fatto di botteghe fiorenti, che si afferma come autore ambito il nostro Hals, sulla cui figura scarseggiano i dati biografici; sappiamo che dopo essere rimasto vedovo si risposò e dal secondo matrimonio ebbe ben 11 figli, che non acquistò mai una casa ma visse sempre in affitto e che morì ottantenne pressoché in povertà dopo una vita caratterizzata da alterni rovesci economici, si pensa a causa di un eccessivo amore per il vino e i locali notturni.
Davanti a lui sfila la ricca borghesia, rigorosamente vestita di nero: mercanti e bambini, famiglie e compagnie militari, persino una coppia di sposi; e sorridono tutti, cosa alquanto rara perché la risata è una delle espressioni più difficili da rendere in pittura; ma i ritratti di Hals sono incredibili proprio per questo, perché vanno oltre la semplice e fedele riproduzione di un volto o di un contesto, sono semplicemente istanti rubati e resi eterni da una potenza espressiva inusuale per il Secolo d'Oro olandese, talmente moderna da fare del loro autore un precursore della pittura moderna.

CURIOSITÀ

Uno dei più grandi ammiratori dell'arte del maestro di Harleem fu Van Gogh, che lo studiò a fondo attraverso le opere esposte nei musei olandesi e riuscì a individuare nell'opera di Hals ben 27 tonalità differenti di nero, un colore difficilissimo da rendere sulla tela.

Davide Mura

L'anima delle isole

Ernesto Franco ci trasporta in un viaggio seducente nell'universo delle isole, sia reali che immaginarie, attraverso il Pilota, un marinaio sagace e misterioso che ci affascina con le sue storie avvolgenti come le onde che lambiscono gli scogli. Nel porto di Genova, tra le vie e i moli che risuonano di antichi echi marittimi, il Pilota e il suo compagno ci guidano attraverso un isolario di emozioni, un mix di verità e fantasia che celebra il mistero e la bellezza inquieta delle isole.

Storie fantastiche di isole vere, Ernesto Franco, Einaudi, pagg. 136, € 17,50.

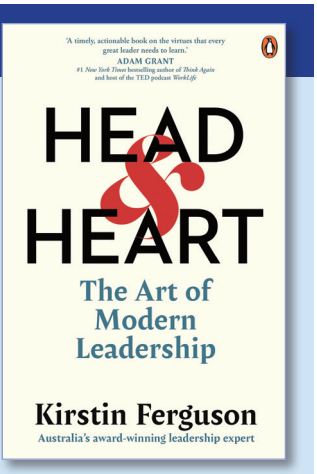
Lavorare nell'industria della salute

Un libro utile per trovare lavoro nel mondo farmaceutico, medico e diagnostico. Gli autori, esperti del settore, offrono un'analisi dettagliata con sezioni specializzate che spaziano dall'area commerciale alla ricerca e sviluppo, dalla produzione alle funzioni trasversali come risorse umane, amministrazione e finanza, informatica, legale e conformità. Il manuale guida i lettori attraverso ogni fase del processo di ricerca del lavoro: dalla scelta della posizione ideale al perfezionamento del curriculum, fino al personal branding.

Le professioni dell'industria farmaceutica, medicale e diagnostica, Angelo Salvatori e Sandro Siclari, libreriauniversitaria.it, pagg. 272, € 21,90.

*dall'*ESTERO

Il cammino della leadership integrata



Kirstin Ferguson, riconosciuta esperta di leadership e leader d'azienda, con questo libro pionieristico offre una guida, tanto pratica quanto necessaria, per ogni manager. Attraverso una miriade di contesti presi in rassegna, dall'amministrazione di una delle più grandi società globali alla gestione di un piccolo team, fino all'importante ruolo di guida all'interno della propria famiglia, Ferguson sottolinea l'importanza di integrare mente e cuore per influenzare positivamente il successo e la direzione delle persone che guidiamo, nonché per navigare il complesso contesto in cui operiamo. Una delle caratteristiche più interessanti del libro è rappresentata dalle conversazioni con leader contemporanei dai background diversi: le loro storie, ricche di sfide, successi e riflessioni, non solo sorprenderanno il lettore, ma lo spingeranno a mettere in discussione il proprio modo di pensare e a trovare ispirazione per diventare il tipo di leader che il mondo richiede oggi.

Head and heart: the art of modern leadership, Kirstin Ferguson, Viking, pagg. 336, $ 34,99.

DOMANDE UMILI, MANAGER E LEADER EFFICACI!

Può un libro far cambiare atteggiamento a leader e manager cresciuti in un contesto culturale dove conta decidere, dimostrare di sapere sempre cosa fare, senza incertezze, soprattutto davanti ai propri collaboratori?

Questa è la domanda che si pongono Edgar e Peter Schein nel libro ***L'arte di far domande. Quando ascoltare è meglio che parlare*** (GueriniNext, 200 pagine, 2024). L'intento degli autori è quello di diffondere la cultura dell'umiltà all'interno delle organizzazioni e migliorare comportamenti inefficaci dei leader.

La prima tesi sostenuta è che il processo di digitalizzazione delle organizzazioni non sia sostitutivo delle singole intelligenze al lavoro, ma che abbia anzi un effetto potenziante in grado di elevare le competenze in quelle aree che l'intelligenza artificiale non riesce a gestire in modo efficace. Per mantenere il nostro lavoro "umano" dovremmo quindi sviluppare meglio le nostre doti tipicamente umane, come quella di sapersi relazionare in modo efficace con i propri interlocutori. Da qui l'importanza per leader e manager di porsi in ascolto ed entrare in sintonia con i propri collaboratori per raggiungere i propri obiettivi e quelli dell'organizzazione.

Per fare questo è necessario però saper adottare un approccio "umile" alla ricerca di informazioni, capire perché sta accadendo una determinata cosa senza cedere a un impulso decisionista dalle conseguenze incerte. Leader, manager e professional devono apprendere l'arte dell'umiltà nel porre domande ai propri collaboratori e creare così un clima di fiducia all'interno delle loro organizzazioni. Questo anche se il concetto di umiltà è fuori moda, obsoleto al tempo del personal branding esasperato, dove il lavoro fatto, se non lo sai vendere, non conta nulla.

La comunicazione unilaterale, dall'alto verso il basso, sminuisce l'interlocutore e rende difficile la costruzione di un rapporto trasparente basato sulla fiducia e sullo scambio di informazioni. Da qui l'importanza per leader e manager di porsi in ascolto ed entrare in sintonia con i propri collaboratori.

Chi gestisce persone deve evitare di criticare prima di comprendere e sforzarsi di capire cosa gli altri stanno cercando di comunicare. I leader devono imparare ad ammettere la propria ignoranza e cominciare a fare, umilmente, ulteriori domande. A tal fine, questo libro contiene suggerimenti e tattiche affiancate da esempi in contesti reali, per utilizzare al meglio la tecnica dell'ascolto diagnostico e della ricerca di informazioni.

L'obiettivo dev'essere quello di creare un ambiente psicologico sicuro dove poter esprimere la propria conoscenza senza paura di comunicare, anche le cattive notizie.

Anche se in una posizione gerarchica superiore, i bravi leader sanno accettare uno status inferiore rispetto alla persona che in quel momento ha le informazioni e le competenze necessarie per risolvere un certo problema o proporre un'idea innovativa.

Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

DIRIGENTE E ORARIO DI LAVORO

È possibile pretendere da un dirigente l'osservanza puntuale dell'orario di lavoro? Inoltre, come viene compensata l'attività di lavoro "straordinario" e quella effettuata nelle giornate di sabato, domenica e festive?

E.S. - Bologna

Il dirigente, svolgendo un'attività di rilevanza soprattutto qualitativa anziché quantitativa, non è soggetto all'osservanza di un orario rigido di lavoro come gli altri dipendenti. La sua prestazione lavorativa è disciplinata dall'art. 12 del Testo Unico 31 luglio 2013 e successive modificazioni, per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi.

Tale norma premette appunto che la stessa, in considerazione della posizione, delle funzioni e delle responsabilità particolari del dirigente nell'ambito dell'organizzazione aziendale, non è quantificabile. Precisa, inoltre, che l'orario di lavoro per il dirigente si correla, in linea di massima e con ampia discrezionalità, all'orario dell'unità operativa cui egli è addetto, in particolare per quanto riguarda il riposo settimanale. Ampia discrezionalità, quindi, ma con una certa ragionevolezza, altrimenti il prolungamento dell'attività lavorativa oltre un determinato limite potrebbe recare pregiudizio alla salute del dirigente, configurando un vero e proprio abuso da parte del datore di lavoro.

In virtù della clausola di rinvio contenuta nell'art. 44 del Testo Unico 31 luglio 2013, che fa riferimento alla normativa contrattuale in vigore per i quadri aziendali per tutto ciò che non è direttamente regolato dal ccnl per i dirigenti, possiamo inoltre ricollegarci agli artt. 126 e 146 del Testo Unico 30 luglio 2019 per i dipendenti delle aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi, dove si chiarisce che non è dovuto alcun compenso speciale per il servizio prestato anche fuori dell'orario normale di lavoro, salvo che per i servizi di notte (dopo le 22 e fino alle 6 del mattino) o nei giorni festivi, e stabilendo in questi casi il pagamento della normale retribuzione oraria maggiorata rispettivamente del 50% e del 30%.

Per quanto riguarda, in generale, l'attività svolta durante la settimana oltre l'orario normale di lavoro, l'orientamento giurisprudenziale prevalente tende a riconoscere il diritto al compenso per lavoro straordinario solo se al dirigente vengono richieste prestazioni prolungate con carattere di continuità, oltre un certo limite da fissarsi in rapporto alla necessaria tutela della salute e dell'integrità fisiopsichica garantita dalla Costituzione a tutti i lavoratori. Perché si possa parlare di orario di lavoro usurante è quindi indispensabile che la prestazione lavorativa sia in modo sistematico e non occasionale superiore a quella normalmente esigibile.

Una maggiore tutela è prevista in caso di prestazione lavorativa nel giorno di riposo settimanale. Il diritto irrinunciabile a una giornata di riposo settimanale, che dovrebbe normalmente coincidere con la domenica, è sancito dal legislatore (art. 36 della Costituzione; art. 2109 del codice civile) e ribadito dalla Corte costituzionale per tutti i lavoratori, compresi i dirigenti. Perché venga attuato lo scopo umano e sociale del precetto costituzionale, infatti, l'interruzione del lavoro una volta alla settimana deve essere effettiva e consentire al dipendente il recupero delle energie fisiche e psichiche, oltre ad assicurargli un congruo periodo di tempo da destinare ad attività ricreative per sé e per la famiglia. Per questo motivo, l'art. 146 del ccnl dipendenti già menzionato, nell'ipotesi di lavoro prestato la domenica, prevede la sola maggiorazione del 30% e non anche il pagamento della quota oraria della normale retribuzione più la maggiorazione del 30%, come invece avviene nel caso delle ore di straordinario prestate in occasione delle festività infrasettimanali.

Ciò in quanto, in aggiunta al trattamento economico, deve essere comunque garantita al dirigente la fruizione di una giornata di riposo compensativo, anche se in una giornata diversa dalla domenica.

Inserto mensile di Dirigente
n. 4 / 2024

a cura di Thomas Bialas

MANAGERITALIA cfmt

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #102

02/ FUTURE SIGNALS

04/ FUTURE AI

06/ FUTURE ROBOTS

SAVE THE DATE:
EXECUTIVE EDUCATION PROGRAMME
LONDRA, 27-28 GIU 2024
→ bit.ly/CFMT_Executive_Education_Programme_

Manager senza cervello
Artificiale come soluzione finale?

Speriamo di no. Leggo che due adolescenti su tre utilizzano ChatGPT per studiare (copiare) e fare i compiti a scuola. Non mi fido mai delle affermazioni che danno i numeri, ma se fosse solo vero in parte (il che è plausibile, così, a pelle), allora abbiamo un problema serio. Ossia: un futura classe dirigente totalmente incapace non solo di scrivere, ma anche di pensare. Sono piccoli segnali, o brividi dietro la schiena. In un recente articolo di *Wired* dal titolo poco promettente "Vuoi vedere che internet è morta davvero?" si fa notare che Google potrebbe a breve trasformarsi da motore di ricerca in macchina delle risposte, tipo oracolo. In breve: la versione beta del nuovo motore di ricerca anziché indirizzare l'utente verso i siti web più adatti alla ricerca, (e già qui non era neutrale), potrebbe trasformarsi in un oracolo-intelligenza artificiale che fornisce direttamente le risposte, rielaborando i testi presenti in rete. Insomma, tipo ChatGPT, con una aggravante: che tu pensi di cercare e, infine, trovare vari sentieri di risposte che si biforcano, ma in realtà ti becchi la pappa pronta. Chiedi qualcosa sulla guerra in Vietnam e Google genera il risultato (suggerito dal Pentagono?) limitandosi a mostrare in un angolo alcuni dei link utilizzati per crearlo. Tutto ciò, inevitabilmente, significa che la stragrande maggioranza, dopo un periodo più o meno lungo o breve (assai breve per i giovani), di "educazione", non farà più nessuna ricerca incrociando link e dati (anche contrastanti), ma si limiterà a consultare il testo generato dal motore delle risposte. Potremmo chiamare quella in arrivo la generazione zero click. Beh, almeno la parte spirituale, tipo il buon samurai che guarda dentro di sé per trovare sé stesso, rimarrà intatta. O no? Non saprei. Bisognerebbe chiedere a Gesù, o meglio, ad Ask Jesus, l'app Bibbia coreana Meadow scaricata l'anno scorso da 50mila persone. Sono poche, direte. Vero, ma anche il vero Gesù aveva iniziato con pochi discepoli. L'IA ha ancora tanto tempo per evangelizzare tutti.

https://tinyurl.com/2cw9de8d
https://tinyurl.com/zbhnmphs
https://tinyurl.com/5b4dk8dm

