

DIRIGENTE

N. 7-8 LUGLIO/AGOSTO 2024

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

LA NUOVA SQUADRA

Marco Ballarè
eletto presidente

CONGRESSO

Intervista al presidente:
un futuro di impegno
e innovazione

Nuove idee e progettualità


Il futuro che vogliamo

Indagine: la parola ai manager



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)



**L'ortodonzia
che funziona,
ma non
si fa notare.**

**Vuoi
sapere
come?**



Ti accogliamo con l'ortodonzia invisibile.

Scegli di metterti in buone mani.



**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

**Convenzione
diretta
FASDAC**

LA MANAGERITALIA CHE VOGLIAMO

Sono stato eletto presidente in occasione dell'ultimo Congresso Manageritalia del 14 e 15 giugno a Milano. Grazie ai 220 delegati che mi hanno votato in rappresentanza degli oltre 43mila manager associati. Grazie a tutti voi associati per la fiducia accordatami.

Sono stato eletto insieme ai vicepresidenti e ai presidenti delle Associazioni Manageritalia, votati con i relativi consigli direttivi nel mese scorso. Non sono, quindi, un uomo solo al comando. Siamo una squadra di donne e uomini che, prima ancora di essere oggi negli organi statutari di vertice, sono stati e sono tuttora manager associati come tutti voi.

Nel corso del Congresso e dei lavori che lo hanno preceduto sui territori è emersa chiaramente l'anima di Manageritalia, che tanti di noi viviamo e sentiamo nostra. Questa identità si manifesta sia in quello che già siamo e facciamo, sia in quello che vorremmo essere e fare.

Manageritalia è, infatti, un'organizzazione sindacale e di rappresentanza, un fornitore di servizi per la professione, la persona e la famiglia, e una community di manager e alte professionalità. Non solo servizi, quindi, anche se questi sono determinanti per dare corpo alla nostra mission: supportiamo le manager e i manager in tutta la 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. Questi strumenti si rinforzano e si ampliano nel tempo.

Nel 2003, Manageritalia anticipa l'evoluzione della professione del manager, aprendo a quadri e ad 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 si ha con l'inserimento di prestazioni complementari e per il mercato del lavoro: formazione,

a cura del
presidente Manageritalia



politiche attive per l'employability e la Piattaforma welfare per il benessere di manager e familiari. Molte altre tutele nascono fuori dal contratto per garantire un welfare anche a chi non lo ha, come quadri ed executive professional, e per dare a tutti assistenza e consulenze per gestire carriera e sviluppo professionale, previdenza e rischi vari.

Abbiamo costruito un vero e proprio sistema sulle esigenze dei manager (dirigenti, quadri ed executive professional), 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 sulle persone, sulla loro partecipazione e appartenenza, che crea una vera e propria smart membership. Il tutto senza dimenticare che il cuore della nostra Organizzazione è la condivisione di valori e traguardi, la rappresentanza e la valorizzazione dei ruoli manageriali, determinanti anche per far crescere il nostro Paese.

Partendo da questo, nel mio programma, la condivisione, la trasparenza e l'inclusione sono pilastri fondamentali. Dobbiamo affrontare le sfide del futuro con una leadership inclusiva e allargata, che preveda deleghe e responsabilità definite.

È cruciale ascoltare, aprirsi agli altri, essere trasparenti e competenti e condividere al massimo gli obiettivi a favore della collettività che rappresentiamo.

Dobbiamo fortificare il ruolo dei territori e migliorare la percezione e l'apprezzamento dei nostri servizi da parte degli associati. Non partiamo da zero, ma dai successi degli ultimi 80 anni della nostra storia.

Dobbiamo innescare un rinnovamento non fine a sé stesso, ma per garantire che l'Organizzazione mantenga la sua rilevanza nel tempo, adattandosi ai cambiamenti del panorama economico, sociale e politico.

Serve una corsa continua verso il miglioramento, un impegno costante verso la crescita e l'innovazione per rimanere al passo con i tempi e servire al meglio i nostri associati e la comunità che rappresentiamo.

La sfida più grande è gestire il cambiamento. Siamo in una grande trasformazione e dobbiamo continuare a cambiare, cogliendo le opportunità e rimuovendo gli ostacoli. Ma per fortuna i grandi protagonisti siamo e dobbiamo essere tutti noi.

Auguriamoci buon lavoro e viva Manageritalia.

Marco Ballarè

marco.ballare@manageritalia.it



DIRIGENTE

è online su **issuu**

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

Primo piano

- 7** Marco Ballarè e la nuova squadra di Manageritalia
- 10** Manageritalia che vorrei
- 14** *Intervista a Marco Ballarè* - Un futuro di impegno e innovazione
- 16** Nuove idee e progettualità
- 21** Il futuro che vogliamo
- 24** Temi congressuali: la parola ai manager

Sostenibilità

- 27** Trasparenza e sostenibilità nel business model
- 32** Social impact manager

Eventi

- 30** Nessuno escluso: fragilità e lavoro
- 37** Motore Italia Marche

Management

- 34** Governare il tempo

Intervista

- 40** *Renzo Libenzi* - Imprese, manager e territori

Innovazione

- 44** IA generativa: da trend a driver competitivo

Leadership

- 46** Per un'organizzazione inclusiva e diversificata

Focus

- 48** *Giovanni Portaluri, Lale Guven, Martino Incarbone* - Vendite: l'attrazione del talento

Turismo

- 58** A Cortina per un turismo di qualità e sostenibile

RUBRICHE

42 Osservatorio legislativo

52 Management: I must read worldwide

61 Arte

62 Pillole di benessere

63 Letture per manager

64 Lettere



Fasdac

- 73** Nomenclatore tariffario: aggiornamenti dal 1° luglio

Fondo Mario Negri

- 76** Online i nuovi bandi per le borse di studio 2024

Assidir

- 78** Il welfare per l'associato Manageritalia: area "patrimonio"

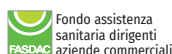
Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Benessere digitale: come vivere connessi senza perdersi



DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

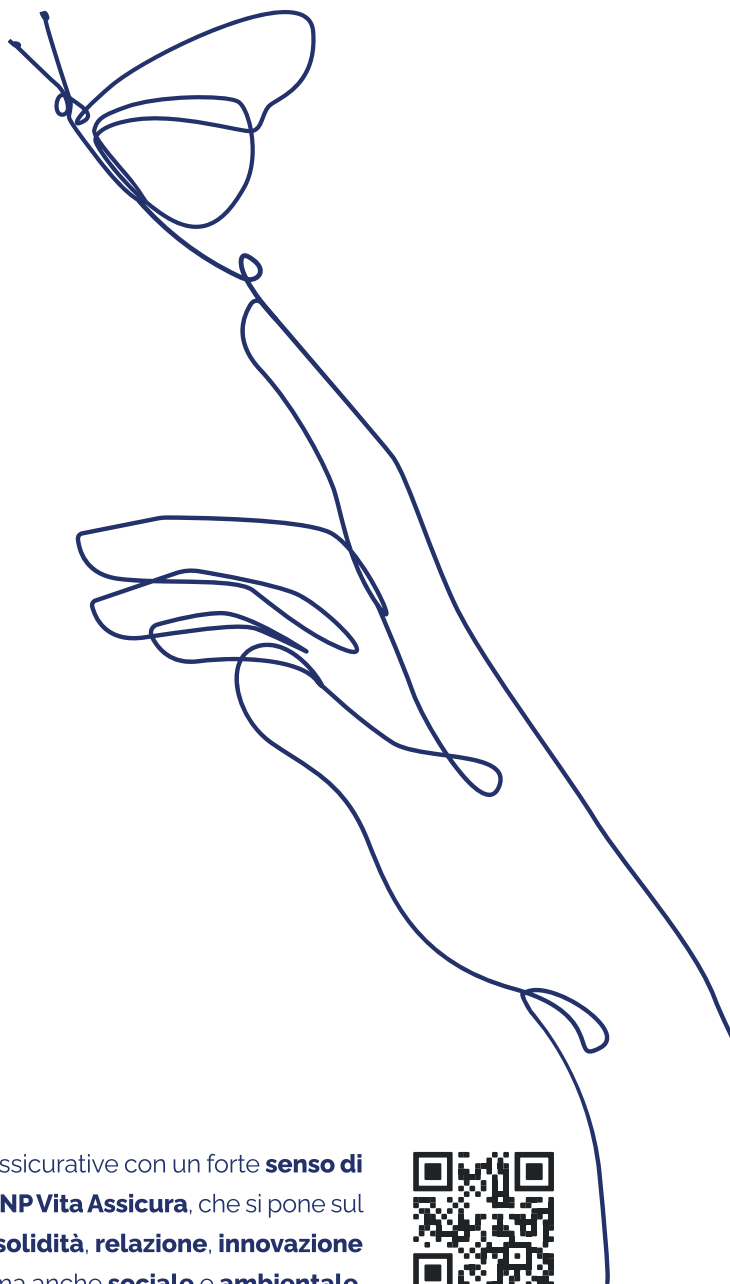


Con

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



MARCO BALLARÈ E LA NUOVA SQUADRA DI MANAGERITALIA

Elezioni, priorità e sfide future: la visione del nuovo presidente per una Federazione innovativa e determinata

La 102^a Assemblea di Manageritalia, tenutasi il 15 giugno scorso, ha eletto **Marco Ballarè** come nuovo presidente, succedendo a **Mario Mantovani**, che lascia l'incarico dopo 12 anni ai vertici della Federazione.

Milanese e manager di lungo corso, Ballarè ha ricoperto posizioni di vertice in aziende del settore finanziario, delle infrastrutture e della grande distribuzione. In Manageritalia è attivo dal 2009 nel consiglio direttivo e dal 2011 nella giunta esecutiva di Manageritalia Lombardia. Dal 2012 è presidente di Assidir e consigliere nella giunta e nel consiglio di presidenza nazionale. «Siamo un sindacato moderno e innovativo, una grande comunità determinata a tutelare gli interessi dei manager e, contemporaneamente, quelli del Paese e di tutti gli italiani, contribuendo con le nostre competenze non solo alle aziende e all'economia, ma anche a favore delle istituzioni e della società», ha dichiarato Ballarè durante l'Assemblea. «Questo perché siamo da sempre solidali, pagando abbondanti tasse e contributi, e perché solo in un Paese benestante e in crescita possiamo esplicitare al meglio il nostro ruolo in azienda e nella società. Per favorire la crescita del sistema Paese, dobbiamo puntare sulle competenze, sui settori e sui business ad alto valore aggiunto, aumentare la managerialità

delle piccole medie imprese e delle aziende familiari, e avere una pubblica amministrazione moderna e sinergica con il privato».

Al suo fianco, in qualità di vicepresidenti, sono stati eletti **Simone Pizzoglio** e **Monica Nolo**, mentre **Antonella Portalupi** è stata riconfermata (vedi pagine seguenti). «Lavoreremo insieme su tutto il territorio – ha continuato Ballarè – per ascoltare e dialogare con dirigenti, quadri, executive professional e pensionati, offrendo loro ciò che è indispensabile per costruire e gestire al meglio il proprio benessere professionale e personale».

Ma quali sono i principali obiettivi del suo mandato? In sintesi, «rafforzare l'azione sui territori, i servizi e la vicinanza ai manager, innovare il contratto collettivo dei dirigenti e rafforzare la rappresentanza e l'interlocuzione con le istituzioni». Per conoscere meglio il suo pensiero, le sfide, gli obiettivi e le priorità per il futuro, lo abbiamo intervistato (vedi pagina 14) a pochi giorni dalla sua nomina. La nuova squadra, insieme al comitato di presidenza e a tutte le Associazioni, affronterà le sfide future a beneficio dei manager, delle aziende e dell'intera Organizzazione. Nelle pagine successive, i momenti più significativi del VI Congresso Manageritalia e di questa assemblea elettiva. ■



I COMPONENTI DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI DI MANAGERITA

MARCO BALLARÈ *Presidente*

Dirigente dal 1980, già amministratore delegato in un importante gruppo finanziario e in un grande gruppo autostradale. Precedentemente direttore generale in grandi aziende della gdo. Dal 2009 nel consiglio direttivo e dal 2011 nella giunta esecutiva di Manageritalia Lombardia, dal 2012 è presidente Assidir e consigliere nella giunta e nel consiglio di presidenza nazionale.

SIMONE PIZZOGLIO *Vicepresidente*

Dirigente dal 2007, oggi è partner di uno dei principali Istituti di ricerche di mercato e sondaggi di opinione. Ha sempre lavorato nel settore della consulenza e della ricerca per aziende italiane e multinazionali. Da novembre 2021 è presidente di Cfmt; partecipa alla vita associativa dal 2008, è consigliere in Manageritalia Lombardia ed è stato nel cda di Manageritalia Servizi.

ANTONELLA PORTALUPI *Vicepresidente*

Dirigente in servizio, è dottore commercialista e revisore contabile. È inoltre professore a contratto presso l'Università di Pavia, con un'esperienza di oltre 30 anni in una importante società di consulenza. Nel consiglio direttivo di Manageritalia Lombardia sin dal 2008, è vicepresidente nazionale di Manageritalia e presidente del Fondo pensione Mario Negri.



Antonella Portalupi

Marco Ballarè

Monica Nolo

LIA PER IL QUADRIENNIO 2024-2028

MONICA NOLO
Vicepresidente

Dirigente di società regionale che realizza interventi di venture capital e di finanza innovativa per lo sviluppo delle pmi, con esperienza maturata in intermediari finanziari vigilati e in soggetti istituzionali. Nel consiglio di Manageritalia Liguria dal 2008, vicepresidente dal 2010 al 2017 e presidente dal 2017 ad oggi. Dal 2011 al 2020 membro degli organi del Fondo Mario Negri. PLN dei progetti Politiche attive e Sindacato Km0. Dal 2020 è presidente dell'Associazione Antonio Pastore.



Simone Pizzoglio

Presidente

MARCO BALLARÈ

Vicepresidenti

SIMONE PIZZOGLIO

responsabile marketing associativo ed esecuzione del Piano operativo

ANTONELLA PORTALUPI

responsabile amministrazione, finanza e controllo di sistema

MONICA NOLO

responsabile relazioni sindacali e sviluppo associativo

Giunta esecutiva (*oltre ai precedenti*)*

Riccardo Rapezzi (presidente Fasdac) – **Guido Carella** (presidente Manageritalia Servizi) – **Luigi Catalucci** (presidente Cassa De Lellis) – **Marcella Mallen** (presidente Fondazione Prioritalia) – **Roberto Saliola** (vicepresidente Fondir).

Comitato di presidenza (*oltre ai precedenti*)*

Stefano De Martin (presidente Manageritalia Friuli Venezia Giulia) – **Dino Elisei** (presidente Manageritalia Marche) – **Lucio Fochesato** (presidente Manageritalia Veneto) – **Domenico Fortunato** (presidente Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata) – **Alfredo Lanfredi** (presidente Piemonte e Valle d'Aosta) – **Cristina Mezzanotte** (presidente Manageritalia Emilia Romagna) – **Luc Pénaud** (presidente Manageritalia Liguria) – **Ornella Pippa** (presidente Manageritalia Trentino-Alto Adige) – **Carmine Pallante** (presidente Manageritalia Sicilia) – **Carlo Romanelli** (presidente Manageritalia Executive Professional) – **Tommaso Saso** (presidente Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria) – **Paolo Scarpa** (presidente Manageritalia Lombardia) – **Ciro Turiello** (presidente Manageritalia Campania) – **Marco Zuffanelli** (presidente Manageritalia Toscana).

Revisori dei conti

Barbara Masetti – **Massimo Menichini** – **Paola Vignoli**.

Proviviri

Renato Cappuccini – **Renato Martelletti** – **Armando Panvini** – **Gian Luigi Pastorello** – **Renato Rinaudo** – **Vittorino Riva** – **Edoardo Salmoiraghi** – **Franco Strazzullo** – **Giuseppe Testa**.

* Composizione in aggiornamento



MANAGERITALIA CHE VORREI

Il 14 e il 15 giugno, allo Sheraton Milan San Siro, si sono svolti il VI Congresso e la 102^a Assemblea Manageritalia. Due giorni per delineare il futuro della nostra Organizzazione all'insegna dei quattro elementi della natura

“Come dalla loro unione prende forma la materia del mondo, così dall'unione delle nostre idee prende forma quello che saremo.”
Questa è una frase contenuta nel video di apertura del Congresso, il cui concept è stato incentrato sui quattro elementi della natura (aria, terra, acqua, fuoco), da cui tutto nasce e si materializza. Quattro elementi da cui prendere spunto e quattro temi congressuali su cui dialogare per definire la strategia dei prossimi quattro anni di Manageritalia.

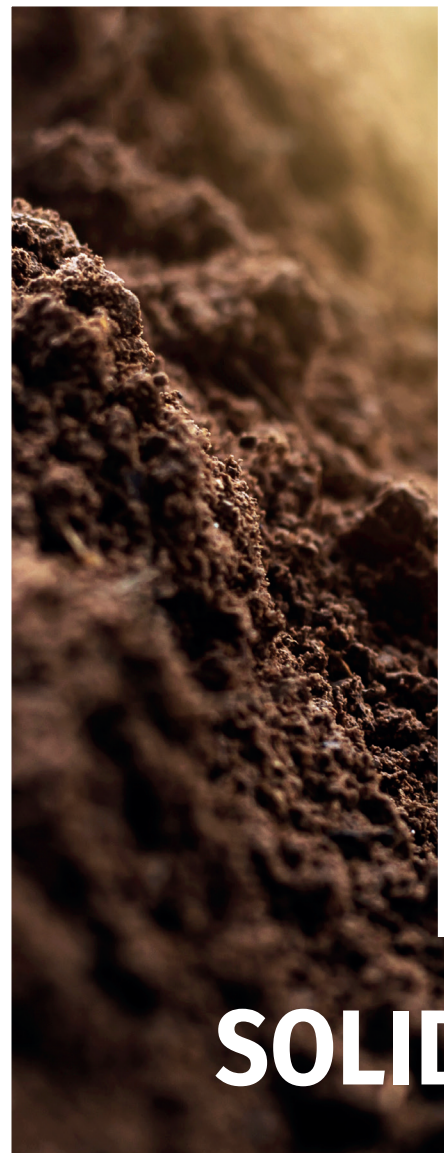
Il Congresso

In apertura dei lavori, **Mario Mantovani** (presidente uscente dopo 12 anni ai vertici di Manageritalia) si è soffermato sugli obiettivi raggiunti dall'Associazione dal 2020 ad oggi (il rinnovo dei contratti, gli aumenti retributivi, il potenziamento del welfare, i servizi che tutti i giorni sono offerti agli associati, gli eventi a loro dedicati...) e anticipando i temi dei lavori congressuali: «Il Congresso è un momento strategico per la nostra Organizzazione, siamo chiamati a discutere di valorizzazione dei territori, organizzazione

del lavoro, futuro di professioni e competenze, sinergie tra welfare pubblico e privato. Questo per ribadire l'importanza dei corpi intermedi e di un sindacato e organizzazione di rappresentanza come il nostro, realtà che rappresenta i manager guardando ai loro interessi e a quelli del Paese. Per realizzare tutto questo, dobbiamo ottimizzare la spesa, valorizzare le competenze e favorire l'innovazione tecnologica e sociale».

La tavola rotonda

La mattinata è poi proseguita con la tavola rotonda dal titolo "Il futuro che vogliamo. Ripartiamo da crescita sostenibile e territori, lavoro, welfare". Aprendo i lavori, **Dario Donato**, giornalista di Tgcom24, ha letto il messag-





APERTA



DA

gio del ministro del Lavoro, Marina Elvira Calderone (vedi pagina 13). Durante il dialogo si sono confrontati: **Romano Benini**, giornalista economico e docente Sociologia del Made in Italy Università La Sapienza Roma; **Veronica De Romanis**, docente presso l'European Economics Luiss di Roma e la Stanford University Firenze;



DINAMICA



AGILE

Renato Loiero, consigliere della presidente del Consiglio per il bilancio; **Marcella Mal-len**, presidente Prioritalia e ASviS; **Francesco Morace**, sociologo e saggista, fondatore di Future Concept Lab.

Al centro della discussione, la crescita sostenibile, che significa ripresa del Pil, innovazione, aumento del lavoro di qualità e delle retribuzioni, gestione del debito e massima



attenzione agli aspetti sociali, ambientali e di governance. Queste, secondo gli ospiti, le basi per proseguire il dialogo su crescita uniforme nei territori, organizzazione del lavoro, professioni, competenze, welfare (vedi pagina 24).

Quattro temi per decidere il futuro

Nel pomeriggio, i lavori sono entrati nel vivo del Congresso: i quasi 400 delegati si sono suddivisi nei quattro gruppi dedicati ai temi da discutere: Valorizzazione dei territori; Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità; Crescita sostenibile ed economia dei servizi; Rappresentanza e governance. Partendo dai contributi emersi nelle Associazioni territoriali durante i pregressi, le associate e gli associati hanno letto, analizzato, discusso e migliorato le mozioni; le proposte definitive sono state quindi presentate a tutta l'assemblea, che, dopo un confronto ad alto valore aggiunto, le ha accolte e votate. Il dialogo è stato molto partecipato, con interventi interessanti, volti a definire gli obiettivi di Manageritalia per i prossimi quattro anni (vedi pagina 16).

Tra il lavoro in gruppi e la presentazione delle mozioni, abbiamo avuto un "assaggio" di intelligenza artificiale: durante *Manageritalia che vorrei*, il segretario generale di Manageritalia **Massimo Fiaschi** e FATA, l'avatar con la quale ha dialogato (acronimo di Fuoco, Aria, Terra, Acqua, gli elementi che rappresentavano i quattro temi congressuali), hanno commentato i risultati della survey con cui gli associati hanno espresso la propria idea sulla Manageritalia del futuro (digitale, giovane, energica, dinamica, istituzionale ma aperta ai cambiamenti...) e sulle trasformazioni che l'IA porterà nel mondo del lavoro e nella nostra Organizzazione.

La giornata si è conclusa con la cena e un momento di relax: a bordo piscina, The Rockabilly Legends hanno scaldato la serata, intrattenendo gli ospiti con dell'ottima musica rockabilly.



Bilanci, non solo numerici

I lavori sono ripresi la mattina di sabato 15 giugno con l'intervento di Mario Mantovani, che ha concluso ufficialmente il suo mandato salutandolo e ringraziando gli associati, i collaboratori e tutta l'Organizzazione. Il suo discorso è terminato con una standing ovation e un lungo applauso.

Antonella Portalupi, vicepresidente Manageritalia, ha

poi presentato il bilancio consuntivo della Federazione, seguita da **Marco Ballarè**, presidente Assidir, che ha illustrato le caratteristiche del rinnovo della convenzione Antonio Pastore, che partirà dal gennaio 2025.

La nuova squadra

Dopo un breve coffee break, è arrivato l'atteso momento delle votazioni: i delegati sono stati chiamati a eleggere i nuovi organi istituzionali e i collegi nazionali dei probiviri e dei revisori dei conti.

Marco Ballarè è stato eletto presidente Manageritalia, mentre **Simone Pizzoglio**, **Antonella Portalupi** e **Monica Nolo** sono stati nominati vicepresidenti (vedi pagina 7).

Ha quindi chiuso la due giorni il neopresidente Ballarè, ringraziando i colleghi per la fiducia accordatagli per la direzione dell'Associazione: «Sono stati due giorni importanti, sono onorato di ricoprire questa carica. Condivisione, trasparenza e inclusione saranno alla base del percorso che ci attende; dobbiamo continuare a lavorare per migliorare i servizi e rafforzare la rappresentanza istituzionale, mantenendo l'eccellenza che ci contraddistingue e adeguandoci sempre ai cambiamenti che il contesto richiede. Siamo chiamati a impegni collettivi e individuali: per concretizzare al meglio le mozioni del Congresso servirà una squadra allargata e unita. A tutti auguro un buon lavoro!».



*Il Ministro del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

Roma, 13 giugno 2024

Gentile Presidente Mantovani,

la ringrazio per il cortese invito al vostro Congresso Nazionale nel quale saranno delineate le linee strategiche della Federazione e delle sue articolazioni territoriali nella consiliatura a venire. Precedenti impegni istituzionali all'estero non mi consentono di prendervi parte in presenza, ma vorrei ugualmente contribuire al vostro confronto, anche considerando la specifica rilevanza che attribuisco al ruolo della sussidiarietà nei sistemi di welfare nel momento in cui le transizioni tecnologiche ci pongono davanti al necessario governo delle connessioni tra intelligenze umana e artificiale.

L'uomo al centro, insieme alle sue competenze: con questo approccio ci avviciniamo al prossimo G7 del Lavoro previsto a Cagliari in settembre. Un approccio "umano-centrico" allo sviluppo dell'AI per coglierne appieno le potenzialità, non da ultimo quelle relative al miglioramento della sicurezza nei luoghi di lavoro, per il quale è necessario si valorizzino e, in taluni casi, si formino quelle competenze capaci di governare il diverso assetto del mondo del lavoro e accompagnare l'innesto dell'intelligenza artificiale, in particolar modo di quella di tipo generativo, nel rispetto delle norme a tutela dei lavoratori. Quelle dei manager.

