

DIRIGENTE

N. 1-2 GENNAIO/FEBBRAIO 2025

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

CONSUMI

Sfide, tendenze e ripresa



MANAGERITALIA



Ottanta anni
verso il futuro

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)



Centro
Implantologico
Tramonte®

LE NOSTRE CLINICHE:

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

centroimplantologico@tramonte.com

Quanto dura un sorriso?



È quanto durano gli impianti dentali?

Molti si chiedono qual è la durata di un impianto dentale.
Un interrogativo comprensibile: chi mette uno o più impianti
cerca una soluzione a lungo, anzi lunghissimo termine.
L'implantologia dentale a carico immediato di scuola italiana
offre molti vantaggi anche da questo punto di vista.
Ne parliamo in un breve articolo pubblicato sul nostro sito:
scansiona subito il QR Code per scoprire di più!



Convenzione diretta FASDAC dal 2004

www.tramonte.com

Seguici su: **f** **@** **in**

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini(RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia per la tua salute orale. Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di dilazionare il pagamento senza interessi fino a **60 mesi**, anche con 

Specialisti in:

- Chirurgia orale
- Protesi
- Implantologia
- Ortodonzia
- Estetica periorale
- Faccette estetiche adesive

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa

PRO.GE.SA
PROGETTO E GESTIONE SANITARIA

PRONTO-CARE

WELL
WORK
human welfare experience

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA
INTEGRATIVA PER I LAVORATORI
DEGLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance

In Salute
SERVIZI

Edenred



LA MANOVRA CHE VERRÀ

Ci lasciamo alle spalle mesi di discussioni serrate sulla manovra economica, culminati in un testo finale che, purtroppo, non è riuscito a dare risposte convincenti a chi sostiene il Paese con il lavoro, i contributi e la determinazione a innovare. Le istanze di Manageritalia e di altre componenti della cosiddetta “classe media” non hanno trovato sufficiente accoglienza, né sul piano della riduzione della pressione fiscale né sul potenziamento delle misure espansive e di welfare.

L'assenza di interventi incisivi a favore di chi produce valore aggiunto e contribuisce in modo sostanziale alle entrate fiscali è una chiara occasione persa. L'attuale legge di bilancio non solo non premia il lavoro, ma non si dimostra neppure coraggiosa nelle scelte: le detrazioni condizionate dal reddito per gli uni e i sussidi rinnovati di anno in anno per gli altri ne sono la prova più evidente. È inevitabile il nostro rammarico nel constatare come il ceto medio e i dirigenti in particolare finiscano per essere l'“ammortizzatore” su cui si fa affidamento per tenere in piedi sistemi di sicurezza sociale che, altrimenti, crollerebbero sotto il peso dell'evasione e di politiche poco lungimiranti. Tuttavia, ritengo poco produttivo limitarmi a reiterare lamentele già espresse in diverse sedi: noi vogliamo costruire, non solo denunciare. Il nostro compito, quindi, è già proiettato verso la “manovra che verrà”.

Da qui, l'impegno a identificare, condividere e diffondere idee concrete affinché la prossima legge di bilancio premi la produttività, sostenga l'occupazione qualificata e offra respiro a chi rappresenta il motore della nostra economia. La spinta all'innovazione, la lotta all'evasione fiscale e le politiche di welfare che puntano sul benessere e sulla forma-

zione delle risorse umane rimangono al centro delle nostre proposte.

Se vogliamo essere ascoltati, dobbiamo impegnarci e fare sistema.

Un'azione davvero efficace richiede l'impegno diretto di ognuno di noi, manager italiani e classe dirigente, perché solo unendo le forze possiamo portare avanti istanze comuni e dare più peso alla nostra voce sui temi fondamentali per il futuro del lavoro e dello sviluppo economico.

Solo creando un fronte ampio e coeso, grazie anche all'unione di tutte le componenti della dirigenza in Cida, riusciremo a farci sentire e proporre soluzioni praticabili, da negoziare con Governo e Parlamento.

Il messaggio che desidero lanciare è duplice. Da un lato, non siamo soddisfatti: sarebbe ipocrita negarlo. Dall'altro, non ci rassegniamo. La strada per una riforma fiscale più equa, un sistema di welfare in linea con i bisogni reali del mondo del lavoro e un piano di investimenti che premi davvero l'innovazione passa anche dal nostro contributo attivo.

Continueremo a confrontarci con i decisori pubblici, avanzando progetti chiari e concretamente realizzabili, condividendo idee con chi vorrà sostenerci e ascoltarci.

L'Italia cresce se cresce la sua classe dirigente, e questa prospera se si sente parte di un Paese che valorizza, anziché frenare, competenze, responsabilità e impegno.

Marco Ballarè - marco.ballare@manageritalia.it

Nota: prima di andare in stampa, segnaliamo una recente dichiarazione della premier Giorgia Meloni, che ha espresso l'intenzione di sostenere nel 2025 il ceto medio, anche riducendo il carico fiscale. Speriamo che le nostre proposte ricevano ora la dovuta attenzione.

a cura del
presidente Manageritalia





COME STAI PROTEGGENDO I TUOI MUSCOLI?

LA SARCOPENIA È
UNA PATOLOGIA che
comporta la progressiva
perdita di massa, forza e
potenza muscolare
e ogni anno che passa
può sottrarre forza ai tuoi
muscoli!



A 50 anni abbiamo già
perso circa il 10% della
muscolatura e
a 70 anni ne avremo
perso circa il 70%

AFFIDATI A NOI!
06.36.77.36.77



DIRIGENTE
è online su **ISSUU**

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

Speciale consumi

- 8** Identikit del consumatore italiano
- 14** Il settore cosmetico resiste alla crisi
- 16** Spesa frequente, carrello leggero
- 18** Perché le promozioni ci fanno spendere di più
- 20** 2024: consumi giù, ma chiari segnali di ripresa
- 22** Il consumatore oggi: cauto, conservativo, attento

Manageritalia

- 26** Ottanta anni verso il futuro
- 32** Un anniversario in prospettiva...

Associazioni territoriali

- 34** Manager per il Sociale: 25 anni ad alto valore "donato"

Leadership

- 39** Il leader in tempi di crisi

Economia

- 42** Legge di bilancio 2025: le novità previdenziali
- 54** Rinoceronti grigi e futuro delle aziende italiane

Eventi

- 44** Motore Italia Lombardia
- 62** Verso una Sicilia sostenibile

Focus

- 46** Paolo Luraschi, Giovanna Giulia Spadoni - Imprese, manager e territori

Contratto

- 49** Rinnovo Convenzione Pastore

RUBRICHE

24 Osservatorio legislativo

52 ROI to read

65 Arte

66 Lettere

67 Letture per manager



Manageritalia

- 77** Piattaforma welfare dirigenti terziario: a disposizione il credito 2025

Fasdac

- 80** Prevenzione Fasdac

Assidir

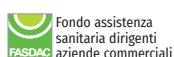
- 82** Nuova Capitello 3184

Cfmt

- 84** Corsi di formazione
- 85** Lampi di genio. le grandi intuizioni della storia



DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA
Federazione nazionale dei dirigenti, quadri ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato



IDENTIKIT DEL CONSUMATORE ITALIANO

Tra promozioni e second hand, attenzione al benessere e desiderio di esperienze, emerge un nuovo profilo di consumatore che risponde alla policrisi economica, con un mix di razionalità e gratificazione personale

Anna Zinola, docente di Metodologia della ricerca presso l'Università Cattolica di Milano

Compera la linea primo prezzo del supermercato, ma anche il prosciutto crudo dop. Privilegia i prodotti in promozione, ma si concede un weekend nel centro benessere. Acquista la friggitrice ad aria di ultima generazione e lo smartphone ricondizionato. Quando, poi, si tratta del cane o del gatto, non bada a spese e sceglie solo il meglio. Il consumatore mostra, oggi più che mai, un mix di comportamenti che, almeno in apparenza, sembrano contraddittori. In realtà, sono il risultato (e lo specchio) dei tempi che stiamo vivendo. Tempi incerti e complessi, in cui le crisi (geopolitiche, economiche, finanziarie, ambientali e sociali) si susseguono e intrecciano, tanto che si parla ormai di policrisi.

Crisi e prezzi al rialzo

Di fatto, la crisi che oggi preoccupa maggiormente i consumatori, la crisi per definizione, è quella economica. Se è vero che il reddito da lavoro dipendente sta aumentando,

trainato da un mercato del lavoro in buona salute, è altrettanto vero che i prezzi, negli ultimi anni, hanno subito un notevole rialzo in quasi tutti i comparti. E, nella maggior parte dei casi, non sono più scesi. Per rendersene conto, basta osservare l'andamento del largo consumo nel 2024: nel confronto con l'anno precedente, la crescita a valore è stata pari a +1,9%, quella a volume a +1,2% (fonte: Niq, anno terminante al 1° dicembre). In alcune categorie questa differenza è molto più marcata. Così, per esempio, le bevande hanno registrato +1,1% a valore e +0,2% a volume, gli alimenti confezionati +1,9% a valore e +0,2% a volume, il petcare +2,7% a valore e +1% a volume.

All'insegna del risparmio

Non stupisce, dunque, che la parola chiave con cui gli italiani si avvicinano ai consumi sia risparmio. Ecco allora che – quando si parla di spesa quotidiana – si va alla ricerca di offerte speciali e sconti. Ciò significa che ci si “sposta” da una marca all'altra in funzione delle promo-



zioni, oppure che si diversificano i canali in relazione alle categorie. Così, per esempio, si compera l'ortofrutta al mercato di quartiere, i prodotti per la cura della persona al drugstore, una parte del food al supermercato e un'altra al discount. Quest'ultimo, in particolare, ha ormai raggiunto una quota di mercato pari al 23%, con un incremento del 4% rispetto al 2019. Quando le promozioni non ci sono – o non sono considerate soddisfacenti – si opta per le private label, la cui quota nel nostro Paese ha superato il 30%, e le linee primo prezzo, non più viste come un ripiego ma come un'alternativa interessante e una scelta intelligente.

Di seconda mano è meglio

Nell'abbigliamento, invece, è il momento del second hand. Da fenomeno di nicchia qual era pochi anni fa, è diventato una tendenza mainstream, tanto che oggi, solo nel nostro



Lo speciale sui consumi, che include questo articolo e tutte le interviste che seguono, è interamente a cura di Anna Zinola e racconta l'evoluzione del consumatore italiano, tra cambiamenti e nuove abitudini. Zinola si occupa di consulenza nell'area dei consumi dal 1995. Insegna all'Università Cattolica di Milano ed è direttrice del Global Master for Luxury Business Professional, organizzato dall'Istituto Marangoni in collaborazione con la Graduate School of Management del Politecnico di Milano. Ha pubblicato oltre 10 libri dedicati ai temi del consumo. Scrive per il *Corriere della Sera*.

Paese, vale 26 miliardi (Osservatorio Second Hand Economy Bva Doxa per Subito). Al boom del second hand hanno concorso vari fattori. Sicuramente ha pesato il vantaggio economico: chi acquista risparmia, chi vende riesce a ottenere, in maniera semplice, un'entrata extra. Ma c'è anche la necessità di liberare spazio in casa e/o nell'armadio e il desiderio di riciclare gli oggetti usati, riducendo quanto più possibile gli sprechi. L'online ha poi giocato un ruolo fondamentale. Lo sviluppo di piattaforme dedicate – generaliste, come nel caso di eBay, o specializzate, come Vinted o Vestiaire Collective – ha facilitato e diffuso il ricorso alla compravendita dell'usato. I dati lo indicano chiaramente: dal 2014 a oggi il volume d'affari generato dall'online è cresciuto del 140%, passando da 5,4 miliardi di euro a 13 miliardi di euro, mentre l'offline è cresciuto "solo" del 44% (Osservatorio Second Hand Economy Bva Doxa per Subito). Il trend ha coinvolto anche le aziende – dai brand del lusso ai marchi dal prezzo accessibile – che hanno iniziato a gestire in maniera diretta il second hand. L'obiettivo è duplice: da un lato sottrarre quote di mercato alle piattaforme e dall'altro rinforzare il proprio posizio-

namento nell'area della sostenibilità. I clienti, da parte loro, hanno uno strumento in più per acquistare (o disfarsi) dell'usato.

Prolungamento ciclo di vita dei prodotti

Nella direzione del risparmio va anche l'attitudine a prolungare il ciclo di vita dei prodotti. Che si tratti di capi di abbigliamento o di tecnologia, poco cambia: il 47% degli italiani dichiara che ripara gli oggetti rotti anziché sostituirli e il 34% afferma che inizierà a farlo o lo farà con maggiore frequenza nei prossimi 12/18 mesi (fonte: rapporto Coop). Ovviamente non è solo un tema economico, ma anche una questione identitaria: riparare, invece di buttare e (ri)comperare, equivale a fare una dichiarazione su di sé, i propri valori, il proprio modo di essere e stare nel mondo. Fermo restando che siamo pur sempre nell'ambito delle dichiarazioni, sembra qui affermarsi una nuova visione in cui l'acquisto e il possesso di beni non sono più così aspirazionali e perdono – almeno in parte e per una parte degli italiani – quegli attributi di soddisfazione personale e di riconoscibilità sociale che hanno avuto per decenni.

Risparmio & underconsumption

Frugalità e underconsumption non significano, però, rinuncia tout court al piacere. Al contrario, i consumatori vanno alla ricerca di occasioni di (auto)gratificazione, di appagamento, di divertimento. E lo fanno a partire dal cibo, che da noi ha, ben più che in altri paesi, una valenza culturale. Non a caso l'alimentazione è l'unico comparto in cui tagliare la spesa è un'opzione solo per il 10% degli italiani (Rapporto Coop). Le modalità di gratificazione sono molteplici. C'è chi privilegia il Made in Italy (secondo l'ultima edizione dell'Osservatorio Gs1, i prodotti dop segnano +3,5% a valore e +2,1% a volume), chi va alla ricerca di nuovi abbinamenti di sapore e di texture, chi privilegia la classica dieta mediterranea (secondo il rapporto Coop, un italiano su 3) e chi alterna la cucina tradizionale con quella tipica di altre zone del mondo (dal Giappone al Middle East). L'investimento nel food è evidente anche dall'andamento positivo delle vendite dei piccoli elettrodomestici per la cucina. Si va dalle friggitrici, le cui vendite a volume hanno registrato +19,6%, grazie al successo





delle varianti ad aria, ai bollitori (+17,5%), dagli estrattori (+ 6,7%) ai robot da cucina (+3,4%).

Esplorazione & gratificazione

Attenzione, però: per gli italiani l'alimentazione non è solo piacere, è anche benessere e salute. Si spiega così il rinnovato successo del biologico, dopo anni di appannamento. Di fatto, sono 24,8 milioni le famiglie già acquirenti, con una penetrazione del 96,6% e 9,6 milioni coloro che nei prossimi mesi ne incrementeranno l'acquisto. Risponde allo stesso bisogno di benessere il boom dei prodotti free from, che nel loro complesso hanno messo a segno una crescita annua del fatturato pari al 3% (Osservatorio Gs1) e di quelli rich in (+3,4%). Senza dimenticare il progressivo calo della carne, il cui consumo è stato ridotto, o eliminato del tutto, dal 22% degli italiani.