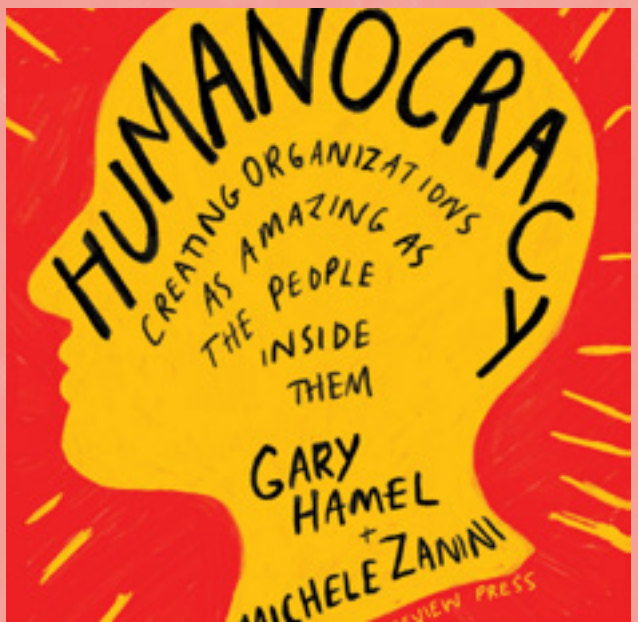
—Future signals
Segnali e trend in pillole

—Future consumer
Scatta l'ora 18

Quando di recente il National Theatre di Londra ha chiesto a 7.000 visitatori cosa vorrebbero, sorprendentemente in cima alla lista è uscito: spettacoli anticipati. Il teatro ha risposto: da questo mese, in alcuni casi, il sipario si alzerà alle 18.30. Non solo. Nei ristoranti di alto livello "the 18 is the new 20". Come dimostrano i dati di prenotazione del settore della ristorazione, il vecchio orario di punta delle 20 sta scomparendo. L'anno scorso, secondo la società di ricerche di mercato Placer, è diminuito il numero di ospiti che desiderano mangiare tra le 19 e le 23; al contrario, la fascia oraria dalle 17 alle 19 è diventata più popolare. Non sorprende. Il ritmo di vita è cambiato dopo il coronavirus. Un numero maggiore di persone lavora da casa, e può essere facilmente in un ristorante alle 18. Ma non sono solo gli orari dei pasti a cambiare. In generale, le persone chiedono una maggiore autonomia temporale. Sono sempre meno disposte a sottostare ai dettami di orario anche di un fornitore (o del loro datore di lavoro!). Nell'era di Netflix, chi aspetta ancora che un programma inizi alla tal ora? Tutte le aziende devono ora rispondere al desiderio di maggiore autonomia temporale.

—Future enterprise
Le aziende frattali

BCG ne è sicura: "Solo le aziende frattali possono sopravvivere". Detta così, sembra quasi una minaccia o una solita moda manageriale, ma intanto la riorganizzazione "frattale" è in pieno trend. Frattale significa, in estrema sintesi, che "l'azienda è una rete di innumerevoli piccole imprese che operano con un elevato grado di autonomia e agiscono velocemente in modo da sopravvivere ai frenetici cambiamenti di domani". Gli esperti del BCG utilizzano come esempio la natura: nello stato americano dello Utah esiste un fenomeno naturale chiamato Pando: 40.000 pioppi sono collegati tra loro attraverso il sistema di radici, che formano i "frattali", cioè unità ottimizzate ai margini di un'organizzazione. Niente di nuovo. Il principio è noto da tempo con altri termini. Haier, ad esempio, il produttore cinese di elettrodomestici, è composto da innumerevoli "microimprese", mentre il guru del management Gary Hamel chiama questi, e altri casi, come approccio Humanocracy. Uno dei fan del suo omonimo libro è Bill Anderson, che ora è a capo del Gruppo Bayer e che vuole abolire i dipartimenti e dimezzare il numero di livelli gerarchici.

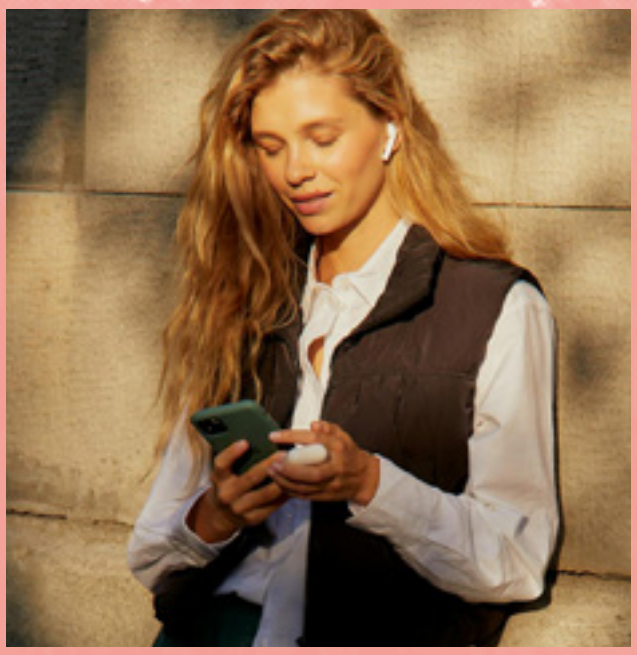


—Future generation
Non sento niente

AirPods ovunque. Nessuna generazione ha ascoltato così tanta musica come la giovane Generazione Z, ribattezzata anche *earbud generation*. Una media di quattro ore al giorno con le cuffie incollate. Come è ovvio che sia, l'esposizione continua al suono potrebbe avere effetti collaterali a lungo termine. Un milione di membri delle generazioni Y e Z sono a rischio di sviluppare problemi di udito, avverte il servizio d'informazione sanitaria BMJ. Ok, ma già negli anni 80 quando si diffusero i walkman i medici tuonavano "i giovani stanno diventando sordi". Non è andata proprio così. La sordità collettiva è un "obiettivo difficile da raggiungere". Vero però è che l'atteggiamento acustico sta cambiando. È sempre più considerato parte del benessere anche per i dipendenti.

—Future work
Lavorare tre giorni

Mentre i primi pionieri stanno ancora sperimentando la settimana di 4 giorni, alcuni esperti prevedono già il prossimo passo. Le 3-4 ore saranno la norma in futuro, sostiene Jamie Dimon, ceo di J.P. Morgan. La riduzione dell'orario di lavoro sarà possibile perché l'intelligenza artificiale solleverà le persone da molti (tutti?) compiti. Se questo è il trend e se mi danno gli stessi soldi, firmo subito, ma dubito. Se le persone lavorassero solo 3 giorni anziché 5, ma guadagnassero altrettanto, il salario orario dovrebbe aumentare di circa il 40%. Per finanziare questo importante passo, l'intelligenza artificiale dovrebbe fare letteralmente esplodere la produttività. Questo non è assolutamente possibile in tutti i settori. Più probabile che si lavori di meno e si guadagni di meno.



—Future AI
Coca Cola insegna

Devi essere dappertutto. Anche nel deserto. E devi marcare il territorio, proprio come un cane, per dire a tutti: questa è la mia zona, non mi sfidare che magari ti faccio guadagnare. Infatti, Sap taglia 8mila dipendenti con l'IA e balza in borsa.