Figure con un ruolo fondamentale nella guida verso l'innovazione, da quella organizzativa a quella di processo e di prodotto. Per questo la promozione e la valorizzazione di politiche, servizi e strumenti per la formazione delle alte competenze - che devono essere patrimonio di dirigenti, manager e, in modo più ampio, di chi ha ruoli chiave nel sistema economico - è rilevante nella dimensione pubblica. L'erosione del mismatch tra fabbisogni delle imprese e competenze manageriali, ne consegue, è parimenti rilevante e all'attenzione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Per superarlo, ritengo vada sviluppato un sistema di politiche attive a favore della dirigenza e del management, con la regia del Dicastero stesso e in sinergia con le azioni avviate dal Governo e dalle regioni, nell'ambito soprattutto del nuovo FSE-plus.

La valorizzazione professionale del management è di certo un obiettivo comune e auspico che il Congresso per il rinnovamento del vostro gruppo dirigente rappresenti anche l'occasione per individuare un percorso comune finalizzato alla promozione di strumenti condivisi per lo sviluppo della managerialità nelle imprese italiane.

Buon lavoro.

Marina Elvira Calderone
Marina Elvira Calderone



UN FUTURO DI IMPEGNO E INNOVAZIONE

A pochi giorni dalla sua nomina, avvenuta durante la 102^a Assemblea del 15 giugno scorso a Milano, abbiamo incontrato il nuovo presidente di Manageritalia, Marco Ballarè, per esplorare le prospettive e i programmi che guideranno l'Organizzazione nei prossimi anni



Marco Ballarè, presidente Manageritalia

Come esce Manageritalia dai recentissimi appuntamenti istituzionali di Congresso e Assemblea elettiva?

«In pochi mesi, qualche migliaio di associati ha dedicato tempo, competenze e idee per delineare il nostro futuro. Non è una cosa che succede in tante altre organizzazioni e gli appuntamenti istituzionali, pregressi e assemblee elettive, ai quali ho preso parte sui territori, mi hanno testimoniato impegno e partecipazione determinanti, di alto livello e per nulla scontati. Ho percepito un forte senso di responsabilità e sforzo, non solo organizzativo, anche da parte delle Associazioni».

Che idea si è fatto delle 400 persone che hanno animato questi due giorni?

«Ho visto quattrocento persone, cervelli e talenti che non conosciamo abbastanza e che dobbiamo valorizzare appieno. Quattrocento persone ricche di competenze, che vanno ben identificate singolarmente e messe a sistema, creando una forte sinergia tra loro. E questa non è altro che la punta dell'iceberg, perché dietro ci sono oltre 43mila manager associati che rappresentano tutta l'Italia, il vero Dna e valore del management. E dare valore ai manager e ribadire il loro ruolo determinante per la crescita è ciò che facciamo».

Ci parla dei programmi e delle priorità?

«Gli obiettivi prioritari sono: rafforzare l'azione sui territori, migliorare i servizi e la vicinanza ai manager, innovare il contratto collettivo dei dirigenti e consolidare la rappresentanza e l'interlocuzione con le istituzioni. Quest'ultimo obiettivo va perseguito a livello nazionale e su tutti i territori, anche insieme a Cida. Per esempio, dobbiamo sviluppare l'attività sindacale con attenzione anche alle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro che impattano sui manager, sia sui dirigenti che su coloro che operano con altre forme contrattuali. Noi, oggi, rappresentiamo dirigenti, quadri ed executive professional e questo è funzionale al nostro ruolo e a come si muove il mercato e il contesto in cui operiamo. E, ancora, dobbiamo acquisire maggiore autorevolezza e attenzione su temi che coinvolgono noi e il Paese, riuscendo ad anticipare e far sentire la nostra voce».

La nostra Organizzazione ha tutto ciò che serve per guardare al futuro?

«Certo, siamo un'Organizzazione composta da persone, in cui Federazione e Associazioni territoriali svolgono funzioni complementari e sinergiche. Funzioni che vanno svolte nella massima sinergia per ottenere i migliori risultati. A livello organizzativo, c'è una chiara definizione dei ruoli, che devono essere sostenuti con condivisione, trasparenza e inclusione. È quindi fondamentale fare propri strategie e obiettivi definiti, agire con trasparenza nelle decisioni quotidiane e includere tutte le persone e le idee per arrivare a una sintesi efficace».

Perché per un manager è importante Manageritalia?

«Perché, anche attraverso il contratto collettivo, conferisce al manager una dimensione e un ruolo economico e sociale definiti, offrendo un sistema di welfare e una serie di servizi determinanti per affrontare le sempre più pressanti, ma stimolanti, sfide professionali. Su questa solida base, abbiamo sviluppato valore e servizi anche per coloro che non hanno la "fortuna" di avere il contratto dirigenti, come i quadri e gli executive professional».

Perché Manageritalia e i manager sono importanti per il Paese?

«Perché al Paese, per crescere a livello economico e sociale, serve cultura e presenza manageriale. Non c'è quindi alcun dubbio: serve molta più managerialità, visto che proprio da questo punto di vista abbiamo un gap con l'estero che, soprattutto in tante pmi e aziende familiari, frena la competitività e la crescita. E questo incide anche sulla crescita del Pil e delle retribuzioni. Ci vuole più managerialità per svilupparci in settori e business ad alto valore aggiunto, i soli che possono remunerare adeguatamente il lavoro di qualità e quello di tutti. Poi, come Associazione, dobbiamo portare il contributo dei manager alle istituzioni per dare idee e competenze utili per legiferare e governare il Paese alla luce di quello che realmente succede e serve nel mondo del lavoro e dell'economia, ma anche in tanti altri campi e ambiti quali sostenibilità, inclusione ecc.».



NUOVE IDEE E PROGETTUALITÀ

Le quattro mozioni approvate durante il Congresso del 14 giugno

Quale identità, quale direzione e quali sfide attribuire all'azione sindacale della Federazione per i prossimi quattro anni? Con l'obiettivo di rispondere a queste domande, oltre 400 manager delegati provenienti da tutte le regioni d'Italia hanno dato vita al Congresso di Manageritalia il 14 giugno scorso. I quattro temi prioritari individuati al centro dei lavori sono stati la valorizzazione dei territori, il nuovo patto sociale per il Paese, la rappresentanza e governance e la crescita sostenibile ed economica dei servizi. Dalle evidenze emerse dal dialogo sulla piattaforma online dedicata e dai risultati di una specifica indagine sugli associati (vedi pagina 27), oltre al confronto in occasione dei

precongressi delle associazioni territoriali, quasi tremila manager hanno contribuito a sviluppare nuove idee e progettualità. Le mozioni emerse dal territorio sono state poi sintetizzate e analizzate nel corso dei lavori congressuali, per essere infine votate e approvate. Ve le presentiamo nelle pagine seguenti. Il comitato di presidenza valuterà l'assegnazione delle priorità delle proposte formulate, al fine di indicare le linee guida del Piano operativo 2024-2028.

Con queste mozioni come guida, Manageritalia si impegna a proseguire il suo percorso di crescita per i prossimi quattro anni, a sostegno dei propri manager e, insieme a loro, a sostegno del nostro Paese.

MOZIONI APPROVATE

Il Congresso di Manageritalia si è riunito il 14 giugno 2024 per decidere quale identità, quale direzione e quali sfide attribuire all'azione sindacale della Federazione per i prossimi quattro anni.

Il Congresso demanda al comitato di presidenza di valutare le azioni indicate dalle Associazioni territoriali nei pregressi, contenute negli atti del Congresso, al fine di indicare le priorità che costituiranno il Piano operativo.



VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI

Premesso che:

- ▲ a livello territoriale vi è una crescente consapevolezza dell'importanza strategica della componente manageriale per lo sviluppo imprenditoriale locale;
- ▲ una maggiore vicinanza della rappresentanza al territorio può migliorare l'efficienza dell'apparato istituzionale e il controllo della cittadinanza sui servizi locali;
- ▲ la rappresentanza della dirigenza a livello territoriale può essere rafforzata dall'efficientamento delle Cida regionali;
- ▲ nell'economia di un territorio la valorizzazione della destinazione turistica è fondamentale, e a tale scopo va promossa la figura del destination manager, un manager specializzato che possa lavorare a fianco delle istituzioni locali e gli operatori turistici per sviluppare le azioni commerciali necessarie per migliorare i flussi turistici;

ha deliberato di:

- ▲ promuovere la managerialità negli ecosistemi territoriali per portare avanti azioni integrate di sviluppo locale, al fine di allineare gli obiettivi del sistema imprenditoriale con quelli delle amministrazioni locali, anche attraverso laboratori permanenti di settore;
- ▲ avviare progetti di partenariato con le amministrazioni territoriali e nazionali, mettendo a sistema il modello di partenariato già avviato centralmente e in alcune Regioni;
- ▲ dare impulso alle Cida regionali anche in un'ottica di rete e coordinamento tra di esse per aumentare il potere rappresentativo;
- ▲ favorire l'introduzione della figura del destination manager negli assessorati regionali per coordinare le azioni di marketing dirette alla valorizzazione delle destinazioni turistiche, anche avviando forme di certificazione;
- ▲ vigilare sull'iniziativa di legge che prevede l'autonomia differenziata, nel timore di creare forti disparità economiche tra le regioni, mentre la Zes unica è vista come una grande opportunità di crescita del Sud d'Italia;
- ▲ avviare una migliore sinergia tra le Associazioni territoriali coinvolgendo le imprese e la condivisione di best practice per la tutela dei dirigenti e avvio di opportunità e creazione di competenze, ma anche l'organizzazione di eventi tematici verticali per l'inclusione degli executive professional e quadri.
- ▲ costituire un tavolo di lavoro per la definizione del destination manager.



2



UN NUOVO PATTO SOCIALE: LAVORO, WELFARE, EQUITÀ

Premesso che:

- ▲ tutti gli associati credono nella solidarietà sociale e intergenerazionale per salvaguardare il sistema pensionistico e il Ssn;
- ▲ resta centrale nell'azione della Federazione la tutela del ceto medio, oggetto della petizione portata avanti da Cida, oppresso da un eccessivo prelievo fiscale ed escluso dai benefici statali, incentivando una maggiore equità fiscale supportata da maggiori controlli fiscali;
- ▲ il sistema previdenziale deve consentire un'uscita flessibile dal mondo del lavoro che consenta il ricambio generazionale e tenga conto di quanto si è versato in tutta la carriera lavorativa, nell'ambito di una riforma di grande respiro che resti stabile e sostenibile nel tempo e dia certezze al lavoratore in servizio sul suo futuro previdenziale;
- ▲ è necessaria una riforma del sistema sanitario che tenga conto dei bisogni di una società che tende a invecchiare sempre di più e che ragioni in termini di complementarità e di logiche di sussidiarietà tra sanità pubblica e privata, ad esempio con strumenti come la Ltc che prosegua oltre la vita lavorativa;
- ▲ sempre di più il welfare contrattuale si dovrà occupare di dare protezione ai rischi lavorativi, di salute, patrimoniali ecc., con soluzioni concordate tra parti sociali e incentivate dallo Stato;
- ▲ occorre favorire l'employability di tutti gli associati mediante l'innesto della capacità manageriale nelle compagnie aziendali, specie quelle più innovative e in crescita, anche attraverso un maggior coinvolgimento nelle politiche attive;
- ▲ vanno valorizzate le nuove forme di organizzazione del lavoro (smart, south e fractional work), la complementarità tra intelligenza umana e intelligenza artificiale, ma anche il superamento della divisione dipendenti/autonomi, in particolare per uniformare le differenze fiscali che oggi creano separazioni sempre meno giustificate tra le categorie professionali;

3



CRESCITA SOSTENIBILE ED ECONOMIA DEI SERVIZI

Premesso che:

- ▲ nei prossimi anni crescerà la domanda di competenze medio-alte, ma già oggi le aziende faticano a trovare i profili che servono. Occorre investire continuamente nelle competenze per colmare il mismatch, ma anche intervenire sulla formazione dei giovani affinché i percorsi scolastici e universitari siano allineati con quanto richiesto dalle aziende in entrata.
- ▲ la sostenibilità deve essere intesa anche come maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro e anche come sostenibilità all'interno della famiglia, con carichi di cura più equilibrati e con il sostegno delle aziende e dello Stato ai giovani genitori per assolvere al loro compito e conciliare famiglia e lavoro;
- ▲ l'impegno sociale deve proseguire attraverso la fondazione Prioritalia come impegno civile della comunità manageriale al servizio della società. Occorre implementare le attività di Esg (ambiente, sociale e governance), valorizzare le diversità nelle aziende e promuovere il codice etico;

ha deliberato di:

- ▲ prendere in esame, richiamando l'assoluta centralità del ccnl, le numerose proposte di intervento su di esso e, in particolare, una possibile evoluzione per una nuova definizione della figura del dirigente, comprendere e anticipare i cambiamenti organizzativi, trasformare i luoghi di lavoro secondo logiche di benessere implementando il welfare aziendale, valutare l'impatto della IA sul lavoro manageriale, dare supporto alla genitorialità, evitare penalizzazioni ai giovani dirigenti in entrata;
- ▲ dare un accento particolare all'implementazione dei modelli organizzativi innovativi per governare i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro, anche con l'aiuto dell'IA;
- ▲ ribadire la necessità di proseguire l'integrazione tra Ssn e Fasdac con un utilizzo crescente, in via sussidiaria rispetto al sistema pubblico, della sanità privata e dei Fondi di assistenza sanitaria integrativa di origine contrattuale, con regole etiche fondate sulla solidarietà e non basate sul profitto e con un'attenzione a un'offerta differenziata a seconda dell'età e delle esigenze dell'associato e dei suoi familiari. Supportare con attività di lobbying la possibile deducibilità fiscale per i proscrittori volontari del Fondo di assistenza sanitaria;
- ▲ chiedere il potenziamento degli accordi sul welfare contrattuale del 2023 ampliando sempre di più la sfera del welfare aziendale;
- ▲ dare un forte accento alla formazione continua e al lifelong learning, per una società basata sulla conoscenza e sull'apprendimento continuo per guidare al meglio le trasformazioni in atto attivando percorsi di accesso alla formazione erogata per tutti gli associati;
- ▲ dare un'attenzione particolare alla contaminazione tra giovani e senior per trasmettere competenze manageriali tramite azioni di tutoraggio, ma anche per favorire la collaborazione tra generazioni e la crescita professionale collettiva;
- ▲ dare supporto alla Federazione al fine di presentare proposte al legislatore dirette a incentivare l'assunzione dei dirigenti e manager nelle pmi e ad ampliare i limiti di detassazione del welfare aziendale.

ha deliberato di:

- ▲ promuovere la sostenibilità nel lavoro e nella carriera, con un supporto attivo e continuativo nei momenti di transizione da un lavoro a un altro;
- ▲ impegnarsi nelle aziende e nella società per raggiungere la parità di genere e sviluppare politiche di inclusione e di valorizzazione interna di tutte le diversità;
- ▲ impegnarsi per favorire la partecipazione attiva delle donne e un'adeguata rappresentanza femminile nelle posizioni decisionali;
- ▲ promuovere parallelamente la sostenibilità familiare, l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale e attivare nelle aziende un maggior supporto ai giovani genitori, anche attraverso l'aumento della durata dei congedi di paternità;
- ▲ intraprendere azioni per dare attuazione ai principi di giustizia intergenerazionale a favore degli studenti e dei giovani;
- ▲ orientare la crescita del terziario nella direzione della sostenibilità e inclusività, che dovrà essere basata sulla sensibilizzazione di tutti gli stakeholder con un approccio manageriale e un aumento della managerialità;
- ▲ esplicitare i valori di Manageritalia e costruire un codice etico per i rappresentanti e i dipendenti;
- ▲ far consolidare l'attività della fondazione Prioritalia come un laboratorio di iniziative Esg a stretto contatto con le Associazioni aderenti.



RAPPRESENTANZA E GOVERNANCE

Premesso che:

- ▲ la rappresentanza dei manager del terziario è formata da ambiti costituiti da Manageritalia, Cida e fondazione Prioritalia; sul tema si riconosce alla Federazione il ruolo di centro decisionale;
- ▲ per ciascuno di questi livelli occorre preparazione, cultura sindacale e di advocacy nel rapportarsi alle istituzioni politiche, in sinergia con le parti datoriali e gli stakeholder, con una preventiva capacità di ascolto dei bisogni e rappresentanza dell'interesse generale, che solo un'adeguata formazione può assicurare;
- ▲ la rappresentanza dai settori core può essere allargata a nuove categorie e aree con forme di aggregazione sempre più definite e con il supporto della bilateralità;
- ▲ riguardo alla governance, occorre una maggiore attenzione a tutte le componenti e alle Associazioni aderenti con un minor numero di iscritti, approfondendo le modalità di partecipazione di quadri ed executive professional all'interno degli organi statutari;

ha deliberato di:

- ▲ assicurare una governance più partecipativa e un'informazione più capillare nelle Associazioni aderenti sui meccanismi di governo attraverso strumenti che migliorino i flussi informativi;
- ▲ impegnarsi verso una rappresentanza orientata a una maggiore valorizzazione e sviluppo della componente femminile, pensionati, quadri, under45 e proseguitori volontari;
- ▲ garantire agli associati gli stessi servizi su tutto il territorio;
- ▲ stabilire le caratteristiche di accesso alle cariche elettive, regolamentarne le incompatibilità e la durata e considerare l'elettorato attivo degli executive professional;
- ▲ cogliere la peculiarità delle competenze professionali e valorizzare le numerose identità in cerca di rappresentanza in Manageritalia Executive Professional con una rappresentanza più "vertical", anche con l'ausilio di associazioni professionali compatibili;
- ▲ considerare come criterio di individuazione di talenti associativi da valorizzare nella rappresentanza la meritorietà, l'appropriatezza delle competenze, da inserire in un catalogo delle stesse, e la comprovata esperienza associativa;
- ▲ dare supporto e valorizzare il ruolo di Prioritalia e la rappresentanza delle Cida regionali;
- ▲ creare forme di empowerment, individuale e di team, per chi ricopre ruoli nei consigli direttivi, attraverso una formazione specifica con percorsi continuativi di aggiornamento per conoscere il sistema Manageritalia.



IL FUTURO CHE VOGLIAMO

Un confronto tra manager, istituzioni e business community. Al centro, le prospettive della managerialità in Italia

La parte pubblica del VI Congresso federale, “Manageritalia che vorrei”, lo scorso 14 giugno a Milano, si è aperta con un dialogo sul domani del nostro Paese, i nodi ancora da sciogliere per la nostra economia e le priorità per i prossimi anni tra gli oltre 400 delegati presenti e autorevoli ospiti. Dopo l’intervento del presidente uscente di Manageritalia **Mario Mantovani** e il saluto del ministro del Lavoro **Marina Elvira Calderone**, la tavola rotonda moderata dal giornalista di Tgcom24 **Dario Donato**, dal titolo “Il futuro che vogliamo - Ripartiamo da crescita sostenibile e territori, lavoro e welfare”, ha visto protagonisti **Veronica De Romanis**, docente European Economics Luiss Roma e Stanford University Firenze, **Renato Loiero**, consigliere del presidente del Consiglio per il bilancio, **Romano Benini**, giornalista economico e docente di Sociologia del Made in Italy presso l’Università La Sapienza Roma, **Marcella Mallen**, presidente Prioritalia e ASviS e **Francesco Morace**, sociologo, saggista e fondatore di Future Concept Lab.

Manageritalia: i manager al centro della crescita

«Questo Congresso vuole guardare ancor di più del solito a quello che Manageritalia deve fare per i suoi associati e a quanto insieme possiamo fare per il Paese». Esordisce così Mario Mantovani nell’aprire i lavori, che prosegue: “Puntiamo i riflettori sulle sfide come valorizzazione dei territori, la nuova organizzazione del lavoro, il futuro di professioni e competenze e delle sinergie tra welfare pub-

blico e privato. Questo per ribadire l’importanza dei corpi intermedi e di un sindacato come il nostro, realtà che rappresenta i manager guardando ai loro interessi e a quelli dell’intera collettività. Per realizzare tutto questo dobbiamo ottimizzare la spesa, valorizzare le competenze e favorire l’innovazione tecnologica e sociale. In questo contesto, il “modello Manageritalia” risulta senz’altro vincente per diversi motivi: nel nostro sistema abbiamo dei meccanismi di solidarietà interna che ci consentono di offrire servizi su tutto il territorio, in modo omogeneo, sfruttando e valorizzando knowhow specifiche».

Welfare, economia dei servizi, turismo e sostenibilità

«Uno dei punti fermi della nostra Organizzazione è la complementarità del welfare contrattuale e quello pubblico. Il centro del welfare contrattuale è un modello, non solo una serie di strumenti», ha ribadito Mantovani, il quale ha poi sottolineato la centralità dell’economia dei servizi: «Ne parliamo da qualche anno in modo strutturato attraverso l’Osservatorio del Terziario di Manageritalia. Analisi, numeri e approfondimenti ci consentono di comprendere dove può manifestarsi la crescita, che deve per forza di cose essere sostenibile: una posizione pragmatica legata a una strategia di sviluppo per un continente carente nelle materie prime energetiche e che deve dunque esplorare vie diverse per accelerare sulla transizione energetica. Mantovani ha parlato anche di turismo e delle esigenze dei territori: «Ci sono aree in cui c’è necessità di



sviluppare turismo, altre in cui soffriamo per l'overtourism o che richiedono residenti perché stanno diventando deserti». Infine, una riflessione sulla nostra idea di rappresentanza, al centro del nostro lavoro e della nostra missione: un lavoro difficile che comporta la necessità di avere un dialogo e che comporta un confronto costante. «Mettere insieme differenti visioni è difficile. Fare rappresentanza richiede, prima di tutto, un'identificazione chiara della nostra categoria, oggi sempre più plurale».

I conti da tenere sotto osservazione e l'occupazione femminile

Lo scenario economico in cui ci muoviamo non è tra i più semplici da analizzare. Ci ha pensato Veronica De Romanis a fornire alcune linee guida per orientarci, definendo alcune priorità per il nostro Paese: «Il tempo dei pasti gratis è terminato, ora dobbiamo "pagare il conto". In una fase come quella che stiamo attraversando, occorre essere flessibili, resilienti. Le grandi aree – Usa, Cina, Europa – stanno rallentando rispetto al periodo pre-crisi. Il debito pubblico è una sorta di spada di Damocle sulla nostra testa. Oggi l'Italia vede il suo futuro economico e sociale determinato da due elementi fondamentali come la crescita demografica e il lavoro di qualità: entrambi questi fattori sono legati all'occupazione femminile e al suo potenziamento. Solo attraverso la valorizzazione delle donne e delle loro competenze potremo infatti far crescere il lavoro e la nostra economia».

Competenze per gestire la transizione in corso

«I manager e le loro competenze costituiscono un patrimonio non solo per le aziende ma anche per le istituzioni e il decisore pubblico per orientare scelte e indirizzi politici utili al Paese», afferma Renato Loiero, che sottolinea come sia «fondamentale mettere a sistema in azienda, così come in economia, le tante competenze oggi indispensabili per cogliere le sfide della transizione digitale, della sostenibilità e dell'inclusione di tutti, giovani e donne in particolare». Loiero ha affrontato il tema della valenza della contrattazione collettiva, delle politiche attive, che nel nostro Paese sono sempre state una "cenerentola" rispetto a quelle passive, con una parentesi sulla Garanzia giovani: sono



stati pubblicati due decreti che hanno allargato gli ambiti di applicazione.

Guardiamo al futuro con senso di responsabilità

Per Francesco Morace, sociologo e saggista, «la trasformazione digitale ha fatto evaporare le vecchie logiche del lavoro. In una modernità "gassosa", la leadership deve puntare sulla qualità del tempo, dello spazio, delle relazioni. Nel nostro sistema, l'attuale inverno demografico è destinato a proseguire se non attuiamo un vero e proprio cambio di passo nelle strategie di sostegno ai giovani e alle famiglie». Dobbiamo abbandonare i bonus poco etici e prassi negative che hanno caratterizzato questi ultimi anni. Per abbracciare e attuare visioni di lungo periodo capaci di generare valore e speranza nel futuro dobbiamo investire sul sentimento di fiducia, che consente all'economia reale di crescere, a cominciare dall'aumento dei consumi e degli investimenti dei singoli e delle imprese».

La formazione è oggi una priorità

Per Romano Benini, «la metà dei disoccupati italiani per rientrare nel mercato del lavoro richiede formazione. I Neet sono passati dal 20 al 15%: dobbiamo ora riqualificarli. Dobbiamo avere la capacità di spendere le risorse dispo-



Renato Loiero, consigliere del presidente del Consiglio per il bilancio, Marcella Mallen, presidente Prioritalia e ASviS, Romano Benini, giornalista economico e docente di Sociologia del Made in Italy Università La Sapienza Roma, Francesco Morace, sociologo, saggista e fondatore di Future Concept Lab, Veronica De Romanis, docente European Economics Luiss Roma e Stanford University Firenze.

nibili. L'approccio giusto è pensare di essere in primavera, non in inverno: occorre avere il coraggio di seminare. «Oggi i manager hanno un ruolo chiave per lo sviluppo, non solo delle imprese in cui operano, ma anche del sistema Paese. Proprio le parole del ministro Calderone in apertura di questo Congresso fanno capire come al governo interessi puntare sulle competenze dei manager, anche supportando quanto fatto già oggi da Manageritalia».