Benessere & cura

L'altro ambito in cui gli italiani non badano a spese (o, almeno, prestano meno attenzione allo scontrino) è quello della cura di sé. Nel 2024 i consumi di cosmetici sono aumentati del 7% rispetto all'anno precedente e le stime per il 2025 superano il 6% (Cosmetica Italia). L'orientamento positivo riguarda la maggior parte delle categorie: dalle creme per il viso, dove dominano i trattamenti anti-age, alle referenze per l'igiene personale (deodoranti, bagno e



docciaschiuma ecc.). Non si rinuncia neppure ai trattamenti e alle cure estetiche che – secondo quanto riportato dal rapporto Coop su dati Compass – canalizzano una spesa pro capite annua pari a 350 euro. Alla cura di sé e al culto del corpo è collegata anche l'attenzione – che talora si trasforma in ossessione – al proprio peso. Sono quasi 17 milioni coloro che hanno seguito una dieta negli ultimi 12 mesi e oltre 8 quelli che assumono o sono interessati a ricorrere a farmaci per il diabete per dimagrire. Quali sono i fattori che impattano su questo trend? Da un lato c'è una

maggiore sensibilità verso il benessere inteso in senso olistico, come prendersi cura di sé e stare bene con sé stessi, dall'altro c'è un tema di immagine sociale e social, che si traduce in pressione ad apparire/mostrarsi belli o, per meglio dire, aderenti ai canoni dominanti di bellezza. A questo si aggiunge il cosiddetto effetto lipstick, per cui – in una situazione di complessiva crisi economica e taglio dello scontrino – i consumatori tendono a concedersi dei piccoli lussi, che li gratificano e li fanno sentire meglio.

Cani & gatti

Gli italiani non spendono solo per il proprio benessere, ma anche per quello dei propri animali domestici. Si tratta di 65 milioni di pet, di cui 20 milioni di cani e gatti, che generano, solo per il cibo, un giro d'affari pari a 3 miliardi di euro (Rapporto Assalco-Zoomark). Di fatto, negli ultimi anni, il mercato del pet food ha ottenuto un costante aumento del fatturato. Un trend che si lega non solo alla crescente adozione di animali da compagnia, ma anche al processo di "umanizzazione". I proprietari considerano cani e gatti come membri a tutti gli effetti della famiglia e per loro acquistano prodotti di qualità superiore, persona-

lizzati in base alle specifiche esigenze derivanti dalla taglia, dalla razza, dall'età e così via. Un'ulteriore conferma dell'umanizzazione dei pet arriva dall'approccio al retail: il 92% dei consumatori sceglie lo store nel quale comperare il pet-food in base alla preparazione e all'empatia del personale (Bva Doxa Forum Retail). La pet-economy – come è stata ribattezzata – comprende anche accessori (dalla lettiera per i gatti ai guinzagli per i cani), dispositivi tecnologici (come i sistemi di monitoraggio che consentono di vedere a distanza cosa fanno gli animali in assenza dei padroni) e capi di abbigliamento. E poi i servizi sanitari, a cui molti ricorrono in ottica preventiva: quasi una persona su due che vive con un cane o un gatto ha l'abitudine di sottoporlo a un controllo periodico per monitorarne lo stato di salute (Ipsos per Ca' Zampa).

Esperienza & entertainment

Anche quando si parla di esperienze, il prezzo non è necessariamente prioritario. Può essere un weekend lungo, una serata al ristorante o il brunch domenicale con gli amici: l'importante è vivere un'esperienza particolare, diversa, da ricordare (e, possibilmente, da condividere sui social). Ecco, allora, che un consumatore su due si dedica al rito dell'aperitivo fuori casa almeno una volta alla settimana (Cga by Niq) e il 57% afferma di visitare i musei e le mostre un paio di volte all'anno (YouGov). Non solo: il 93% degli italiani ha fatto almeno una vacanza durante l'ultima estate (Centro Studi Tci) e il 30% nel periodo di Natale e Capodanno (Fiesca Confesercenti). Il trend non sembra destinato a esaurirsi. In base ai risultati di un'indagine realizzata da YouGov, oltre il 50% degli italiani – versus una media europea del 44% – prevede di aumentare, nel corso del 2025, il budget destinato a viaggi e tempo libero. Lo switch – messo in atto da ampie fasce di consumatori – dal prodotto all'esperienza ha spinto molte aziende di moda a investire sul settore dell'hospitality, aprendo hotel, ristoranti, bar e stabilimenti balneari brandizzati. Il fenomeno riguarda sia le griffe del lusso – come Dior, Fendi e Vuitton – sia i marchi di fascia media, quali Paul & Shark e Michael Kors. È, questo, un modo non solo per coinvolgere i clienti, "immergerli" nell'atmosfera del brand, ma anche per allargare il target e intercettare nuovi segmenti. ■





CheNoleggio.it

I TUOI ESPERTI DI MOBILITÀ

ALL IN ONE!



VOLVO XC60 B4 (D) AUTOMATIC PLUS DARK
699€/MESE I.E.

Se sei un'Azienda, una Partita Iva o un Privato, siamo la soluzione alle tue esigenze di mobilità. Su **CheNoleggio.it** offerte a lungo, medio e breve termine di autoveicoli e mezzi commerciali, oltre a scooter e motocicli.



hello@chenoleggio.it - www.chenoleggio.it - WhatsApp 393 3282484

IL SETTORE COSMETICO RESISTE ALLA CRISI

Nel 2024 il beauty ha visto una crescita del 7%, spinta dalla ricerca di prodotti efficaci, qualità e benessere.

L'analisi di Emidio Croce, direttore generale Filorga Italia

I consumatori non rinunciano a prendersi cura di sé. Anzi, il mercato beauty cresce, nonostante la crisi. A dirlo sono i dati elaborati da Cosmetica Italia, l'associazione nazionale di settore. Nel 2024, in base alle stime, il valore dei consumi è stato pari a 13,4 miliardi di euro, con una crescita del 7% rispetto all'anno precedente. Un dato tanto più significativo se si considera che, secondo le elaborazioni curate dal Fondo monetario internazionale e dall'Istat, nel 2024 la crescita del pil nel nostro Paese non ha raggiunto l'1%.

Il valore attribuito alla bellezza

Perché la cosmesi va in controtendenza? Quali sono i fattori che spiegano questo fenomeno? Sicuramente nel corso degli ultimi anni il valore attribuito alla bellezza e al benessere è aumentato e, con esso, la spesa per i consumi cosmetici. Nel contempo, è mutato l'approccio alla cura di sé, come spiega **Emidio Croce**, direttore generale di Filorga Italia: «Un vasto segmento di consumatori ha acquisito una maggio-

re consapevolezza scientifica. Ciò significa che hanno una cultura degli ingredienti attivi, sono capaci di leggere i risultati clinici e seguono con attenzione le indicazioni degli esperti, quali medici estetici e dermatologi. La loro richiesta va sempre più nella direzione di prodotti con un'efficacia comprovata, in grado di dare risultati visibili in tempi rapidi. Non solo: privilegiano i trattamenti che lavorano in sinergia con pratiche mediche o estetiche. In particolare, per quanto riguarda la skincare,

emerge la domanda di prodotti che oltre a migliorare l'aspetto estetico promuovono anche la salute e il benessere della pelle a lungo termine».

Qualità e prezzo

«Non è un caso che "skin longevity" sia stata tra le parole più digitate su Google nel 2024», continua Croce. In questo quadro, cambia anche il ruolo del prezzo. Pur restando un criterio rilevante di scelta, non è certo l'unico. «Il prezzo è un driver importante, ma l'efficacia e la qualità sono determinanti in categorie come la



Emidio Croce, direttore generale di Filorga Italia.



dermocosmetica, dove i consumatori sono disposti a investire in prodotti che offrono risultati comprovati. Di fatto, l'inflazione sta portando a una maggiore ricerca di valore effettivo: il processo di acquisto parte da una fase di scouting minuziosa e di analisi scrupolosa, per essere sicuri di effettuare un acquisto corretto, coerente con i propri bisogni e ridurre così gli sprechi».

Le differenze generazionali

Si osservano, come prevedibile, delle differenze legate alla variabile anagrafica, che riguardano in primis la comunicazione. «I più giovani sono influenzati soprattutto dai mezzi digitali, a partire dai social media, ma rivolgono grande attenzione anche all'endorsement scientifico da parte di professionisti del benessere.

Le generazioni precedenti seguono, invece, il consiglio diretto delle persone a loro vicine, che reputano compe-

Nel corso degli ultimi anni il valore attribuito alla bellezza e al benessere è aumentato e, con esso, la spesa per i consumi cosmetici. Nel contempo, è mutato l'approccio alla cura di sé

tenti, come il farmacista di fiducia o il medico. Tuttavia, sono influenzati anche dall'opinione della cerchia degli amici e dei figli». Per quanto concerne i prodotti, le fasce younger appaiono più aperte alla sperimentazione e orientate verso referenze innovative, che promettono risultati rapidi. Gli older sono, nel confronto, più conservativi, meno inclini ad adottare nuovi trattamenti o brand emergenti.

Prodotti multifunzionali e adozione delle tecnologie digitali

Tra i segnali deboli emerge l'interesse per prodotti skincare multifunzionali, che permettono di risparmiare tempo e si integrano facilmente nella routine quotidiana. «Notiamo, inoltre, una crescente predisposizione all'adozione di tecnologie digitali che consentono di monitorare e migliorare la salute della pelle».

SPESA FREQUENTE, CARRELLO LEGGERO

Secondo Eugenio Neri, direttore commerciale Esselunga, l'inflazione ha cambiato le abitudini dei consumatori: acquisti essenziali, promozioni selezionate e un ritorno ai prodotti freschi dominano il mercato

Si fa la spesa più spesso, ma si compera meno. È uno dei cambiamenti avvenuti negli ultimi anni nel comportamento dei consumatori, come spiega **Eugenio Neri**, direttore commerciale Esselunga: «L'inflazione e la conseguente perdita di potere d'acquisto hanno avuto un impatto significativo sui consumi, spingendo i clienti ad adottare strategie per limitarne gli effetti. In particolare, se da un lato è aumentata la frequenza degli acquisti, dall'altro si è ridotto il carrello della spesa, con una maggiore attenzione a comprare princi-



Eugenio Neri, direttore commerciale Esselunga.



palmente ciò che è necessario». Il *back to essential* condiziona anche l'approccio alle promozioni: «La riduzione del carrello della spesa e la maggiore attenzione ad acquistare solo ciò che viene effettivamente consumato stanno riducendo la tendenza a fare scorte, che era più evidente in passato».

Promozioni e selezione

«Le categorie dove la componente promozionale rimane forte» prosegue Neri «sono principalmente quelle influenzate dall'aumento dei prezzi, come ad esempio l'olio d'oliva». Non solo: emerge anche una minore



propensione ad accettare le offerte standard. «Al contrario, si preferisce scegliere, all'interno di una selezione dell'assortimento, specifici prodotti su cui ottenere sconti». Ecco allora che chi ha animali domestici opta per il taglio prezzo sulle crocchette per il cane o sulla lettiera per il gatto, mentre chi ama cucinare privilegia, tra le opzioni, gli ingredienti base, dalla passata di pomodoro alla pasta dal formato particolare.

Crescita di prodotti freschi e proteine vegetali

A essere mutate non sono solo le abitudini di acquisto ma anche la composizione stessa del carrello. «Si registra un aumento significativo nei prodotti freschi e freschissimi, con una crescita marcata, ad esempio, nelle vendite di pane e di prodotti da forno. Anche i piatti pronti della gastronomia, che offrono un'elevata componente di servizio e rappresentano una valida alternativa al consumo fuori casa, stanno crescendo. C'è, inoltre, uno spostamento dalle proteine animali a quelle di origine vegetale: si consuma meno

***I consumatori
preferiscono negozi vicini
alla propria abitazione
o al luogo di lavoro,
che offrono
un buon range
di prodotti di servizio***

carne, ma di qualità, e aumentano i consumi di legumi».

Formati più contenuti

A livello di formati si osserva, invece, una crescente richiesta di prodotti con grammature più contenute. Uno *shift* che deriva in parte dalla riduzione delle dimensioni dei nuclei familiari e in parte dalla destrutturazione

dei pasti, per cui i membri di una stessa famiglia finiscono spesso per mangiare cose diverse e/o a orari diversi.

I negozi di vicinato

Tra i formati si rileva, infine, il successo degli store di vicinato, soprattutto nelle città. «Non si notano, per lo meno nelle aree in cui noi siamo presenti, differenze tra Nord e Sud o Est e Ovest del paese, quanto piuttosto tra i centri urbani e le aree periferiche. In particolare, nei grandi centri urbani i punti vendita più piccoli registrano performance migliori». Insomma, i consumatori preferiscono negozi di prossimità, vicini alla propria abitazione o al luogo di lavoro, che offrono un buon range di prodotti di servizio. ■

PERCHÉ LE PROMOZIONI CI FANNO SPENDERE DI PIÙ

SA

Tra sconti, prezzi psicologici e pagamenti elettronici, come il “dolore del pagamento” influisce sulle nostre scelte di acquisto? Ce ne parla Edoardo Lozza, professore ordinario di Psicologia dei consumi e del marketing presso l'Università Cattolica di Milano

L'inflazione, e dunque i prezzi, aumentano. I salari sono fermi. È inevitabile che – in uno scenario di questo tipo – i consumatori siano più che mai attenti alle promozioni. Non è un caso che, nel corso degli ultimi anni, le iniziative promozionali si siano moltiplicate e si siano estese a differenti categorie (food, cosmesi, abbigliamento ecc.).

Circuiti cerebrali

Lo scenario macroeconomico, tuttavia, non è sufficiente per spiegare il successo delle attività di scontistica. Per capirlo occorre infatti fare riferimento a un meccanismo che gli psicologi definiscono dolore del pagamento. «Numerosi studi hanno dimostrato che separarci dai soldi attiva in noi i circuiti cerebrali del dolore o, più precisamente, del disgusto/dispiacere» spiega **Edoardo Lozza**, professore ordinario di Psicologia dei consumi e del marketing presso l'Università Cattolica di Milano e autore di *Psicologia del denaro: un approccio storico-genetico*. «Insomma, quando tiriamo fuori le banconote dal portafoglio soffriamo un po'».

La psicologia del taglio dei prezzi

Quando si parla di promozioni, vince il taglio prezzo. Tra uno sconto sul prezzo e un'offerta, come il 3×2, che per-



mette di acquisire una maggior quantità del bene alla stessa cifra, la maggior parte dei consumatori opta per il primo. «Il motivo è semplice: prevale il principio per cui il guadagno del bonus pack conta meno delle (mancate) perdite relative allo sconto». Se entrambe le offerte (taglio prezzi e bonus pack) sono espresse con una percentuale, vince la cifra più alta. «Per esempio, i consumatori sono portati a pensare che un aumento del 50% della quantità sia più vantaggioso di una riduzione del 35% del prezzo, solo perché 50 è più grande di 35, anche se – a livello reale – può essere più conveniente la seconda opzione».

Il paradosso del dolore del pagamento

Funziona molto anche il cosiddetto *odd pricing*, vale a dire la pratica di fissare un prezzo appena inferiore a un numero “tondo”. Ecco, allora, lo snack a 0,99 (anziché a 1 euro) o la t-shirt a 19,99 (anziché a 20 euro). L'effetto, qui, non è solo

sulla vendita di quel prodotto, che viene percepito come un'occasione, ma anche sulla spesa complessiva. «Questi prezzi danno la sensazione di aver risparmiato qualcosa e, dunque, spingono ad acquistare altri prodotti. Il risultato è che si compera più di quanto si era programmato». Per liberarsi del dolore del pagamento, i consumatori finiscono, paradossalmente, per spendere di più. È ciò che accade quando si preferisce una tariffa forfettaria, in cui si sa già quanto si spenderà, rispetto a un contratto *pay per use*, che potrebbe essere potenzialmente più conveniente. «Succede quando si stipulano i contratti di telecomunicazione o di leasing automobilistico. Ma succede anche in taxi, quando si preferisce la tariffa flat, a rischio di spendere di più, pur di non vedere il tassametro salire».