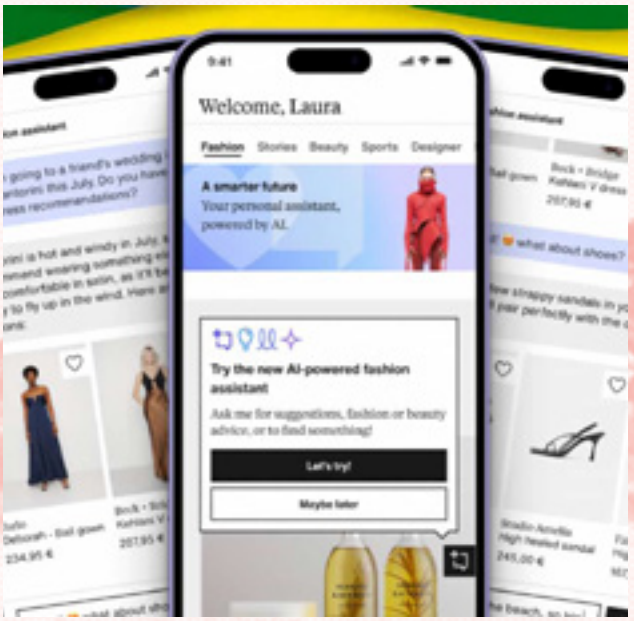
—Workplace artificiale
Automazione estrema

HR senza umani? O, meglio, ricerca e selezione del personale totalmente automatizzata? È quello che prevede l'esperto di risorse umane John Sullivan. Al solito gli algoritmi forniscono i candidati migliori, sono più imparziali, scrupolosi e flessibili; ovvio, sono più veloci e lavorano sempre... ma il punto non è questo. Il punto è la discussione (necessaria) sulla capacità dell'IA di sostituire o integrare il lavoro umano. Difficile fare previsioni. Per alcuni sta per iniziare la "produzione di massa" dei colletti bianchi artificiali, con una totale sostituzione dei lavoratori della conoscenza "medi". Per altri, ingannare l'IA per ottenere risposte ridicole alle domande è così facile che c'è poco da ridere a fidarsi. Al momento, ci sono più domande che risposte, ma gli umanisti possono trovare conforto nel fatto che non molti amano passare il tempo a guardare i computer che giocano a scacchi. Poi è possibile che alla maggior parte di noi non importi se sia un umano o un'intelligenza artificiale a tirare le fila, salvo poi lamentarsi che l'automazione della produzione culturale (libri scritti solo da IA) ci proietti in un mondo dove l'automazione totale alla nostra fine equivale.

—Everything artificiale
Basta chiedere

Ormai l'IA è un evergreen, buono per ogni occasione. Vuoi fare pubblicità, podcast, annunci Instagram e Spotify in tutte le lingue? Non c'è che l'imbarazzo della scelta: Lovo, Murf, Listnr e synthesys sono i text-to-speech facili da usare. Vuoi riassumere telefonate lunghe per avere una sintesi? Il dispositivo Plaud collegato sul retro dello smartphone si attiva con un semplice pulsante. Non solo registra la chiamata, ma crea automaticamente una trascrizione. Vuoi trovare nuovi clienti per un nuovo prodotto? L'IA crea il profilo del cliente ideale e dice dove trascorre il tempo online. In pratica, la ricerca del target è automatizzata. L'azienda statunitense M1, per esempio, ha sviluppato un algoritmo che indica agli operatori del marketing chi sono i loro potenziali clienti e quali canali possono utilizzare per raggiungerli. Vuoi vincere le prossime elezioni e magari giocare anche un po' sporco? Allora giù di IA. A detta di molti, le prossime elezioni presidenziali americane potrebbero essere (co)decise dall'intelligenza artificiale con bombardamenti di deep fake.

https://openai.com/dall-e-2
https://www.midjourney.com/home
https://stablediffusion.fr
https://www.ca.la
https://tinyurl.com/yxy326cd



—Innovazione artificiale
Idee a getto continuo

Vorrei fondere un robot tagliaerba con un frigorifero. Vorrei una confezione di Lego Kill Bill. Basta chiedere e il generatore di immagini Dall-E visualizza l'idea del prototipo in meno di un minuto. Potete avviare conversazioni con ChatGPT (o altri) per produrre idee commerciali o per nuovi business senza che la macchina si stanchi. Questo vale anche per lo sviluppo e il miglioramento di prodotti e servizi esistenti. Insomma, idee aggiuntive. Si possono anche chiedere i pro e i contro delle sue idee. Una vita da prompt, in definitiva. Come per la Coca Cola, anche qui ci sono alternative e concorrenti a ChatGPT, come Midjourney o Stableduffusion.

—Design artificiale
Zalando docet

È passato del tempo da quando Zalando ha introdotto sul proprio sito ChatGPT come assistente di moda per quesiti tipo «sono invitato a un matrimonio a Shanghai a settembre, cosa devo indossare?» Già acqua passata. In futuro l'IA permetterà ai clienti di creare i propri abiti. Chiunque può diventare uno stilista. Non sono necessarie altre conoscenze specialistiche, ma solo una buona idea. Dunque, personalizzazione e prodotti unici su misura con una semplice app e il solito prompt. Sul cellulare dovrebbe poi apparire una prima bozza che si può perfezionare con i comandi vocali. Se alla fine il design soddisfa, non bisogna fare altro che cliccare su "Produci" e due giorni dopo il prodotto verrà consegnato a casa. Cala, una piattaforma digitale per stilisti dilettanti, offre già esattamente questo.

https://listnr.ai
https://lovo.ai
https://murf.ai
https://www.plaud.ai
https://m1-project.com

—Future robot
C'è posto per me?

https://tinyurl.com/3arbjzwp
https://global.abb/group/en
https://www.fruitcore-robotics.com

Da quando l'IA si è presa tutta la scena, i robot scalpitano: "Oh, ci siamo anche noi! Guarda cosa sappiamo fare, con o senza intelligenza artificiale". In effetti, non mollano l'osso. E non solo nei magazzini Amazon. Ma ora arriva il controtrend: made by human.

Sullo sfondo Eric, il primo robot umanoide creato nel 1928.

—Future breakthrough
Google impone la svolta?

Il nuovo robot, chiamato RT-2, è sviluppato nei laboratori di Google e ha tutte le carte in regola per cambiare il mondo. A prima vista, sembra un normale modello industriale: un braccio di presa, una testa con diversi occhi di telecamera. Ma la macchina capisce letteralmente il mondo. Se si mettono davanti a RT-2 tre animali giocattolo – leone, balena, dinosauro – e si dice "dammi l'animale estinto!", il robot consegna il dinosauro. Gli ingegneri di Google hanno integrato nel suo programma di controllo un cosiddetto modello linguistico, simile a quello della macchina testuale ChatGPT. In precedenza, gli ingegneri dovevano programmare meticolosamente le informazioni e le sequenze di movimento necessarie. Ora, invece, il robot è in grado di capire un comando come "pulisci la stanza", anche se non è stato programmato per farlo, perché ha visto molti video di pulizia sul web. In sintesi: il robot di domani comprende comandi in ogni lingua, ha una comprensione generale del mondo, sfrutta tutta la conoscenza disponibile in rete, integra ChatGPT e impara costantemente. La combinazione robot e intelligenza artificiale accelererà l'automazione in tutti i settori della vita.