Direzione sostenibilità

Marcella Mallen, ha spiegato che «i manager devono guidare il cambiamento verso un orizzonte sempre più inclusivo e sostenibile, poiché il nostro futuro non si basa solo sul profitto e sulla capacità di rispondere, con beni e servizi, ai bisogni del consumatore, ma sull'interpretazione e attuazione della transizione ecologica e digitale che stanno radicalmente modificando la nostra quotidianità. Solo i manager e le imprese che sapranno tradurre in beni e servizi questa rivoluzione potranno essere protagonisti del futuro e del mercato». «Un cambiamento epocale della carta costituzionale è quello del 22 febbraio 2022, nell'art. 9, in cui si afferma che la Repubblica tutela l'ambiente anche nell'interesse delle future generazioni. Viene riconosciuto il diritto al futuro e l'ecologia non è più subordinata all'economia. Non possiamo più mettere in secondo piano la

tutela dell'ambiente e della salute» ricorda Mallen, che aggiunge «lo sviluppo sostenibile soddisfa i bisogni del presente senza compromettere i bisogni del futuro. Occorre puntare su un vero e proprio "Green deal" con componenti salde nel mondo produttivo. Piani e strategie aziendali non lo stravolgeranno. I manager hanno una grande responsabilità per un futuro più pulito e inclusivo».

Un confronto "ibrido": #ilfuturochevogliamo, #congressomanager, dai social alla diretta partecipata

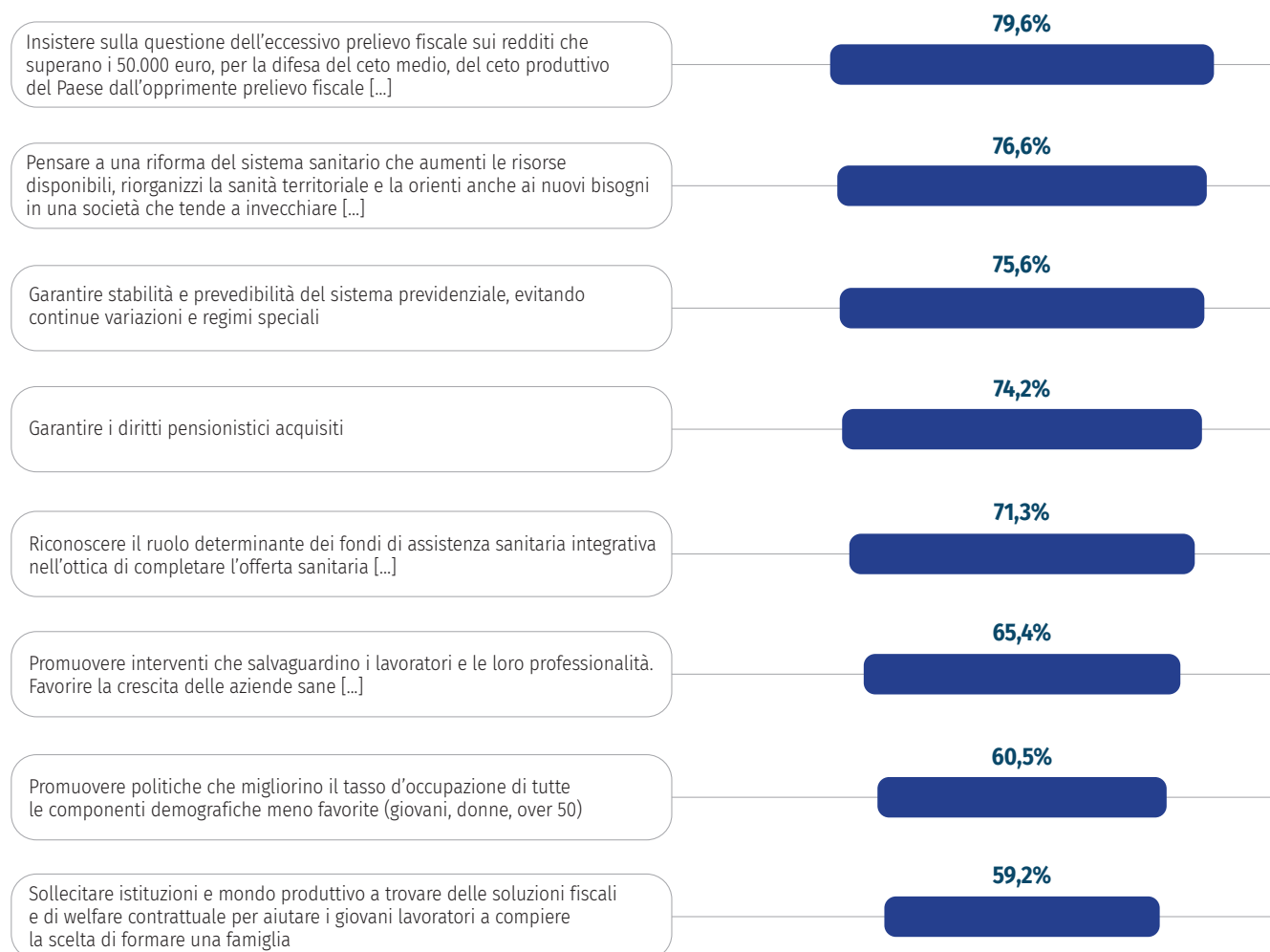
L'evento, seguito in diretta sui canali social di Manageritalia da oltre 2mila utenti e con centinaia di reazioni online, è partito dal futuro del Paese, nel quale oggi i manager hanno un ruolo determinante. Al centro della discussione, dunque, una crescita sostenibile, che vuol dire ripresa del Pil ma anche aumento del lavoro di qualità e delle retribuzioni, gestione del debito e massima attenzione agli aspetti sociali, ambientali e di governance. In questo scenario, l'innovazione, non solo in ambito digitale, è il fattore primario di sviluppo. Queste le basi per proseguire il dialogo con i nostri stakeholder affrontando la crescita uniforme nei territori, la nuova organizzazione del lavoro, le professioni che cambiano, le competenze che evolvono e una nuova, inclusiva idea di welfare. ■



TEMI CONGRESSUALI: LA PAROLA AI MANAGER

Abbiamo chiesto agli associati di valutare i temi congressuali e le azioni conseguenti. Quasi 1.700 rispondenti, tante conferme e preziosi suggerimenti

Rilevanza delle azioni proposte



Sono 1.693 gli associati che hanno dedicato parte del loro tempo a contribuire, attraverso un'apposita indagine, ai lavori congressuali. Coerentemente con il fatto che gli iscritti si aspettano da Manageritalia soprattutto "servizi" (86,5%) e "rappresentanza" (85%), le tematiche e azioni più significative (giudicate molto rilevanti dall'80 al 50% degli intervistati) si concentrano sulla difesa e il miglioramento del welfare pubblico (sanità e previdenza) e sul riconoscimento e ampliamento della funzione determinante dei fondi integrativi contrattuali, puntando sul welfare contrattuale e aziendale.

A seguire, si propone uno sviluppo qualitativo dell'occupazione a favore di tutti, puntando all'inclusione, compresa quella di giovani e donne, basato su competenze e

aziende di qualità, su una scuola e una formazione più adatta alle necessità attuali, nonché su servizi e supporti adeguati per lo sviluppo e la gestione dei momenti di transizione professionale dei manager.

Inoltre, sono state molte le conferme e le azioni suggerite anche sulle altre due dimensioni riconosciute a Manageritalia in termini di membership e movimento. Tra queste spiccano le iniziative relative all'interlocuzione sui territori con i manager e, attraverso loro, con istituzioni e società, la crescita della managerialità e, anche e soprattutto, l'aumento della cultura manageriale, con un'attenzione verso uno sviluppo sostenibile in tutte le sue dimensioni: sociale, ambientale e di governance.

Insomma, un contributo, qui per forza di cose sintetico e molto parziale, davvero utile e di valore. Grazie a tutti! ■



FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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



Trasparenza e sostenibilità nel business model

Il report integrato 2023: un documento di valore per associati e stakeholder

Con il report integrato ogni anno Manageritalia illustra il proprio business model, dimostrando con quali asset e processi è in grado di generare valore per i propri associati e per l'intera community manageriale. In piena trasparenza, vogliamo fornire a tutti i nostri stakeholder quelle informazioni rilevanti per comprendere chi siamo, come funzioniamo e il modo attraverso il quale confermiamo il principio di sostenibilità.

HIGHLIGHT 2023

Rappresentanza

DIRIGENTI CON CCNL DI MANAGERITALIA



30.055

in crescita (+6,6%) rispetto al 2022

INDICE DI RAPPRESENTATIVITÀ



85,6%

4 dirigenti su 5 sono iscritti al nostro sindacato

CRESCITA DEI DIRIGENTI SU BASE DECENNALE



+38%

rispetto ai dati del 2013

Membership

ISCRITTI



43.431

il numero più alto di sempre

AUMENTO DEGLI ISCRITTI



+5,9%

rispetto ai dati del 2022

EVENTI REALIZZATI



519

iniziative per gli associati (506 nel 2022)

HIGHLIGHT 2023

Consulenze

SANITARIE



201.836

pratiche sanitarie gestite
(218.821 nel 2022)

SINDACALI



4.387

associati che hanno ricevuto
assistenza sindacale
(5.746 nel 2022)

CONTRATTUALI



849

vertenze gestite (642 nel 2022)

ASSICURATIVE



6.280

associati incontrati
(6.133 nel 2022)

Fare rete

INCONTRO DEGLI ASSOCIATI



41.744

presenze (fisiche e da
remoto) ai nostri incontri

RELATORI ESTERNI



718

presenze
alle nostre iniziative

Giovani

BORSE DI STUDIO



1.963

borse erogate
dal Fondo Mario Negri
(+10% rispetto 2022)

ATTIVITÀ



3.122

studenti coinvolti
nelle nostre iniziative
(1.822 nel 2022)

Il Dna della sostenibilità in Manageritalia

Non ci sono dubbi che la sostenibilità sia nel Dna di Manageritalia, visto che nasciamo come sin-

dacato. Abbiamo costruito e gestiamo sistemi di welfare basati proprio sulla forza della collettività e sulla solidarietà, con la sostenibilità a garantire il tutto. La

sostenibilità rappresenta anche il vero valore centrale che scambiamo con i nostri associati e anche con il sistema pubblico, perché quanto sviluppato a integra-

zione di questo nei nostri contratti e servizi di welfare allevia, anche dal punto di vista economico, i costi per il Paese.

Un documento oltre il bilancio tradizionale

Il Report integrato annuale di Manageritalia va oltre il semplice bilancio di esercizio e di sostenibilità e riflette la natura interconnessa dei dati "contabili" con i fattori sociali, ambientali, di governance ed economici, essenziale per la creazione di un'economia sostenibile.

Asset intangibili e vantaggi competitivi

Il presupposto che sta alla base

dell'Integrated Report è che gli asset che creano valore e crescita per le organizzazioni (profit e non profit) non sono solo quelli tangibili, ma anche quelli generati internamente pur non avendo "titolo" di essere iscritti in un bilancio di esercizio. Questi ultimi spesso rappresentano dei vantaggi competitivi che sono alla base del successo delle organizzazioni e Manageritalia vuole condividere con i propri stakeholder non solo le performance conseguite nell'anno, ma anche il modo con il quale trasformare i capitali di input in risultati e prospettive per il futuro.

In questa prospettiva, Manageritalia comunica in un unico docu-

mento le informazioni finanziarie, le prospettive strategiche e gli impatti sociali e ambientali conseguiti nel 2023.

Un biglietto da visita che ci presenta come un'Organizzazione complessa, con una propria identità e con dei valori chiari e condivisi con gli associati e gli altri stakeholder. Una Federazione sindacale immersa in un contesto sociale ed economico che ne condiziona priorità, obiettivi e, in ultima analisi, capacità di generare valore nel lungo termine.

Il Report è redatto conformemente ai principi dettati dal framework <IR> dell'IIRC e ai GRI Standard. ■

5 X 1000

storie straordinarie

Le attività di ricerca, riabilitazione e cura delle patologie neurologiche e neuropsichiche di bambini e ragazzi, sono al centro della missione de La Nostra Famiglia dal 1946. Con la tua firma sostieni la ricerca sanitaria a favore dei nostri piccoli pazienti e delle loro famiglie.

CODICE FISCALE

00307430132

Lui è Mirko, il TikToker super energetico. E come ogni ragazzo e bambino in cura ha una storia straordinaria da raccontare. Grazie al tuo 5x1000.



Scopri la storia di Mirko

Destina il tuo 5x1000 a La Nostra Famiglia. Scopri cosa possiamo fare con la tua firma. sostieni.lanostrafamiglia.it/5x1000



LA NOSTRA FAMIGLIA
CURA RIABILITAZIONE E RICERCA
DALLA PARTE DEI BAMBINI

Nessuno escluso: fragilità e lavoro

Il convegno del Gruppo Manager per il Sociale di Manageritalia Lombardia per coinvolgere anche i più fragili nel mondo del lavoro



In occasione della seconda edizione della Milano Civil Week, il Gruppo Manager per il Sociale di Manageritalia Lombardia ha organizzato il convegno "Nessuno escluso: fragilità e lavoro", durante il quale manager, imprese, istituzioni e realtà del terzo settore si sono confrontati per includere nel mondo del lavoro le persone più fragili. L'iniziativa si è svolta il 9 maggio scorso presso gli spazi dell'Aula Magna dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e ha visto la partecipazione dell'Associazione lombarda, del Comune di Milano e di numerose aziende.

Ha aperto i lavori **Paolo Scarpa**, presidente di Manageritalia Lombardia, che ha affermato: «Includere persone fragili nel mondo del lavoro è possibile ed è responsabilità di ciascuno di noi: associazioni, istituzioni, scuole, famiglia, servizi, imprese e comunità locali. Il lavoro è un diritto-dovere che

assume un valore fondamentale dal punto di vista economico, ma soprattutto per le sue implicazioni sociali e per l'impatto significativo sulla qualità della vita di ogni individuo... nessuno escluso!».

Lavorare per un lavoro inclusivo

Durante la mattinata sono stati presentati gli ultimi dati Istat, elaborati da Manageritalia, riguardo i numeri sulle persone fragili nel mondo del lavoro: dei circa 3 milioni di persone diversamente abili, solo il 32,5% (nella fascia d'età 15-64 anni) risulta occupata, contro il 58,9% della media nazionale. Alta anche la percentuale (20%) delle persone con disabilità in cerca di occupazione, sensibilmente superiore a quella del resto della popolazione, che si ferma all'11,3%. Grazie all'introduzione della legge 68/99 sul collocamento mirato, si è assistito a un netto incremento della quota di persone

diversamente abili presenti nel mercato del lavoro, passate dal 40,2% del 2011 a oltre il 52% nel 2022. Questo anche grazie a una managerialità aziendale che guarda sempre più spesso in maniera positiva all'inclusività negli organici delle imprese. Molto, però, è ancora da fare per una vera inclusione: guardando alle fasce d'età più mature (45 e 64 anni), ben il 62,2% dei diversamente abili risulta in cerca di un'occupazione o è inoccupato, mentre per gli under 45 la percentuale cala al 37,8%. Per molti disabili l'esclusione lavorativa rischia di diventare una condizione permanente di vita, anche a causa dei bassi livelli di istruzione. Infatti, il 57,6% dei soggetti con gravi limitazioni possiede la licenza di scuola media, solo il 35% è diplomato e il 7,4% laureato. Commentando i dati, **Alessia Cappello**, assessora allo Sviluppo economico e Politiche del lavoro, ha affermato: «Milano è certamente



riconosciuta come una “città del lavoro”, ma vorrei che diventasse la “città del buon lavoro e delle opportunità”: un obiettivo che si raggiunge attraverso l’impegno di tutti, creando una solida rete tra pubblico e privato e sinergie tra le diverse realtà del mondo del lavoro. Ecco perché all’interno del Patto per il lavoro coinvolgiamo i tanti stakeholder del territorio: dalle associazioni di categoria ai sindacati, dalle università al terzo settore, per poter mettere a terra, insieme, politiche attive ed efficaci capaci di affrontare un mondo del lavoro che cambia velocemente e che deve essere sempre più inclusivo».

Il lavoro come occasione di crescita personale

Diversi gli ospiti che sono intervenuti nel corso del convegno, come **Alessandro Figini**, business development manager e disability manager di Cometa; **Ida Regalia**, sociologa del Lavoro di Fondazio-

ne San Carlo; **Alessandro Nodari**, candidate management senior manager di Gi Group; **Lorenzo Pestellini**, segretario di Fondazione Kpmg Italia Ets; **Heidi Ceffa**, direttrice di fondazione Welfare Ambrosiano; **Viviana Bassan**, programme officer di Fondazione Cariplo e molti altri ancora. Dal dibattito è emerso come, per le persone con disabilità, l’efficace inserimento lavorativo sia una straordinaria occasione per accrescere la propria autostima e auto-realizzazione, orientando le proprie attività verso qualcosa di “utile” e “produttivo”, oltre a po-

tenziare le competenze, l’autonomia e l’arricchimento personale e relazionale e, al tempo stesso, costituire uno degli elementi fondamentali per il processo di inclusione sociale nelle comunità.

Ha concluso i lavori **Giancarla Bonetta**, coordinatrice di Manager per il Sociale di Manageritalia Lombardia, ricordando: «Sono più di vent’anni che con il nostro Gruppo diamo volontariamente supporto agli enti del terzo settore e alle imprese, anche perché il lavoro diventi una concreta opportunità di realizzazione per persone diversamente abili, ma anche, nel concreto, un’occasione di rinascita personale e sociale per tanti individui fragili come gli ex detenuti». Il convegno “Nessuno escluso: fragilità e lavoro” è stata anche l’occasione per Manageritalia Lombardia di dare avvio, presso la sua comunità di oltre 43mila manager e professionisti, alla ricerca quanti-qualitativa sulle scelte, le motivazioni e le modalità con cui le imprese inseriscono i fragili all’interno del proprio capitale umano e come trasformano spesso un obbligo di legge in una bella opportunità d’inclusione. ■

Dal 1999 il Gruppo Manager per il Sociale di Manageritalia Lombardia mette le competenze manageriali degli associati al servizio di organizzazioni di volontariato, enti locali, del terzo settore e della pubblica amministrazione. Ad oggi vede la partecipazione gratuita di oltre 300 manager, che con le loro consulenze hanno supportato più di 355 progetti volti all’inclusività e all’attenzione verso i più fragili.

 <https://www.manageritalia.it/gruppo/gruppo-manager-sociale>

Social impact manager

Manageritalia partecipa al progetto europeo per la creazione della nuova figura manageriale in ambito Csr

Pierfilippo Maggioni, csr specialist

Dal 2023 Manageritalia, insieme ad altri 13 partner di sette paesi dell'Unione europea, partecipa a un innovativo progetto finanziato dalla Commissione sul tema della sostenibilità sociale con l'obiettivo di modellare una nuova figura manageriale in ambito Csr: quella del social impact manager.

Chi è il social impact manager

Social impact manager significa manager dell'impatto sociale. Questa nuova figura dovrà avere un approccio complementare e innovativo alla Csr, enfatizzando la dimensione dell'impatto sociale di un'impresa: si concentrerà sul collegamento tra la responsabilità sociale e lo sviluppo della comunità del territorio in cui l'azienda opera e ha sede, con l'o-

biiettivo di ampliare quanto si fa già e aumentare il legame con la comunità di persone e stakeholder.

Il social impact manager, che amplierà e potenzierà l'impegno degli attuali Csr manager o manager della sostenibilità, sarà quindi un punto di riferimento aziendale per tutte le attività legate al luogo in cui è ubicata l'azienda; avrà la responsabilità della costruzione di un luogo di lavoro e di una comunità in cui tutti possano trovare maggiore soddisfazione e sarà un collegamento tra le iniziative di responsabilità d'impresa rivolte alle comunità locali e la strategia di business aziendale. Infine, sarà impegnato nel monitorare e valutare l'impatto delle azioni dell'azienda sulla comunità locale e nel mettere in relazione le azioni di sostenibilità con la strategia di business dell'azienda.





Le prime fasi del progetto

Nella prima fase del progetto (settembre-dicembre 2023), Manageritalia si è occupata di coinvolgere i manager associati e le aziende in cui operano in un'attività di mappatura e ricerca volta a valutare i bisogni delle aziende e delle comunità locali e una strategia di engagement, utile a creare reti di social impact manager locali.

I risultati di tali survey sono stati poi condivisi con i partner europei e utilizzati per il co-design del percorso di studi per diventare social impact manager. Questa seconda fase è iniziata il 5 e il 6 giugno scorso a Rijeka (Croazia): qui i rappresentanti dei partner europei si sono riuniti per definire quali competenze, tecniche e non, dovrà avere il social impact manager, che attività dovrà svolgere, con quali realtà dovrà confrontarsi e che background scolastico dovrà avere. Partendo da qui, sono stati defi-

niti i moduli di studio, le ore dedicate a ciascun argomento, lo spazio per case study e testimonianze di Csr manager "tutor". Al termine del percorso, gli studenti saranno accolti in aziende partner dove, durante uno stage, dovranno sviluppare in autonomia un progetto di impact management per mettere a terra quanto imparato.

I prossimi passi

Il 2025 vedrà le università dei cinque paesi europei impegnate nell'erogazione del percorso di studi, che sfocerà nei progetti sul territorio con il supporto dei manager e delle aziende coinvolte.

Al termine, seguirà una valutazione di impatto e una condivisione del progetto a livello europeo con l'obiettivo di creare partnership con l'Unione europea, le comunità locali e le aziende del territorio per garantire la replicabilità del progetto e la trasferibilità delle competenze acquisite. ■



Governare il tempo

Le strategie per “espandere” il tempo e trovare il giusto ritmo e respiro nel lavoro e nella vita

Alessia Tanzi

consulente in strategia e organizzazione aziendale

Il tempo è una variabile che manager e chi si occupa di business non può ignorare: riguarda infatti l'esperienza quotidiana, nonostante alcuni eminenti scienziati affermino che sia una mera illusione.

Per iniziare, dobbiamo fare riferimento a due concetti di tempo.

Il primo può essere definito come un aspetto della natura, come il tempo del ritmo, che è principio fondante dell'essenza della vita umana. Il ritmo della musica, il ritmo del respiro (il continuo, fluido andamento di *inspiro* ed *espiro*), i cicli della vita e della morte, l'alternanza giorno e notte.

Il secondo, invece, può essere definito come il fluire del tempo lineare o l'inesorabile movimento della vita dal passato al futuro (Watts, A., 1965).

Il primo scandisce la nostra vita

come una ninna nanna, crea l'humus su cui noi possiamo sviluppare le nostre giornate. Si esprime nel nostro corpo fisico, ne facciamo esperienza sotto la nostra pelle.

Il secondo può essere esperito come una convenzione, così la nostra relazione con esso può essere molto controversa.

Il tempo lineare nella nostra vita quotidiana può essere vissuto come un vincolo che dobbiamo affrontare, che ci piaccia o no, come il “non abbiamo abbastanza tempo” (Basso, 2003), o una risorsa su cui contare, come per esempio “il tempo porta via tutte le cose”, *Omnia fert aetas*, come affermò Virgilio. O come una minaccia: il tempo che scorre ti porterà alla morte, la principale e più profonda paura che accompagna l'esistenza umana.

Il più delle volte, quando trattiamo di tempo come percezione, è più una questione di schiavitù anziché di libertà. Sentiamo parlare della tirannia percepita del tempo, che “stordisce” la persona – in particolare il manager che ancor di più si confronta con questa dimensione – portando il suo sistema nervoso in una modalità di sopravvivenza quotidiana (Verity, A., 2018), che a sua volta indebolisce il sistema immunitario e soffoca creatività ed entusiasmo.

Apparentemente, tra le persone che si occupano di business, il tempo è più un vincolo e, soprat-



tutto, c'è un problema di carenza di tempo. Consideriamo però che, quando ci occupiamo dell'esperienza del tempo, perlopiù parliamo di esperienza di vita. Quindi, la mancanza di tempo può essere un modo di indicare lo spreco di tempo, ovvero lo spreco di vita. Infatti, la contrazione del tempo è stata associata con lo stress e il burn-out.

Il tempo percepito

Henri Bergson fu il pioniere della teoria che la percezione del tempo non è assoluta. Ognuno di noi può fare esperienza in modo diverso del concetto di durata. L'idea del

tempo come qualcosa di assoluto era un prodotto della filosofia meccanicistica.

“Quando un uomo siede vicino a una ragazza carina per un'ora, sembra che sia passato un minuto. Ma fatelo sedere su una stufa accesa per un minuto e gli sembrerà più lungo di qualsiasi ora. Questa è la relatività” (Albert Einstein). Nella comunità scientifica è ben accettato il fatto che le emozioni possano alterare la nostra esperienza del tempo (Wang N., 2016), sia in termini di comportamenti che di meccanismi neurali. Infatti, la percezione del tempo è fondamentalmente collegata alla qualità

dell'esperienza che abbiamo durante questo tempo. Quindi, può dipendere da vari fattori: il contenuto del tempo, ovvero la qualità dell'esperienza; l'umore e le emozioni; più o meno fretta, ovvero la percezione della mancanza di tempo; grado di novità di ciò che si fa: “La lunghezza effettiva della vita è data dal numero di giorni diversi che un individuo riesce a vivere. Quelli uguali non contano” (Luciano De Crescenzo); il sistema di credenze, ovvero se si pensa il tempo come lineare (cioè con una fine), oppure circolare (senza fine), concetto caratteristico delle culture orientali; e, infine, il grado di benessere in termini di ricchezza, saggezza e salute (Verity A., 2018). Se ci sentiamo bene, ci preoccupiamo molto meno rispetto al tempo che passa, lo scendere del tempo, l'invecchiamento. Anche l'età influisce: con l'avanzare degli anni, in apparenza si verifica una percezione dell'accelerazione del passaggio del tempo (Rivasseau Jonveaux, 2017).