Pagamento elettronico e dolore anestetizzato

Attenzione però: la situazione cambia quando paghiamo con gli strumenti elettronici, come le app, il bancomat o la carta di credito. In questi casi il dolore è meno forte, in quanto non abbiamo la sensazione di spendere davvero i soldi. «Il pagamento elettronico anestetizza, almeno in parte, il dolore del pagamento. Ecco allora che acquistiamo più facilmente cose di cui non abbiamo bisogno o di cui non siamo del tutto convinti».

E-money e contanti

L'equazione “contanti = sofferenza” vale per le generazioni più adulte. Nei giovani, abituati a utilizzare gli strumenti digitali, il dolore del pagamento si attiva quando usano l'e-money, che si tratti di un'app, della carta o del bancomat. Per contro, quando pagano con i contanti non sentono di spendere davvero «anche perché, in loro, il dolore si è già attivato quando hanno prelevato il denaro allo sportello. È un po' come se, quando lo prelevano, lo avessero già speso».



Edoardo Lozza, professore ordinario di Psicologia dei consumi e del marketing presso l'Università Cattolica di Milano.

2024: CONSUMI GIÙ, MA CHIARI SEGNALI DI RIPRESA

Nonostante l'inflazione e la dualità nelle scelte dei consumatori, i volumi e la domanda di qualità tornano a crescere, aprendo nuovi scenari per i retailer. Il commento di Enzo Frasio, ad NIQ e GfK Italia



Enzo Frasio, amministratore delegato di NIQ e GfK Italia e presidente Assirm.

Il 2024 è stato un anno complicato per i consumi. Lo racconta **Enzo Frasio**, amministratore delegato di NIQ e GfK Italia e presidente Assirm: «Mentre nel 2023 l'inflazione ha trainato la crescita del settore alimentare, il 2024 ha rivelato un quadro più complesso. In particolare, abbiamo assistito a due fenomeni: da un lato, la fascia economica ha resistito, con un boom del primo prezzo, dall'altro, la domanda di prodotti di qualità, come biologici, a filiera controllata e specialità, ha continuato a salire». Questa dualità ha impattato in maniera significativa sui retailer, che hanno ricalibrato le proprie strategie bilanciando la ricerca di efficienza con la soddisfazione di esigenze diversificate. «L'obiettivo? Costruire una relazione duratura con consumatori sempre più evoluti ed esigenti, offrendo un assortimento mirato e garantendo una rotazione ottimale dei prodotti».

Prezzi ed equilibri tra i player

Di fatto, la focalizzazione sui prezzi, che rappresentano il *main driver* per vasti segmenti di consumatori, ha ridefinito gli equilibri tra i player. «L'aggressività promozionale, che ha raggiunto livelli pre-Covid, sta modificando le abitudini d'acquisto delle famiglie, orientandole verso prodotti in offerta e marche meno conosciute. Insomma, i leader e gli small player sono in sofferenza, a beneficio dei follower. Non a caso, è soprattutto la marca del distributore a trainare i volumi».

Segnali incoraggianti

Nell'ultimo periodo del 2024, tuttavia, sono emersi alcuni segnali in controtendenza. «Di recente abbiamo osservato una ripresa dei volumi e un progressivo rientro del



fenomeno inflattivo. Questo cambiamento va comunque analizzato in un contesto macroeconomico che continua a evidenziare elementi di debolezza e può essere ricondotto a scelte degli italiani che premiano i consumi domestici a scapito del consumo fuori casa. Nei prossimi mesi capiremo se si tratta di un episodio estemporaneo, oppure di un trend destinato a durare nel tempo».

Un trend positivo a livello europeo

La – seppur lieve – inversione di tendenza non riguarda solo l'Italia. In generale, l'Europa occidentale ha registrato, a partire dal terzo trimestre del 2024, un complessivo rialzo delle vendite. «Un miglioramento è stato riscontrato in 11 dei 15 mercati europei. Se si considerano i mercati più grandi, la Germania e la Spagna rilevano alcuni marcatori positivi, mentre il Regno Unito e la Francia rimangono negativi o piatti in termini di volumi. Anche il sentiment dei consumatori europei è migliorato durante l'estate, in concomitanza con grandi eventi come le Olim-

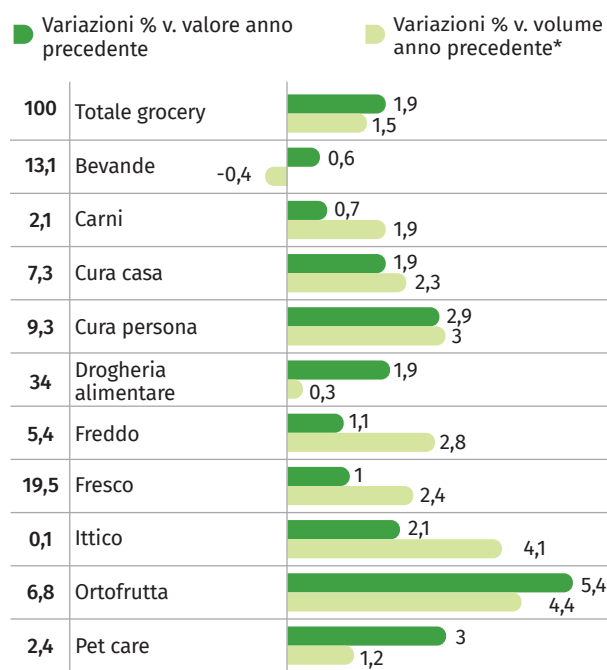
piadi in Francia e il campionato europeo di calcio in Germania». Un altro aspetto che accomuna l'Italia al resto dell'Europa è la centralità delle *private label*. «Le marche private continuano a crescere rapidamente, rappresentando una delle principali strategie di risparmio in Europa. Non solo: hanno pressoché ovunque evidenziato un aumento significativo della pressione promozionale e hanno così giocato un ruolo chiave nella ripresa dei volumi».

L'incremento della tecnologia di consumo

Anche la tecnologia di consumo ha mostrato, a partire dall'estate, segnali incoraggianti. «Dopo un periodo prolungato di contrazione, il mercato della tecnologia di consumo ha manifestato una netta ripresa. Da luglio 2024 stiamo assistendo a un incremento continuo, mese su mese, a valore. Il settore più dinamico è quello dei piccoli elettrodomestici, seguito dal trattamento aria, mentre i grandi elettrodomestici e la telefonia sono sostanzialmente allineati allo scorso anno».

Incidenza e trend del grocery per area merceologica

Variazioni % a rete corrente - Valori e volumi* vs anno precedente - 2023 vs 2024



Fonte: NielsenIQ Discover - Grocery - Totale Italia
* Trend vendite a prezzi costanti

IL CONSUMATORE OGGI: CAUTO, CONSERVATIVO, ATTENTO

Dal discount alle nuove sfide di comunicazione e innovazione: come cambia il comportamento d'acquisto in un contesto di inflazione e incertezza secondo Antonio De Caro, chief brands and innovation officer di Bolton Food

Cauto, conservativo, attento. Sono queste le parole chiave che – secondo **Antonio De Caro**, chief brands and innovation officer di Bolton Food – descrivono il consumatore oggi. «Negli ultimi anni l'aumento dell'inflazione – che deriva da un mix di fattori (l'incremento del prezzo dell'energia, le difficoltà logistiche legate ai conflitti ma anche i cambiamenti climatici) – ha ridotto il potere di acquisto. Questo ha impattato in maniera significativa sul comportamento dei consumatori, che hanno messo al primo posto la convenienza economica». Ciò significa, per esempio, che si muovono da una marca all'altra in funzione delle promozioni. Non solo: se la marca industriale non è scontata, optano per la *private label*, oppure rimandano *tout court* l'acquisto.

Discount vincente

Il focus sul tema della convenienza è evidente anche dall'analisi del

sistema distributivo. «Il discount esce, senza dubbio, vincente da questa fase di trasformazione, non solo nel nostro Paese ma anche a livello europeo. È un format che coniuga tre elementi importanti: prossimità, prezzo concorrenziale e buona qualità. A ciò si aggiunge il tema della comunicazione, in cui i *main player* investono in maniera significativa».



Antonio De Caro, chief brands and innovation officer di Bolton Food.

Se i discount si sono ormai affermati come luoghi della spesa quotidiana, i supermercati si stanno, a loro volta, discountizzando. Il fenomeno è evidente non solo dalla pressione promozionale, che è rilevante, ma anche dalla diffusione delle linee low price, come Smart di Esselunga o gli Spesotti di Coop. «Queste linee si caratterizzano per l'eccellente *value for money*, in quanto offrono, a un prezzo accessibile, un buon livello qualitativo. E hanno un assortimento vasto, che copre numerose categorie». Di fatto il consumatore agisce in una logica di



progressivo allargamento: prova un prodotto primo prezzo e poi, se si trova bene, estende l'acquisto ad altre categorie.

Il ruolo della ricerca & sviluppo

In questo quadro, qual è il ruolo della ricerca & sviluppo? In altri termini, c'è (ancora) spazio per l'innovazione e la sperimentazione? «Sicuramente c'è, da parte delle aziende, un atteggiamento più attendista. L'innovazione resta una leva importante ma, prima di programmare investimenti significativi, si pondera con cura. Anche perché nell'ultimo periodo i casi di innovazione che si sono dimostrati sostenibili, che hanno funzionato davvero, sono stati pochi». È, d'altra parte, evidente che, in un mercato saturo come quello attuale, è più che mai difficile sollecitare nuovi bisogni. «Credo che i consumatori odierni siano sensibili soprattutto al tema dell'esperienza. Si cercano cose diverse e innovative, che può essere di gusto, di texture oppure di utilizzo. I consumatori apprezzano le nuove esperienze, che vivono come una forma di gratificazione. Di conseguenza, le valorizzano e, in qualche misura, le premiano restando vicini alla marca che le propone».

La scarsa attitudine alla sperimentazione coinvolge anche la comunicazione. «Prevale un approccio tradizionale, in cui ci si limita a parlare di sé, a raccontare sé stessi. Si osa poco, c'è poco *entertainment value*, mentre, a mio avviso, oggi è fondamentale dare il messaggio di marca in modo da intrattenere, da divertire il consumatore». Per quanto concerne, invece, la pianificazione, si è ormai consolidato il ricorso a un sistema articolato di media. «Il consumatore contemporaneo è liquido e, per intercettarlo, è necessario utilizzare svariati touch point. Si spazia dalla televisione tradizionale, che resta imprescindibile soprattutto per un target senior, ai media digitali, sino ad arrivare al punto vendita». Ovviamente il messaggio va declinato in relazione alle caratteristiche e alla modalità di fruizione del mezzo. «Così, per esempio, in tv funzionano video più lunghi, di 15 o anche 30 secondi, mentre sul digital è fondamentale puntare su formati brevi, di 3-6 secondi. Attenzione però: non si tratta di riproporre il medesimo video con lunghezze differenti, ma di creare, di costruire, contenuti ad hoc in base al mezzo». ■

a cura di **Manageritalia**

RAPPORTO SUL BILANCIO DEL SISTEMA PREVIDENZIALE ITALIANO 2023



Giunto nel 2025 alla dodicesima edizione, il Rapporto *“Il Bilancio del sistema previdenziale italiano. Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell’assistenza per l’anno 2023”* offre una visione d’insieme del complesso sistema previdenziale italiano, inteso nella sua accezione più ampia, e una riclassificazione della spesa per la protezione sociale nel bilancio dello Stato, che assorbe più della metà della spesa pubblica. Ideale proseguimento delle pubblicazioni un tempo realizzate dal Nucleo di valutazione della spesa previdenziale, dal 2014 il Rapporto è curato dal comitato tecnico scientifico e dagli esperti del centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali, con l’obiettivo di essere messo a libera disposizione del governo, delle istituzioni (nazionali e internazionali), della stampa e di tutti gli interessati ad approfondire i temi del welfare pubblico e complementare. Rigorosamente redatto sulla base dei bilanci consuntivi degli enti analizzati, il testo illustra gli andamenti della spesa pensionistica, delle entrate contributive e dei saldi delle differenti gestioni pubbli-

che e privatizzate che compongono il sistema pensionistico obbligatorio del Paese (inclusi gli andamenti delle Gestioni per gli interventi assistenziali, Gias, e della Gestione prestazioni temporanee, Gpt, per il sostegno al reddito). Il testo evidenzia le principali variabili – numero di iscritti attivi e pensionati, contribuzione media, pensione media e relativi rapporti economici e demografici – che fotografano la situazione di Inps e Casse di previdenza dei liberi professionisti al 2023, ultimo anno di rilevazione per il quale sono disponibili dati completi. Grazie a un database che si estende a ritroso fino al 1989, primo anno da cui è invece possibile usufruire di serie storiche omogenee, all’osservazione puntuale dei singoli fondi si affianca poi un’analisi retrospettiva dei trend di spesa lungo un arco temporale di ben 35 anni.

Con il preciso intento di fornire indicatori utili anche a definirne la sostenibilità di medio e lungo termine, così come l’adeguatezza delle prestazioni, il Rapporto offre poi una valutazione sulla progressione nel tempo della relazione tra spesa

totale per il sistema di protezione sociale e pil, nonché una stima dei tassi di sostituzione pubblici (e complementari) per differenti carriere e scenari. Completa il quadro una sintesi dei principali dati del welfare complementare italiano, sempre più indispensabile, in uno spirito di piena cooperazione e integrazione con quello pubblico, per garantire buoni livelli di protezione in un Paese chiamato a rispettare importanti vincoli di bilancio e a gestire la più grande transizione demografica della sua storia. Tutti elementi di valutazione essenziali per realizzare un bilancio, quantitativo e qualitativo, del sistema previdenziale del Paese.

La nuova edizione del Rapporto suggerisce una corretta separazione tra previdenza e assistenza e quindi una razionalizzazione della spesa assistenziale, che ormai da troppo tempo appesantisce le finanze statali, generando debito e sottraendo risorse a investimenti e sviluppo. Complessivamente, il costo delle attività assistenziali a carico della fiscalità generale è ammontato nel 2023 a 164,432 miliardi, con un aumento di 7,42 miliardi rispetto al 2022. Dal 2008, quando la spesa per assistenza ammontava a 73 miliardi, gli oneri a carico dello Stato sono più che raddoppiati, con un tasso di crescita annuo addirittura di 3 volte superiore a quello della spesa per pensioni. Nel 2023, la spesa sociale complessiva ha di fatto assorbito il 58,57% del totale delle entrate contributive e fiscali statali.

Nel complesso, se per Inps e Inail si può però parlare di “equilibrio”,

vale a dire di un sistema pensionistico e assicurativo in grado di autosostenersi con i contributi versati da lavoratori e imprese, lo stesso non può dirsi per assistenza, sanità (intorno ai 131 miliardi l'importo della spesa) e welfare degli enti locali (circa 13,4 miliardi) che, in assenza di contributi di scopo, devono appunto essere finanziati attingendo alla fiscalità generale. Per finanziare sanità e assistenza, nel 2023 sono state impiegate quasi tutte le imposte dirette Irpef, addizionali, Ires, Irap e Isole e anche circa 33 miliardi di imposte indirette, secondo i dati del centro studi. Di conseguenza, per sostenere il resto della spesa pubblica non rimangono che imposte residue, altre entrate e soprattutto il "debito", ponendo peraltro anche un tema di equità e sostenibilità del sistema.

Dal Rapporto emergono alcuni indicatori utili a valutare la sostenibilità della previdenza pubblica italiana: 1) aumenta, ancora una volta, il numero di pensionati, che salgono dai 16,131 del 2022 ai 16,230 milioni del 2023 (+98.743); 2) dopo la forte crisi causata dal Covid-19, prosegue la netta risalita del tasso di occupazione, che a fine 2023 sfiorava il 62%, pur restando tra i più bassi d'Europa; 3) trainato soprattutto dal numero degli occupati, risale fino a quota 1,4636 il rapporto tra attivi e pensionati, che fa segnare il miglior dato di sempre nella serie storica tracciata dal Rapporto, benché ancora al di sotto di quell'1,5 già indicato come soglia minima necessaria per la stabilità di medio-lungo termine della nostra previdenza obbligatoria.