—Future production
Se questo è un robot

Beh, allora non c'è più posto in fabbrica per gli umani. Finora Black & Decker produceva i suoi trapani a batteria in uno stabilimento cinese. Quaranta persone li assemblavano lì e nei giorni migliori riuscivano a produrre 100 unità all'ora. Recentemente, il produttore ha iniziato a fabbricare i dispositivi in uno stabilimento negli Stati Uniti. Qui la produzione è di 130 unità all'ora, ma non c'è più una sola persona sulla linea di produzione. Tutto questo porta anche al megatrend "unire progettazione e produzione". Possiamo già vedere come funziona nell'industria dei semiconduttori. Qui sviluppo e produzione si fondono. Gli sviluppatori pianificano contemporaneamente la produzione in fabbrica sullo schermo. La visione di una fabbrica priva di persone circola da decenni, ad esempio, con la parola d'ordine lights-out manufacturing (se lavorano solo i robot puoi spegnare la luce).
I cambiamenti stanno arrivando ma non tutto può essere altamente automatizzato come la produzione di microchip. Tuttavia, entro il 2050 il termine "catena di montaggio" sarà scomparso. E ritorna pure il local e reshoring robotico.

—Future controtrend
Made by humans

Ok, tutti sanno fare i robot e tutti vogliono i robot. Non proprio. Le aziende farebbero bene a continuare ad affidarsi al lavoro umano in alcuni settori anche in futuro. Perché lo slogan "fatto dall'uomo" è più che mai valido perché molti consumatori continuano ad associare "fatto a mano" a "unico", e questa unicità è particolarmente desiderabile per i prodotti con cui il cliente esprime il proprio carattere. Quindi, dopo il Made in Italy è già tempo di Made by humans (tipo Fairtrade, come garanzia)?
Sì, perché la domanda di prodotti fatti a mano non scomparirà in futuro, ma, anzi, aumenterà. Infatti, quanto più la produzione sarà affidata alle macchine, tanto maggiore sarà l'unicità (percepita) dei prodotti fatti a mano. Ma non solo per la produzione. La cautela è consigliata anche quando si automatizza il servizio clienti. Presto, la maggior parte delle aziende gestirà i contatti con i clienti tramite chatbot. Il controtrend? Rispondere al telefono con un rassicurante: "Hello, I'm a human". Certo, lo può dire anche il chatbot. Ma questo è giocare sporco.

—Future real estate
Purché piaccia ai robot

Ben presto dovrete dipingere la vostra casa in modo che piaccia ai robot o, più esattamente, all'algoritmo dell'auto di Google Streetview.
In futuro ci sarà una nuova data importante nell'agenda dei proprietari di casa: il giorno in cui arriverà sta maledetta auto. Perché l'aspetto della casa in quel giorno potrebbe determinare il suo potenziale prezzo di vendita.
In futuro, i programmi di IA valuteranno il valore di un immobile in base alle foto. E non è tutto: l'algoritmo sarà anche in grado di stimare il livello di reddito e le statistiche sulla criminalità della zona basandosi solo sull'aspetto di una strada.

WE ARE THE ROBOTS

In Ahsoka, serie televisiva ambientata nell'universo di Guerre Stellari, Huyang, il protagonista androide intelligente, non solo sembra umano e si muove come un umano, ma a volte è persino testardo come un umano. Fra quanto robot di questo tipo?

IL ROBOT SPALA LA NEVE

D'accordo, ormai non nevica più, ma se dovesse, Yarbo è pronto. Questo robot da giardino taglia il prato d'estate e pulisce dalla neve il marciapiede davanti a casa d'inverno. Con uno speciale accessorio si trasforma in uno spazzaneve semovente che funziona fino a -30 gradi. Prezzo? 4.500 dollari.

https://www.yarbo.com

IL DRONE CHE NON ATTERRA

Non sono un appassionato di droni, ma Zipline è curioso. Come può un drone consegnare merci in sicurezza? L'idea della società americana è semplice: invece di atterrare rimane in aria e con una fune scende in picchiata la scatola contenente l'ordine. Zipline ha già gestito così 800mila spedizioni.

https://www.flyzipline.com

IL MIGLIOR ROBOT SONO IO

Esoscheletri e dintorni. In futuro vedremo sempre più persone con parti robotiche all'opera, soprattutto al lavoro. Per integrare o ampliare le capacità umane. Come per esempio German Bionic, il cui esoscheletro facilita il lavoro degli assistenti per sollevare una persona inferme dal letto.

https://germanbionic.com

IL ROBOT MASSAGGIATORE

Non parliamo delle ridicole poltrone massaggianti ma di un (altrettanto ridicolo?) robot dotato di una testa massaggiante in silicone che sfrutta il riconoscimento delle immagini per localizzare la colonna vertebrale e i gruppi muscolari più importanti utilizzando tecniche di massaggio cinesi.

https://flexiv.prowly.com

L'INFERMIERA ROBOT NELLE CORSIE

E di corsa. Mediamente un infermiere/a corre in un giorno per circa 12 chilometri. Ora il lavoro "sporco" lo fanno robot come il Worker bot9 Care, che parlano, portano i pasti, passano le medicine. Con un tempo di ricarica di sole tre ore, possono fare turni di 12-18 ore. Capito l'antifona?

https://www.pi4.de

SOPRA IL VESTITO NIENTE

Di umano. È evidente che i robot di servizio assumeranno presto compiti sempre più complessi. Un esempio: i ricercatori dell'Imperial College di Londra hanno testato con successo un robot in grado di vestire una persona sdraiata a letto senza combinare troppi disastri.

https://tinyurl.com/z4utsfew

IL ROBOT CONTADINO

Un classico. E non solo per l'agricoltura di pressione. A breve i robot agricoli verranno utilizzati su larga scala. Le promesse sono allettanti: più fatturato, meno costi, meno utilizzo di prodotti chimici (più o meno tossici) e meno sfruttamento. Giusto. Il caporalato dei robot illegali non esiste (ancora).

https://smallrobotco.com/#tom

L'INVASIONE DEI SECURITYBOT

Sono tantissimi e dappertutto. Qui solo alcuni esempi. Finora i robot di sicurezza sono stati solo "guardoni". Ora, entrano anche in azione. Sarà una lenta rivoluzione con l'ennesima normalizzazione dei comportamenti consentiti (in azienda, nelle università, ovunque).

https://www.knightscope.com
https://team1sttech.com

RINNOVO CCNL TERZIARIO: LE NOVITÀ PER I QUADRI

Il 22 marzo scorso Confcommercio, Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil hanno sottoscritto un'intesa, con validità dal 1° aprile 2023 al 31 marzo 2027, per il rinnovo del ccnl per i dipendenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi. Una panoramica delle novità per i quadri associati

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia.

Il nuovo accordo, che segue il protocollo straordinario di settore del 12 dicembre 2022, per la parte economica ha validità dal 1° aprile 2023 al 31 marzo 2027 e prevede un aumento dei minimi retributivi (vedi box), a cui va sommata l'indennità di contingenza congelata al 1° gennaio 1995 (540,37 euro), l'indennità di funzione (260,76 euro) e l'eventuale terzo elemento (importo variabile).
Per compensare il lungo periodo di carenza contrattuale è prevista anche una somma una tantum, ulteriore rispetto a quelle erogate a gennaio e a marzo 2023, che verrà corrisposta in due tranche di uguale importo: 303,81 euro a luglio di quest'anno e a luglio 2025.
Tale elemento, non utile ai fini del tfr e di altri istituti contrattuali, è riproporzionato in base alla durata del rapporto e all'effettivo servizio prestato nel periodo dal 1° gennaio 2022 al 31 marzo 2023.
È infine prevista la corresponsione, in assenza di accordo di rinnovo decorsi sei mesi dalla scadenza del ccnl, di un'indennità di vacanza contrattuale per 14 mensilità, pari al 30% dell'Ipca (Indice na-

TRATTAMENTO ECONOMICO - MINIMI BASE MENSILI

Decorrenza	Dal 1/4/2023	Dal 1/4/2024	Dal 1/3/2025	Dal 1/11/2025	Dal 1/11/2026	Dal 1/2/2027
Aumento	€ 52,08	€ 121,53	€ 52,08	€ 60,76	€ 60,76	€ 69,44
Minimo base mensile	€ 1.948,72	€ 2.070,25	€ 2.122,33	€ 2.183,09	€ 2.243,85	€ 2.313,29

zionale dei prezzi al consumo) al netto degli energetici importati (dato previsionale dell'anno) calcolato sui minimi retributivi contrattuali.