Le 5 strategie per “governare il tempo”

Possiamo immaginare cinque strategie principali che un dirigente può adottare, in un quadro di evoluzione consapevole, per “surfare sul tempo”, ovvero viverlo a proprio favore senza essere schiavo:

1° Ritmi interiori

Percepire e vivere il tempo come dimensione soggettiva può ren-

YOGA COACHING: GOVERNARE IL TEMPO

Le strategie per “espandere” il tempo e trovare il giusto ritmo e respiro nel lavoro e nella vita



Il tempo è una variabile che chiunque si relazioni al business non può ignorare, in quanto permea costantemente la propria esperienza quotidiana.

Tuttavia, alcuni scienziati illustri affermano che si tratta di un’illusione. Senz’altro, sviluppare una propria “illuminata” relazione con il tempo può costituire una sorta di vantaggio competitivo.

Questo seminario tratta di un protocollo psicofisico per sviluppare un proprio sano e lungimirante rapporto con il tempo, arrivare a superare le sensazioni che fanno sentire schiavi del tempo, che mettono in competizione col tempo e fanno percepire di non averne abbastanza per realizzare quello che si desidera.

Questa istanza, comune a molti dirigenti, immerge in una condizione di stress, come se si fosse perennemente di corsa, perennemente intrappolati in una sorta di “ruota del criceto”.

In questo seminario condivideremo cinque strategie per governare il tempo e conciliare performance di alto livello, con tempo libero e spazi di relax.

Milano Cfmt, Learning House
Via Decembrio 28, 20137 Milano

9 ottobre

dalle 10 alle 17



bit.ly_CFMT_Governare_Tempo



derlo più piacevole all’interno di un sistema composto da obiettivi e scadenze. Il principio è sintonizzarsi con il proprio “tempo interiore”, ovvero dare ascolto e attenzione al tempo ritmico, ciclico e biologico e permettere che questo diventi un’abitudine.

2° Autorevolezza

Rafforzare identità, forza e autorevolezza personale consente di espandere o contrarre il tempo a

seconda delle necessità. Permette di minimizzare l’impatto di ciò che, provenendo dall’esterno, rende vittime anziché artefici del proprio tempo.

3° Espansione

Collegarsi a una prospettiva di lungo periodo contribuisce alla realizzazione dei propri obiettivi e progetti senza la componente della fretta. La strategia è quella di espandere lo spazio di pensiero

strategico, riflessione, scambio, brainstorming.

“Più largo è l’orizzonte temporale, più lunga la prospettiva nel tempo in cui mi pongo, migliore è la decisione che riesco a prendere”

(George Koukis).

4° Ozio

Ebbene sì, quella di non fare nulla è un’abilità non scontata che contribuisce a una percezione salutare del tempo e rafforza la salute del sistema nervoso. L’ozio (saltuario!) promuove la rigenerazione cellulare e vitale, genera nuovi percorsi neurologici, nuovi neuroni e idee innovative.

5° Eternità

Fermare la mente, entrare in uno spazio di non tempo, uno spazio di eternità, che è quello del momento presente, l’unico che realmente esiste. Il tempo come lo intendiamo comunemente, infatti, esiste solo come costruzione della nostra mente, anche se lo percepiamo come reale ed esistente, indipendentemente dalla nostra coscienza. Alleggerire e scaricare la mente è condizione per imparare a stare nel momento presente, contattare uno “spazio senza tempo” con effetti neurofisiologici benefici e impatti comportamentali e di efficacia.

In tutte le culture, questa attività viene chiamata “meditazione”.

“Il passato è un fantasma, il futuro è un sogno, e tutto ciò che abbiamo è ora”

(Bill Cosby, “Il tempo vola”). ■

Motore Italia Marche

Il 18 giugno scorso, per la prima volta, Class Editori ha portato nelle Marche il suo tour Motore Italia - Le imprese che fanno muovere il Paese

Michela Galbiati

Il quarto appuntamento di Motore Italia si è svolto sotto la conduzione di **Silvia Sgaravatti** ed **Ettore Mazzotti** presso la Loggia dei Mercanti di Ancona e ha visto confronti interessanti su sfide e opportunità del territorio tra manager, imprenditori e professionisti del mondo della finanza.

Hanno aperto i lavori **Gabriele Capolino** (direttore ed editore associato di MF-Milano Finanza), **Dino Elisei** (presidente di Manageritalia Marche) e **Massimiliano Polacco** (direttore di Confcommercio Marche Centrali); Polacco ha ricordato come il tessuto produttivo marchigiano sia ricco e variegato: «Le Marche non sono solo manifattura, stiamo lavorando per il turismo, con importanti progetti di sviluppo dell'entroterra, dei siti culturali e dei percorsi enogastronomici, anche con un occhio alla destagionalizzazione». Anche **Giovanni Foresti** (responsabile ufficio regional research di Intesa Sanpaolo), **Gino Sabatini** (presidente Camera di Commercio

Marche) e **Valentino Fenni** (presidente di Confindustria Fermo) si sono soffermati sullo scenario, presentando un outlook molto positivo dell'economia italiana. **Alessandro Fischetti**, fondatore e direttore di Leanus, e **Massimo Pasquali**, responsabile aziende di Banco Bpm, hanno invece guardato allo stato delle aziende della regione: «Il tessuto delle imprese marchigiane è un sistema in salute, anche dal punto di vista economico-finanziario».

Marche: una regione con pochi manager

Tra gli interventi principali quello di Dino Elisei, che ha messo in luce le difficoltà nel reperire dirigenti qualificati sul territorio: «Stiamo cercando, attraverso i finanziamenti mirati del Pnrr, di introdurre figure manageriali dentro le aziende. Avere più dirigenti nelle aziende può essere utile per favorire il ricambio generazionale» ha affermato Elisei, che ha sottolineato come la bassa penetrazione di dirigenti, appena

dello 0,3%, neanche uno ogni cento dipendenti, rappresenta un ostacolo per le aziende delle Marche. «Questo ci colloca indietro rispetto ad altre regioni del Centro-Nord, ma soprattutto alla Lombardia, dove la percentuale è dell'1,9%» ha aggiunto.

La scarsa managerializzazione delle pmi è un tema comune a tutto il Paese: «In Italia, solo il 30% delle imprese familiari ha manager esterni, in Francia, Spagna e Germania è il 65%. Questo,

Dino Elisei,
presidente
di Manageritalia
Marche.





Da sinistra, Silvia Sgaravatti (Class Editori), Simone Santini e Roberta Fileni (Fileni Alimentare), Enrico Pedretti (Manageritalia).

spesso, fa la differenza. Dobbiamo far crescere questa percentuale» ha affermato **Enrico Pedretti**, direttore marketing di Manageritalia.

Managerializzazione che invece aiuta le imprese a crescere e competere, come hanno dimostrato **Roberta Fileni**, vicepresidente di Fileni Alimentare, e **Simone Santini**, dg dell'azienda. «Il nostro fatturato – ha raccontato Fileni – è di 650 milioni, abbiamo 2.200 dipendenti. Finché l'azienda era piccola, riuscivamo a gestire tutto in famiglia, ma per fare un salto quantitativo e qualitativo è stato necessario dotarsi di managerialità». Santini ha invece sottolineato l'importanza della partecipazione e del coinvolgimento dei manager nei processi decisionali: «Qualsiasi organizzazione, che sia familiare o multinazionale, ha bisogno di manager inclusivi, che ascoltino e si mettano a disposizione. I nostri manager prendono decisioni insieme agli altri e coin-

volgono le persone nei processi di cambiamento. Come si costruisce il business ha più importanza dei risultati che si ottengono».

Le richieste dei manager per la crescita

Dino Elisei ha ribadito anche l'importanza di far dialogare istituzioni e imprese: «Abbiamo stipulato un protocollo di intesa con il governatore Acquaroli qualche mese fa perché vogliamo essere utili per indirizzare risorse dove servono e dove ci sono possibilità per le aziende di portare avanti progetti importanti».

In tema di dialogo tra istituzioni, manager e imprese, Pedretti ha presentato alcuni dati dell'indagine svolta con AstraRicerche (ricerca completa: <https://bit.ly/Motore-Italia-Marche>). Guardando a cosa si aspettano i manager da parte delle istituzioni regionali e dal territorio, troviamo al primo posto il miglioramento delle infrastrutture e dei collegamenti Italia-estero

(61,9%). Seguono il supporto all'innovazione con incentivi (56,8%), il miglioramento del rapporto pubblico/privato, anche in ottica di sussidiarietà (53,4%), l'aumento della presenza e gestione manageriale nelle pmi (51,7%) e la semplificazione della normativa/burocratica (47,5%).

Secondo i manager, poi, il cambiamento chiave che le pmi devono affrontare anche a beneficio del territorio consiste nel dotarsi di manager esterni alla famiglia dell'imprenditore per aumentare la capacità di gestione manageriale e di crescita (54,2%). A seguire troviamo: un'azione delle organizzazioni di rappresentanza di imprese e lavoratori meno corporativa e più orientata allo sviluppo generale (48,3%); puntare e investire nelle nuove tecnologie, digitalizzazione e IA per supportare la competitività delle imprese (44,1%); guardare sempre più all'Europa per aumentare relazioni ed export con altre regioni e paesi (40,7%).

L'importanza della formazione tecnica

Oltre alla managerialità, per crescere serve anche la formazione tecnica, come spiega **Stefano Zannini**, presidente della Fondazione Its Tecnologia & Made in Italy: «L'Its è una sfumatura differente nel campo della formazione. Al termine del percorso, è occupato il 90% di chi intraprende questa avventura. Le industrie hanno bisogno di giovani tecnici specializzati e all'avanguardia sulle nuove tecnologie». **Patrizia Cuppini**, alla direzione dei corsi della Fondazione Its, spiega come l'ente disponga di «comitati tecnico-scientifici in cui imprese, università e

scuola ragionano per dare una formazione aderente alle istanze che il territorio ci pone, sia per il presente sia per il futuro. Il sapere che viene insegnato è molto pratico e risponde alla carenza di competenze nel mondo del lavoro».

Consigli per il successo

Durante i lavori, diverse imprese di successo del territorio hanno raccontato la propria esperienza: Civitanavi, Dami, Loccioni, Bros Manifatture, Nuova Faos, Innoliving e Fiorini International.

Tra i "consigli per farcela", ricordiamo quelli di **Andrea Pizzarulli**, ceo di Civitanavi, secondo il quale «servono team, target e

tecnologia: un team di eccellenza con struttura manageriale, un target centrato, che indichi su quali mercati andare e come farlo, e una tecnologia rivolta all'innovazione».

Danilo Falappa, ceo di Innoliving, ha invece dato qualche spunto per internazionalizzare con successo la propria azienda: «Bisogna studiare in modo molto approfondito la cultura locale e il mercato, con tutte le sue caratteristiche e specificità; sembra assurdo, ma non bisogna trascurare neanche aspetti burocratici come le certificazioni».

A chiusura dell'incontro, come da tradizione, sono state premiate le eccellenze regionali. ■



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

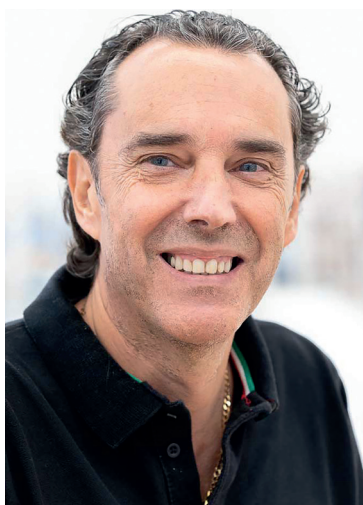
 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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

Imprese, manager e territori

Stimolati dall'iniziativa di Motore Italia, abbiamo incontrato Renzo Libenzi, general manager di Loccioni e associato a Manageritalia Marche, per parlare del ruolo del management per lo sviluppo del territorio.

Michela Galbiati



Renzo Libenzi,
general manager
di Loccioni.

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

«I risultati degli ultimi cinque anni sono stati eccellenti e anche le previsioni del prossimo quinquennio sono molto buone. Loccioni progetta e realizza sistemi

di misura e controllo qualità per clienti che sono leader mondiali nei mercati della mobilità, energia, ambiente e benessere della persona. La scelta di lavorare con i numeri uno al mondo ci porta continue sfide tecnologiche e una rete di relazioni altissime. Questi clienti trovano da noi persone e competenze che sostengono i loro modelli di open innovation e fanno crescere il valore della nostra comunità di lavoro. È un sogno vedere nelle Marche la presenza continua di team di clienti del calibro di Bosch, Cleveland Clinic, Ferrari, General Electric, Mercedes, Nuovo Pignone, Volvo e altri».

Su cosa state puntando di più per competere e crescere? E

quali sono le principali sfide e prospettive?

«La grande sfida di questo secolo è la decarbonizzazione, da un'economia basata sul fossile a una a zero emissioni. Elettrificazione e digitalizzazione sono i due grandi driver: batterie, idrogeno, ecosistemi energetici rinnovabili, mobilità elettrica, sono alcuni degli ambiti in cui lavoriamo con clienti di primaria importanza. Importante anche rafforzare la presenza internazionale vicino ai clienti con team flessibili: l'italianità rappresenta un grande valore. Ma la vera sfida è continuare a investire nel vivaio dei giovani per favorire l'ingresso di chi ha le "bollicine negli occhi e l'ambizione di lavorare per i clienti numero uno"».

Qual è il ruolo dei manager e del management per far cre-





scere e competere la vostra azienda oggi?

«Nell'impresa della conoscenza il vero capitale è la competenza dei collaboratori (il loro sapere, il saper fare e le loro abilità sociali) unita a quella "organizzativa" (le regole interne, le relazioni con i clienti, i fornitori, i partner). Il ruolo dei manager è di diffondere a tutti i livelli la cultura dell'"intraprenditorialità", creare un humus positivo e un clima di fiducia per favorire un percorso di crescita da parte di ogni knowledge worker e l'innovazione come comportamento».

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

«In occasione dei primi 50 anni d'impresa abbiamo redatto la carta "Noi siamo 2068", ovvero come sarà il modello d'impresa a 100 anni dalla fondazione. La parola Territo-

rio è al primo punto: "L'impresa è un bene sociale, che genera ricchezza e identità nel territorio. Non è solo proprietà privata, ma bene comune: non c'è impresa senza territorio e non c'è territorio senza impresa". Questa la spinta che ha portato a investire in progetti pubblico-privati, come la messa in sicurezza del fiume Esino, il laboratorio con l'ospedale regionale, il progetto di innovazione rurale o i progetti con le scuole del territorio».

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

«Il vero problema è invertire il trend demografico che, unito alla tendenza dei giovani di andare verso il nord, genera un problema enorme nel lungo periodo. Occorre rivalorizzare la periferia come nuovo centro. Un esempio: abbiamo progettato, insieme ai tre rettori di Ancona, Perugia e l'Aquila, la Scuola Situm per offrire ai ragazzi della laurea magistrale corsi che si tengono presso le migliori imprese delle tre regioni. In questo modo, possiamo far scoprire loro le eccellenze che abbiamo anche qui».

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

«Continuare a spingere sull'importanza della managerialità nelle imprese italiane, anche attraverso progetti pilota che portino manager nelle aziende che attualmente non hanno dirigenti». ■

LOCCIONI

Aperta, familiare, vitale.
Una scuola di competenze

per studenti e professori, clienti e fornitori, che genera ricchezza reinvestendo i suoi utili nel territorio.

Loccioni è l'impresa pensata nel 1968 da Enrico e Graziella. Impresa, non azienda, perché ogni progetto è un'avventura che integra idee, persone e tecnologie.

Loccioni è l'impresa che semina bellezza, che lavora per il benessere della persona e del pianeta, misurando per migliorare e costruendo reti per il lavoro, per la conoscenza, per l'ambiente.

AUTONOMIA DIFFERENZIATA DELLE REGIONI: APPROVATA LA LEGGE

Il 19 giugno l'Aula della Camera ha approvato in via definitiva il provvedimento "Disposizioni per l'attuazione dell'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario, ai sensi dell'art. 116, comma 3, della Costituzione". L'Aula di Montecitorio ha licenziato il provvedimento con 172 sì, 99 voti contrari e 1 astenuto, ed è quindi legge dello Stato.

La legge sull'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario è una norma procedurale per attuare la riforma del Titolo V della Costituzione messa in campo nel 2001. In 11 articoli definisce le procedure legislative e amministrative per l'applicazione del comma 3 dell'art. 116 della Costituzione. Si tratta di definire le intese tra lo Stato e quelle Regioni che chiedono l'autonomia differenziata nelle 23 materie indicate nel provvedimento. Tra queste, anche la tutela della salute. Ci sono poi, tra le altre, istruzione,

sport, ambiente, energia, trasporti, cultura.

Le richieste di autonomia partono su iniziativa delle stesse Regioni, sentiti gli enti locali.

Rimane il nodo dei Livelli essenziali di prestazione (Lep) sull'intero territorio nazionale: per 14 delle 23 materie "richiedibili" dalle Regioni allo Stato, infatti, le intese potranno essere sottoscritte solamente dopo la definizione dei Lep, livelli sotto i quali non si potrà andare e che dovranno essere stabiliti dal governo entro 24 mesi dall'approvazione della legge. Nove materie sono non subordinate ai Lep, dunque immediatamente trasferibili. Tra queste, commercio con l'estero, previdenza complementare, professioni, protezione civile, rapporti internazionali e con Ue, coordinamento con finanza pubblica e sistema tributario.

Come detto, la concessione di una o più forme di autonomia è

subordinata alla determinazione dei Lep, ovvero i criteri che determinano il livello di servizio minimo che deve essere garantito, come specificato nel testo, in modo uniforme sull'intero territorio nazionale e nei limiti delle risorse rese disponibili in legge di bilancio. La determinazione dei costi e dei fabbisogni standard, e quindi dei Lep, avverrà a partire da una ricognizione della spesa storica dello Stato in ogni Regione nell'ultimo triennio. Dunque, senza Lep e il loro finanziamento, che dovrà essere esteso anche alle Regioni che non chiederanno la devoluzione, non ci sarà autonomia.

Al di là delle posizioni sul merito del principio di autonomia, ci sono nodi e perplessità per quanto riguarda la norma. Il Congresso di Manageritalia, tra le altre, ha rilevato la necessità di vigilare sulla legge nel timore di creare forti disparità economiche tra le Regioni, in particolare per quanto riguarda la tutela dei livelli essenziali delle prestazioni dei diritti civili e sociali.

La legge sull'autonomia regionale differenziata non presenta manifesti profili di illegittimità rispetto alla Carta fondamentale: il presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, ha promulgato la normativa, che è stata poi pubblicata sulla *Gazzetta Ufficiale* ed è entrata in vigore il 13 luglio 2024.



<https://bit.ly/GU-L6-24-N86>

PIL AL SUD SUPERA LA MEDIA NAZIONALE: +1,3% NEL 2023. L'ANALISI SVIMEZ

Una recente analisi Svimez stima una crescita del Pil dell'Italia del +0,9% nel 2023, in decelerazione rispetto al +4% del 2002, ma comunque al di sopra della media Ue (+0,4%). Per la prima volta dal 2015 il Mezzogiorno registra un tasso di crescita più alto del resto del Paese. La dinamica del prodotto è stata eterogenea tra le macroaree e le regioni italiane. Nel 2023, la crescita del Pil delle regioni meridionali è stata superiore a quella delle altre macroaree: +1,3% contro +1% del Nord-Ovest, +0,9% del Nord-Est e +0,4% del Centro. Il Sud non cresceva più del resto del Paese dal 2015 (+1,4% contro il +0,6% del Centro-Nord).

Altrettanto favorevole al Sud si è mostrata la dinamica occupazionale: gli occupati sono aumentati del +2,6% su base annua, più che nelle altre macroaree e a fronte di una media nazionale del +1,8%.

La diversa composizione settoriale della crescita spiega i differenziali nelle variazioni di Pil osservati a livello territoriale nel 2023.

La crescita più accentuata del Pil meridionale è stata sostenuta soprattutto dalle costruzioni (+4,5%) e dalla crescita dei servizi (+1,8%), a fronte di una contrazione del comparto industriale (-0,5%).

I fattori climatici avversi che hanno caratterizzato gran parte dell'anno hanno penalizzato l'agricoltura. Il valore aggiunto del comparto è diminuito in tutte le ripartizioni del Paese, con l'eccezione del Nord-Ovest (+6,4% dopo la forte flessione del 2022): -6,1% nel Centro, -5,1% nel Nord-Est, -3,2% nel Mezzogiorno.

Il risultato delle due macroaree è



anche dovuto al diverso contributo della domanda estera. Al Centro-Nord, lo stallo dell'export ha privato le economie locali di un tradizionale traino nelle fasi di ripresa ciclica. Al Sud, viceversa, l'incremento delle esportazioni di merci, al netto della componente energetica, si è portato al +14,2%.

La congiuntura del 2023 si colloca nella fase di ripresa post-Covid iniziata nel 2021, che ha visto il Mezzogiorno partecipare attivamente alla crescita nazionale, collocandosi stabilmente al di sopra della crescita media dell'Ue (+0,4 nel 2023). Il dato di crescita cumulata del Pil 2019-2023 del +3,7% nel Mezzogiorno ha superato l'analogo dato del Nord-Ovest (+3,4%) e, soprattutto, quello delle regioni centrali (+1,7%). L'inedita intonazione marcatamente espansiva della politica di bilancio ha contribuito a evitare l'apertura del divario di crescita Nord-Sud osservato in precedenti fasi di ripresa ciclica.

Sulla crescita del Pil del Mezzogiorno ha inciso in maniera rilevante l'avanzamento degli investimenti pubblici, cresciuti, nel 2023, del 16,8% al Sud, contro il +7,2% del Centro-Nord.

Svimez stima, in particolare, che la maggiore spesa in investimenti pubblici (Pnrr e altri investimenti) abbia contribuito alla crescita del Pil del Mezzogiorno nel 2023 di cir-

ca mezzo punto percentuale, che rappresenta circa il 40% della crescita complessiva.

Viceversa, la spesa pubblica per incentivi alle imprese è cresciuta del 16% al Sud, dieci punti percentuali in meno rispetto al Centro-Nord (+26,4%). Un differenziale che riflette la minore capacità del tessuto produttivo meridionale, caratterizzato da una minore presenza di imprese di grandi dimensioni, di assorbire le misure "a domanda" di incentivo all'ammodernamento tecnologico e digitale finanziate dal Pnrr.

Anche il terziario ha contribuito in maniera significativa alla crescita del Pil meridionale: +1,8% di incremento del valore aggiunto. Sul dato del Sud hanno inciso due fattori. In primo luogo, la crescita relativamente più sostenuta di alcune attività strettamente connesse all'espansione del ciclo economico, come il trasporto e le comunicazioni. Inoltre, nel 2023, la crescita delle presenze turistiche è risultata di circa un punto percentuale più accentuata nell'area centro-settentrionale (+8,5% nel Sud, +9,7% nel Centro-Nord), ma nel Mezzogiorno si è registrata una crescita più accentuata degli arrivi dall'estero, associati a livelli di spesa turistica significativamente più elevati.

 <https://bit.ly/SvimezComunica-6-24>

IA generativa: da trend a driver competitivo

Quattro lezioni fondamentali per le aziende

Lucia Chierchia

managing partner & chief of open innovation ecosystems di Gellify

L'intelligenza artificiale generativa (GenAI) sta trasformando radicalmente il modo in cui le aziende gestiscono e sfruttano la loro conoscenza.

Ma cosa significa concretamente per un'organizzazione? Quali sono i benefici tangibili che questa tecnologia può offrire? Esploriamo quattro lezioni fondamentali emerse dalle recenti applicazioni della GenAI nella gestione della conoscenza aziendale. Che siate una piccola impresa o una grande corporate, queste intuizioni vi aiuteranno a comprendere come l'IA generativa possa essere un potente alleato per incrementare l'efficienza, stimolare l'innovazione e ottenere un vantaggio competitivo nel vostro settore.

1 Da dati dormienti a risorse attive

La GenAI ha la capacità unica di valorizzare vasti repository di in-

formazioni aziendali, sia strutturate che non strutturate, spesso rimasti inutilizzati. Questa tecnologia permette di accedere istantaneamente a documenti, report, e-mail e conversazioni, trasformando dati dormienti in preziose risorse attive. L'impatto è notevole: studi recenti indicano che potrebbe portare a un aumento della produttività fino al 30% in vari settori.