 <https://bit.ly/ItinerariPrevidenziali>

RAPPORTO TERZO SETTORE 2024

“**P**rotagonista della crescita e della coesione sociale del Paese: evoluzione e sfide” è il titolo del Rapporto Terzo settore 2024, realizzato da Generali Italia sotto il coordinamento di Country sustainability and social responsibility e della Business unit enti religiosi e terzo settore, da cui emerge l'importanza del terzo settore per l'economia e la coesione sociale del Paese. Nella sua accezione più ampia, infatti, si stima che il non profit abbia un valore economico annuo di 84 miliardi di euro, pari al 4,4% del pil. La riforma sta favorendo il riconoscimento degli enti, la trasparenza della loro gestione, e rafforzando le capacità di collaborazione con la pubblica amministrazione e con le stesse imprese private impegnate nell'iniziativa sociale. Gli enti attualmente iscritti

al Registro Unico sono 129mila, diffusi in tutto il territorio nazionale, danno lavoro a 530mila dipendenti e coinvolgono 2,8 milioni di volontari. Il terzo settore “potenziale”, comprendente gli enti non ancora iscritti ma abilitati a iscriversi, è ben più numeroso: è costituito da oltre 300mila organizzazioni, con 830mila lavoratori dipendenti e 4,2 milioni di volontari. Secondo lo studio, la maggior parte degli enti è di piccola o piccolissima dimensione economica (la media unitaria delle entrate è di 142mila euro l'anno). La mancanza o l'incostanza dei finanziamenti può minare la sopravvivenza degli enti ed è la più grande sfida con cui le organizzazioni si confrontano. Il 59,8% degli enti non supera i 30mila euro di entrate annue e il 28,9% ha entrate comprese tra i 30mila e i 200mila euro. Secondo i dati Istat, il numero di impiegati nel settore è in cre-

scita, ma solo il 14,6% degli enti impiega lavoratori dipendenti. Diminuisce invece il volontariato organizzato: il numero di volontari è calato del 16,5% tra il 2015 e il 2021, con una diminuzione di 900mila persone in termini assoluti, a fronte di una crescita potenziale di forme più “liquide” di volontariato.

Il Rapporto fa luce sui fattori che contribuiscono a determinare la solidità del mondo del non profit e sul contributo alla crescita e alla coesione sociale del Paese. L'analisi è basata su un database interno di 270mi-

la organizzazioni non profit, incrociato con i dati del Registro Unico, e su un'indagine campionaria condotta con interviste su 821 enti del terzo settore. L'obiettivo? Mappare un mondo interessato da profonde trasformazioni e comprenderne le sfide che dovrà affrontare, mi-

surandone l'impatto sul sistema Paese.

La quota di donne sul totale dei dipendenti è del 57,2%, ben 18 punti in più rispetto alla media generale delle imprese. La quota di lavoratori dipendenti under 35 nel terzo settore si attesta al 20,2%, mentre la quota più numerosa è rappresentata dai 36-45enni (32,4%). La presenza dei giovani volontari è limitata: gli under 35 sono circa il 22,8%. Il rapporto evidenzia che la difficoltà nella relazione con i giovani è principalmente culturale: il terzo settore appare rimasto legato a motivazioni, modelli organizzativi e linguaggi che non sembrano incontrare le motivazioni, le dinamiche relazionali e i linguaggi delle giovani generazioni, pur esprimendo valori sociali, ambientali e comportamentali a loro molto vicini.



<https://bit.ly/Rapporto-Terzo-Settore>





Ottanta anni verso il futuro

La nostra Organizzazione compie 80 anni, durante i quali è stata protagonista, insieme ai manager, della ripresa e dello sviluppo del Paese, nonché della crescita e della tutela del management, del mondo del lavoro e dell'economia. Un ruolo da innovatori che ci rende, insieme ai manager, determinanti per il futuro

Era il 9 aprile 1945. Roma, una città ancora segnata dal conflitto mondiale, si preparava a riemergere dalle macerie. In quei giorni, precedenti la liberazione dell'Italia e la fine della guerra, in vista della ricostruzione, un gruppo di dirigenti prende una decisione destinata a lasciare il segno: firmare l'atto costitutivo di Andac (Associazione nazionale dirigenti aziende commerciali). Un gesto semplice ma straordinario, simbolo della volontà di guardare avanti, rappresentare e supportare

i dirigenti nelle sfide professionali e contribuire attivamente con loro alla rinascita del Paese.

Le radici di una visione

Il 1947 segna poi il primo passo verso l'organizzazione moderna: Andac diventa Fendac (Federazione nazionale dirigenti aziende commerciali), una struttura federale capace di raccogliere sotto un unico tetto le varie associazioni territoriali che stavano nascendo. Era l'inizio di una storia che avrebbe cambiato il modo di intendere il lavoro ma-

nageriale, il welfare e la contrattualistica. A dimostrazione della capacità di innovare, nel 1948 nasce il Fasdac, il primo sistema di assistenza sanitaria per i dirigenti, a quel tempo non compresi nell'assistenza pubblica, un passo pionieristico per un welfare ancora agli albori. Quell'impegno iniziale si trasforma poi in altre azioni concrete: tra il 1948 e il 1949 vengono firmati i primi contratti collettivi per i dirigenti di commercio, trasporti e spedizioni, a cui sono seguiti, nel 1960, quelli per i dirigenti di alber-



ghi, magazzini generali e agenzie marittime. Nel 1956 nasce il Fondo di previdenza Mario Negri, mentre nel 1979 prende forma una copertura previdenziale individuale, che sarebbe evoluta nel 1997 nell'Associazione Antonio Pastore. È invece del 1974 la nascita del *Giornale del dirigente*, oggi *Dirigente - La rivista di Manageritalia*.

Crescita, innovazione e prossimità

Negli anni, la nostra Organizzazione si rafforza sia a livello locale che

nazionale, costruendo una rete capillare di associazioni territoriali per essere sempre più vicina ai propri iscritti. La struttura operativa si arricchisce poi con l'azienda di servizi Fendac Servizi (1981) e l'intermediario assicurativo Assidir (1990), per rispondere alle crescenti esigenze strategiche e operative. Nel 1992 viene inserito nel contratto dirigenti il Cfmt (Centro di formazione management del terziario), per garantire aggiornamento e formazione continua. La capacità di adattarsi a nuovi scenari si manifesta ancora nel 1998 con la creazione della Cassa interaziendale sanitaria Carlo De Lellis, dedicata al personale non dirigente delle aziende, e nel 2001 con l'apertura ai quadri e alle alte professionalità, preludio al rebranding di Fendac in Manageritalia del 2003.

L'impegno sociale

La visione di Manageritalia si è sempre spinta oltre il presente. Nel 2012 è nata Prioritalia, oggi trasformata in Fondazione, per promuovere l'impegno sociale dei manager. Nel 2015, con XLabor, sono stati integrati servizi per lo sviluppo e la transizione di carriera, mentre nel 2019 è stata istituita la 14esima associazione per gli executive professional. Ogni passo ha rafforzato il ruolo dei manager come promotori di cambiamento.

Il management che fa la storia

Dal dopoguerra a oggi, i manager italiani e chi li rappresenta sono

stati protagonisti delle grandi trasformazioni del Paese. Negli anni 50 e 60 hanno guidato il boom economico e l'industrializzazione. Durante le crisi energetiche degli anni 70 hanno gestito ristrutturazioni e innovazioni. Con la globalizzazione e la digitalizzazione hanno assunto un ruolo chiave nell'internazionalizzazione e nella sostenibilità. Oggi, i manager sono alla guida della transizione ecologica e digitale, affrontando sfide globali con competenze nuove e una visione che guarda al futuro.

80 anni di evoluzione, responsabilità e innovazione

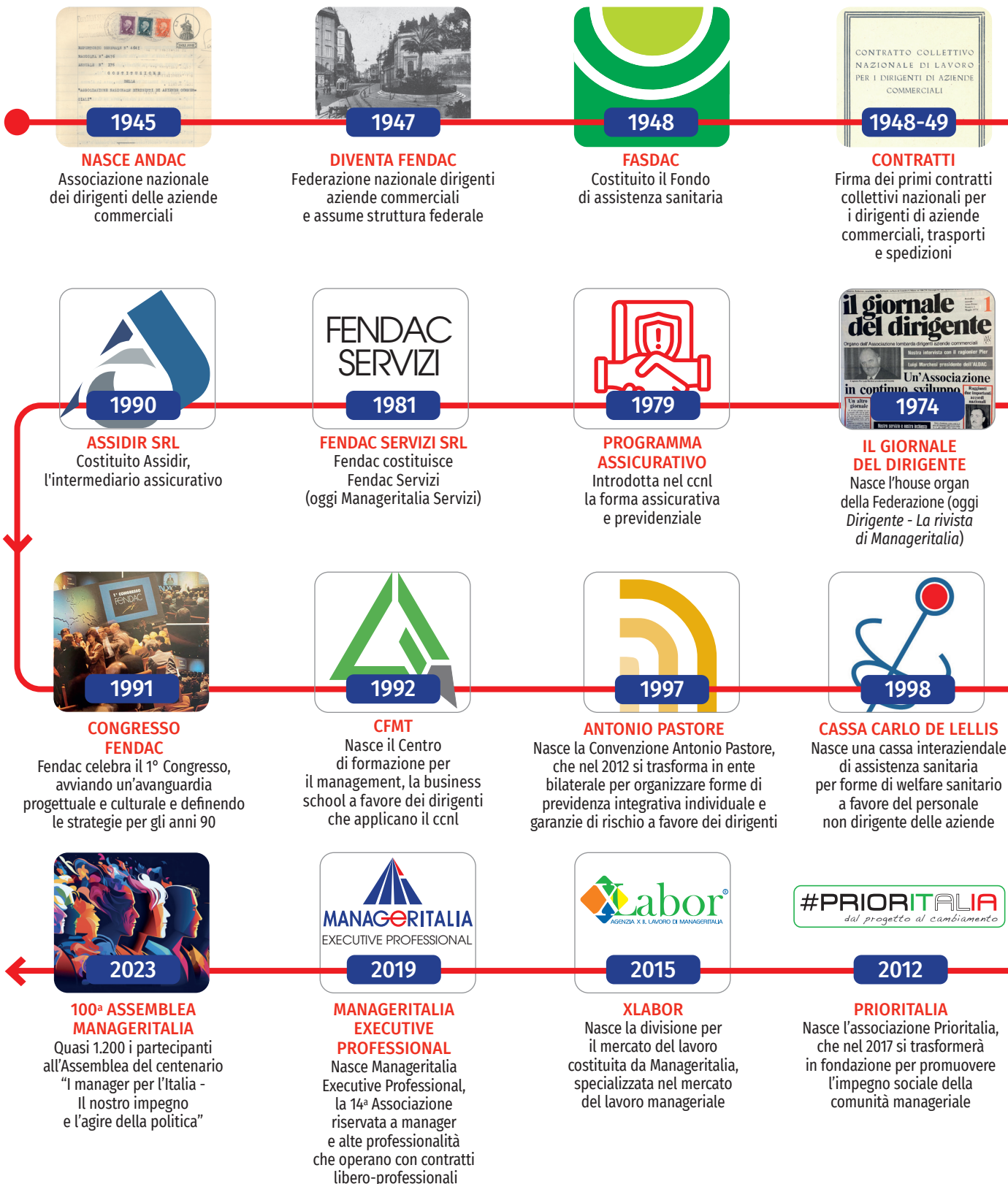
L'80esimo anniversario di Manageritalia celebra un cammino fatto di coraggio, innovazione e responsabilità. Ogni traguardo è stato un punto di partenza per guardare avanti. I 100 anni sono ormai all'orizzonte, ma lo spirito che animò quei dirigenti nel 1945 è più vivo che mai: costruire un futuro migliore per il lavoro, per il management e per il Paese.

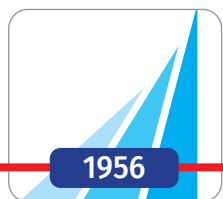
Il ruolo dei manager e di Manageritalia per lo sviluppo del Paese

I manager e Manageritalia, l'organizzazione che li rappresenta, hanno un ruolo cruciale nel promuovere uno sviluppo strutturale, sostenibile e inclusivo, favorendo l'innovazione e adattando il mondo del lavoro e dell'economia alle nuove sfide. Per costruire il futuro è, infatti, indispensabile



80 anni di Manageritalia





1956

FONDO MARIO NEGRI
Nasce il Fondo
di previdenza integrativa



1960

CONTRATTI
Firma dei primi contratti
collettivi nazionali
per i dirigenti di alberghi,
magazzini generali
e agenzie marittime



2001

QUADRI
Fendac avvia il processo
di aggregazione
associando i quadri



2003

MANAGERITALIA
Fendac cambia nome per
diventare Manageritalia,
estendendo la rappresentanza
anche agli executive
professional

puntare, a favore di tutti, sulle competenze e sull'innovazione, sulle categorie produttive e sul lavoro e su alcuni fattori determinanti per la ripresa.

Promuovere la crescita sostenibile

Gli obiettivi ambientali, sociali e di governance (Esg) vanno integrati nelle politiche aziendali per favorire un'economia più sostenibile e resiliente. Bisogna anche implementare modelli di gestione che riducano sprechi e ottimizzino l'uso delle risorse, creando valore a lungo termine.

Favorire l'inclusione di persone e territori

È cruciale promuovere politiche di inclusione che garantiscano parità di opportunità per genere, età, etnia e background socioeconomico a fronte di una popolazione in calo che cambia non solo a livello anagrafico. Questo significa creare ambienti di lavoro diversificati e giusti, adattandosi a una popolazione in continua evoluzione. Inoltre, è importante ridurre il divario territoriale e incentivare la crescita equilibrata tra le regioni, prestando particolare attenzione alle aree meno sviluppate.

Guidare l'innovazione

Investire nella formazione e nell'implementazione di tecnologie avanzate come il digitale, l'intelligenza artificiale, i big data e l'automazione è essenziale. Bisogna anche collaborare con startup,

università e centri di ricerca per creare sinergie e sviluppare nuovi modelli di business innovativi.

Plasmare il lavoro del futuro

È necessario sviluppare modelli organizzativi flessibili, come lo smart working e il lavoro agile, per aumentare produttività e benessere. Inoltre, è fondamentale integrare politiche di welfare, sia pubbliche che contrattuali e aziendali, che includano sanità, previdenza e supporto alla crescita professionale, al reskilling e all'employability. Puntare a un welfare sempre più globale e integrato, capace di supportare e tutelare i lavoratori e le loro famiglie.

Aumentare la produttività

Serve una forte innovazione organizzativa e una gestione manageriale per ridisegnare i processi aziendali, massimizzando l'efficienza, riducendo i costi e generando qualità a tutti i livelli. Creare un clima lavorativo positivo, che dia un senso al lavoro e favorisca la realizzazione delle persone, motivandole e stimolando creatività e impegno, è altrettanto determinante per incrementare i risultati aziendali. A maggior ragione, qui, è fondamentale investire nella formazione continua e nello sviluppo delle competenze.