Quas

Il contributo dovuto alla Cassa sanitaria, a carico del datore di lavoro, è incrementato di 20 euro dal 1° gennaio 2025 e di ulteriori 20 euro dal 1° gennaio 2026.

Modifiche normative

In premessa, sono individuati nella sfera di applicazione del contratto due macrosettori merceologici del commercio e dei servizi, all'interno dei quali sono definite le specifiche aree di attività.
Sono previsti interventi in tema di pari opportunità (art. 16) e congedi per le donne vittime di violenza di genere (art. 16bis). Per queste ultime è prevista un'estensione di 90 giorni con diritto al 100% della retribuzione del congedo, di cui all'art. 24 del decreto legislativo 80/2015. Tale congedo deve essere computato ai fini dell'anzianità di servizio, della maturazione delle ferie, delle mensilità aggiuntive e del tfr. Viene inoltre garantita alla lavoratrice la possibilità di richiedere il passaggio da tempo pieno a tempo parziale, il trasferimento in altra sede lavorativa e l'esonero dai turni disagiati per un anno.
È stata sancita la possibilità di svolgere gli incontri della Commissione paritetica di conciliazione delle controversie di lavoro (art. 39) in modalità telematiche/da remoto, con il consenso di tutte le parti coinvolte.
Sono state definite delle causali che legittimano la stipula del contratto a tempo determinato di durata superiore a 12 mesi e previsto un rinvio alla contrattazione di secondo livello, che potrà intervenire al fine di individuare ulteriori causali, concordare percorsi di stabilizzazione, incrementare l'orario dei lavoratori a tempo parziale e individuare altri eventi rilevanti per il contesto territoriale che possano giustificare nuove assunzioni a tempo determinato (art. 71bis).
Sono stati rivisti e adeguati i criteri di classificazione del personale (artt. 113, 114, 115).
È stato ridotto da 15 a 5 giorni del periodo di preavviso scritto che i genitori sono tenuti a rispettare per la fruizione del congedo parentale (art. 198).
Sono stati previsti interventi volti ad arginare fenomeni di *dumping* contrattuale e retributivo, in modo da garantire normali condizioni di concorrenza tra le imprese (art. 258). Infine, in appendice, è stato riportato il protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile, sottoscritto il 7 dicembre 2021. ■

Associazione Antonio Pastore

NUOVA CAPITELLO

Polizza mista a premio unico con rivalutazione annua del capitale

EDIZIONE SPECIALE FINO AL 30/4/2024

Adesioni già a partire da € 10.000
e fino a € 3.000.000

Risponde alle esigenze personali
di accantonamento di un capitale
ai fini di risparmio/investimento

È riservata agli affiliati
Associazione Antonio Pastore
(dirigenti, ex dirigenti, quadri, ex quadri,
executive professional iscritti a Manageritalia)
e ai loro familiari in linea retta
(coniuge, figli, genitori e nonni)
con un'età all'ingresso compresa
tra i 20 e gli 85 anni

Chiama ASSIDIR al numero verde 800401345
o consulta il sito www.assidir.it

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Il prodotto Polizza Nuova Capitello "3176" è emesso da CNP Vita Assicura S.p.A. in qualità di Delegataria e Generali Italia S.p.A. in qualità di coassicuratrice. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo consultabile sul sito di Assidir www.assidir.it, per conoscere in dettaglio le caratteristiche, i rischi e i costi della polizza.

028.PP01.01.2022.09

LA FISCALITÀ DELLE POLIZZE

Detrazione dei premi nella dichiarazione dei redditi e tassazione sulle prestazioni assicurative

Aprile è il mese durante il quale la maggior parte di noi inizia a raccogliere e preparare i documenti per predisporre la dichiarazione dei redditi.
A supporto di questa attività, forniamo alcune precisazioni riguardo alle detrazioni fiscali e alla tassazione delle prestazioni collegate alle polizze assicurative in possesso degli associati a Manageritalia.

Le detrazioni

Per prima cosa, esaminiamo quali sono le possibilità di detrazione fiscale a fronte dei premi assicurativi pagati per la sottoscrizione di polizze per i rischi della persona.
La legge in vigore prevede una detrazione fiscale del 19% su quanto versato: per rischio morte o invalidità permanente (superiore al 5%), causata sia da malattia che da infortunio, fino a un massimo di 530 euro di spesa, anche in presenza di più contratti; per rischio di non autosufficienza (polizze Long term care, più note come Ltc), fino a una spesa massima di 1.291,14 euro.
Va sottolineato che questo massimale vale anche in presenza di più contratti e comprende anche i premi eventualmente pagati per le polizze morte e invalidità.
Per ottenere le informazioni necessarie per fruire della detrazione d'imposta, come previsto dal dpr 917/86, è stata inviata per posta un'apposita dichiarazione agli aventi diritto, che è anche possibile scaricare accedendo all'area riservata del sito Assidir.

Convenzione Antonio Pastore

È poi utile ricordare che, per i dirigenti in attività, le sopraccitate detrazioni valgono anche per le garanzie assicurative rischio morte, perdita dell'autosufficienza, invalidità permanente da malattia e infortuni (per la sola quota di premio per i rischi extraprofessionali) rientranti nella Convenzione Antonio Pastore.
Non è prevista la possibilità di detrazione fiscale sui premi versati per la garanzia "mista rivalutabile" della stessa Convenzione, così come quelli per altre polizze finalizzate al puro risparmio, come ad esempio Nuova Capitello.

Polizze rimborso spese mediche

Un altro argomento di particolare interesse è la possibilità di detrazione fiscale per quanto riguarda le polizze assicurative di rimborso delle spese mediche. Queste polizze non godono di detrazioni fiscali sul premio pagato, ma è possibile portare in detrazione d'imposta il 19% delle spese mediche sostenute, anche se rimborsate dalla compagnia assicuratrice.

La regolamentazione è invece differente per i fondi sanitari istituiti sulla base di contrattazione collettiva per i lavoratori dipendenti.
Le spese mediche rimborsate da tali fondi, come il Fasdac per i dirigenti o la Quas per i quadri, in conseguenza della non imponibilità del contributo versato, sono infatti detraibili al 19% solo per la parte rimasta a carico del dichiarante.
Un caso particolare riguarda i pensionati, i prosecutori volontari e i superstiti iscritti al Fasdac: questi, non potendo dedurre il contributo versato al Fondo, possono applicare la detrazione del 19% alle intere spese mediche sostenute, comprese le quote di spesa rimborsate dal Fasdac.