2 Risposte precise e di qualità

Un vantaggio significativo della GenAI è la sua capacità di fornire risposte altamente tecniche e precise. Questi sistemi possono analizzare rapidamente vaste quantità di dati tecnici e fornire risposte accurate a domande complesse, spesso con un livello di dettaglio paragonabile a quello degli esperti umani. Questo non solo migliora la qualità delle informazioni disponibili all'interno dell'azienda, ma accelera anche i processi deci-

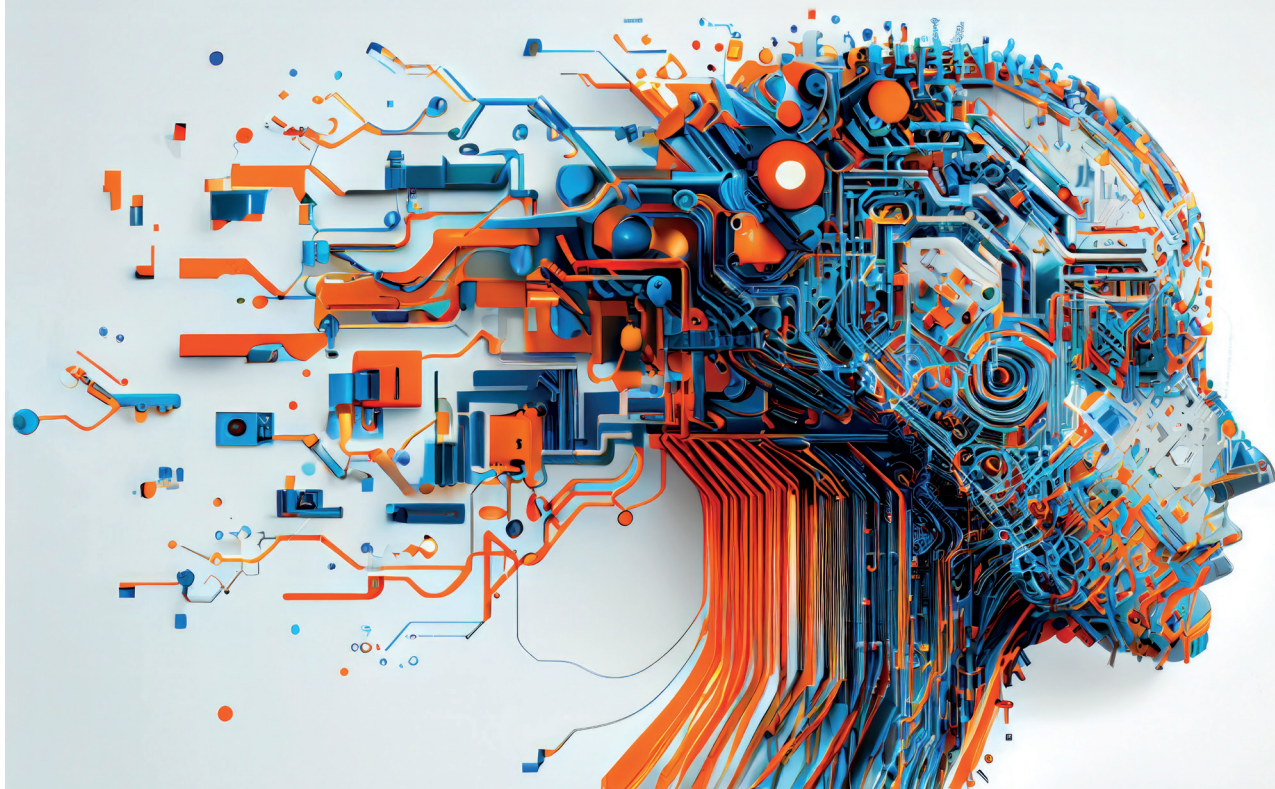
sionali, fornendo insight preziosi in tempo reale.

3 Potenziamento del lavoro umano

Contrariamente ai timori diffusi, l'implementazione della GenAI non sostituisce il lavoro umano, ma lo arricchisce. Automatizzando compiti ripetitivi, la GenAI libera i dipendenti permettendo loro di concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto. Questo shift verso lavori più strategici e creativi non solo aumenta la produttività, ma migliora anche la soddisfazione professionale.

4 Vantaggio competitivo indiscusso

Integrare la GenAI nel dominio aziendale non è più un'opzione, ma una necessità per rimanere competitivi. Le aziende che adottano questa tecnologia si posizionano all'avanguardia nel loro settore, cavalcando l'onda dell'inno-



vazione. La GenAI non solo ottimizza i processi esistenti, ma apre anche nuove possibilità di business precedentemente inimmaginabili.

Condivisione e collaborazione

Un aspetto cruciale emerso è il miglioramento della trasmissione delle informazioni all'interno dell'azienda. La GenAI agisce come un ponte, collegando diversi dipartimenti e livelli gerarchici, assicurando che la conoscenza fluisca liberamente e sia accessibile a tutti. Questo rompe i silos informativi, promuovendo una cultura di collaborazione e innovazione condivisa.

Cesare: un esempio concreto

Un esempio concreto di applicazione di questa tecnologia è il progetto Cesare (Computerized expert system for advanced respon-

ses and engineering), sviluppato da Gellify per Fpz, azienda leader nella progettazione e produzione di tecnologie per la gestione dei fluidi. Si tratta di un assistente virtuale che funge da punto di contatto centralizzato per tutte le fonti di dati aziendali, fornendo risposte accurate a domande tecniche complesse e automatizzando potenzialmente le azioni.

Andrea Lazari, innovation manager dell'azienda, ha commentato: «Il vantaggio più significativo è stato il miglioramento della qualità e della coerenza delle nostre risposte tecniche. Utilizzando Cesare possiamo basarci su un contesto di conoscenza affidabile, sempre aggiornato e in continua evoluzione». Ha inoltre sottolineato come il personale abbia riconosciuto il potenziale della tecnologia: «Hanno compreso come, se utilizzata correttamente, possa liberarci dalla mole di micro-attività, consentendoci di concentrarci sulle nostre

vere abilità e competenze, sfruttando appieno la nostra creatività e ingegno».

Questa GenAI s'ha da fare!

In conclusione, l'IA generativa sta rivelando non solo come una tecnologia promettente, ma come un vero e proprio catalizzatore di innovazione in tutti i settori aziendali. La sfida per le imprese non è più se adottarla, ma come farlo in modo efficace e responsabile per guidare la prossima ondata di innovazione.

Nei prossimi due anni, quasi tutte le aziende avranno almeno un nuovo collega aziendale virtuale intelligente per estrarre insight e valore da dati di qualsiasi tipo. Le imprese che comprenderanno l'importanza e l'urgenza di questa trasformazione saranno quelle che sperimenteranno un nuovo modo di fare impresa, posizionandosi all'avanguardia nel loro settore. ■

Per un'organizzazione inclusiva e diversificata

Secondo Modupe Akinola, speaker al prossimo World Business Forum Milano 2024, i leader inclusivi devono sviluppare consapevolezza, curiosità e intelligenza culturale per promuovere spazi di lavoro sicuri e produttivi per tutto il team

Consapevolezza, curiosità, intelligenza culturale, collaborazione, impegno e coraggio sono alcune delle caratteristiche dei leader inclusivi. Nell'ambiente di lavoro, i team sono eterogenei e composti da persone con caratteristiche diverse, ciascuna con i propri punti di forza e di debolezza. È dimostrato che i team eterogenei ottengono risultati migliori, quindi il compito del leader è far sì che ogni collaboratore si senta parte del team e raggiunga il suo pieno potenziale. I leader hanno la responsabilità di creare spazi di lavoro inclusivi e sicuri, dove la fiducia, il rispetto e l'impegno permettono a

ogni persona di essere la migliore versione di sé stessa.

Coltivare curiosità, consapevolezza e intelligenza culturale

Per sviluppare queste caratteristiche, al fine di migliorare l'inclusività, i leader devono rivedere tutti i pregiudizi e gli stereotipi in cui possono inconsiamente cadere.

È anche importante riflettere sulle persone che frequentano e sull'immagine che proiettano, perché potrebbero generare stereotipi negativi. Un altro punto chiave è pensare al modo in cui affrontano le conversazioni o gli incontri con persone diverse da



loro e cercare di dare un feedback in modo equo.

Sviluppare coraggio, impegno e collaborazione

È necessario poi concentrarsi sui pregiudizi e sul loro impatto su tutte le dimensioni della gestione dei talenti: selezione e reclutamento, inserimento e orientamento, benefit, fidelizzazione, valutazione delle prestazioni o transizione.

Identificate le aree in cui volete migliorare e promuovere l'equità e applicate politiche eque. L'uso di checklist specifiche per i processi di promozione e valutazione dei collaboratori, così



come di programmi per la diversità, sono pratiche utili per promuovere l'equità in azienda.

Gestione dello stress

Solitamente, lo stress è concepito come una minaccia dovuta a conflitti, incertezze e/o pressioni per portare a termine un compito. Fa parte della nostra routine quotidiana e tendiamo a evitarlo, a ridurlo attraverso tecniche di rilassamento e a contrastarlo promuovendo abitudini di vita sane. Ma cosa succederebbe se lo stress avesse due facce, una negativa e una positiva, in cui è un motore di prestazioni e di benessere? In realtà, non è dannoso o benefico di per sé, ma dipende dalla per-

cezione dell'individuo. Le persone che considerano lo stress come un fattore di miglioramento delle prestazioni hanno meno ansia, sono più produttive e creative, riescono meglio negli affari e prendono decisioni migliori. Ci sono tre fasi per cambiare il modo in cui percepiamo lo stress:

- **riconoscerlo:** individuate la vostra reazione emotiva, psicologica e comportamentale;
- **accettarlo:** vi aiuterà a concentrarvi su ciò che vi interessa;
- **usarlo:** lo stress ci aiuta a lavorare meglio, a vedere le possibilità nelle sfide e a raggiungere i nostri obiettivi. ■



Diversity & Inclusion saranno al centro dell'intervento di Modupe Akinola al prossimo World Business Forum (Milano, 13 e 14 novembre). Grazie alla rinnovata partnership

con WOBI, gli associati Manageritalia possono già da oggi iscriversi al World Business Forum a condizioni vantaggiose.

Tutti i dettagli in area riservata

My Manageritalia > Servizi Professionali > WOBI Inspiring Ideas - Eventi 2024 su www.manageritalia.it

Vendite: l'attrazione del talento

La funzione commerciale sta vivendo una fase di grande trasformazione, con l'introduzione di innovazioni tecnologiche e nuove strategie per attrarre e trattenere i migliori talenti. Esploriamo questi temi attraverso le parole dei rappresentanti di Wolters Kluwer e Hilti Italia, due aziende di spicco e partner, insieme a Manageritalia, del Commercial Excellence Lab (CEL) di Sda Bocconi.

Roberta Roncelli

WOLTERS KLUWER: la parola a **Giovanni Portaluri**, direttore sales & business enablement



Giovanni Portaluri

Qual è oggi il ruolo della funzione commerciale per la vostra azienda?

«La funzione commerciale gioca un ruolo cruciale nel rafforzare la leadership di WKI nel mercato italiano dei contenuti normativi e dei

servizi software per avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro e pubblica amministrazione. Inoltre, puntiamo a crescere nel mercato Sme e corporate con soluzioni verticali per la compliance. La centralità del cliente, valore chiave di WKI, permea l'azione della forza vendita, che si pone come consulente del cliente offrendo una *value proposition* tailor made. La strategia commerciale si focalizza su investimenti in formazione per migliorare continuamente il rapporto con la clientela».

Quali sono le maggiori innovazioni a livello commerciale introdotte negli ultimi tre anni?

«Le innovazioni introdotte mirano a migliorare l'efficacia dell'azione

commerciale. Il Sales plan declina gli obiettivi di periodo nel numero di vendite, per area del catalogo, tenendo conto delle performance passate e del mercato di riferimento ed è supportato da logiche di IA. Il Dashboard sales offre una visione sintetica dei principali indicatori di agenzia di vendita, accessibile on-demand dai territory manager. La piattaforma di Learning management system certifica le competenze sui prodotti con appositi percorsi di formazione, uniformando verso l'alto la qualità dell'azione di vendita di un team formato da oltre 300 venditori».

Oggi l'attraction dei talenti è un tema particolarmente critico, soprattutto in ambito com-



merciale. Che cosa state mettendo in campo e ritenete possa essere distintivo?

«Stiamo implementando un piano di on-boarding strutturato sui prodotti e servizi, sui processi aziendali e sulle soft skill di vendita, che prevede un tutor che assiste il nuovo arrivato nei primi sei mesi. Abbiamo inoltre introdotto un piano di ingaggio economico speciale nel primo anno di attività a supporto dei proventi derivanti dall'attività di vendita. Infine, abbiamo sviluppato un piano di engagement che prevede particolari premialità per i junior con dei percorsi di crescita evidenti per i talenti».

Quali sono le maggiori difficoltà che incontrate e cosa fate per superarle?

«Le principali difficoltà riguarda-

no il recruiting in particolari aree geografiche e la disponibilità a frequenti trasferte. Per ovviare, stiamo formando un team di *inside sales*, investendo nelle competenze di vendita da remoto, specializzando consulenti alla gestione di portafogli di clienti e al *prospecting* grazie all'evoluzione delle piattaforme di collaboration e all'apertura dei clienti verso queste forme di interazione».

Quali sono i fattori di attrattività che l'azienda mette in campo e che vi differenziano da altri employer?

«Il brand Wolters Kluwer, una multinazionale quotata in Borsa, con un giro d'affari di 5,6 miliardi di dollari nel 2023 e attiva in 180 paesi, è sinonimo di solidità e crescita. I suoi valori sono estre-

mamente diffusi nell'organizzazione e pongono al centro ogni singola persona e i clienti».

I talenti, soprattutto i più giovani, oggi sono molto attenti alle opportunità di sviluppo e formazione per una crescita professionale e personale. Cosa offrite per rispondere a queste esigenze?

«Offriamo percorsi di crescita professionale ed economica all'interno della direzione sales in linea con le potenzialità individuali».

Qual è lo scopo e quali sono i risultati della partnership con CEL Sda Bocconi?

«La partnership offre un confronto con altre grandi aziende del mercato italiano, sapientemente guidato dalla competenza e autorevolezza dei docenti della Sda Bocconi».



Wolters Kluwer

Wolters Kluwer è un fornitore globale di informazioni, soluzioni software e servizi professionali per medici, commercialisti e avvocati, nonché per i settori fiscale, finanziario, degli audit, della gestione del rischio e della conformità normativa. Fondata nel 1987 e con sede ad Alphen aan den Rijn, nei Paesi Bassi, l'azienda opera in oltre 180 paesi e gestisce attività in oltre 40 paesi con circa 21.400 persone in tutto il mondo. Le expert solutions del gruppo coniugano conoscenza di dominio e tecnologie innovative con servizi ad alto valore aggiunto che supportano i clienti nel workflow quotidiano.

HILTI ITALIA: la parola a **Lale Guven**, regional head of human resources, Italy & Southern Europe, e **Martino Incarbone**, head of sales, energy & industry, Italy & Southern Europe



Lale Guven



Martino Incarbone

Qual è oggi il ruolo della funzione commerciale per la vostra azienda?

<Incarbone> «La funzione commerciale è strategica per Hilti, il cui modello di business si basa sul rapporto diretto con i clienti del settore delle costruzioni e dell'industria. Più della metà dei 1.300 dipendenti in Italia è a diretto contatto con i clienti. Questo include 500 account manager, 70 negozi, un dipartimen-

to di ingegneria con oltre 80 progettisti e un dipartimento soluzioni con oltre 50 specialisti software. La nostra strategia mira a offrire prodotti e servizi altamente differenziati, integrandosi nel workflow dei clienti. Ciò richiede una gestione impeccabile dei processi di vendita, incentivando la collaborazione interna, assicurando la formazione continua e tenendo traccia di ognuna delle decine di

migliaia di interazioni quotidiane con i nostri clienti».

Quali sono le maggiori innovazioni a livello commerciale introdotte negli ultimi tre anni?

<Incarbone> «Lavoriamo a fianco dei clienti per migliorare produttività, salute, sicurezza e sostenibilità nei cantieri e nelle industrie. Le innovazioni più rilevanti riguardano i servizi, come il Fleet management, che offre un modello pay-per-use per gli elettroutensili, ora pienamente smart grazie alla tecnologia Nuron, e i servizi di consulenza ingegneristica per ottimizzare i progetti secondo le normative sismiche. Inoltre, abbiamo sviluppato software avanzati come On!Track per la gestione degli asset e Fieldwire (recente acquisizione americana del gruppo) per la gestione del flusso informativo tra cantiere e ufficio».

Oggi l'attraction dei talenti è un tema particolarmente critico, soprattutto in ambito commerciale. Che cosa state mettendo in campo e ritenete possa essere distintivo?

<Guven> «Hilti adotta un processo di selezione molto accurato, basato sulla scelta reciproca. Ad esempio, un fattore distintivo è l'opportunità Field ride, che permette di sperimentare un giorno di lavoro con un collega



Hilti Italia, partner dei professionisti del settore delle costruzioni e dell'industria in tutto il mondo, offre prodotti e sistemi tecnologica-

mente all'avanguardia, servizi innovativi e consulenza applicativa per aumentare la produttività e sostenibilità dei suoi clienti. Fondata nel 1941 a Schaan, nel Liechtenstein, è oggi presente in 120 paesi con 34.000 dipendenti e 280.000 clienti contattati ogni giorno. "Making construction better" è il suo scopo, che persegue da sempre investendo il 7% del fatturato sull'innovazione, fonte essenziale di vantaggio competitivo e leva per affiancare i propri clienti e le sfide che devono sostenere.



Hilti prima di accettare l'offerta. Inoltre, chi entra in posizione sales è sostenuto e accompagnato da un programma di onboarding chiamato WIN, che offre ai giovani una formazione strutturata, fondamentale per comprendere il business e i processi interni dell'azienda, preparando i nuovi arrivati a ruoli di responsabilità e crescita».

Quali sono le maggiori difficoltà che incontrate e cosa fate per superarle?

<Güven> «Le principali difficoltà riguardano la consapevolezza del brand tra i neolaureati e l'immagine del ruolo di vendita. Per superarle, coinvolgiamo i nostri account manager nel raccontare le loro esperienze sui social, mostrando storie di successo e percorsi di carriera. Inoltre, collaboriamo con le università per chiarire il ruolo delle vendite e sensibilizzare sulla professionalità e le opportunità di crescita: la

funzione commerciale è l'ideale per chi vuole crescere in azienda, è una vera e propria palestra di leadership personale».

I talenti, soprattutto i più giovani, oggi sono molto attenti alle opportunità di sviluppo e formazione per una crescita professionale e personale. Cosa offrite per rispondere a questa esigenza?

<Güven> «Hilti offre programmi graduate come Grow e Outperformer. Grow prepara i futuri leader

nell'ambito marketing e sales, mentre Outperformer prepara allo sviluppo di una carriera internazionale. Oltre a ciò, con un processo strutturato chiamato MyDevelopment, Hilti fornisce coaching e mentoring per supportare lo sviluppo individuale. L'azienda incoraggia ogni dipendente a essere responsabile del proprio percorso di crescita, creando un ecosistema culturale e di processo dove è possibile crescere professionalmente e come persone».

Quali sono lo scopo e i risultati della partnership con CEL Sda Bocconi?

<Incarbhone> «La partnership promuove il confronto e lo scambio di esperienze, favorendo la partecipazione alla ricerca scientifica. È fondamentale che studenti e giovani professionisti percepiscano l'importanza reale della professione commerciale, per questo siamo lieti di condividere questa mission con Sda Bocconi e le altre importanti aziende partner».

La partnership di Manageritalia e CEL - Commercial Excellence Lab di Sda Bocconi nasce con l'obiettivo di supportare i manager commerciali nei cambiamenti in atto e diffondere cultura manageriale nel tessuto imprenditoriale italiano.

CEL: un ecosistema al servizio delle aziende



SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

CEL • COMMERCIAL
EXCELLENCE LAB



<https://bit.ly/CEL-SdaBocconi>

a cura di ROI Edizioni

Novità della letteratura di management internazionale selezionate da

management: I must read worldwide



I SUPERPOTERI DELLA COMUNICAZIONE

Charles Duhigg
The global bestselling author of *The Power of Habit*

Supercommunicators
Supercommunicators
Supercommunicators
Supercommunicators
Supercommunicators
Supercommunicators

How to Unlock the Secret Language of Connection

Corriere Press

Charles Duhigg, **Supercommunicators. How to unlock the secret language of connection**, 320 pagine, Random House, 2024.

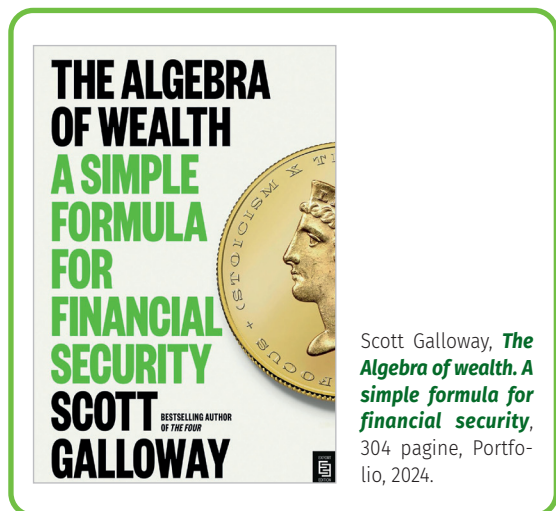
Il suo libro più famoso, *Il potere delle abitudini*, è stato un best seller mondiale, tradotto in più di quaranta paesi. Oggi Charles Duhigg, giornalista, scrittore e speaker, vincitore di un premio Pulitzer nel 2013, torna con un nuovo libro, intitolato *Supercommunicators. How to unlock the secret language of connection* (Supercommunicatori. Come scoprire il linguaggio segreto delle con-

nessioni), subito entrato nella prestigiosa classifica dei libri più venduti del *New York Times*, che promette di padroneggiare l'arte della comunicazione fino a farne un vero e proprio superpotere. I "supercommunicatori" sono le persone capaci di indirizzare una conversazione là dove desiderano, affrontare argomenti difficili senza mai suonare offensivi, far sentire gli altri a proprio agio e indurli a condividere ciò che pensano. Sanno essere brillanti, rendere facili le situazioni e orientare le decisioni. Come fanno? Per scoprirlo, Duhigg analizza vari esempi di conversazioni quotidiane, cercando di scoprire quali scorrono in maniera fluida e quali si inceppano, quali domande e quali trucchi attirano come per magia le persone, e come risolvere a proprio vantaggio persino le situazioni più difficili. Come quelle di un agente della Cia che riesce ad avere la meglio su una spia riluttante, un giurato che riesce a far capovolgere un verdetto già scritto, un medico che deve convincere il più scettico dei no vax. Il segreto che accomuna i supercommunicatori? Capire che tutte le conversazioni a cui partecipiamo possono ricondursi a tre tipologie di base: pratiche (di che si tratta?), emotive (come ci sentiamo?) o sociali (chi siamo?). Non capire a quale conversazione si sta partecipando significa quasi sempre non riuscire a entrare in connessione; imparare a distinguerle è il vero superpotere della comunicazione.

UNA FORMULA PER LA RICCHEZZA

Scott Galloway, docente universitario, autore di libri di successo (*The Four*), è uno dei più seguiti analisti ed esperti di business e finanza. Nel suo podcast *The Prof G Pod* combina analisi finanziaria, consigli provocatori sulla vita e la carriera, colloqui con pensatori e protagonisti dell'economia dell'innovazione. Il suo nuovo best seller, *The Algebra of wealth. A simple formula for financial security*, è una guida pratica e diretta su come raggiungere la sicurezza economica in uno scenario economico e sociale profondamente cambiato. Chi lavora oggi ha più opportunità e mobilità di qualsiasi altra generazione. Ma deve anche affrontare sfide senza

ROI Edizioni per Manageritalia. Vale la pena averne almeno sentito parlare



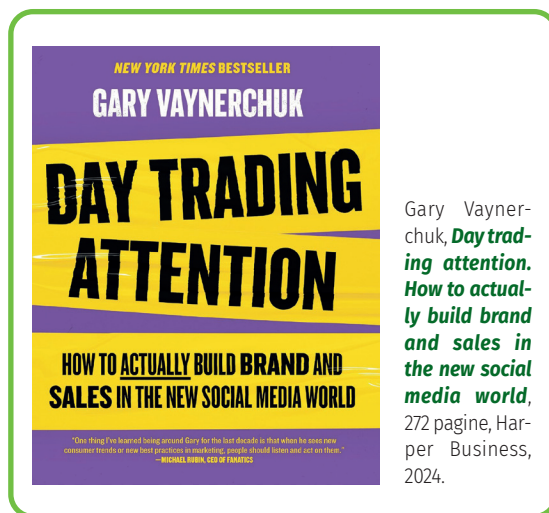
Scott Galloway, *The Algebra of wealth. A simple formula for financial security*, 304 pagine, Portofolio, 2024.

precedenti: l'inflazione, la carenza di manodopera e di alloggi o la volatilità del clima. Ed è esposto a sirene finanziarie più seducenti (e più pericolose) che mai, dalla tentazione onnipresente dei servizi streaming ai guadagni facili promessi dagli strumenti finanziari innovativi. Galloway esplora le relazioni tra denaro, felicità e successo, offrendo una serie di strategie per ottimizzare la propria gestione finanziaria. Nel libro di Galloway ci sono molti consigli pratici: seguite il talento, non la passione, quando si parla di carriera; imparate a riconoscere e cavalcare le grandi ondate economiche (la dura verità è che le dinamiche di mercato hanno sempre la meglio sui risultati individuali!); date importanza alla diversificazione e alla pianificazione fiscale; sviluppate migliori abitudini finanziarie. E c'è una vera e propria formula, basata su quattro elementi principali: stoicismo, focus, tempo e diversificazione, che Galloway considera i veri pilastri della sicurezza finanziaria.