Essere agenti del cambiamento culturale

Serve una leadership responsabile, che guidi il cambiamento etico

Le date di nascita delle Associazioni territoriali

	Nome attuale	Nome originario	Data di nascita
	Manageritalia Lombardia	ALDAC	23 giugno 1945
	Manageritalia Liguria	ALIDAC	10 agosto 1945
	Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegn, Umbria	ASSIDAC	12 novembre 1945
	Manageritalia Piemonte, Valle D'Aosta	APDAC	12 gennaio 1946
	Manageritalia Toscana	ATODAC	26 marzo 1946
	Manageritalia Emilia-Romagna	ASERDAC	12 aprile 1946
	Manageritalia Friuli Venezia Giulia	ADAC/FVG	20 maggio 1946
	Manageritalia Trentino-Alto Adige	ADACTA	10 dicembre 1946
	Manageritalia Sicilia	ARDACS	21 dicembre 1946
	Manageritalia Veneto*	ADAC (Venezia, Treviso e Belluno)	9 ottobre 1947
	Manageritalia Veneto*	ASDAC (Padova, Rovigo e Vicenza)	4 gennaio 1948
	Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata	ASDAT	18 maggio 1958
	Manageritalia Campania	ADAC	20 giugno 1969
	Manageritalia Veneto*	AVEDAC (Verona)	22 dicembre 1977
	Manageritalia Marche	AMADAC	20 febbraio 1978

* La fusione delle 3 associazioni è avvenuta il 13 aprile 2012.

e innovativo. Va anche sensibilizzata tutta la business community e la società sull'importanza della sostenibilità e dell'inclusione per il futuro economico e sociale.

Collaborare con le istituzioni

È fondamentale che chi rappresenta i manager partecipi attivamente e porti il loro contributo alla definizione di politiche che incentivino la crescita economica sostenibile e l'innovazione nel mondo del lavoro. Serve agire come un ponte tra il mondo imprenditoriale e le istituzioni per

promuovere riforme favorevoli a una crescita sostenibile e inclusiva.

Dare centralità all'Italia produttiva e al ceto medio

Bisogna costruire, valorizzare e puntare sulle competenze e sulla formazione continua. Ridurre la pressione fiscale sul ceto medio-alto, unico contributore dello stato sociale, e combattere l'evasione fiscale. Bisogna puntare su chi, aziende e lavoratori, può creare nuovi business ad alto valore aggiunto, creare posti di lavoro sta-

bili e di qualità. Bisogna coinvolgere attivamente le organizzazioni sindacali nel dialogo sociale. Queste misure sono la premessa per una crescita sostenibile ed equa per l'intero Paese.

Oggi, quindi, i manager, attraverso una leadership etica e innovativa, e Manageritalia, come rappresentante strategico, vogliono e devono plasmare un futuro che coniughi crescita economica, tutela sociale e rispetto ambientale.

L'obiettivo è costruire un Paese competitivo, giusto e in grado di affrontare le sfide globali del lavoro e dello sviluppo sostenibile. ■

WOBI

Membership

Assicurati 365 giorni di ispirazione, formazione e networking, oltre all' accesso esclusivo al **World Business Forum Milano**.

La community globale di leader

Angelini Industries

World
Business
Forum



MILANO

Da oltre 20 anni l'evento di riferimento per la business community

11&12 Novembre
2025
Allianz MiCo Milano Congressi



ADAM GRANT
Talent



BRENÉ BROWN
Leadership



PETER DIAMANDIS
Innovation



AMAL CLOONEY
Diversity
& Inclusion



GARY HAMEL
Strategy



FEDERICA PELLEGRINI
High
Performance



NOURIEL ROUBINI
Economy



MARY C. MURPHY
Organizational
Transformation



ALONDRA DE LA PARRA
Creativity

Visita l'area riservata **My Manageritalia** > Servizi Professionali > WOBI 2025 per scoprire l'**offerta esclusiva**. WOBI Membership è **finanziabile con i Fondi Interprofessionali** per la Formazione Continua.
Per saperne di più, scrivici a marketing.it@wobi.com

Major Sponsor



Supporting Sponsor



Featured Sponsor



5 Star Hotel Partner



Media Partner



Un anniversario in prospettiva...

La celebrazione di 80 anni di impegno e rappresentanza della nostra Organizzazione a favore del management italiano. Una storia fatta di crescita, resilienza e visione che guarda al domani

Marco Ballarè
presidente Manageritalia

Quest'anno celebriamo un traguardo straordinario: l'80° anniversario di Manageritalia. Questo anniversario non rappresenta soltanto la longevità della nostra Organizzazione, ma evidenzia il suo ruolo fondamentale nello sviluppo economico e sociale del nostro Paese.

Fondata nel 1945, in un'Italia che si rialzava dalle macerie della Seconda Guerra Mondiale, Manageritalia è stata fin da subito protagonista di un percorso di crescita che ha accompagnato il Paese in ogni fase della sua evoluzione. Il nostro primo presidente ebbe una visione chiara: i manager sarebbero stati protagonisti della ricostruzione economica e sociale. Grazie alla sua guida, nacquero le prime strutture organizzative e prese avvio un percorso di rappresentanza e contrattazione che, nel 1948, portò alla firma del primo contratto collettivo per i dirigenti delle aziende commerciali.

Il welfare al centro della mission

Sin dall'inizio, Manageritalia ha posto al centro il benessere e la crescita dei propri associati. Questo impegno si è concretizzato nel-

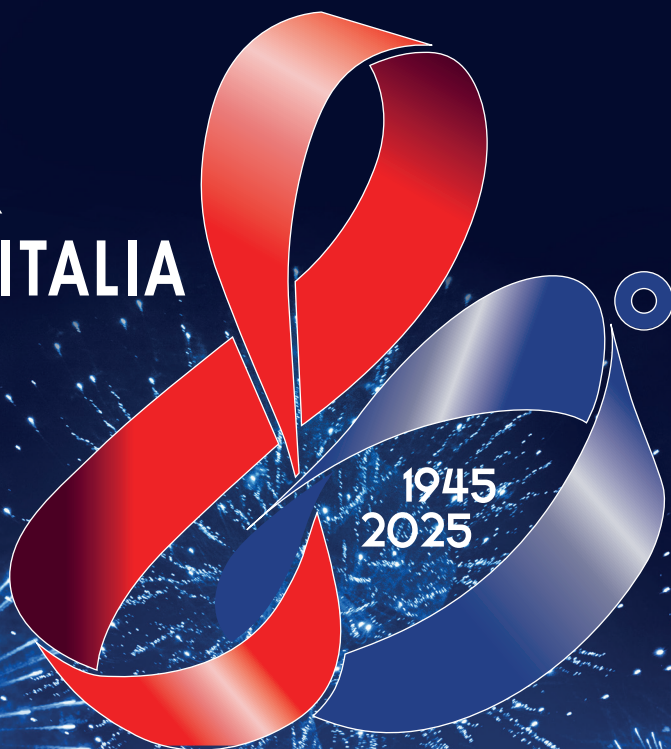


la creazione di un sistema di welfare globale unico, che ancora oggi rappresenta una garanzia fondamentale per migliaia di manager e le loro famiglie.

Una responsabilità verso il progresso: un'evoluzione costante

La rappresentanza, il supporto e la tutela dei dirigenti non sono mai stati soltanto un beneficio, ma anche una responsabilità nei confronti del progresso economico e sociale dell'Italia.

Nel corso degli anni, Manageritalia ha saputo evolversi per rispondere alle sfide del tempo. Nel 2001, abbiamo ampliato il nostro campo d'azione includendo i quadri e, nel 2003, le alte professionalità. Questo passo cruciale ci ha permesso di diventare un punto di riferimento per tutti coloro che



operano nel mondo del management. La leadership, infatti, non si esaurisce nei ruoli dirigenziali, ma abbraccia tutti coloro che, con il proprio lavoro, contribuiscono al successo delle organizzazioni.

La forza di una rete

La nostra forza risiede nella rete che abbiamo costruito: 14 associazioni, fondi bilaterali, società di servizio e, soprattutto, persone. È grazie al loro entusiasmo e al loro impegno quotidiano che Manageritalia è diventata ciò che è oggi. Questa rete ci consente di essere presenti su tutto il territorio nazionale, vicini ai nostri associati e capaci di cogliere e rispondere alle esigenze locali. Rafforzare il legame con i territori e valorizzare il dialogo con le istituzioni rimane una priorità assoluta. Il nostro ruolo, infatti, non può essere solo

nazionale: deve essere radicato anche a livello locale, per intercettare e rappresentare le diverse realtà del nostro Paese.

Un cammino insieme al nostro Paese

Guardando indietro, possiamo dire con orgoglio che Manageritalia ha camminato insieme all'Italia. Durante il boom economico, i nostri manager hanno guidato aziende e territori verso la modernità. Nelle crisi, hanno dimostrato resilienza e capacità di innovazione. Oggi, in un'epoca segnata dalla transizione digitale e sostenibile, continuano a essere figure centrali per il progresso economico e sociale.

L'importanza del cambiamento

Se questi 80 anni ci insegnano qualcosa, è che il cambiamento è

inevitabile, ma deve essere affrontato con visione e determinazione.

Spesso, il cambiamento è persino auspicabile, perché apre nuove opportunità e orizzonti.

Oggi, più che mai, abbiamo il compito di rafforzare il nostro ruolo come promotori di innovazione e sostenibilità.

Costruire il futuro

La vera sfida non è celebrare i traguardi raggiunti, ma costruire il futuro. I prossimi 80 anni saranno ancora più significativi di quelli trascorsi.

La nostra missione è continuare a innovare, valorizzare i manager come motore di sviluppo e mantenere Manageritalia come punto di riferimento imprescindibile per il management italiano. ■



Manager per il Sociale: 25 anni ad alto valore “donato”

L'assemblea di Manageritalia Lombardia ha celebrato il 25° anniversario del suo gruppo di volontariato, evidenziando il valore delle attività svolte fino ad oggi e sottolineando il ruolo cruciale che il terzo settore rivestirà nel futuro

In Manageritalia ci sono tante storie, la Lombardia ne ha una particolare, legata a un progetto e a un'idea nati 25 anni fa. Attorno a quell'idea un piccolo gruppo di associati prima, oggi quasi 350, è impegnato in diversi modi nel **Volontariato di Competenza** aiutando, senza clamore, numerosissime organizzazioni non profit a strutturarsi e svilupparsi per contribuire, sempre di più e meglio, al bene comune del nostro territorio, affiancando la trasformazione del terzo settore.

Per celebrare questo impegno, esempio del ruolo sociopolitico che i nostri manager svolgono, dentro e fuori le aziende in cui operano, il consiglio direttivo lombardo ha deciso di dedicare, questa volta con clamore, la propria assemblea e l'evento che ne è seguito al Gruppo Manager per il Sociale. Evento che si è tenuto il 29 novembre presso il Museo

Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci, a Milano. Ripercorriamo insieme cosa è accaduto.

Paolo Scarpa, presidente Manageritalia Lombardia: «Oltre alla rappresentanza e ai servizi, la nostra Associazione dispone di un capitale manageriale considerevole che abbiamo in questi decenni valorizzato e messo a disposizione, gratuitamente, del Paese, del suo sviluppo economico e sociale. Il merito di questa valorizzazione si deve, molto, al Gruppo Manager per il Sociale che opera nell'ambito di Manageritalia Lombardia, di cui tutti noi andiamo fieri. Abbiamo ritenuto doveroso celebrare i 25 anni di questo impegno nel principale incontro istituzionale, la nostra assemblea, consentendo a tutti i nostri associati di unirsi e partecipare, in presenza o da remoto, all'incontro che ha avuto il senso del riconosci-

mento e della gratitudine. Il Gruppo incarna quello spirito di give back e di attenzione alla sostenibilità che ha sempre connotato il nostro ruolo in azienda e nella società, anche quando la sostenibilità era una perfetta sconosciuta. Sin dal suo esordio, il Gruppo ha rappresentato, ed è ancor più oggi, per noi, e per tutti gli stakeholder del territorio, avanguardia».

Giuseppe Sala, sindaco di Milano: «Oggi celebriamo un'esperienza di grande valore: quello che voi, con il Gruppo Manager per il Sociale, portate avanti da ben 25 anni con entusiasmo e senso di responsabilità a favore di molte realtà del nostro territorio. Il supporto gratuito che, come volontari, avete dato e, sono certo, continuerete a dare agli enti del terzo settore e associazioni è davvero importante. La letteratura è solita dipingere i manager come personalità prive di empatia, che



Nella foto, da sinistra, Sonia Rausa, segretario generale Manageritalia Lombardia, Santino Mafodda, coordinatore organizzativo del Gruppo Manager per il Sociale, Giancarla Bonetta, responsabile del Gruppo Manager per il Sociale, Paolo Scarpa, presidente Manageritalia Lombardia, Paolo Iabichino, scrittore pubblicitario.

Per ripercorrere l'evento vai qui:



agiscono solo per profitto, ossessionati dalla competizione e dalla performance aziendale. Io arrivo dal vostro stesso mondo e penso che il vostro agire per gli altri sia la più bella e chiara dimostrazione che la letteratura a volte esagera e sbaglia. E se è pur vero che qualche arrivista c'è, è anche vero che ci sono tante donne e uomini che non hanno perso di umanità e sensibilità nel momento in cui hanno iniziato a ricoprire un ruolo dirigenziale. Anzi, mettere a disposizione di realtà e organizzazioni non profit le vostre conoscenze e competenze gratuitamente, affinché queste associazioni sviluppino un impegno per gestire meglio le risorse e strutturarsi in maniera più adeguata al settore in cui operano e crescono, è un gesto di grande generosità. Sono felice di vedere in voi e nelle iniziative che sostenete quei principi di solidarietà e laboriosità che sono valori fondanti della

nostra Milano, una città aperta, che accoglie e aiuta allo stesso tempo, offrendo opportunità di crescita, stimolando l'intraprendenza. Vi ringrazio di cuore per il vostro prezioso contributo».

Una storia di avanguardia

Giancarla Bonetta, alla guida del Gruppo dal 2009: «Ringrazio chi, oltre 25 anni fa, ha avuto l'idea di creare questo fantastico gruppo e tutti coloro che gli hanno dedicato tempo e competenze, ma anche i tanti che gli daranno continuità in futuro: sono tutti accomunati dalla stessa volontà di mettersi a disposizione del terzo settore e dei tanti progetti a favore del bene comune e di una società in cui i fragili e le persone in difficoltà siano considerati sempre più come risorsa e non come un problema. Le aree di criticità in cui operiamo riguardano i bambini, gli anziani, i disabili, l'integrazione di stranieri ed ex detenuti e, in

particolare, i temi del lavoro per le persone in difficoltà, il lavoro come elemento indispensabile per la dignità della persona. Negli ultimi anni, complice la riforma del terzo settore e l'interesse sempre maggiore delle aziende verso obiettivi di sostenibilità ed Esg, molti progetti riguardano la co-programmazione e co-progettazione delle imprese insieme a enti, pubblica amministrazione e università».

Sonia Rausa, segretario generale Manageritalia Lombardia: «I manager per il sociale sono una ricchezza e un dono per tutta la struttura, la governance, la nostra community, il territorio e per tutte le



organizzazioni che beneficiano dei loro interventi. Ci permettono di esprimere pienamente la nostra missione: dare voce alle istanze, e in questo caso addirittura alle voci, dei nostri associati. Ci permettono di arrivare dove sarebbe impensabile con le sole forze di struttura: oggi, grazie a loro, la nostra Associazione è presente, riconosciuta e apprezzata in **293 Ets**, istituzioni e università con

383 progetti. La loro attività sta contribuendo a trasformare la cultura degli stessi operatori, che considerano sempre più indispensabili le competenze manageriali per affrontare le nuove sfide del terzo settore. Ma è un dono anche per i nostri manager per il sociale poter contare su Manageritalia, che offre loro basi operative, persone e tecnologie di supporto e, soprattutto, identità. L'Associazione è il collante che in questi 25 anni li ha tenuti insieme, consentendo che un sodalizio ristretto diventasse una vicenda collettiva e contagiosa, capace oggi di attrarre sempre più le nuove generazioni di manager, con una crescente partecipazione femminile».