Imposte e tassazione

L'imposizione fiscale sui premi pagati e sulla tassazione delle prestazioni costituisce un ulteriore argomento di interesse per chi sta predisponendo la propria dichiarazione dei redditi.
Infatti, mentre le polizze "ramo vita" sono esenti dall'applicazione di imposte al momento del pagamento del premio, le polizze infortuni, rimborso spese mediche e invalidità da malattia sono soggette all'applicazione di un'imposta pari al 2,5% del premio stesso.
Non va poi dimenticato che le prestazioni erogate dalle compagnie assicuratrici sono esenti da tassazione per quanto riguarda le polizze Ltc, temporanea caso morte, infortuni, invalidità da malattia e rimborso spese mediche.
Inoltre, per le polizze vita rivalutabili non c'è differenza tra il trattamento fiscale della prestazione in caso di vita (percepita in caso di riscatto o a scadenza) e quella per morte (percepita dagli eredi o, in ogni caso, dai beneficiari designati).
In entrambi i casi, infatti, viene tassato solo il cumulo della rivalutazione maturata negli anni, sottoposta a tassazione sostitutiva dell'Irpef con le aliquote variabili previste dalla legge in vigore.
Va tenuto presente, infine, che le relative ritenute fiscali sono effettuate a titolo d'imposta definitiva dalla compagnia di assicurazione che eroga la prestazione. Di conseguenza, il beneficiario riceverà un importo "al netto della tassazione" e non dovrà riportare questi proventi nella propria dichiarazione. ■

Alla luce della corretta applicazione delle possibili detrazioni fiscali, in funzione delle situazioni personali che possono riguardare ogni singolo contribuente, si suggerisce di rivolgersi al proprio consulente fiscale.

LE DETRAZIONI

Polizze puro rischio

Morte, invalidità permanente (superiore al 5%) sia da malattia che da infortunio	Detrazione del **19%** su quanto versato, **max € 530**.
Long term care a vita intera	Detrazione del **19%** su quanto versato, **max € 1.291,14** comprensivo dei premi pagati per polizze morte e invalidità permanente.

Convenzione Antonio Pastore

Morte, invalidità permanente (superiore al 5%)	Detrazione del **19%** su quanto versato, **max € 530**.
Long term care	Detrazione del **19%** su quanto versato, **max € 1.291,14** comprensivo dei premi pagati per polizze morte e invalidità permanente.
Garanzia "mista rivalutabile" e Assicurazione Ponte	Nessuna detrazione.

Polizze rimborso spese mediche

Nessuna detrazione su premio pagato.

Detrazione d'imposta del **19%** della spesa medica sostenuta, anche se rimborsata.

Fondi sanitari Fasdac e Quas	Spese rimborsate detraibili al **19%**, solo per la parte rimasta a carico del dichiarante.
Fondi sanitari Fasdac per pensionati e prosecutori volontari	Nessuna detrazione sul contributo pagato; detrazione del 19% delle **intere spese** mediche sostenute, comprese le parti rimborsate dal Fasdac.

CORSI DI FORMAZIONE

Cfmt, Centro di formazione management del terziario, propone un'offerta formativa totalmente su misura e costruita intorno a 4 competenze trasversali, per supportare la persona e il suo percorso di apprendimento

Team empowerment

Leadership del cambiamento
Una leadership forte è il segreto per guidare un'organizzazione
ONLINE | 23 aprile

Il ruolo del mentor in azienda
Il mentor eccellente
ONLINE | 8 maggio

Il ruolo del coach come leader facilitatore
Imparare ad essere leader
ONLINE | 10 maggio

Personal improvement

Energy group coaching
Energy leadership
ONLINE | 23 aprile

Gestione strategica del tempo
Lavorare di più o lavorare meglio?
ONLINE | 7 maggio

Coltivare l'ascolto empatico
L'arte dell'ascolto nei team di lavoro
ONLINE | 8 maggio

Organizational performance

Il potere di Google analytics 4 e le sfide della privacy dei dati
Digital solutions
ONLINE | 22 aprile

Il bilancio e l'analisi finanziaria
Basic economics
ONLINE | 2 maggio

Vendere meglio minimizzando il rischio di credito
Credit management per una crescita profittevole
ONLINE | 9 maggio

Business development

Futuri del lavoro/Lavori del futuro
Megatrend
ONLINE | 23 aprile

Creare nuove opportunità di vendita nascoste
Cross selling e Up selling
ONLINE | 6 maggio

Nella mente del buyer
Il commerciale 2025
ONLINE | 10 maggio

PER INFORMAZIONI:
www.cfmt.it

MILANO
info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA
info@cfmt.it, 06 5043053

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

NEODIRIGENZA: ASPETTATIVE, RESPONSABILITÀ E SFIDE

Un workshop Cfmt, Centro di formazione management del terziario, pensato per tutti i dirigenti di prima nomina che desiderano confrontarsi attivamente e iniziare una riflessione costruttiva sul proprio ruolo in azienda

Non è sempre facile il passaggio a un ruolo dirigenziale: questo cambiamento costituisce un tassello importante della carriera di ogni manager, con un impatto evidente sull'esercizio della leadership. Le responsabilità cambiano, le aspettative anche, quindi c'è una relazione differente con l'azienda e con i colleghi.

Per aiutare i neo dirigenti a entrare al meglio nel nuovo ruolo, Cfmt ha dato vita a "Neodirigenza: aspettative, responsabilità e sfide", un incontro in presenza nella Learning House di Milano con **Fabio Noferini**, manager con oltre vent'anni di esperienza in multinazionali con ruoli internazionali, oggi trainer, coach e consulente hr. Il programma si propone di analizzare la dimensione dirigenziale, concentrandosi soprattutto sui cambiamenti che i partecipanti potrebbero sottovalutare in termini di rischi e opportunità.

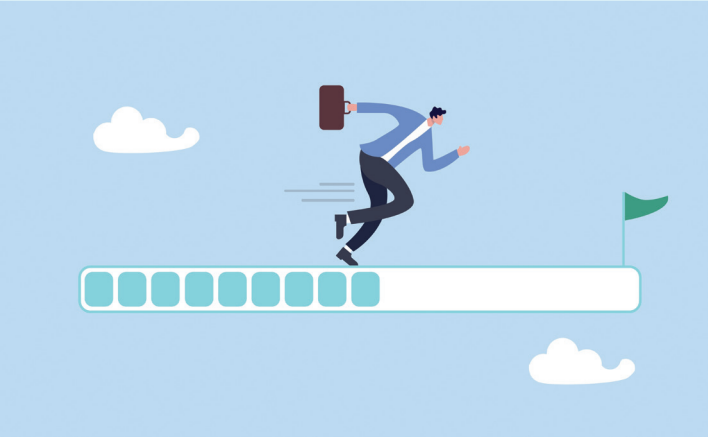
Leadership efficace, crescita e sviluppo delle risorse

Come si è evoluto il ruolo del dirigente in azienda? Quanto è importante uno stile di leadership adatto a rappresentare la propria organizzazione? È fondamentale soffermarsi sull'evoluzione del ruolo al fine di comprendere al meglio i contesti sfidanti che attendono i manager dal punto di vista della cultura organizzativa, della leadership e delle prospettive di carriera.