ATTENZIONE ALL'ATTENZIONE

Il nuovo libro di Gary Vaynerchuk (GaryVee per i suoi numerosi fan), imprenditore e autore bestseller, esperto di marketing digitale e social media, è uscito negli Stati Uniti alla fine di maggio 2024 con una prima tiratura di 500.000 copie ed è subito balzato nella classifica

dei libri più venduti. Nel panorama attuale del marketing digitale, i social media giocano un ruolo sempre più cruciale. Le piattaforme come TikTok, Instagram e YouTube sono diventate strumenti essenziali per le aziende che cercano di raggiungere e interagire con il loro pubblico. In questo quadro, il libro di GaryVee, *Day trading attention. How to actually build brand and sales in the new social media world*, offre alle aziende e ai piccoli brand una guida pratica su come navigare questo complesso ecosistema. Secondo l'autore, le aziende, i marchi, i creatori di contenuti e gli influencer che crescono più rapidamente oggi hanno una cosa in comune: sanno padroneggiare l'arte dello storytelling nelle aree di attenzione a basso costo, che esistono principalmente su alcune piattaforme di social media. Vaynerchuk afferma che il cambiamento in atto nella comunicazione, che presenta una grande opportunità a chi sa coglierla, è la "TikTokizzazione dei social media": sempre più le piattaforme distribuiscono contenuti in base a ciò che agli utenti interessa davvero, piuttosto che ai profili che seguono. Con stile diretto e una vivace impaginazione, il libro offre a piccole e grandi imprese, così come ai creator individuali, consigli dettagliati, accompagnati da immagini a colori ed esempi di contenuti social di successo, per capire cos'è l'attenzione, dove si trova, dove è a basso costo e come sfruttarla; come produrre contenuti rilevanti e strategici e come utilizzare le piattaforme per fare branding e aumentare le vendite nell'ambiente in rapido cambiamento di oggi.



Gary Vaynerchuk, *Day trading attention. How to actually build brand and sales in the new social media world*, 272 pagine, Harper Business, 2024.



Tennis Manageritalia 2024, vince... lo stare bene insieme!

Diario di una settimana di sport e convivialità nell'incantevole scenario di Costa Rei, in Sardegna

Paolo Patrone, coordinatore del torneo

Ah, la Sardegna, agognata destinazione estiva, sinonimo di mare, spiaggia, caldo, cielo azzurro, brezza che aiuta l'anima a ripulirsi dalle scorie dei lunghi mesi lavorativi o, semplicemente, invernali. Mallannu! (trad. mannaggia!). Qualcosa allora non ha funzionato a dovere, perché i primi giorni di questa settimana di tennis il cielo aveva più l'aspetto londinese (d'altronde, Wimbledon incombeva), con partite innaffiate dalla pioggia e teli da spiaggia (meravigliosi gadget firmati Manageritalia) usati più come scialle che per tenere le terga al riparo dalla sabbia!

Ma poi... il maestrale!

"Che bel venticello, Lloyd. Cos'è?" / "Un soffio di felicità, sir" / "Ma la felicità non dovrebbe essere impetuosa e travolgente?" / "A volte, sir. Altre semplicemente è brezza che porta il profumo del mare" (Vita con Lloyd, Simone Tempia).

Tra qualche riga parleremo di tennis giocato, ma fateci partire da qui, dall'ingrediente che ha accomunato tutti, atleti e non: le belle e leggere sensazioni, proprio come una brezza, provate durante la settimana trascorsa insieme nella cornice di Costa Rei, a due passi da Villasimius, nell'accogliente IGV Club Santagiusta. Quasi 400 gli ospiti di quest'anno, costituiti in parte da una comitiva che attende l'appuntamento annuale per riv vedersi, ma capace di accogliere e far sentire a proprio agio nuovi ospiti che si affacciano all'esperienza.

La settimana del tennis, come le altre esperienze sorelle organizzate da Manageritalia (golf e sci), è basata su un insieme di ingredienti che, in un perfetto equilibrio, realizzano un piatto capace di appagare tutti: un'ottima organizzazione, un orecchio attento alle esigenze di ciascuno, strutture accoglienti, buona cucina, relax, sport, relazioni amicali, clima scanzonato e, perché no – in un'Associazione che si prende cura della managerialità – possibilità di networking professionale.

E poi, gli eventi esclusivi: quest'anno cena sotto le stelle alle pendici dell'ex vulcano Monte Ferru. L'agriturismo Naim ci ha viziato e coccolato con le eccellenze enogastronomiche locali: porceddu, salsicce e arrosticini alla griglia, cestini di pane ripieni di ricotta e caponata, salumi e formaggi accompagnati da miele locale e pane carasau, il tutto innaffiato da cannonau, mirto e filu 'e ferru, la tipica acquavite sarda. Ma, soprattutto, tra balle di fieno e ceppi trasformati in sedute a formare piccoli salotti, complice la calda e informale atmosfera resa allegra da centinaia di piccole luci che correvano da un albero a un antico carretto, via i freni inibitori e tutti in pista a dare sfogo all'energia che solo la musica è in grado di sprigionare.

Eddai, se quest'anno non eri dei nostri, un po' di voglia ti sarà pure venuta, no?! Lanciati, attendiamo te, la tua famiglia e i tuoi amici l'anno prossimo.



E ora, scendiamo nell'agone tennistico, dove si sono incontrati 89 giocatori dai 10 ai 79 anni in 8 tornei, per un totale di 205 partite.

Singolare maschile associati under (trofeo Generali)

18 giocatori iscritti ai gironi di qualificazione per 8 posti in tabellone con un livello medio che... chapeau. Confermati i pronostici dei quarti, con Rustioni che prevale su Patrone, Boniardi su Carpio, Cianfanelli su Salvetti, Del Treppo su Bertolini. A un passo dai blocchi finali salutano Rustioni e Del Treppo. Finale stregata per Giulio Cianfanelli che, come l'edizione 2023, arriva a un soffio dal titolo lasciandolo a un paziente e solido Marco Boniardi.

Piatto tipico: *malloreddus alla campidanese, per chi cerca gusti forti grazie a salsiccia e pecorino sardi.*

Singolare maschile associati over (trofeo Manageritalia)

19 giocatori (dai 61 ai 78 anni!) ai blocchi di partenza, anche qui con 8 posti in tabellone: escono agli ottavi

Bregoli, Tomasi, Lamanuzzi e Acquaviva, lasciando Corradini con Casagrande e Barbieri con Baso contendersi il posto in finale. La finale porta la targa di Manageritalia Trentino-Alto Adige con Ugo Casagrande che, al termine di una godibile partita, prevale su Gabriele Baso. Settant'anni (a testa, mica in due) e non sentirli, complimenti a entrambi; insieme a tutti gli altri tennisti over rappresentate un esempio e un traguardo per tutte le generazioni che seguono.

Piatto tipico: *culurgionis d'Ogliastra, per gli appassionati di una tradizione che non viene mai meno.*

Singolare femminile (trofeo Manageritalia Servizi)

Quest'anno la novità è rappresentata dall'arco anagrafico del torneo: 14 tenniste dai 15 ai 74 anni. E se pensate che la giovane età giovi a migliori risultati, rischiate di scordare quanto in questo sport contino tecnica ed esperienza. Agli ottavi salutano il torneo alcune tra le principali esponenti del movimento "sorrido sempre e comunque, perché mi diverto un mondo", come Natali, Riva, Garzia e Tomasi. Volterrani (di una signora non si rivela l'età ma lasciateci dire cha-



peau) e Balestra lasciano solo in semifinale, mentre la finale sorride alla giovane Elisa Bertolini, a cui la sempre tenace Samanta Agosti non fa certo lo sconto, nonostante la stagione sia ormai alle porte.

Piatto tipico: *pardulas, un dolce cestino con ricotta di pecora e zafferano, delicato ma con personalità.*

Singolare maschile familiari/ospiti (trofeo CNP Vita Assicurazione)

19 tennisti per 5 gironi e, purtroppo, solo 8 posti per il tabellone. Solo una manciata di game nel calcolo del differenziale per il passaggio ai quarti lascia fuori dalla disputa finale alcuni valenti tennisti. Escono ai quarti Bracciali (ritiro per infortunio), Tucci, Mauro e Del Medico che, senior del torneo, si arrende solo di fronte a un avversario con la metà dei suoi anni. In semifinale Giudice cede il passo al giovane Corradini e, per contro, il giovane Boniardi non resiste a Bertini. Anche in finale è la maggiore esperienza di Valerio Bertini ad avere la meglio su Lorenzo Corradini, dopo tre set di un tennis brillante e tecnico da entrambe le parti.

Piatto tipico: *fregula cun cocciula, vongole e pepe nero, per un gusto forte e unico.*

Doppio giallo maschile associati (trofeo Assidir) e Doppio giallo misto (trofeo Ricoh)

Le trattative carbonare e i tentativi di pressione per indirizzare i sorteggi dei doppi dei tornei di Manageritalia sono secondi (forse) solo alle tresche che a Siena precedono il palio; imperturbabile a tutto questo, l'organizzazione procede ai sorteggi grazie a mani imparziali e virginali.

Il numero degli iscritti ai due tornei di doppio impone un tour de force per sedicesimi e ottavi con alcuni insospettabili ripescaggi sufficienti per completare questi ultimi. Dai quarti in poi il livello di entrambi i tornei sale esponenzialmente fino alle semifinali, dove cedono il passo le coppie Bernaroli-Boniardi e Tomasi-Del Treppo per il doppio maschile e Giudice N.-Detto e Volterrani-Corradini L. per il doppio misto.

Si mischiano le carte e in finale prevalgono le coppie

Ugo Casagrande-Giulio Cianfanelli (su Gabriele Baso-Gianluca Carpio) nel maschile ed Elisa Bertolini-Arnaldo Giudice nel misto (su Raffaella Totonelli-Guido Scalmato).

Piatto tipico: *seadas, per chi ama i contrasti tra il dolce del miele, il primosale e le scorze di agrumi.*

Singolare juniores e singolare ragazzi over

14 ragazzi iscritti e linea di demarcazione ai 14 anni per entrare in uno dei due tornei, entrambi con un buon livello atletico (e vorremmo vedere, vista l'età dei giocatori!), buona tecnica, con punte anche molto elevate sia tra le fila degli juniores sia tra i più grandi. All'italiana il torneo minore, con turno di andata e ritorno: partite divertenti anche laddove la differenza d'età (14 vs 10-11 anni) si è fatta certamente sentire. Hanno partecipato al torneo Lorenzo Cianfanelli, Riccardo Sansone, Thomas Patrone, Giorgio Martinengo (3°), Giorgio Bressan (2°) e Niccolò Fonte (1° classificato).

Negli over giocano buone partite ma non passano al tabellone Bressan, Mansueti, Biffi e Patimo. Divisi nelle due parti di tabellone, le due teste di serie Martinengo e Boniardi confermano le aspettative vincendo rispettivamente sugli ottimi e tenaci Peleson e Rustioni. La finale è una bellissima e divertente partita che vede prevalere Riccardo Boniardi su Davide Martinengo.

Piatto tipico: *civraxiu, connubio tra sapori intensi, spezie e la freschezza della menta.*

Siamo ai saluti: anche per il finale rubiamo una battuta a Lloyd: "Lloyd, e questo?" / "È un onore, sir" / "E l'abbiamo comprato?" / "Oh no, sir. L'onore non si compra, si merita" / "Perché non ha prezzo, Lloyd?" / "Perché l'onore ha solo valore, sir".

Trascorrere questa settimana insieme è stato (sicuramente per chi scrive) un onore e ci auguriamo che il valore (speriamo per tutti) portato a casa sia alto e per lo più costituito dalla bellezza delle relazioni intessute.

Rinnoviamo insieme questo onore, unitevi a noi nel 2025! Buon tennis, buona estate e buona vita! ■

**SINGOLARE
MASCILE
ASSOCIATI
UNDER**

1° CLASS.
Marco Boniardi



**SINGOLARE
MASCILE
ASSOCIATI
OVER**

1° CLASS.
Ugo Casagrande



**SINGOLARE
FEMMINILE**

1° CLASS.
Elisa Bertolini



**SINGOLARE
MASCILE
FAMILIARI/OSPITI**

1° CLASS.
Valerio Bertini



**DOPPIO
GIALLO
MASCILE
ASSOCIATI**

1° CLASS.
Ugo Casagrande
Giulio Cianfanelli



**DOPPIO
GIALLO
MISTO**

1° CLASS.
Elisa Bertolini
Arnaldo Giudice



**SINGOLARE
RAGAZZI
OVER**

1° CLASS.
Riccardo Boniardi



**SINGOLARE
JUNIORES**

1° CLASS.
Niccolò Fonte



VEDI LE CLASSIFICHE: www.manageritalia.it/iniziativa-e-progetti/torneo-di-tennis

main sponsor



grazie a



A Cortina per un turismo di qualità e sostenibile

Manager, imprese e istituzioni si sono ritrovati per discutere del futuro dei turismi in Veneto

Michela Galbiati

17 giugno la Ciasa de ra regoles di Cortina ha ospitato una tappa di "Turismo: giovani, imprese, lavoro. Il Veneto verso Milano-Cortina 2026", il progetto di Manageritalia Veneto, Ciset e altri stakeholder, nato per riflettere sul futuro dei turismi in Veneto, soprattutto sotto il profilo del capitale umano.

Cortina è stata scelta per la sua importanza e qualità turistica: qui, a partire dalla grande opportunità offerta dalle prossime olimpiadi invernali, si sono confrontati tutti quelli che contano nella gestione del turismo ampezzano.

A dare il benvenuto sono stati **Stefano Gaspari Mul**, presidente della Ciasa de ra regoles, e **Roberta Alverà**, vicesindaca di Cortina; accogliendo gli ospiti, quest'ultima ha ricordato: «Le Olimpiadi non sono un punto

d'arrivo, ma un mezzo per portare innovazione, cambiare la mentalità, il profilo urbanistico dell'area, accrescere il valore del territorio in tutto e per tutto».

«Negli ultimi anni – ha detto **Lucio Fochesato**, presidente Manageritalia Veneto, che in apertura dell'evento ha ricordato il cuore del progetto – ci troviamo a dover fare i conti con una disaffezione dei giovani verso il lavoro nel turismo, settore visto come impegnativo e faticoso, poco flessibile (turni, lavoro nei giorni festivi, molte ore di lavoro e pochi giorni di riposo), a fronte di contratti stagionali, o comunque a termine, e quindi lavoro precario e instabile e magari non sempre ben retribuito. Per attrarre e trattenere capitale umano dobbiamo lavorare sulla formazione ma anche sull'offerta, da parte delle imprese, di interessanti

percorsi di crescita professionale ed economica, affiancati da nuovi modelli di business e premialità come: alloggio, assicurazioni sanitarie e migliore gestione dei turni di lavoro utili a migliorare il work life balance».

Michele Tamma, presidente Ciset e professore dell'Università Ca' Foscari, ha poi dato il via al focus group con gli stakeholder presenti. Stimolati da Tamma, si sono confrontati **Silvia Callegaro** (Provincia di Belluno), **Roberta Alverà** (Comune di Cortina), **Emanuela de Zanna** (direttrice della Cooperativa di Cortina e presidente DMO e dell'Associazione Cortina Senza Confini), **Luca Dal Poz** (direttore di Confcommercio Belluno), **Stefano Pirro** (presidente Associazione Albergatori Cortina), **Carla Medri** (direttrice Hotel de Len Cortina), **Lorenzo Gambato** (am-



ministratore del tour operator Cortina In).

Le sfide del turismo

Il focus group è stato utile innanzitutto per mettere in luce le sfide che il settore sta affrontando: si tratta di cambiamenti strutturali che riguardano sia le richieste e il rapporto con i clienti, sia quello con i collaboratori e gli stakeholder.

Lato "cliente", si è parlato, ad esempio, di digitalizzazione, della difficoltà di riuscire a stare al passo con contesti mutevoli e

della richiesta, sempre più frequente, di offerte uniche e personalizzate. Sfida stimolata perché permette la collaborazione tra differenti realtà che fanno rete per costruire esperienze tailor-made, basate sull'unicità dei territori e dei singoli servizi (attività, horeca ecc.).

Le sfide interne, invece, riguardano: la difficoltà nell'attrarre e trattenere i talenti, che spesso vedono il turismo come un settore incerto, sottopagato e con scarse prospettive di crescita; la neces-

sità di un dialogo costante pubblico-privato, così che la pubblica amministrazione possa collaborare con le imprese condividendo la visione e le strategie per il futuro; l'intergenerazionalità in azienda, che rende le richieste dei collaboratori al datore di lavoro molto sfaccettate a seconda delle diverse età.

Azioni utili

Non solo sfide, ma anche soluzioni. Tra le azioni utili individuate dai relatori per migliorare



IL PROGETTO

“Turismo: giovani, imprese, lavoro. Il Veneto verso Milano-Cortina 2026”, realizzato da Manageritalia Veneto e Ciset, in collaborazione con Confcommercio Veneto, Federalberghi Veneto e Confindustria Veneto e tutti gli stakeholder pubblici e privati, nasce per stimolare istituzioni, scuola e operatori a riflettere sul futuro dei turismi in Veneto e sul valore del capitale umano nel settore, in particolare i giovani. Nello specifico, si indagano e sviluppano soluzioni inerenti a: percorsi formativi (intesi in senso ampio, sviluppo competenze e capacità); evoluzione delle imprese e dei profili richiesti (competenze e capacità); mercato del lavoro e demografia; cambiamenti generazionali e rapporto con la vita professionale; trasversalità e integrazione tra filiere (turismo, cultura, servizi, manifattura). Per i dati e gli studi presentati durante le varie tappe del progetto visita:

<https://www.manageritalia.it/iniziativa/veneto-turismo>

il settore, spicca la formazione, anche manageriale: nel turismo, infatti, non si può improvvisare, bisogna affidarsi a professionisti preparati.

Accanto alla formazione, per attrarre e trattenere i talenti, si suggeriscono retribuzioni adeguate, percorsi di carriera, adeguamento dei contratti, attenzione al work life balance e l'istituzione di una sorta di “carta del lavoratore” che dà accesso a diritti, servizi e sconti nel territorio dove si lavora (misura utile soprattutto per gli stagionali). Insomma, si punta sul welfare.

Non mancano poi azioni per il miglioramento del territorio in senso lato, che deve essere sì sempre più attrattivo per il turista, ma anche per chi ci abita e lavora: non solo turismo, ma an-

che agricoltura, produzione, servizi. In questo, possono essere utili piani di marketing integrati e sviluppati con la collaborazione di pubblico e privato.

Cortina: un caso particolare

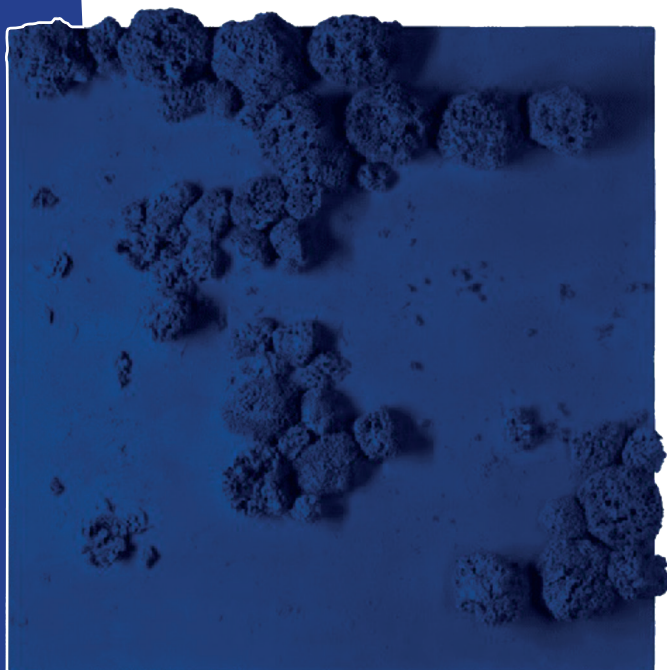
In chiusura dell'incontro, anche stimolato dagli interventi del pubblico, il panel si è soffermato sulle problematiche specifiche del territorio ampezzano.

La questione più dibattuta è stata quella degli alloggi, che a Cortina scarseggiano un po' per tutti: turisti, lavoratori e abitanti. Acquistare collaboratori diventa quindi complesso per le imprese e costoso per i lavoratori, che spesso preferiscono fare esperienza in altre località, che risultano più attrattive.

È importante anche la destagionalizzazione, che dal punto di vista di arrivi e presenze turistiche Cortina potrebbe affrontare con estrema facilità. Per eliminare la stagionalità, però, servono progetti condivisi pubblico-privato e privato-privato: serve fare squadra, guardando ai benefici del territorio e della collettività e non solo a quelli personali.

Al termine dell'incontro, relatori e ospiti hanno partecipato a un aperitivo di networking organizzato all'Hotel de Len. Accanto alla soddisfazione per la riuscita dell'evento, si è auspicata l'organizzazione di altri incontri di settore come questo per “addetti ai lavori”, utili per fare il punto sulla situazione, mettere a fuoco i problemi e sviluppare soluzioni con una visione comune. ■

Claudia Corti



Yves Klein, "Relief éponge bleu", pigmento, resina e spugna, 1959.

NEL BLU DIPINTO DI BLU

È il colore dell'immensità del cielo e della profondità del mare, ma anche della spiritualità e della serenità che calma l'anima; è il blu, il colore più complesso e affascinante per la miriade di infinite sfumature che ce lo rendono così familiare e allo stesso tempo sorprendente.

Noto fin dall'antichità, il colore blu ha vissuto alti e bassi nella considerazione dei vari popoli; amatissimo dagli Egizi che lo collegavano al cielo, all'acqua e alle principali divinità, è invece igno-

rato dai Greci e addirittura osteggiato dai Romani, secondo i quali era da identificare con il colore con cui i Barbari si tingevano il volto per spaventare i nemici. Talmente poco amato che la stessa parola "blu" non deriva dal greco ma dalla radice germanica "blau"!

La riscossa del blu si avrà con il Medioevo, quando il culto mariano legherà la propria iconografia al colore del cielo: la Vergine sarà vestita di blu... e di conse-

guenza anche l'aristocrazia!

È il colore dal maggior numero di gradazioni: sfumature infinite di blu, ricavate di volta in volta da sostanze vegetali come bacche, girasole, guado celtico, o da pietre come l'azzurrite e il lapislazzuli; gradazioni dai nomi affascinanti come il blu oltremare dei cieli di Giotto, il blu di Persia delle piastrelle delle moschee orientali, il turchese dei mosaici, il blu di Prussia di Cézanne, Hokusai, Van Gogh e Picasso, o il blu reale di Kandinskij e Mirò.

E poi c'è l'indaco, a metà tra il blu scuro e il viola, addirittura

protagonista di violenti scontri sul terreno economico e commerciale. Di origine indiana, come lascia intuire il nome stesso, il prezioso pigmento era noto e molto diffuso in Europa fin dal Medioevo grazie ai traffici commerciali tra Venezia e l'Oriente, ma il suo utilizzo era fortemente osteggiato dai paesi di area tedesca e francese. Questi, infatti, erano i maggiori produttori di guado celtico, l'unico vero rivale dell'indaco. Ne vietarono quindi l'importazione con leggi severe e il ministro Colbert arrivò addirittura a minacciare con la pena di morte chi lo avesse introdotto nel paese. Ma alla fine il guado celtico capitolò di fronte all'invasione dell'indaco, non più indiano, ma del Sud America.

Infine, l'era moderna: mentre le note di Domenico Modugno risuonavano di "blu dipinto di blu", l'artista Yves Klein brevettava l'"International Klein Blue", una tinta basata sull'oltremare contenente una resina che ne enfatizzava la luminosità.

Quelle citate sono solo alcune delle sfumature di questo affascinante colore che, ne siamo certi, continuerà a regalarci sorprese. Appuntamento, quindi, in un futuro prossimo su Marte, per un aperitivo di fronte al più emozionante dei tramonti... rigorosamente blu!

CURIOSITÀ

L'ultima sfumatura di blu ad oggi nota si chiama YInMn Blue, o Mas Blue. È stata scoperta per caso nel 2009 in un laboratorio di chimica in Oregon da Andrew Smith, uno studente che, nel tentativo di ottenere una fibra ad alta conducibilità elettrica, ha fallito miseramente l'esperimento, ma ha ottenuto un composto chimico dal colore sorprendentemente brillante e, soprattutto, atossico.



LA PELLE IN ESTATE: PROTEZIONE E ABBRONZATURA CON I CIBI GIUSTI

In queste settimane è fondamentale preparare la pelle per l'esposizione al sole, non solo per ottenere una tintarella sana e duratura, ma per ridurre al minimo i rischi di danni cutanei. Un ruolo importante in questo processo lo gioca l'alimentazione. Ecco una guida pratica sui cibi che aiutano a proteggere la pelle e favorire un'abbronzatura uniforme.

1 Carote, ricche di beta-carotene: le carote sono una fonte eccellente di beta-carotene, un antiossidante che il corpo converte in vitamina A, essenziale per la salute della pelle. Consumare carote può aiutare a proteggere la pelle dai danni dei raggi UV e favorire un'abbronzatura più intensa e duratura.

2 Pomodori, fonte di licopene: il licopene è un potente antiossidante presente nei pomodori,

specie se cotti, che aiuta a proteggere la pelle dai danni solari e contribuisce a migliorare il colore dell'abbronzatura.

3 Agrumi, ricchi di vitamina C: arance, limoni e pompelmi sono ricchi di vitamina C, che aiuta a stimolare la produzione di collagene, migliorando l'elasticità della pelle. Inoltre, la vitamina C ha proprietà antiossidanti che proteggono la pelle dai radicali liberi prodotti dall'esposizione al sole.

4 Spinaci e verdure a foglia verde, perché contengono luteina e zeaxantina: si tratta di antiossidanti che proteggono la pelle dai danni solari e migliorano la salute generale della pelle. Consumare una buona quantità di queste verdure può aiutare a mantenere la pelle idratata e protetta.

5 Frutti rossi e bacche, ricchi di antiossidanti: fragole, lamponi, mirtilli e altri frutti rossi contengono antiossidanti che aiutano a combattere i radicali liberi e a proteggere la pelle dai danni solari. Inoltre, favoriscono una pelle più luminosa e sana.