AMBITI DI INTERVENTO E TEAM LEADER

Il Gruppo Manager per il Sociale è organizzato in team di lavoro per rispondere con efficienza alle necessità degli Ets.

Amministrazione e organizzazione: Marisa Manzoni, Paola Menetto

Comunicazione e marketing: Marco Colnaghi, Giuliano Gaiani

Fundraising: Carlo Delmenico, Dino Mincuzzi

Risorse umane e formazione: Raul Longo, Sergio Cereda

Sistemi informatici, qualità e privacy: Maurizio Gatti, Emilio Bertolotti

Sportello e relazioni Ets: Alberto Crisafi, Raffaello Pasqualotto, Myriam Tromba, Sergio Nossa, Adolfo Viansson, Vittorio Casati

Delegazione Bergamo: Gabriele Ceresoli

Delegazione Monza-Brianza: Severo Vegezzi

Delegazione Varese: Roberto Damian

Scopri di più sulle attività del Gruppo Manager per il Sociale e come farne parte:



www.manageritalia.it/gruppo/gruppo-manager-sociale/

Le sfide di oggi e il futuro

Santino Mafodda, volontario dal 2018 e oggi coordinatore organizzativo del Gruppo: «Dopo l'emer-



genza Covid le richieste di aiuto degli enti hanno registrato un'impegnata che ci ha portato a ridisegnare la nostra stessa organizzazione interna, cresciuta in maniera importante sia su Milano che in tutte le province. Il patrimonio culturale e professionale del Gruppo è vasto e ci consente di decodificare e intervenire tempestivamente sui bisogni più pressanti che provengono dagli Ets: management e organizzazione, amministrazione e finanza, marketing e comunicazione, ricerca fondi, risorse umane e formazione, information technology, qualità, privacy e, ultimo nato, co-progettazione con le aziende da cui il lancio, nel 2023, di Profit-4NonProfit, progetto che agevola la comprensione e la collaborazione tra il terzo settore e il mondo del business».

E proprio per riflettere sul delicato equilibrio tra profit e non profit,

MANIFESTO PER UNA SOLIDARIETÀ AUTENTICA

- 1 Riscoprire il "Perché"
- 2 Rifiutare la pornografia emotiva
- 3 Costruire relazioni basate sulla fiducia e non sulla fidelizzazione
- 4 Comunicare con autenticità
- 5 Valorizzare le persone, non i numeri
- 6 Essere severi nella scelta dei partner
- 7 Ascoltare le voci dei beneficiari
- 8 Promuovere la sostenibilità, non la carità
- 9 Coinvolgere attivamente tutti gli attori
- 10 Essere motori di cambiamento sistemico



Per l'intervento completo di Paolo Iabichino vai qui:

un tema oggi in cima alla lista delle preoccupazioni e delle azioni del Gruppo Manager per il Sociale, **Paolo Iabichino**, scrittore pubblicitario, direttore creativo e fondatore dell'Osservatorio Civic Brands,

è stato chiamato a concludere l'appuntamento milanese con il lancio di un manifesto che guarda al futuro (vedi box sopra), per preservare l'integrità di un impegno sociale necessario. ■



LaMunt

MOUNTAIN ME-TIME

Abbigliamento da montagna premium creato da donne per donne

Il nostro obiettivo è ispirare le donne a godersi il loro Mountain Me-Time potendo esprimere la loro individualità mentre sono attive in montagna.

Combiniamo i tessuti tecnici di alta qualità con "Smart Fit Solutions" ideate per adattare i capi al corpo femminile, dedicando attenzione alla sostenibilità in ogni fase del processo di progettazione e produzione.

Uno stile femminile e raffinato che ridefinisce i codici femminili per la montagna.



Ruth Oberrauch

LaMunt Brand Manager & Oberalp Group Vice President

LaMunt.com



Il leader in tempi di crisi



Come affrontare le sfide globali con visione, etica e ottimismo. Riportiamo qui sotto l'intervento dell'ex premier Mario Draghi al World Business Forum di Milano dello scorso novembre

“Quando si parla di leadership in tempi di crisi, la prima cosa che mi viene in mente è l'incertezza, una costante che ogni leader deve imparare ad affrontare. La leadership non è mai stata semplice, ma nei momenti critici, come

quelli segnati da pressioni geopolitiche, economiche e culturali, il ruolo di un leader diventa ancora più cruciale. L'Europa, in particolare, si trova in un momento storico in cui deve rafforzare la sua influenza globale e aumentare il suo potenziale di crescita economica, tutto questo mentre naviga un or-

dine mondiale in continua evoluzione, da Pechino a Washington, dall'Ucraina al Medio Oriente. Ricordo bene quando mi è stato chiesto di assumermi responsabilità in un momento di emergenza. La solitudine non è stata il primo pensiero: c'è un lavoro silenzioso dietro ogni grande decisione, ed è

WOBI ha lanciato la WOBI Membership, un abbonamento annuale che consente l'accesso ai migliori contenuti manageriali al mondo e a una community globale di top executive. Acquistando il pass per il World Business Forum Milano 2025, non si otterrà solo l'accesso all'evento, ma molto di più!

Vantaggi della WOBI Membership:

- oltre 300 ore di contenuti digitali e masterclass online;
- connessione con una Global Community tramite la WOBI App;
- eventi locali di networking in presenza, che saranno annunciati a breve;
- the Best of World Business Forum 2024 Worldwide, con i migliori momenti di tutti gli eventi al mondo.

«Con WOBI Membership – afferma **Ana Mazzeo**, managing director di WOBI Italia – non si tratta più solo di assistere a un evento, ma di essere parte integrante di una community globale che beneficia di contenuti esclusivi, crea connessioni nuove e si mantiene sempre al passo con i tempi. Questa novità è di importanza cruciale per WOBI, in quanto inaugura una nuova era di interconnessione e collaborazione tra leader e professionisti a livello mondiale».

proprio lì che si misura la forza di un leader. Competenze, visione e coraggio sono qualità essenziali, ma c'è una distinzione importante

mente rinnovato attraverso un dialogo trasparente.

Dall'Europa tecnocratica a una democrazia partecipativa

Guardando all'Europa di oggi rispetto a quella di 12 anni fa, credo che abbiamo fatto progressi. La politica nazionale si è intrecciata con quella europea, avvicinandoci a una democrazia sempre più concreta che passa attraverso i parlamenti nazionali ed europei. La tecnocrazia, pur avendo avuto un ruolo nel costruire le basi, ha ceduto il passo a un percorso più partecipativo, dove le persone si riconoscono sempre di più nella comunità europea.

Al leader serve ottimismo e realismo

Essere leader richiede ottimismo, non come semplice speranza, ma

come realismo. I pessimisti restano a casa, mentre gli ottimisti, nella storia, hanno sempre avuto ragione. Parlare di Europa significa riconoscerne le sfide ma anche le opportunità, soprattutto in un contesto economico complesso. L'euro, una volta considerato una follia, ha superato le barriere culturali e politiche per diventare un pilastro del mercato unico, anche se le difficoltà non sono mancate, come nel 1992, con il rischio di default e il crollo della fiducia politica ed economica.

Il mercato unico: una risorsa da completare

L'Unione europea affronta oggi nuove sfide, tra cui la competitività e l'innovazione. Dobbiamo imparare dagli Stati Uniti, senza dimenticare i nostri valori, come l'equità e la sostenibilità. Il mercato unico è ancora da completare:

Essere leader richiede ottimismo, non come semplice speranza, ma come realismo. I pessimisti restano a casa, mentre gli ottimisti, nella storia, hanno sempre avuto ragione

tra un leader politico eletto e uno nominato. Un leader eletto deve portare con sé i propri elettori, spiegare, coinvolgerli nel cammino; il mandato popolare da solo non basta, deve essere continua-

per innovare servono finanziamenti e per attrarre investimenti è essenziale eliminare regolamentazioni inutili e creare un ecosistema più razionale e unificato.

Tecnologia, innovazione e transizione ecologica

Sul fronte tecnologico, il ritardo accumulato in settori come l'intelligenza artificiale o i cloud generalisti è evidente, ma ci sono margini per recuperare terreno in ambiti settoriali, come la gestione dei dati sanitari. La digitalizzazione non è solo una questione di tecnologia, ma di visione a lungo termine.

Anche la transizione ecologica rappresenta un'opportunità cru-

ciale per l'Europa, leader mondiale nelle tecnologie green. Tuttavia, per mantenere questa posizione, dobbiamo decidere cosa proteggere dalla concorrenza globale e dove invece collaborare, investendo in soluzioni innovative come gli elettrolizzatori o portando le fonti di energia più vicine alle industrie. La neutralità tecnologica deve guidarci: qualunque soluzione efficace per la decarbonizzazione, inclusa l'energia nucleare, deve essere considerata.

Etica e fiducia: le basi per affrontare le crisi

In un'epoca di populismi crescenti, dove spesso lo slogan effi-

cace sembra prevalere sulla visione a lungo termine, è fondamentale ribadire infine il valore dell'etica e del rigore. Quando ho assunto la guida in un momento di crisi, ho avuto il sostegno del mondo politico e dell'opinione pubblica. Questo non è stato un dato scontato, ma il risultato di un approccio trasparente e responsabile che ha creato le condizioni per ottenere i finanziamenti necessari per ripartire.

Per questo ritengo che leadership significhi fare scelte difficili, ma anche costruire fiducia. Ed è questa fiducia che permette di affrontare le sfide di oggi e di domani con la speranza di uscirne più forti e uniti". ■



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapida



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 endossezi, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:

**Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00**

Si riceve per appuntamento

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

**Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489**

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

Legge di bilancio 2025: le novità previdenziali

Dall'esonero contributivo per le lavoratrici madri agli incentivi per la previdenza complementare, le nuove misure puntano a rafforzare flessibilità, inclusione e sostenibilità del sistema pensionistico

Luciana Marino
funzionario tributario

La legge di bilancio 2025 introduce una serie di importanti interventi in ambito previdenziale, con l'obiettivo di migliorare la sostenibilità del sistema pensionistico e di rispondere alle esigenze di specifiche categorie di lavoratori e pensionati. Le misure adottate si inseriscono in un quadro di riforma che coniuga il sostegno sociale con incentivi per la permanenza nel mercato del lavoro e l'adesione alla previdenza complementare.

Esonero contributivo per le lavoratrici madri

Una delle principali novità riguarda l'esonero contributivo per le lavoratrici madri, che diventa una misura strutturale. Tale agevolazione si rivolge alle donne con almeno due figli e prevede una riduzione parziale dei contributi previdenziali Ivs a loro carico. Questo intervento si applica sia alle lavoratrici dipendenti sia alle autonome, purché il loro reddito annuale sia almeno pari a una volta e mezza l'importo dell'assegno sociale. L'obiettivo è duplice: incentivare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e ridurre il divario previdenziale di genere. A completare questa misura, la legge conferma l'attenzione per le famiglie ampliando la "no tax area" per i redditi da pensione fino a 8.500 euro, garantendo così un maggiore potere d'acquisto alle fasce più deboli.

Flessibilità in uscita: proroga Quota 103, Opzione donna e Ape sociale

Un altro capitolo rilevante riguarda la proroga di misure di flessibilità in uscita dal mondo del lavoro. La possibilità di accedere alla pen-

sione anticipata con Quota 103 è stata estesa per un ulteriore anno. Questo meccanismo consente ai lavoratori di andare in pensione con almeno 62 anni di età e 41 anni di contributi, a condizione che l'assegno venga calcolato interamente con il sistema contributivo e che l'importo massimo erogabile sia pari a quattro volte il trattamento minimo fino al compimento dei 67 anni. La legge proroga anche Opzione donna e l'Ape sociale. La prima misura permette alle lavoratrici di uscire anticipatamente dal mercato del lavoro a 61 anni con almeno 35 anni di contributi, accettando un calcolo dell'assegno interamente contributivo. La seconda, invece, consente a determinate categorie di lavoratori in condizioni di disagio, come disoccupati di lungo termine, caregiver e addetti a mansioni gravose, di accedere alla pensione anticipata a partire dai 63 anni. Entrambe le misure





mirano a offrire maggiore flessibilità in uscita, tenendo conto delle difficoltà legate a specifiche situazioni lavorative e personali.

Previdenza complementare: nuovi strumenti per colmare i gap contributivi

Sul fronte degli incentivi alla previdenza complementare, la legge introduce nuove opportunità per i lavoratori con contribuzione esclusivamente nel sistema contributivo (primo accredito successivo al primo gennaio 1996). Essi potranno utilizzare le rendite della previdenza integrativa per colmare eventuali gap contributivi e accedere alla pensione anticipata a 64 anni.

Incentivi alla permanenza in attività

Un ulteriore incentivo è stato previsto per i lavoratori che scel-

gono di rimanere in attività nonostante abbiano raggiunto i requisiti per la pensione. La legge offre loro un esonero contributivo parziale che consente di beneficiare immediatamente di un aumento del reddito netto, senza rinunciare ai contributi versati fino a quel momento. Questa misura è stata pensata per contrastare la diminuzione della forza lavoro attiva, promuovendo la permanenza dei lavoratori più esperti e riducendo la pressione sul sistema previdenziale.

Nel settore pubblico, viene reintrodotta la possibilità di trattenere in servizio i dipendenti per valorizzare l'esperienza dei lavoratori senior e a garantire la continuità operativa nelle amministrazioni, in un contesto di crescente carenza di personale qualificato. Il limite massimo di età per la prosecuzione del servizio corrisponde ora al requisito ge-

nerale anagrafico per la pensione di vecchiaia, pari attualmente a 67 anni, fermi restando sia i limiti ordinamentali più elevati già previsti per alcune categorie sia la possibilità di trattenimento in servizio successivamente al compimento dei 67 anni, e non oltre i 70 anni, introdotta dal provvedimento.

Rivalutazione delle pensioni minime

Infine, è stato previsto un aumento delle pensioni minime, con una rivalutazione del 2,2% per il 2025 e dell'1,3% per il 2026. L'incremento si inserisce nell'ottica di sostenere il potere d'acquisto dei pensionati con assegni più bassi, in un contesto economico caratterizzato da un aumento dell'inflazione.

Queste misure riflettono l'impegno del legislatore nel promuovere un sistema previdenziale più equo e flessibile, che tenga conto delle diverse esigenze della popolazione attiva e dei pensionati. La legge di bilancio 2025 rappresenta, dunque, un passo importante verso una riforma strutturale del sistema pensionistico italiano, ponendo le basi per una maggiore sostenibilità e inclusione sociale. Resta da verificare nel medio e lungo termine l'efficacia di tali interventi, ma l'insieme delle disposizioni adottate sembra rispondere con concretezza alle sfide attuali del mercato del lavoro e della previdenza. ■

Motore Italia Lombardia

L'ultima tappa del tour di Class Editori dedicato alle imprese che fanno muovere il Paese si è svolta a Monza il 5 dicembre scorso. Se il tessuto imprenditoriale sostiene lo sviluppo nazionale, il management ne è il fulcro: per questo Manageritalia è partner dell'iniziativa

Michela Galbiati

«**C**on un Pil che la posiziona come la decima economia tra i Paesi dell'Unione europea, la Lombardia si conferma come una delle regioni più dinamiche e vitali dell'economia italiana. Potremmo quasi definirla il "Motore Italia"». Questo, in sintesi, il videomessaggio di apertura di **Attilio Fontana**, presidente di Regione Lombardia, che ha introdotto i lavori della tappa monzese del tour di Class Editori. Fontana ha dato poi qualche numero: la regione è trainata principalmente dalle province di Milano, Bergamo e Brescia, che insieme rappresentano il 60% dell'economia lombarda.