Un altro aspetto chiave che sta in capo ai dirigenti è la crescita e lo sviluppo delle risorse, nonché la loro gestione: prestare attenzione a questi elementi consente di raggiungere risultati migliori e di contare su persone più ingaggiate.

Un percorso interattivo

Il workshop è pensato per tutti i dirigenti di nuova nomina che desiderano confrontarsi attivamente per iniziare una riflessione su come approcciare al meglio il proprio ruolo in azienda. La metodologia di apprendimento prevede sessioni formative in aula con lavori di gruppo, in modo tale da rendere l'esperienza fortemente interattiva e volta a favorire lo scambio di idee, opinioni e punti di vista. ■



Partecipa al workshop e affronta le sfide con sicurezza

Vi aspettiamo presso la

Learning House di Cfmt a Milano

il **15 maggio** dalle 9:30 alle 17:30,

per una giornata ricca di punti di vista interessanti:

scopri tutte le sfide del nuovo ruolo!

cfmt30

Per maggiori informazioni:

https://bit.ly/Neodirigenza_CFMT

Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'inserto Dirigibile. **(22, 67)**

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

Giovanni Garattoni e **Matteo Broggi**, sceneggiatura e disegni. **(8)**

Romeo Melucci è responsabile del servizio fiscale e coordinamento normativa 50&Più Caf, il Centro autorizzato di assistenza fiscale che assicura professionalità e competenza provvedendo all'elaborazione di dichiarazione dei redditi, Imu, Red, Isee, richiesta bonus energia, visure catastali, dichiarazioni di successioni, paghe colf e badanti. **(30)**

Martina Migliore è psicoterapeuta cognitivo comportamentale e direttrice Formazione e Sviluppo di Serenis, piattaforma digitale per il benessere mentale e centro medico autorizzato. **(62)**

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. **(66, 75)**

Luca Padovani, marketing, comunicazione, eventi **(10)**

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

MANAGERITALIA

FASDAC — FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI

CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO

ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati, Davide Mura

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. 3496315340 - 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
aprile 2024 è di 43.241 copie

ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

Prevenzione dentale over 60

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

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 INVISIBILE
IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
PROTESI FISSE E MOBILI

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia

FASDAC

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

PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

Non sei ancora entrato? Fallo subito!

ACCESSO

DIRIGENTI: dal sito Cfmt con user id (codice fiscale) e psw di Cfmt (chi entra per la prima volta può richiedere la password in autonomia).
AZIENDE: dal sito Cfmt user id (la stessa del Suid) e psw inviata da Cfmt.

I SERVIZI ACQUISTABILI COL CREDITO WELFARE

- **Versamento al Fondo di previdenza complementare Mario Negri**.
- **Acquisto di una copertura integrativa al Fasdac** per il dirigente e i familiari con la Cassa sanitaria Carlo De Lellis.
- **Attivazione di pacchetti prevenzione** per i familiari, anche non conviventi e non assistiti dal Fasdac, tramite strutture sanitarie convenzionate con il Fasdac.
- **Acquisto di corsi di formazione** per i familiari, anche non conviventi.

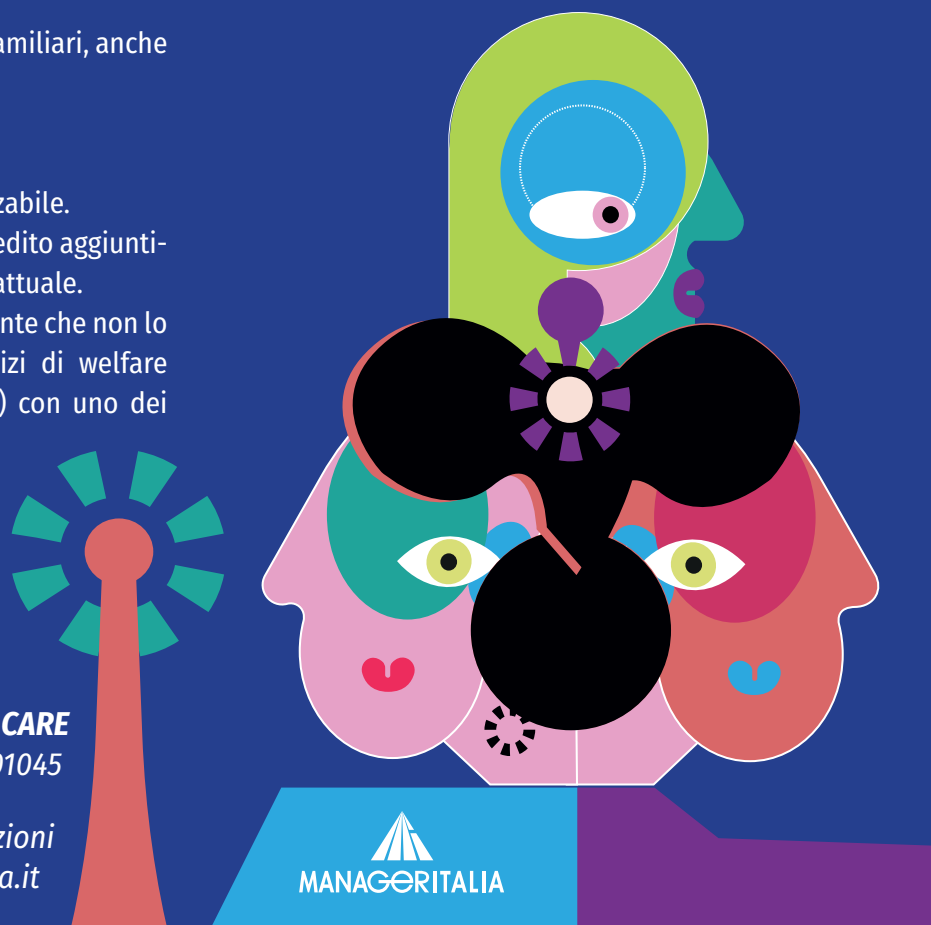
IL CREDITO WELFARE

- Ha un valore minimo e non è monetizzabile.
- Le aziende possono riconoscere un credito aggiuntivo spendibile nella piattaforma contrattuale.
- Le aziende continuano o iniziano (le tante che non lo fanno) a offrire anche gli altri servizi di welfare aziendale (art. 51, comma 2, del Tuir) con uno dei provider presenti sul mercato.

DIRITTO AL CREDITO WELFARE E SPENDIBILITÀ

Il credito welfare **spetta a tutti i dirigenti ed è**:

- proporzionato in dodicesimi (con il 15 del mese come spartiacque in ingresso o uscita), rispetto ai mesi degli anni 2024 e 2025 nei quali si è in forza in azienda;
- dovuto in caso di contratto a tempo indeterminato, determinato o part-time;
- dovuto anche per i periodi di congedo o malattia, non per l'aspettativa non retribuita;
- azzerato al verificarsi della cessazione del rapporto di lavoro per l'importo non speso;
- riportato all'anno successivo per l'importo non speso nel 2024;
- destinato al Fondo Mario Negri, salve diverse disposizioni, per l'importo non speso alla fine del 2025.



CUSTOMER CARE
welfare@dirigentiterziario.it | 0282901045

Per maggiori informazioni
www.manageritalia.it

MANAGERITALIA