6 Pesce grasso, fonte di omega-3: il salmone, le sardine e il tonno sono ricchi di acidi grassi omega-3, che aiutano a mantenere la pelle morbida e idratata. Gli omega-3 hanno anche proprietà anti-infiammatorie che possono ridurre i danni cutanei causati dall'esposizione al sole.

7 Noci e semi, ricchi di vitamina E: le mandorle, le noci e i semi di girasole contengono vitamina E, un antiossidante che protegge la pelle dai danni solari e contribuisce a mantenerla elastica e idratata.

8 Peperoni rossi e gialli, fonte di beta-carotene e vitamina C: i peperoni rossi e gialli non solo aggiungono colore ai pasti, ma offrono anche un'ottima dose di beta-carotene e vitamina C, aiutando a proteggere la pelle e a migliorare l'abbronzatura.

9 Olio d'oliva, ricco di antiossidanti e acidi grassi: l'olio d'oliva contiene antiossidanti che proteggono la pelle dai danni solari e acidi grassi che la mantengono idratata e morbida. Usalo come condimento per insalate e verdure per beneficiare delle sue proprietà.

Includere questi alimenti nella nostra dieta quotidiana può fare una grande differenza. Ricordiamoci sempre di combinare una dieta sana con una buona protezione solare per ottenere i migliori risultati.

UNA GUIDA PER GESTIRE LA RABBIA DEI CLIENTI DIFFICILI

Chi lavora a contatto con il pubblico, come assistenti di volo, bibliotecari, commessi, oppure operatori in ambito sanitario, lamenta una crescente aggressività da parte delle persone con le quali ha a che fare ogni giorno. Utenti, passeggeri, contribuenti, studenti, in virtù del semplice fatto che concorrano a pagare uno stipendio di questi lavoratori, mostrano una crescente aggressività fatta di attacchi verbali sempre più aspri, fino a diventare una vera e propria minaccia per l'incolumità fisica. Un'ostilità crescente a partire dalla recente pandemia, che ha spinto molte aziende a prestare maggiore attenzione al fenomeno dei clienti difficili. Corsi di formazione e sensibilizzazione cercano di rispondere alla domanda dei propri collaboratori a contatto quotidiano con il pubblico: come gestire e calmare un cliente arrabbiato? Questo libro di Ryan Martin, dal titolo **Cosa faccio quando si inca***no? Come sopravvivere in una giungla di gente perennemente arrabbiata** (Giunti editore, 265 pagine), vuole essere una guida su come gestire i clienti difficili, cosa dire per difendersi e, allo stesso tempo, non deludere le aspettative del cliente.

L'autore, psicologo, attinge agli anni di ricerca e pratica clinica per fornire dieci strategie mirate su come gestire le proprie reazioni e quelle altrui quando la tensione sale. Prima di spiegare come gestire la rabbia, propria e altrui, l'autore ci spiega cos'è questo sentimento. Ha una componente genetica, oppure viene

scatenata da fattori ambientali? La rabbia ha una predisposizione nei geni, la cui combinazione può aumentare o diminuire in funzione di certe situazioni.

Oltre a questo, si innestano anche fattori imitativi, come dimostrato da esperimenti in ambito psicologico, dove la decisione se esprimere o meno la propria rabbia è spesso legata alla situazione e alle persone presenti in quel momento e

in un determinato contesto. Ci arrabbiamo quando ci sembra che la situazione lo permetta.

Come ci consiglia l'autore, prima di reagire alla rabbia altrui dovremmo fermarci e riflettere, valutare la situazione e chiederci che cosa vogliamo ottenere da una certa discussione. Siamo spesso convinti che di fronte a una persona arrabbiata non sia possibile lasciar perdere per non sembrare deboli. Asscondiamo il nostro senso di rivalsa invece di rallentare e agire in modo strategico. Dovremmo adottare quello che lo psicologo statunitense J.P. Guilford (1897-1987) chiama pensiero diver-

gente, ossia la capacità di generare una serie di alternative fluide per la risoluzione di un certo problema, consapevoli che non esiste una regola fissa, dove per ogni situazione corrisponde un'unica soluzione corretta. Alle persone a contatto con il pubblico è richiesta la capacità di applicare un'intelligenza non solo razionale, fatta di regole e procedure, ma situazionale, in grado di riconoscere i diversi fattori presenti in una data situazione problematica per meglio disinnescarla.



Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

CONTRIBUTI ADDIZIONALI AL FONDO MARIO NEGRI

Vorrei incrementare l'investimento previdenziale al Fondo Mario Negri. Potreste cortesemente indicarmi se, e in che modo, è possibile versare contributi aggiuntivi a quelli previsti dal contratto collettivo? Sto già conferendo il tfr al Fondo.

L. M. - Roma

Diversamente da quanto accade per la generalità dei fondi di previdenza complementare che prevedono la possibilità di integrare – a livello individuale – i contributi minimi previsti dal ccnl, tutti i versamenti che è possibile effettuare al Fondo Mario Negri hanno natura collettiva, anche per permettere agli iscritti di usufruire del particolare regime di integrale deducibilità fiscale dei contributi.

In proposito, i contratti collettivi nazionali di lavoro per i dirigenti dei settori rappresentati da Manageritalia prevedono la possibilità di stipulare accordi aziendali al fine di destinare al Fondo Mario Negri contributi addizionali rispetto alla contribuzione ordinaria e integrativa prevista dal ccnl.

Trattandosi di un accordo aziendale, esso si deve rivolgere a tutti i dirigenti presenti in azienda o, eventualmente, a categorie omogenee degli stessi (nei casi in cui sia possibile individuarle).

L'art. 34 del Regolamento del Fondo Mario Negri disciplina tale possibilità di versamento, fissando delle percentuali prestabilite per questa tipologia di contribuzione che può essere effettuata scegliendo una delle seguenti classi di contribuzione: 60%, 90% o 120% della normale quota di contribuzione obbligatoria, ordinaria e integrativa, prevista anno per anno dal ccnl.

Una volta scelta la classe di contribuzione, nell'accordo aziendale occorrerà indicare anche la percentuale di versamento a carico del

dirigente e dell'azienda di tale contributo aggiuntivo. Ad esempio, l'azienda potrebbe farsi carico dell'intera contribuzione addizionale, oppure si potrebbe stabilire che tale contribuzione sia ripartita tra azienda e dirigente con criteri lasciati alla libera determinazione delle parti, ferma restando la quota di contribuzione integrativa che rimane sempre a carico del datore di lavoro.

Per la sottoscrizione dell'accordo aziendale occorre rivolgersi all'Associazione di Manageritalia competente per territorio.

Il trattamento fiscale della contribuzione addizionale è il medesimo riservato per la contribuzione obbligatoria stabilita nel contratto nazionale (deducibile senza applicazione del massimale di legge), appunto perché si tratta di contributi versati in conformità a un contratto aziendale e non volontariamente dal singolo iscritto al Fondo.

In conclusione, ricordiamo che è anche possibile devolvere al Fondo Mario Negri il credito welfare contrattuale pari a 1.000 euro (rif. art. 23 del nuovo Testo Unico, 12 aprile 2023) o l'eventuale superiore importo riconosciuto dal datore di lavoro, nel limite complessivo di 5.000 euro annui (si veda, al riguardo, la lettera pubblicata nel numero di maggio 2024).

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

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #105



02/ FUTURE TREND

04/ FUTURE WORK

06/ FUTURE RISK

SAVE THE DATE:

**CFMT 3.0 - UPGRADE
THE FUTURE**

MILANO, 10 SETT 2024

→ <https://www.cfmt.it/cfmt30>

Il futuro impiegato modello Fare figli per l'impresa

Nel vero senso della parola. L'impresa edile coreana Booyoung regala ben 75mila dollari alle dipendenti che hanno (o fanno) un figlio. L'amministratore delegato Lee Joongkeun giustifica la strana mossa di un "bonus bebè" con un laconico "il nostro Paese rischia di estinguersi". In effetti, la popolazione della Corea del Sud si sta riducendo drasticamente: quest'anno, si prevede un tasso di natalità dello 0,68 figli per donna. Si tratta di un record negativo a livello mondiale ed è molto al di sotto della soglia di 2,1, alla quale la popolazione rimane costante. Recentemente, i coreani hanno acquistato più culle per animali domestici che per bambini. Se

le cose continueranno così, il Pil diminuirà del 28% entro il 2050 e, poco dopo, il sistema pensionistico rischierà di esaurirsi. Niente di nuovo. Anche in Europa il tasso di natalità è in calo: male in Germania, Svezia, Finlandia e anche in Italia. Quindi, in futuro, dovremmo pagare a ogni dipendente donna un sostanzioso "bonus bebè". Non credo sia questo il trend. In Corea del Sud, l'economia sta facendo la sua parte per combattere la mancanza di figli. Ma questo è un approccio micro al problema (a favore del proprio orticello) e non macro (a favore del pianeta). Siamo comunque troppi sulla Terra. Inutile girarci intorno. Inoltre un "bonus bebè", volente o nolente,

discriminerebbe le persone senza figli e non è efficace, perché la maggior parte dei beneficiari avrebbe comunque avuto un figlio. Il bonus non risolve il problema, perché la mancanza di figli è dovuta principalmente a fattori culturali e allo spirito del tempo (l'era dell'isolamento): le giovani donne si concentrano di più sulla carriera e le coppie stabili che vivono insieme sono sempre meno numerose. Conclusione: i datori di lavoro dovrebbero continuare a concentrarsi sulla creazione di un ambiente favorevole alle famiglie. La cosa più importante è la flessibilità, per esempio, con la possibilità di lavorare da casa con breve preavviso in caso di malattia del bambino.

—Future signals

Segnali e trend in pillole



<https://www.household-design.com>
<https://www.rembrand.com>
<https://www.reelshort.com>
<https://en.col.com>
<https://www.arht.tech>
<https://www.cairo.de/futureretail/>



—Future customer service

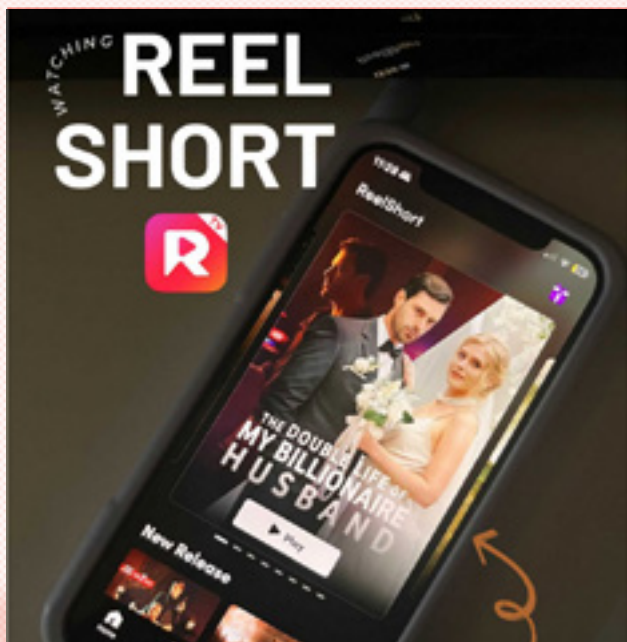
Basta un ologramma?

Qualcuno giura di sì. E non solo quelli che vendono gli ologrammi, come Arht, ai retailer, con carenza di personale. Il retailer tedesco di articoli per la casa Cairo lo sta attualmente sperimentando a Norimberga. In pratica, l'ologramma funge da consulente e assistente di vendita a grandezza naturale. Certo, l'effetto non è poi così naturale, ma sempre di più di un avatar virtuale. Ovviamente, la consulenza con ologramma riduce anche i costi del personale. Nei momenti morti, quando il negozio è poco frequentato, un consulente con ologramma può occuparsi di più negozi contemporaneamente.

—Future placement

Prodotti piazzati dall'IA

Ben presto sarete in grado di piazzare il vostro prodotto o servizio in qualsiasi video, a un costo prossimo allo zero. Ma procediamo con ordine. In un recente filmato di un talk show si notano su un tavolino accanto alla presentatrice dei flaconi di shampoo Garnier. Il problema è che questi flaconi non solo reali ma sono stati incorporati nel video con l'aiuto dell'intelligenza artificiale. Questi inserimenti di prodotti si stanno diffondendo rapidamente online, soprattutto su TikTok nei video degli influencer. Questa tecnologia per la "pubblicità surrettizia" proviene da varie startup, come la californiana Rembrandt (rembrand.com). Il trend. Da tempo è possibile utilizzare software per aggiungere prodotti in un secondo momento. Finora, però, era necessario impiegare personale specializzato. Con l'IA, i costi per l'inserimento diminuiscono drasticamente con queste conseguenze: 1) I prodotti potranno essere posizionati ovunque, in diretta o a posteriori e, visti gli sforzi e costi così bassi, tutti gli influencer sfrutteranno l'opportunità di guadagnare denaro extra attraverso l'inserimento di prodotti. 2) Gli annunci potranno essere modificati in tempo reale. Per esempio, la mattina catene di caffetterie, mentre la sera bottiglie di birra. 3) Le pubblicità si potranno personalizzare e regionalizzare. 4) In futuro, non sarà più possibile distinguere tra ciò che è stato effettivamente ripreso e ciò che è stato aggiunto dall'algoritmo.



—Future market Clienti in due minuti

Joyce ha scoperto di essere incinta. Quando la giovane donna lo comunica al marito Tristan, questi la porta immediatamente in ospedale. Selene, l'amante di Tristan, la sta aspettando. È malata e ha bisogno di una trasfusione di sangue e Joyce sarà la donatrice. Questa storia assurda segna l'inizio della soap opera "Mai divorziare da un'ereditiera domestica miliardaria". Non viene trasmessa in TV, ma sull'app Reelshort (che appartiene per il 49% alla società cinese COL), in un formato insolito: ogni episodio (55 in totale) dura solo due minuti. Il target è costituito da donne tra i 18 e i 45 anni. Il contenuto, come la recitazione di questi corti, può essere dimenticato. Dallas al confronto era un capolavoro. Ma tant'è. Reelshort mostra come funzionerà l'intrattenimento (forse anche la formazione) in futuro, da consumare in movimento, in piccoli bocconi e adattato alle abitudini di visione della generazione TikTok. Toc, Toc... c'è qualcuno in casa?

—Future marketing Società post tentazioni

Forse non tutti ci hanno fatto caso o ci hanno pensato, ma il farmaco dimagrante topseller Ozempic non è solo una tentazione ma riduce anche le tentazioni. Mi spiego meglio. C'è il pericolo che sempre più consumatori controllino i loro impulsi con prodotti farmaceutici. Questi prodotti dimagranti sopprimono non solo il desiderio di deliziosi buffet o torte, ma anche (pare) le dipendenze da fumo, droghe e alcol. La banca Morgan Stanley stima che tra dieci anni saranno 24 milioni gli americani che lo assumeranno. Ma il farmaco, appunto, non fa solo dimagrire: chi lo usa beve anche il 62% in meno di alcol e il 22%, addirittura, lo abbandona del tutto. Si dice anche che il farmaco riduca il desiderio di giocare d'azzardo. L'umanità si sta avviando verso un mondo senza tentazioni? Secondo alcuni analisti di marketing, se un'ampia fetta di popolazione riuscisse a gestire le proprie voglie con mezzi farmaceutici, il mondo dei consumatori potrebbe essere completamente stravolto sia in meglio (vita più salutare) sia in peggio (vita da zombie). Lo scenario di un'umanità addomesticata farmaceuticamente è plausibile (sta già accadendo da tempo) ma esagerato. È solo questione di tempo prima che i primi effetti collaterali verranno (as usual) alla luce. Tuttavia, in singoli segmenti di mercato (ad esempio snack, dolci), il farmaco potrebbe presto far calare le vendite.



—Future work

Da domani cambio lavoro



<https://www.daveshap.io>
<https://tinyurl.com/mvu3n8vt>
<https://www.vontobel.com/it-it/>
<https://tinyurl.com/4azxccc5>

A dirlo, domani, sarà l'IA e non io. E mentre i lavoratori in carne e ossa muoiono come mosche (basta vedere le statistiche), la macchina lavora serena e fischieta i motivi musicali da lei generata. Per esempio con suno.com.

—Scenario estremo

La società post lavoro

Il ricercatore d'intelligenza artificiale David Shapiro, in perfetto costume da Star Trek, tiene una lezione sul futuro. Nel video afferma che ci stiamo muovendo verso il cosiddetto mondo post-lavorativo. Le sue tesi in sintesi.

- 1) L'IA produce iper-abbondanza in tutti i mercati e i costi marginali di produzione si stanno spostando verso lo zero. Per evitare il crollo della domanda, i consumatori ricevono denaro dallo Stato: come reddito di base.
- 2) Il mondo si sta deglobalizzando. Il fatto che un robot si trovi nelle Filippine o in Svizzera non ha alcuna influenza sui costi, ecco perché la maggior parte delle aziende produce vicino al mercato.
- 3) L'economia si sta "de-specializzando". Se ogni azienda può produrre tutto, il mondo dei brand cambierà.
- 4) I principali beneficiari della corsa all'oro dell'intelligenza artificiale sono le aziende di robotica, i gruppi di semiconduttori e gli specialisti dell'automazione.
- 5) In un futuro mondo di svago totale, tutte le aziende che vendono esperienze positive prospereranno.
- 6) Il sistema educativo collassa. Perché infatti imparare qualcosa se non aumenta il reddito e se le macchine soddisfano comunque tutti i bisogni? Suggestivo, ma c'è dell'altro. Il problema è che mentre l'IA sale di livello, l'intelligenza umana scende clamorosamente. Non è però colpa dell'IA ma degli umani. Come fa notare il filosofo morale Andrea Zhok, qui c'è un fraintendimento di fondo: si immagina che la minaccia provenga dall'IA, mentre essa proviene da scelte organizzative della produzione e del lavoro, scelte che precedono di almeno due secoli ogni discussione sull'IA. La ragione per cui oggi è realistico che un medico, un avvocato o un professore possano essere, presto o tardi, sostituiti da un'istanza meccanica non-umana è che da quasi tre secoli la forma presa dalla produzione economica mira sistematicamente ad assimilare il lavoro umano (ogni tipo di lavoro umano) a istanze meccaniche non-umane. Corretto.



GUARDATE IL VIDEO POST
 LABOR ECONOMICS
<https://www.youtube.com/watch?v=eD5GICIS0sA&t=4s>



—Leadership duale Il ceo e il suo doppio

Co-ceo. Una poltrona per due? Why not. Dividere il lavoro da amministratore delegato tra due persone? Molte imprese hanno una visione critica su questo aspetto, soprattutto perché gli esempi negativi non mancano. Deutsche Bank, ad esempio, è scivolata in una profonda crisi con la doppia leadership e anche l'industria tecnologica, tradizionalmente aperta a questa soluzione, ha avuto esperienze negative. Oracle, SAP e Salesforce hanno sperimentato i co-ceo, e se ne sono allontanati di nuovo. Ciononostante, sempre più aziende stanno cercando di distribuire il management su più spalle. L'esempio più recente: Vontobel, la società svizzera di gestione patrimoniale. La leadership duale non è certo facile da maneggiare, ma forse in futuro vedremo più doppie leadership, come nel caso di Vontobel, con una combinazione uomo/donna. In generale, i dati parlano a favore della leadership distribuita: uno studio di Harvard ha esaminato 100 società con diversi ceo per un periodo di 25 anni. Le aziende con doppia leadership hanno generato un rendimento azionario medio maggiore.

—Attrazione fatale Così si trovano i talenti

Uno studio di BCG e The Network condotto su 90.000 persone in 160 paesi rivela come i candidati vogliono essere contattati e selezionati sfatando miti e leggende.

—Ritorno al passato Il revival dell'ufficio

Rto (Return to office) è il mantra del momento. Negli Stati Uniti, il tasso di home office è sceso al 26%. Nell'anno del coronavirus 2021, la percentuale era ancora al 37%. Alla luce dei dati negativi e della minaccia di recessione, sempre più aziende ordinano ai propri dipendenti di tornare in ufficio. Come riporta Bloomberg, da Goldman Sachs si prevede che i dipendenti siano di nuovo presenti per cinque giorni. Cosa sta succedendo? Intanto il cosiddetto "coffee badging" – si mostra il badge alla reception, si prende un caffè veloce in ufficio per soddisfare l'obbligo di presenza e poi si torna a casa – comincia a dare sui nervi alle imprese, che ora tentano di prevenire questi mordi e fuggi. Diciamo così: come tutte le cose, anche l'homeoffice segue dei cicli. Se l'economia è (come ora) in difficoltà, le aziende impongono una maggiore presenza in ufficio, se invece l'economia è in crescita e la manodopera scarseggia, i lavoratori usano il loro potere per imporre più lavoro da casa. Tuttavia, la tendenza a lungo termine è chiara. Il lavoro ibrido – a volte a casa, a volte in ufficio – sta diventando la nuova normalità.




 SCARICA IL REPORT
 FUTURE OF RECRUITMENT
<https://www.the-network.com/future-of-recruitment/>

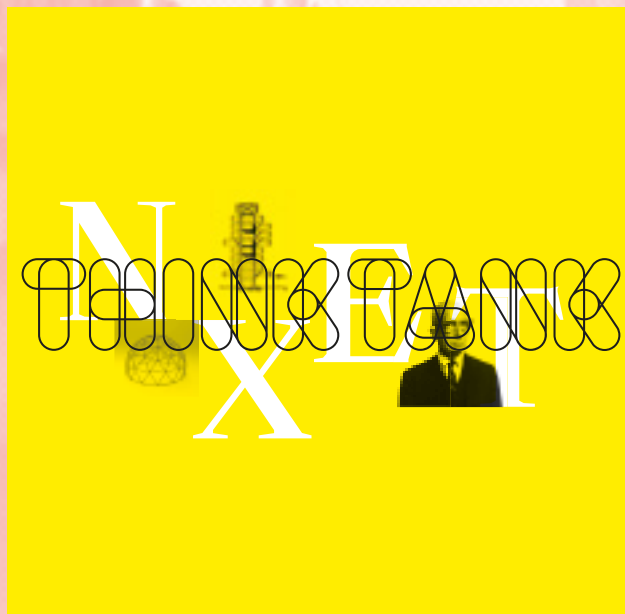
—Future risk

The Unknowledge economy

Dopo l'economia della conoscenza, arriva quella dell'inconoscenza. Qualcosa di mai visto prima. Qualcosa che il neonato Fmt Next Think Tank va ora a esplorare. Per mettere in guardia manager e imprese e porre la basi per la futura neoconoscenza: the nextknowledge economy.

—Fmt Next Think Tank In viaggio per la conoscenza

Un viaggio che scava in profondità per trovare tutta la conoscenza andata perduta e ora camuffata da bieco storytelling. Un viaggio che scava in ogni ambito e settore per cogliere le trappole cognitive e trovare gli anticorpi. Un viaggio per mettere nero su bianco quello che abbiamo trovato. Il report per la conoscenza del futuro è in lavorazione. Restate collegati. Il neonato Think Tank di Cfmt è in viaggio per voi.



SCARICA IL PRIMO NUMERO
DEL JOURNAL
<https://tinyurl.com/9k2vmnpm>



—Future Churnalism Il Corriere del Tramonto

Ci eravamo tanto illusi che l'economia della conoscenza ci facesse conoscere tante belle cose per prendere tante belle decisioni. Invece no. Sì, perché uno spettro si aggira per il mondo. Lo spettro dell'inconsistenza della conoscenza. Domina il regno del verosimile. Per merito o, meglio, demerito dell'IA, diventa ancora più facile generare il falso in ogni sua manifestazione visiva e di contenuti (vedi deep fake). Di giornalismo, poi, neanche a parlarne. I media, poveretti e impoveriti, fungono da ufficio stampa dei grandi narratori danarosi e desiderosi di imporre la loro *Weltanschauung* economica e sociale. Semplici cantastorie e propagandisti un pochino goffi al soldo di qualcuno. Chiamare tutto questo *Il Corriere del Tramonto* è fin troppo educato. Anzi. Un vecchio termine che torna di moda, per addetti ai lavori: churnalism, dalla crisi dell'inglese *churn out* (sforare a getto continuo) e *journalism*, giornalismo. Un neologismo coniato nel 2008 dal giornalista della BBC Waseem Zakir per denunciare già allora lo scoppiare e riciclare dei comunicati stampa. Secondo il giornalista britannico, autore di *Flat Earth News*, l'80% delle storie sulla stampa di qualità britannica non erano originali e solo il 12% erano generate dai reporter. Risultato? Riduzione della qualità, manipolazione e distorsione. Insomma, l'enorme rischio per imprese, economia e società civile è dover decidere senza (sapere più) tagliare (il superfluo, il falso, l'inutile, la censura, la propaganda, il finto *fact checking* ecc.). Una grande sfida per ogni azienda.

—Economia dell'inconoscenza Se la conosci la eviti?