Il motore manageriale

Non solo dell'economia: la Lombardia è anche il motore della presenza manageriale del Paese. «La nostra Associazione – ha spiegato **Tiziana Vallone**, vicepresidente

di Manageritalia Lombardia – ha più di 44mila iscritti in Italia, di cui oltre 23mila in Lombardia. Siamo quindi la prima regione per densità di manager: 1,7 ogni 100 dipendenti (media nazionale: 0,9), numeri però molto lontani da quelli europei, dove la concentrazione si avvicina al 3%».

Secondo Vallone, la presenza manageriale nelle aziende è sempre più necessaria, non solo per crescere ma anche per affrontare la mutevolezza del mercato e della società: «Il manager lavora a fianco dell'imprenditore, che deve dotarsi del giusto capitale umano per gestire le sfide di innovazione e transizione ecologica e digitale richieste oggi».

One-man show? No, grazie

L'idea che un imprenditore possa gestire tutto da solo in azienda è, infatti, ormai superata. Lo conferma anche **Maurizio Ghidelli**, fondatore e ceo di Kasanova, che sottolinea come la sua azienda sia

cresciuta grazie al contributo dei manager: «Io stesso ho iniziato come manager e sono poi diventato imprenditore: comprendo bene l'importanza di ruoli complementari ma distinti. La complessità e la volatilità del mercato attuale richiedono competenze diversificate e un'attitudine all'innovazione che solo i manager possono apportare. Kasanova, ad esempio, ha rivoluzionato il mercato dei casalinghi introducendo il franchising e ottimizzando l'assortimento dei negozi. Oggi lavoriamo sull'adozione di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale per migliorare l'efficienza aziendale».

Per crescere serve visione manageriale

L'innovazione tecnologica è proprio uno dei fattori di crescita delle imprese lombarde emerse dall'indagine di Manageritalia e AstraRicerca (<https://bit.ly/Motore-Italia-Lombardia>) e presentata,



Da sinistra, Silvia Sgaravatti (Class Editori), Enrico Pedretti (Manageritalia), Maurizio Ghidelli (Kasanova).

nel corso dei lavori, da **Enrico Pedretti**, direttore marketing di Manageritalia: «L'innovazione tecnologica/digitalizzazione è citata dal 49,8% degli intervistati, tra gli altri fattori troviamo: gestione delle persone e riconsiderazione dell'organizzazione aziendale (61,6%), introduzione o lancio di novi prodotti e servizi (50,4%), innovazione del prodotto o servizio (34,9%), nuovi modelli di business, distribuzione e vendita e partnership (25,9%). Insomma, tutti aspetti che per mettere davvero a terra il loro potenziale richiedono una moderna gestione manageriale».

La necessità di incrementare la consapevolezza del ruolo e del numero dei manager per favorire la crescita e lo sviluppo delle imprese emerge anche in altri due punti dell'indagine: l'aumento della presenza manageriale nelle pmi è infatti al quarto posto (citata dal 34,3% del campione) per quanto riguarda le richieste alle

istituzioni regionali; circa il 91% degli intervistati, infine, ritiene che le pmi debbano dotarsi di managerialità esterna alla famiglia dell'imprenditore.

Sfide e prospettive della regione

Durante i lavori della giornata, i molti e illustri ospiti si sono poi soffermati su sfide e opportunità attuali e future per l'economia lombarda.

Il 2025 si preannuncia come un anno di consolidamento per molte delle aziende ospiti. L'espansione verso nuovi mercati è vista sia come un'opportunità, sia come una necessità e presenta numerose sfide: climatiche e culturali per le aziende che esplorano l'Asia e il Medioriente (come Pennelli Cinghiale e Parà Tempotest), di incertezza politica ed economica per chi guarda all'Europa, soprattutto Germania e Francia. Nuovi mercati ma anche nuove tecnologie: tanti si stanno dotan-



Tiziana Vallone, vicepresidente di Manageritalia Lombardia.

do di strumenti di intelligenza artificiale per supportare il processo decisionale, ridurre i rischi e ottimizzare i processi aziendali, mantenendo alti standard qualitativi.

Per le aziende della Lombardia si prospetta quindi un futuro stimolante e sfidante sotto tanti punti di vista: per chi vuole competere, dotarsi delle giuste competenze manageriali è sempre più un imperativo. ■

Imprese, manager e territori

Stimolati dall'iniziativa di Motore Italia, abbiamo incontrato due manager della Lombardia per parlare di managerialità per la crescita di aziende e territorio: Paolo Luraschi, direttore operativo e del personale Gruppo Sicuritalia, e Giovanna Giulia Spadoni, amministratrice delegata di Omtra Società Benefit.



Michela Galbiati

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

<Luraschi> «Per tutto il comparto della vigilanza privata, il 2023 è stato un anno complesso che ha avviato un percorso di ristrutturazione generale. Questo periodo di rinnovamento, ancora in corso, ha portato Sicuritalia a rivedere temporaneamente le proprie strategie: l'internazionalizzazione, obiettivo chiave nel 2023, è stato momentaneamente sospeso per far fronte alle necessità urgenti di rinnovo dei con-

tratti e sarà uno dei motori di crescita per il 2025. Sicuritalia ha infatti acquisito Maat (realtà presente in Belgio, Olanda e Germania) a inizio 2023: proprio in questi paesi, con un focus iniziale sulla Germania, Sicuritalia vuole esportare il suo modello di business basato sulla fondamentale integrazione tra fisico e logico».

<Spadoni> «Omtra Società Benefit sta vivendo una fase di crescita significativa, orientata verso la sostenibilità, le nuove generazioni e l'innovazione: abbiamo intrapreso un percorso

strutturato per valorizzare i principi del nostro Dna, ottenendo le certificazioni B Corp, EcoVadis e Parità di genere. Inoltre, abbiamo deciso di ampliare la nostra offerta aprendo un ufficio di consulenza Esg+S: questo approccio integra la sostenibilità con la security e la gestione della supply chain, nostro core business, per fornire soluzioni pratiche e mirate. Il tutto guidato dalla nostra filosofia "da board a board", che garantisce un dialogo diretto e strategico con i vertici aziendali».

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

<Luraschi> «Sicuritalia vanta un'esperienza nel mondo della vigilanza di quasi 70 anni (che verranno celebrati nel 2026). Questa esperienza, da sola, non è ormai più sufficiente se non accompagnata da importanti investimenti in innovazione, soprattutto sul fronte tecnologico: vogliamo migliorare ed efficientare l'operato del nostro personale, ottimizzare i costi, cercare e fornire le migliori soluzioni sul mercato. Tematiche come intelligenza artificiale, analisi di big data, predittività e prevenzione sono parole chiave che accompagnano l'azienda nel suo percorso di competizione e di crescita».

<Spadoni> «Il nostro obiettivo è diventare il partner di riferimento per una crescita etica, responsabile e sostenibile: stiamo quindi investendo su security, sostenibilità e innovazione tecnologica. Supportiamo le aziende nella gestione delle informazioni cartacee con processi di trasformazione digitale sicuri e controllati. Abbiamo ampliato i nostri servizi con il "lifecycle management" di asset IT e materiali, creando un flusso tracciabile e sostenibile che include logistica, gestione degli asset e fine vita, promuovendo riuso e riciclo, misurando l'impatto ambientale con il Green report. Ci impegniamo inoltre a supportare le aziende nel bilancio di sostenibilità, aiutando



Paolo Luraschi, direttore operativo e del personale Gruppo Sicuritalia.

dole ad adottare buone pratiche e sviluppare piani strategici secondo la Csr, anche in assenza di obblighi normativi».

Qual è il ruolo dei manager e del management per far crescere e competere la vostra azienda oggi?

<Luraschi> «Il management aziendale è il braccio destro dell'imprenditore. Al management dirigenziale, da ormai parecchi anni, l'azienda ha affiancato manager provenienti da altri settori, in grado di portare innovazione, approcci differenti e nuove modalità operative. L'unione di personale di esperienza e manager esterni sta portando una spinta di innovazione, fondamentale per competere al meglio in un settore che, come dicevamo, è in forte rinnovamento».

<Spadoni> «Sono convinta che una governance efficace sia il motore principale per trasformare la visio-



Giovanna Giulia Spadoni, amministratrice delegata di Omtra Società Benefit.

ne aziendale in risultati concreti. In qualità di azienda familiare e membro attivo di Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), consideriamo la sinergia tra imprenditorialità e management un pilastro fondamentale che ci permette di lavorare fianco a fianco con i nostri dipendenti, promuovendo innovazione e solidità operativa. La nostra leadership si fonda su valori tradizionali e su un approccio strategico per affrontare con successo le sfide di un mercato in costante evoluzione».

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

<Luraschi> «Ogni provincia italiana ha delle proprie caratteristiche e peculiarità e la conoscenza diretta di clienti, stakeholder e territorio è condizione critica e cruciale per performare bene. A riprova di ciò, Sicuritalia negli anni ha avuto come motore di

crescita l'acquisizione di molti piccoli istituti locali, a sottolineare l'importanza che la presenza storica e la conoscenza del singolo territorio sia chiave del successo nel territorio stesso».

<Spadoni> «Con 68 anni di storia nel milanese e sedi a Lainate e Milano, siamo profondamente radicati nel territorio. Il legame con la comunità è parte integrante della nostra identità: collaboriamo con Ong, offriamo opportunità a persone vulnerabili e promuoviamo il volontariato, rappresentando in Italia la fondazione United Way. Sono convinta che la sinergia tra imprese e comunità sia la chiave per uno sviluppo davvero sostenibile. Il nostro approccio si è sempre ispirato al modello di Adriano Olivetti e ad altri imprenditori che, come lui, hanno dimostrato come un'azienda possa essere non solo profittevole ma anche un motore di progresso sociale».

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

<Luraschi> «A mio parere, ci sono diversi interventi che, se com-

binati, potrebbero aiutare il comparto della vigilanza privata a rafforzare la propria posizione competitiva e rispondere meglio alle sfide di un mercato in costante evoluzione. Ad esempio: innovazione tecnologica per combinare sorveglianza fisica e digitale; formazione del personale su settori verticali e soft skill; adattamento normativo per snellire la burocrazia; collaborazione pubblico-privato per affrontare sfide comuni e sul territorio; comunicazione e consapevolezza del valore aggiunto del settore; diversificazione dei servizi e della clientela; accesso a mercati internazionali».

E al territorio?

<Spadoni> «Il nostro territorio necessita di più formazione, infrastrutture sostenibili e politiche che promuovano la collaborazione tra aziende, istituzioni e comunità. Come Omtra abbiamo fondato l'associazione Filiera Onlus & Organizzazioni Purpose Driven, che coinvolge realtà come Caritas Ambrosiana in progetti che restituiscono dignità alle per-

sone attraverso il lavoro, favorendo un dialogo concreto tra aziende, enti del terzo settore, istituzioni e fondazioni».

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

<Luraschi> «Le associazioni, soprattutto quelle di settore, sono uno dei principali strumenti di informazione, condivisione e conoscenza. Da anni Manageritalia è un fondamentale punto di riferimento che consente la condivisione di best practice, il networking, l'aggregazione e l'incontro di competenze. Una voce forte e autorevole che può portare sul tavolo dell'economia proposte, problemi e tematiche di rilievo».

<Spadoni> «Manageritalia può svolgere un ruolo chiave nel supportare le imprese attraverso formazione avanzata e momenti di confronto strategico. In Omtra siamo pronti a condividere esperienze e best practice, contribuendo a sviluppare progetti che coniughino profitto e sostenibilità. Personalmente, sono disponibile a collaborare attivamente con il Gruppo Donne Manager, offrendo il mio contributo come manager, donna e madre. Sono convinta che Manageritalia possa diventare un motore di crescita, favorendo connessioni tra territori, aziende e istituzioni, per promuovere uno sviluppo più inclusivo e sostenibile».

SICURITALIA®

no in maniera integrata alla domanda di sicurezza di aziende e privati.

Da oltre 60 anni Sicuritalia offre una vasta gamma di servizi, tecnologie e prodotti che rispondono

1956
OMTRA
Società Benefit

Dal 1956 Omtra srl Società Benefit fornisce servizi e consulenze innovative alla business community italiana e internazionale, nel campo della gestione e della sicurezza dei dati e degli archivi, basati su trasparenza e fiducia.

Rinnovo Convenzione Pastore



La manutenzione e innovazione continua di questa previdenza e tutela ci porta a un rinnovo valido dal 2025 al 2031, con tanti vantaggi

La Convenzione Antonio Pastore è quella componente fondamentale del nostro welfare contrattuale che garantisce la previdenza integrativa individuale. Essa consente di accumulare capitale e di trasferire alcuni rischi come la Long term care, già attiva dal 2001. Una tutela di grande valore, difficilmente reperibile sul mercato, ancor più a queste condizioni, configurandosi come un vero unicum del nostro contratto.

Ben prima del 2021, è cominciato il confronto con le compagnie per rinnovare l'ottima Convenzione 2018-2022, che sarebbe scaduta a fine 2022.

Ottima anche perché, nel corso della sua durata, il contesto era cambiato in peggio ed era sempre più difficile mantenere le condizioni in essere. Le compagnie, infatti, avevano manifestato la volontà di disdire anticipatamente, sollevando interrogativi sulla continuità della gestione

separata e delle polizze a capitale garantito, già disdettate anche in contesti collettivi come il nostro, evidenziandone l'insostenibilità in un contesto finanziario sfavorevole. I tassi in costante calo rendevano sempre più difficile e rischioso garantire anche solo il capitale e, quindi, il mantenimento della gestione separata. Non ultima, la normativa europea Solvency II, che impone alle compagnie, a fronte di gestioni garantite, accantonamenti di ca-

pitale sempre più gravosi. Le compagnie richiedevano quindi l'azzeramento dei minimi garantiti delle vecchie gestioni, che andavano dal 3 al 2%, fino a un minimo dello 0,75% per gli assicurati oltre il limite d'età pensionabile di 65 anni; l'aumento dei rendimenti trattenuti fino all'1,20%, soprattutto per le fasce d'età più elevate; la riduzione delle garanzie per gli anziani per non penalizzare i più giovani. Così è cominciata la trattativa: da un lato, è stato richiesto un parere legale congiunto sull'ipotesi di modifica delle condizioni delle precedenti convenzioni, dall'altro è stato avviato un riesame dell'intero impianto delle garanzie, con l'obiettivo di ottimizzarle e innovarle.

Lo scenario si complica

La situazione si è ulteriormente complicata a causa degli eventi del 2022-2023, le modifiche degli assetti societari delle compagnie delegatarie della Convenzione a seguito del noto rischio bancario-assicurativo, lo scoppio della guerra in Ucraina, lo shock energetico, la repentina crescita dell'inflazione, la necessità per le compagnie di reperire risorse per nuovi investimenti e l'aumento delle richieste di uscita dalla Convenzione, con la necessità di disinvestire parte dei titoli impiegati nelle gestioni separate. Inutile dire che non è stato lasciato nulla di intentato. Grazie a una negoziazione accurata con

le compagnie, la scadenza della Convenzione in essere è stata prorogata per due volte, per gli esercizi 2023 e 2024, a condizioni immutate. Inoltre, si è ottenuto anche di non far scattare la commissione di over performance sulla garanzia di accantonamento, applicando solo il trattenuto minimo previsto.

Insomma, si è riusciti così a guadagnare il tempo per trattare con un po' più di calma, garantendo nel frattempo ai dirigenti il mantenimento delle condizioni che le imprese assicuratrici avrebbero voluto disdire.

A marzo 2023, a fronte di un parere legale che non dava una soluzione certa, è ritornato alle parti l'onere di trovare una via d'uscita comune e condivisa.

Un elemento favorevole è stato l'aumento dei tassi, che rendeva meno difficile garantire il capitale e un rendimento positivo.