Stufi della solita knowledge economy? Che ne dite di una bella unknowledge economy, l'economia dell'inconoscenza? L'inconsistenza della conoscenza elevata a vette, ahimè, ora immaginabili. Un qualcosa di inedito mai esplorato prima che il nuovo Think Tank di Cfmt tenta di indagare e afferrare. L'economia della conoscenza, espressione coniata da Peter Drucker, con la quale si intende l'utilizzo delle informazioni e conoscenze per generare valore, diventa infatti un disvalore nell'era della sistematica falsificazione, manipolazione e confusione dell'informazione. I manager lo hanno nasato e, infatti, in una recente indagine sulle tendenze future di AstraRicerche per Manageritalia quasi la metà del campione si attende un ulteriore peggioramento della qualità del giornalismo e dell'informazione, con difficoltà informativa intensa. Non sorprende. D'altra parte, già il grande Paul Watzlawick, per citare uno dei tanti studiosi che criticano "l'idolo conoscenza", metteva in guardia i suoi contemporanei sull'inconsistenza della conoscenza e si chiedeva «in che modo si conosce ciò che si crede di conoscere? La realtà può essere "scoperta"? No, può essere solo "inventata"». Concetti ben espressi in uno dei suoi tanti saggi, per esempio, *La realtà della realtà*, il cui sottotitolo *comunicazione, disinformazione, confusione* è assai eloquente. Qui l'autore dimostra i modi in cui la comunicazione crea quella che noi chiamiamo realtà. Internet, i social e ora l'IA hanno solo amplificato oltre misura – in una sorta di singolarità conoscitiva che va oltre le nostre capacità cognitive di comprendere e smascherare il falso – quello che dovremmo sapere, per saggezza, da sempre: la vita è un fake. Punto.



FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



IL DENTISTA ROBOTIZZATO

E teleguidato. Il robot Yomi di Neocis sta conquistando gli studi dentistici statunitensi. Come tutti dovrebbero sapere, l'inserimento di un impianto dentale è un lavoro di alta precisione. Se il dentista trapano un po' troppo in profondità, i nervi o le mascelle possono essere danneggiati seriamente. E qui interviene Yomi: un braccio meccanico a cui è collegato il trapano. Se il dentista inizia a trapanare troppo in profondità, Yomi lo rallenta delicatamente.

Prima dell'intervento la mascella del paziente viene scansionata con una TAC, poi un software specializzato utilizza i dati per creare un modello 3D. Durante l'intervento, il paziente indossa un piccolo trasmettitore sulla mascella che Yomi utilizza per riconoscere il punto in cui il medico sta lavorando. Duecento dentisti statunitensi sono già assistiti dal robot Yomi, il cui costo si aggira sui 200mila dollari. Non poco.

➤ <https://www.neocis.com>



AUTOMATEDARCHITECTURE.IO

Case per i più poveri. Automated Architecture vuole rivoluzionare la politica abitativa con produzione robotizzata e progettazione algoritmica. Grande sfida.



KICKSTARTER.COM

Trasferire elettricità attraverso i vetri delle finestre in modalità wireless, eliminando la necessità di prese esterne è la scommessa di Power Mole.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=dRz4sMYVnOI>



IRONLEV.COM

Innovazione tutta italiana. Il treno a levitazione magnetica della startup IronLev non ha bisogno di un binario speciale, ma scivola sulle normali rotaie.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=4m6nJM8DQ4M>



ANTORAENERGY.COM

Le batterie termiche sono un mercato "bollente". Non a caso Black Rock ha appena investito 150 milioni di dollari nella startup Antora Energy.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=gqS2FXicYFM>



PXING.COM

Ancora robot. Qui, un buffo unicorno sul quale il bambino può cavalcare fra le quattro mura domestiche impartendo ordini con comandi vocali, gridando.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=eo7XcGFBG0c>



SOLARFOODS.COM

Vivere d'aria, sul serio. La finlandese Solar Foods sta testando la prima fabbrica per produrre proteine dall'aria tramite impianti di fermentazione.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=W-vwLUZRNWc>



NOMENCLATORE TARIFFARIO: AGGIORNAMENTI DAL 1° LUGLIO

Come ogni anno, il Fasdac aggiorna il suo Nomenclatore per includere le nuove procedure mediche disponibili nello scenario sanitario



A partire dal primo luglio, sono state introdotte a rimborso numerose nuove voci nell'offerta sanitaria del Fasdac, riconosciuta come una delle più complete nel panorama dei fondi sanitari italiani. Già a partire dal primo gennaio di quest'anno erano state introdotte importanti novità che desideriamo richiamare.

Innovazioni nel campo della genomica

Proseguendo un lavoro ormai iniziato nel 2005 con l'introduzione della prevenzione, secondo una visione moderna della medicina orientata non solo alla cura, ma anche alla promozione della salute e del benessere della persona, quest'anno sono stati inseriti a rimborso, sia in forma diretta che indiret-



ta, gli esami di genomica. L'analisi del Dna rappresenta un fondamentale strumento di indagine diagnostico e predittivo per un numero sempre crescente di malattie correlate ad alterazioni genetiche. È importantissima non solo per la diagnosi precoce, ma anche per guidare la terapia.

Gli ambiti di approfondimento genetico dei 20 pannelli inseriti all'inizio dell'anno riguardano temi come la preconcezionalità, la prenatalità, l'oncogenetica, la trombofilia, la prevenzione di infarti e ictus, la degenerazione maculare. E, ancora, approfondimenti su celiachia, allergie e intolleranze alimentari.

A questo nutrito gruppo di pannelli di genomica rimborsabili, dal 1° luglio ne sono stati introdotti ulteriori 11: 6 in età adulta, riguardanti il Parkinson, l'Alzheimer, i disturbi del movimento, le malattie demetigene, l'epilessia, la leucodistrofia, e, particolarmente importanti, 5 in età pediatrica, riguardanti il I e il II livello di autismo, le malattie neuromuscolari, le malattie rare, l'epilessia.

Per approfondimenti sulle prestazioni di genomica rimborsate dal Fondo, si rimanda alla consultazione sul sito www.fasdac.it del Nomenclatore tariffario, allegato 2, "Diagnostica di laboratorio".

Prestazioni domiciliari e supporto psicoterapico

Sempre da quest'anno, sono state introdotte come rimborsabili prestazioni di tipo domiciliare: assistenza infermieristica, terapie fisiche, prelievo ematico, a cui è stata aggiunta anche la voce di RX domiciliare, per qualsiasi tipologia di RX.

L'introduzione delle prestazioni domiciliari nel No-

menclatore rappresenta uno sviluppo imprescindibile, previsto anche dai livelli essenziali di assistenza del Ssn, concepito come estensione naturale dello spazio di cura in un ambiente protetto, rivolto alle persone più fragili, disabili, anziani, non autosufficienti. Questo in coerenza col percorso intrapreso dal Fondo lo scorso anno con l'introduzione del contributo giornaliero per i ricoveri in ambito sociale con rilevanza sanitaria.

Tra le novità 2024, è stato inoltre previsto l'inserimento dei rimborsi per prestazioni psicoterapiche, logopedistiche, di educatori sanitari e terapisti per soggetti affetti da disturbo da deficit di attenzione/iperattività (ADHD) e disabilità intellettive. E infine, con uno sguardo innovativo al processo terapeutico riabilitativo, dal mese di luglio, il Fondo garantisce il rimborso per sedute di ippoterapia, pet therapy o musicoterapia, con lo scopo di aiutare soggetti affetti da specifiche patologie nell'affrontare le conseguenti difficoltà psicofisiche.

Un futuro all'avanguardia nella medicina

La news pubblicata nella home page del sito Fasdac riepiloga le numerose novità introdotte con l'aggiornamento del Nomenclatore tariffario, riguardanti interventi chirurgici, accertamenti diagnostici, prestazioni medico-specialistiche e terapie fisiche e riabilitative.

Con queste modifiche, il Fasdac vuole essere al passo con l'evoluzione della medicina, che sta subendo una trasformazione radicale grazie alle straordinarie potenzialità della scienza medica futura e alle recenti scoperte e innovazioni. Siamo immersi in discipline all'avanguardia come la genomica, che promette trattamenti personalizzati per ogni paziente, l'intelligenza artificiale, con le sue tecniche di apprendimento automatico, la telemedicina e l'assistenza sanitaria a distanza e molte altre ancora.

Questo è il futuro della medicina, un futuro a cui il Fasdac tende costantemente di rimanere affiancato, impegnandosi a fornire la miglior assistenza possibile ai suoi iscritti e ai loro familiari, in una missione che dura ormai da 75 anni, senza sosta, ma con la passione del primo giorno. ■

Scarica il pdf del Nomenclatore tariffario 2024:
<https://bit.ly/NomenclatoreFasdac2024>

Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

*Ti protegge in caso di inconvenienti
durante i viaggi e le vacanze
in tutto il mondo*



Per i viaggi di studio

VIAGGI STUDY & STAGE

*Per proteggere
durante gli stage
di studio all'estero*

Vai su www.assidir.it

*accedi alla sezione e-commerce e scopri tutti i prodotti
riservati all'associato Manageritalia e ai suoi familiari*

Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi! 

ONLINE I NUOVI BANDI PER LE BORSE DI STUDIO 2024

Il Fondo continua a premiare il merito aumentando il numero delle borse di studio a favore di studenti e studentesse, dall'ultimo anno della scuola secondaria di primo grado fino al conseguimento della laurea. Scopri i bandi, le scadenze e le modalità di partecipazione



Il Fondo di previdenza Mario Negri indice, annualmente, concorsi per l'assegnazione di borse di studio riservate ai figli di dirigenti.

I dirigenti devono risultare in attività presso aziende tenute alla contribuzione al Fondo o in prosecuzione volontaria o fuori da queste aziende in data precedente e non oltre 12 mesi rispetto a quella di emanazione del bando di concorso e, comunque, iscritti alla data di emanazione del bando di concorso; oppure, cessati dal servizio anche oltre il termine di 12 mesi e comunque ancora iscritti al Fondo con un'anzianità contributiva di almeno 15 anni e che siano inoltre già pensionati nell'assicurazione generale obbligatoria; o iscritti al Fondo successivamente alla data di emanazione del bando ed entro il termine di presentazione delle domande; o che

godano delle prestazioni pensionistiche sotto forma di rendita (pensione di vecchiaia o di invalidità e Rita). Possono partecipare ai concorsi anche gli orfani di dirigenti che siano stati iscritti al Fondo. L'assegnazione delle borse di studio è prevista per tutti i concorrenti che risultassero in possesso dei requisiti richiesti, a partire dalla votazione minima, applicando un principio solidaristico esteso ai partecipanti ammessi ai concorsi.

Criteri di solidarietà

Qualora il numero degli aventi diritto superasse il numero delle borse di studio messe a concorso, il Fondo ridurrà nella misura necessaria l'importo delle borse indicato in ciascun bando per consentire l'assegnazione a tutti i concorrenti risultanti

BORSE DI STUDIO ANNO SCOLASTICO 2023/2024

Ordine di studio	Votazione/Votazione media minima		Scadenza
Perio Michiara Ultimo anno di scuola secondaria di primo grado	9/10		30/9/2024
	7/10	Studenti orfani	
	6/10	Studenti diversamente abili o con Dsa	
Mario Negri Scuola secondaria di secondo grado	Per tutte le classi precedenti all'ultimo anno:		30/9/2024
	8/10		
	7/10	Studenti orfani	
	6/10	Studenti diversamente abili o con Dsa	
	80/100 per l'ultimo anno		

BORSE DI STUDIO ANNO ACCADEMICO 2022/2023

Ordine di studio	Votazione/Votazione media minima		Scadenza
Mario Negri Corsi universitari o equivalenti	28/30		30/9/2024
	24/30	Studenti orfani	
	18/30	Studenti diversamente abili o con Dsa	
Mario Negri Premi di laurea magistrale o a ciclo unico	110/110		30/9/2024
	105/110	Studenti orfani	
	100/110	Studenti diversamente abili o con Dsa	

NB: Si precisa che gli studenti che nell'anno accademico 2022-2023 hanno conseguito la tesi di laurea con votazione 110 o 110 e lode devono presentare domanda soltanto per il concorso per "Premi di laurea" non essendo consentita l'assegnazione di due borse di studio per lo stesso anno accademico.

idonei secondo le norme dei relativi bandi. Analogamente, potrà essere aumentato nell'ipotesi contraria.

Modalità di invio della documentazione

A partire dal **10 giugno 2024** è possibile presentare la propria domanda di partecipazione ai concorsi per le borse di studio. La documentazione dovrà essere trasmessa esclusivamente online, mediante l'utilizzo della voce di menu "Domanda borse di studio" all'interno dell'area riservata del sito www.fondonegri.it.

Per saperne di più

Per maggiori informazioni, è possibile contattare gli uffici del Fondo all'indirizzo email borsestudio@fondonegri.it. Le Associazioni territoriali di Manageritalia forniscono ogni assistenza per l'invio telematico della domanda di partecipazione. ■

Tutti i bandi sono disponibili qui:



<https://www.fondonegri.it/borse-di-studio>

IL WELFARE PER L'ASSOCIATO MANAGERITALIA

Concludiamo la nostra panoramica sulle tutele offerte agli associati e alle loro famiglie approfondendo l'area "patrimonio"

Come riportato nell'articolo pubblicato sul numero di gennaio-febbraio, mettiamo in luce come Assidir interviene direttamente per assistere gli associati e i loro familiari realizzando, per ognuno di loro, un vero e proprio welfare individuale.

Con questo pezzo, dedicato all'area del "patrimonio", concludiamo la carrellata sulle coperture assicurative offerte a tutti gli associati Manageritalia (dirigenti, quadri ed executive professional) e alle loro famiglie.

L'elenco dei prodotti assicurativi disponibili è lungo e possono essere sottoscritti sia online sia in modo tradizionale, con l'assistenza degli specialisti di Assidir distribuiti sul territorio nazionale.

Prodotti acquistabili online

Nel primo caso, gli associati Manageritalia e i loro familiari, accedendo al sito di Assidir, possono acquistare polizze assicurative comodamente davanti a un pc, in qualsiasi momento e luogo. Tra i prodotti che possono essere sottoscritti, i più noti sono le coperture per vacanze estive o invernali, viaggi all'estero, soggiorni di studio e lavoro.

Queste polizze possono essere costruite scegliendo le garanzie più adatte alle proprie esigenze. Ad esempio, esistono coperture specifiche per assicurare bagagli, attrezzature sportive, viaggi o casi di infortunio durante attività sportive amatoriali.

Altre coperture disponibili online riguardano la sempre più elevata necessità di proteggere sé stessi e la propria famiglia dal furto di identità online, dal cyberbullismo e da tutti i problemi legati al mondo del web.

Inoltre, se si possiede un animale da compagnia, è possibile sottoscrivere una polizza che interviene a fronte dei potenziali problemi derivanti dalla proprietà dell'animale, garantendo ad esempio la com-

pleta assenza di scoperti e franchigie per i rimborsi delle spese veterinarie.

Sempre tramite il sito Assidir, sono disponibili innumerevoli coperture assicurative legate al mondo dei motori, con particolare riguardo all'offerta per automobili, ciclomotori e motocicli, veicoli speciali e storici, senza dimenticare le coperture più adatte a darci tranquillità nel caso si utilizzino biciclette o altri mezzi per la mobilità personale.

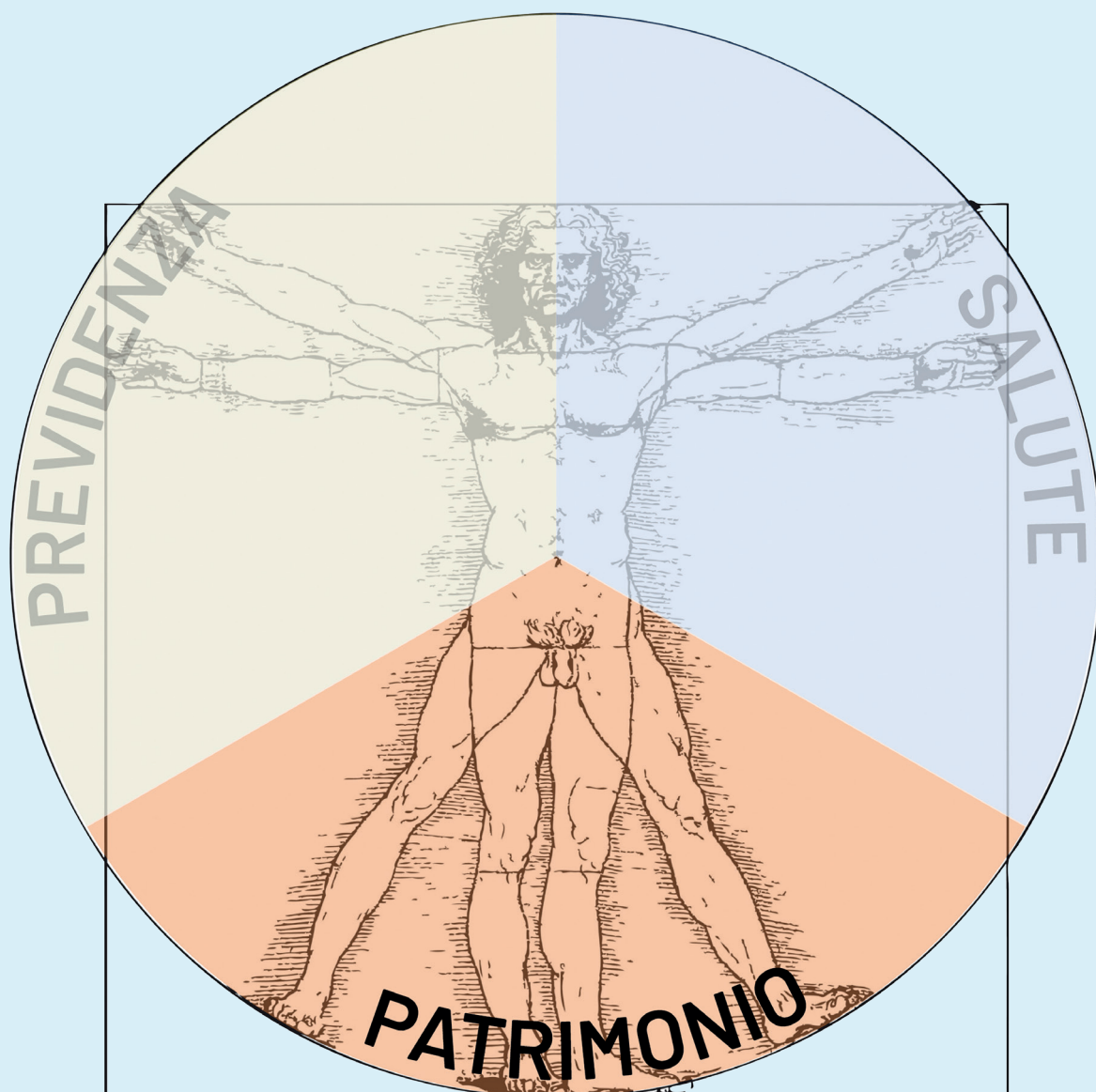
Un'ulteriore area di interesse con polizze assicurative sottoscrivibili online riguarda gli associati Manageritalia proprietari o utilizzatori di imbarcazioni. Queste polizze offrono protezione dai danni che possono verificarsi in qualsiasi momento, durante la navigazione o l'ormeggio, anche in acque private. Tra i danni da cui potersi coprire sono da ricordare anche quelli da furto e incendio, sia totale che parziale, e da rapina, senza dimenticare la protezione dai rischi come la responsabilità verso terzi e le coperture di attrezzature, equipaggiamenti, strumenti per la navigazione ed eventuali vele supplementari.

Canale tradizionale

Per quanto riguarda le coperture assicurative sottoscritte tramite i canali tradizionali, va rilevata l'importanza delle polizze per l'abitazione e la responsabilità civile di tutto il nucleo familiare. Queste polizze coprono la vita di tutti i giorni e gli eventi, più o meno gravi, in cui possiamo incorrere.

Le garanzie dedicate ai proprietari di edifici o appartamenti possono coprire una casistica pressoché infinita e possono proteggere sia il fabbricato sia il contenuto in caso di incendio o terremoto, e coprire sia i danni da furto e rapina sia quelli da catastrofi naturali.

Relativamente alla problematica della responsabilità civile è importante sottolineare come possono essere coperti gli eventi e i danni causati da tutti gli



appartenenti al nucleo familiare risultanti dallo stato di famiglia.

Non vanno poi dimenticate le polizze che proteggono associati e familiari, che contribuiscono al rimborso delle spese legali per alcune controversie della vita privata.

Un altro tipo di sicurezza assicurativa riguarda le complicazioni che possono sorgere durante successioni, donazioni o compravendite immobiliari; situazioni frequenti durante il cosiddetto “passaggio generazionale”.

Infine, a testimoniare l'ampiezza di quanto offerto da Assidir, ricordiamo la copertura assicurativa per oggetti d'arte come mobili, soprammobili, quadri,

libri antichi ecc., parti fondamentali del nostro ambiente di vita familiare e che, indipendentemente dalla provenienza e dal valore economico o affettivo, possono avere anche un vero e proprio valore e interesse artistico. In questo caso, i rischi possono essere apparentemente banali, come una bruciatura su un tappeto antico, ma proprio per questo gli oggetti di particolare pregio richiedono una specifica copertura.

In sintesi, essere associato a Manageritalia consente di rivolgersi ad Assidir per garantire, con le corrette polizze assicurative, maggiore tranquillità a sé stessi e ai propri familiari. ■

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 la chiave per migliorare risultati e performance

 **ONLINE** 18 settembre

Motivare e coinvolgere il team

Avere un team ingaggiato per migliorare i processi produttivi

 **ONLINE** 20 settembre

Il processo di valutazione della performance


Talent management. Chi è bravo si vede!

 **ONLINE** 25 settembre

Personal improvement


Alla ricerca di un senso perduto

Esplorazioni urbane

 **CFMT MILANO** 12 settembre

Conoscere e innovare

Altre prospettive

 **CFMT MILANO** 19 settembre

Curriculum vitae

Career trilogy

 **CFMT MILANO** 3 ottobre

Organizational performance

I numeri sono tutti uguali?

Virtual economics 4 manager 3.0

 **ONLINE** 13 settembre

Il metodo dei moltiplicatori nella valutazione d'impresa

Valutazione d'azienda e analisi degli investimenti

 **ONLINE** 18 settembre

L'Abc del bilancio


Basic economics

 **ONLINE** 23 settembre

Business development

Domandare per guidare la trattativa commerciale

Il commerciale 2025

 **ONLINE** 18 settembre

La web marketing strategy e lo schema Tlf

Web marketing per non addetti

 **ONLINE** 25 settembre

Negoziare strategicamente

Negoziare con autorevolezza e incisività

 **ONLINE** 4 ottobre

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.



BENESSERE DIGITALE: COME VIVERE CONNESSI SENZA PERDERSI

Come sopravvivere e stare bene nell'era dell'iperconnettività, senza perdere di vista il proprio benessere e quello del proprio team di lavoro?

In un mondo sempre più connesso e digitalizzato, mantenere un equilibrio sano e adottare pratiche di vita sostenibili è fondamentale. Ma in che modo i manager possono migliorarsi sotto questo punto di vista?

Con la docenza di Alessio Carciofi, Cfmt ha pensato a "Benessere digitale: come vivere connessi senza perdersi", un nuovo percorso trasformativo che ha l'obiettivo di fornire una panoramica esauriente su quelle che sono le best practice da seguire per navigare con successo nell'era dell'iperconnettività.

Focus sul lavoro profondo e sostenibile

Nel primo incontro, i partecipanti avranno modo di apprendere metodi per costruire ambienti di lavoro che promuovano la concentrazione, riducendo le distrazioni e sviluppando una cultura aziendale che valorizzi il lavoro profondo e sostenibile.

Sostenibilità e benessere digitale

Il secondo webinar, invece, esplora l'integrazione tra sostenibilità, benessere digitale e responsabilità sociale d'impresa, dimostrando come le pratiche Esg, se ben congegnate, possano contribuire al benessere digitale.

Dojo di benessere digitale

Infine, l'ultimo appuntamento consisterà in una palestra pratica. "Dojo di benessere digitale: tecniche avanzate per gestire al meglio tempo, energia e focus nel mondo del lavoro" mira, attraverso simulazioni ed esercizi interattivi, ad affinare le tecniche quotidiane dei partecipanti per l'ottimizzazione del tempo, dell'energia e della concentrazione, risultando maggiormente efficaci nella gestione delle attività lavorative quotidiane.

Una risorsa per i manager

Il percorso è l'ideale per tutti i manager che vogliono dominare l'arte di vivere iperconnessi, senza perdersi nel vasto mondo digitale che li circonda. ■

Il kick-off è fissato per il

19 novembre ⌚ dalle 17 alle 18:30

Iscriviti e non perdere l'occasione di imparare tecniche utili al miglioramento della propria dieta digitale

 cfimt 30

 <https://bit.ly/3KCrk3Z>



Hanno collaborato a questo numero

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

Lucia Chierchia, managing partner e chief of open innovation ecosystems di Gellify, è professore aggiunto al Politecnico di Milano GSoM e alla Bologna Business School. Con 25 anni di esperienza in organizzazioni tecnologiche globali, è membro del cda di vari acceleratori e startup. Most powerful women di Fortune Italia, Inspiring Fifty, Unstoppable women Startuptalia. (44)

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

Alessia Tanzi è consulente in strategia e organizzazione aziendale in Europa e Usa, esperta in meditazione e Neuro-Training® applicati al business. È advanced Neuro-Trainer®, Brain Longevity Specialist® e lead trainer per l'Italia del protocollo Usa "Brain Longevity®". Ha fondato Y-C, che supporta aziende e privati nel potenziamento delle competenze interiori (www.yoga-coaching.org). (34)

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (64)

Pierfilippo Maggioni, csr specialist. (32)

Paolo Patrone, responsabile PMO Project&Program Management Office. (54)



DIRIGENTE
MENSILE DI INFORMAZIONE E
CULTURA DI MANAGERITALIA

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

MANAGERITALIA



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
luglio-agosto 2024 è di 44.021 copie

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

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

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

**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 territorio 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**