La trattativa è quindi proseguita con l'obiettivo di mantenere intatta la solidarietà intergenerazionale e garantire maggiori vantaggi rispetto alla Convenzione in quel momento in essere e si è conclusa positivamente.

I vantaggi della nuova Convenzione

Nei mesi scorsi è quindi stato definito un accordo che delinea le nuove condizioni della Convenzione Pastore. Partiamo dai vantaggi certi e uguali per tutti e parliamo di condizioni che prima erano assenti o meno vantaggiose.

Al primo posto viene il mantenimento della gestione separata (la Previr), una certezza che altri hanno perso ma che è stato garantito e conquistato anche per il futuro. Poi c'è il miglioramento del rendimento trattenuto dalle compagnie, che passa allo 0,65% fisso (le prime richieste delle compagnie arrivavano all'1,20%). A seguire, c'è il miglioramento della garanzia in caso di morte, che aumenta nei capitali e libera risorse per offrire a tutti nuove condizioni come, in particolare, due garanzie che prima non c'erano:

- la **dread disease**, che in caso di malattia grave garantisce una liquidazione pari al 5% della somma assicurata per il caso morte, con un minimo di 13mila euro. Sulla base dei dati in nostro possesso, possiamo stimare che questa garanzia andrebbe a fornire un sostegno immediato a un centinaio di colleghi all'anno;
- l'**una tantum** (detta in inglese *lump sum*) sulla Long term care, che erogherà un capitale iniziale aggiuntivo pari a 5 volte la rendita mensile non appena accertata la non autosufficienza.

Sono stati poi introdotti miglioramenti in base all'età:

- **per i più giovani**, un aumento dell'accantonamento individuale e un capitale assicurato per la dread disease di oltre 20.000 euro;
- **per gli over 50**, un aumento

della Temporanea caso morte di 20mila euro, arrivando a 160mila euro, e un capitale assicurato per la dread disease di 13mila euro.

Per le Convenzioni scadute, la validità dei minimi garantiti è stata estesa di 10 anni, da 65 a 75 anni. È stata inoltre ottenuta la possibilità di reinvestire il capitale liberatosi a quest'età, senza costi di ingresso, nella Nuova Capitello, con gli stessi rendimenti della Convenzione contrattuale e un rendimento trattenuto dalle compagnie dello 0,65%, che migliora il precedente pari allo 0,70%.

Per la Long term care, ai dirigenti in servizio e ai volontari è stato anticipato, da 66 a 55 anni, l'età nella quale possono scegliere di passare alla forma "a vita intera" da quella "temporanea", pagando quindi un premio annuo più basso. Inoltre, i volontari potranno pagare anche solo il contributo Long term care nella forma "a vita intera".

Infine, per la Nuova Capitello, che risponde alle esigenze personali di accantonamento di un capitale ai fini di risparmio/investimento degli associati Manageritalia e loro familiari, è stato allineato il rendimento trattenuto a quello della Convenzione dei dirigenti, passando dallo 0,70 allo 0,65%. Sarà inoltre possibile effettuare ulteriori versamenti sulla medesima polizza, mentre prima era con-

I vantaggi della nuova Convenzione Antonio Pastore

Durata	Fino al 2031, con verifica tecnica congiunta al 5° anno
Gestione separata	Mantenuta la Gestione Separata Previr
Minimo rendimento trattenuto dalle compagnie	Ridotto da 0,58% + over performance (fino a 0,70%) a 0,65% fisso
Garanzia in caso di morte	Aumento dei capitali assicurati per la fascia 50-70 anni
Nuova copertura	<i>Dread disease</i> : in caso di malattia grave, 5% della somma assicurata per il caso di morte con un minimo di 13.000 euro
Accantonamenti individuali	Giovani : aumento accantonamento individuale, capitale assicurato per la <i>dread disease</i> oltre 20.000 euro. Over 50 : aumento della Temporanea caso morte a 160.000 euro, capitale per la <i>dread disease</i> di 13.000 euro.
Convenzioni scadute	Spostato da 65 a 75 anni la validità dei minimi garantiti
Reinvestimento del capitale derivante dalle Convenzioni scadute	Reinvestimento del capitale nella Nuova Capitello senza costi di ingresso
Nuove opportunità per LTC	Anticipato l'ingresso nella forma "a vita intera" per i dirigenti in servizio da 66 a 55 anni. <i>All'accertamento dello stato di dipendenza e prima dell'erogazione mensile</i> : somma una tantum pari a 5 volte la rendita mensile

sentito solo un unico versamento una tantum.

Questo è quello che ci portiamo a casa, insieme all'invarianza di tutte le altre condizioni delle garanzie danni (Invalidità permanente da malattia, Esonero pagamento premi a seguito di invalidità permanente totale e Assicurazione Ponte a seguito di perdita d'impiego).

Questa è la nostra nuova Convenzione Antonio Pastore, che ha una durata più ampia rispetto alle

precedenti: 7 anni, con una verifica tecnica congiunta al 5° anno.

Uno strumento al servizio di tutti i nostri dirigenti per accompagnarli e tutelarli al meglio nella vita professionale e personale.

Una Convenzione che guarda al futuro e offre alla contrattazione del ccnl la flessibilità necessaria per cogliere e anticipare eventuali ulteriori esigenze future.

Insomma, una Convenzione che possiamo apprezzare con convinzione. ■

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

DAL CAMPO ALL'AZIENDA

Consigli e strategie di una delle prime arbitre al mondo

Da appassionata di calcio ad arbitra internazionale. L'avventura umana e sportiva di **Manuela Nicolosi** è di grande ispirazione.

Partiamo dalla sua passione per il calcio.

«A casa nostra, erano tutti malati per il calcio. I miei cugini giocavano. Un giorno andai da mio padre e gli dissi che volevo diventare una calciatrice. Ma lui fu irremovibile. "Non è uno sport per femmine". E pensare che ero anche brava. Ero piccola, non capivo che cosa fossero i pregiudizi, mi sembrava assurdo non poter praticare un'attività che amavo e mi veniva bene».

E allora ha puntato sulla carriera da arbitro.

«Erano i primi anni in cui si dava questa possibilità alle donne. Ho studiato per anni, sostenuto esami, mi sono allenata fino a raggiungere gli stessi risultati degli uomini. Ho mandato giù tanti no. Poi, nel 2010, sono diventata arbitro internazionale».

L'anno che segna uno spartiacque, nella sua vita e nel mondo dell'arbitraggio al femminile è il 2019.

«È il 14 agosto, siamo a Istanbul. Liverpool e Chelsea si affrontano per conquistare la Supercoppa. Per

la prima volta ad arbitrare la partita è una terna arbitrale femminile e io ne faccio parte. In seguito, ho arbitrato una finale della Coppa del

Mondo Femminile e sono stata selezionata per due Olimpiadi e cinque tornei Fifa».

Da allora le donne arbitro hanno fatto dei passi avanti?

«Certo. In quella prima partita, noi donne abbiamo dimostrato di essere all'altezza del compito. Negli anni successivi, la presenza femminile è cresciuta, anche se i numeri sono ancora bassi. Lo stesso si può dire in tanti altri campi – dai consigli di amministrazione alle posizioni di vertice di imprese e istituzioni – dove le donne restano ancora in netta minoranza».

Come arbitra, le rimproveravano di essere troppo appariscente, con la sua coda bionda. Come ha reagito?

«Purtroppo, per qualcuno è ancora difficile pensare che una donna possa essere sia competente che bella. All'inizio, mi dicevano che in campo mi si notava troppo. Così, per un paio di stagioni, ho provato a rendermi più anonima. Non mi truccavo, non mettevo lo smalto. Nonostante questo basso profilo, mi arrivavano insulti, commenti fuori luogo, inviti a tornare in cucina. E così, visto che il problema non si risolveva, mi sono detta che tanto valeva essere me stessa. Ho smesso di nascondermi e mascolinizzarmi».



Decido io. Dal sogno alla Supercoppa: il coraggio di rompere gli schemi

(ROI Edizioni, pagg. 173, € 19,90) è disponibile nelle librerie e online).

Manuela Nicolosi è arbitro di calcio internazionale dal 2010. Ha fatto parte della prima terna di donne che hanno arbitrato una finale europea maschile. Due lauree, ha alle spalle una brillante carriera come manager in aziende importanti. Dal 2024 è talent arbitrale di DAZN e diffonde le sue conoscenze nelle scuole e nelle aziende.

Come reagisce a chi la ostacola?

«Ai no, ho sempre risposto raddoppiando gli sforzi. Ai diktat, mi sono sempre ribellata. Il giorno in cui ho ricevuto il badge di assistente internazionale, mi è stata detta una frase terribile: "Ok, adesso niente figli per cinque anni". Ma io avevo altri programmi e, poco tempo dopo, sono diventata madre».

Qual è la sua filosofia di vita che si sente di condividere?

«Amo sfidare le mie capacità. Cerco di uscire dalla mia zona di comfort il più spesso possibile. Se un'attività mi viene male, io mi impegno per migliorare. Se sei troppo comodo in quello che fai, allora c'è qualcosa che non va. Mi piace raccogliere sfide sempre nuove».

Ma lei è stata anche una manager di successo. Qual è la sua ricetta per farsi apprezzare in multinazionali di primo piano?

«Anche nel lavoro, bisogna sempre cercare di fare qualcosa in più. Essere orientati al risultato. Non limitarsi a fare il proprio lavoro, ma alzare lo sguardo, evidenziare problemi e trovare soluzioni. Quando mi succedeva di trovare aree migliorabili e avere in mente buone idee, andavo a bussare alle figure di vertice, senza farmi bloccare dal mio diretto superiore. Non bisogna mai aver paura di osare, si deve sempre puntare in alto. A volte noi stessi ci diamo dei limiti che non esistono».

Che cosa può insegnare un arbitro a un manager?

«La qualità fondamentale di un direttore di gare è quella di prendere decisioni in modo rapido,

Manuela Nicolosi



senza farsi influenzare dall'emotività e da tutto ciò che sta intorno. Non bisogna mai lasciare il timone alle emozioni, altrimenti si viene travolti e si perde la razionalità. Perciò ho seguito corsi di sviluppo personale, meditazione, respirazione, mindfulness».

E cosa fare quando il Var in campo o un collaboratore in azienda dimostrano che la decisione presa è sbagliata?

«L'atteggiamento giusto, in campo come in azienda, è ascoltare. L'arbitro guarda le immagini e, se si accorge di aver sbagliato, lo deve ammettere subito. Questo trasmette sicurezza. Se invece passa lunghi minuti nel riguardare le immagini, dà l'idea di una leadership fragile. Allo stesso modo, in azienda bisogna ascoltare tutti, avere il coraggio di ammettere i propri errori e, nel caso, anche cambiare idea. Il vero leader spiega le sue decisioni. E, di fronte a informazioni nuove, è pronto a cambiare punto di vista».

Manager, arbitro, madre. Come lavorare sul work-life balance?

«Bisogna trattare il proprio tempo come un arbitro tratta il tempo di gioco. Io mi fisso obiettivi nell'arco temporale di sei mesi o di un anno: quello rappresenta il mio tempo di gioco. Poi decido le mie priorità. Quando ho avuto mia figlia, era lei la mia priorità. Quando è diventata più autonoma, la mia priorità era tornare a essere un arbitro internazionale. A quel punto, il nemico da battere era il senso di colpa. Il segreto è focalizzarsi, di volta in volta, su cose diverse, perché le energie non sono infinite. Ma, allo stesso tempo, tenere tutto sotto controllo».

Un suo modello è Pierluigi Collina, ex arbitro, uno dei migliori al mondo. Perché?

«Umanamente è disponibile, gentile e umile. Professionalmente è molto duro. Chi sbaglia, da lui non ottiene una seconda chance. Ma chi fa bene viene premiato».

Lucia Ingrosso

Rinoceronti grigi e futuro delle aziende italiane

Come prepararsi alle sfide imminenti

Jonathan Figoli, ceo PFEconomy e responsabile vertical Wealth Manager Manageritalia Executive Professional



Viviamo un periodo in cui ansie e incertezze non mancano, sommersi da continue notizie di disastri ambientali, tensioni geopolitiche o difficoltà sociali che spesso identifichiamo come problemi più grandi di noi che non potevamo prevedere. Dei tipici “cigni neri”, insomma, ovvero quegli eventi inaspettati che cambiano radicalmente la nostra vita, di fronte ai quali possiamo solo affidarci alla nostra resilienza. Questo approccio ci sta portando però anche a un processo di deresponsabilizzazione e creazione di alibi che, relegandoci all’eterna insicurezza, blocca il nostro processo di pianificazione del futuro. Ma davvero tutto quello che sta succedendo oggi nel mondo era un qualcosa di imprevedibile e ina-

spettato? Dal cambiamento climatico, all’inverno demografico, alle tensioni geopolitiche, fino ai processi di innovazione tecnologica, a ben pensarci potremmo attribuire più correttamente il ruolo di “rinoceronti grigi”. Questo concetto, introdotto dall’omonimo libro di Michele Wucker, identifica quelle minacce che, seppur evidenti, scegliamo spesso di ignorare, la cui probabilità di accadimento può portare a conseguenze anche molto gravi nei nostri confronti. Minacce che, seppur lontane nel tempo, possiamo comunque riconoscere, prevenire e affrontare fin da subito. Per le aziende italiane, la lista dei rinoceronti grigi è lunga e spazia dal cambiamento climatico alla corretta comunicazione, alla responsabilità, passando soprattutto dalle dinamiche geopolitiche alla

crisi demografica fino alle sfide poste dall’innovazione tecnologica, in particolare dall’intelligenza artificiale (IA). In questo articolo esploreremo queste minacce, cercando di identificarne fin da subito gli impatti, ma anche mettendo in luce strategie pratiche per affrontarle e trasformarle in opportunità di crescita sostenibile.

Geopolitica e mercati instabili: un rischio calcolabile

Le tensioni geopolitiche globali, come la guerra in Ucraina, il probabile rafforzamento dei blocchi economici tra Stati Uniti e Cina e le vulnerabilità delle catene di approvvigionamento (si pensi alle tensioni sul canale di Suez, che rallentano i commerci internazionali), stanno modificando il panorama



economico. Le aziende italiane, storicamente orientate all'export, rischiano di trovarsi in difficoltà a causa dell'aumento dei costi delle materie prime, dell'instabilità dei mercati energetici, della potenziale scarsità di risorse tecnologiche strategiche, come i semiconduttori e, soprattutto, con potenziali cambiamenti significativi nelle scelte di acquisto dei clienti internazionali. Questi cambiamenti possono derivare non solo dalle sanzioni economiche (come nel caso del mercato russo), ma anche dalla possibile introduzione di dazi (non è un mistero che questa possa essere la principale politica economica dell'amministrazione Trump). Navigare oggi all'interno del contesto internazionale non è davvero facile ed è per questo motivo che abbiamo dedicato a questo tema l'evento

digitale "Visioni globali", in programma a febbraio e riservato ai dirigenti associati a Cfmt, con la partecipazione del prof. Carlo Pelanda.

Ed ecco che un primo consiglio da indicare già oggi consiste nell'adottare una pianificazione oculata e una diversificazione geografica sia delle forniture che dei mercati di sbocco: approccio che può aiutare a mitigare questi rischi. Collaborare con partner locali e rafforzare le filiere interne può diventare una scelta strategica per aumentare la resilienza di fronte a possibili shock futuri.

Demografia e mercato del lavoro: una crisi silenziosa

L'Italia sta vivendo una crisi demografica profonda. Il calo della natalità e l'invecchiamento della

popolazione stanno riducendo la forza lavoro disponibile, creando un triplo problema per le aziende. Se da un lato infatti risulterà più difficile trovare personale qualificato (complice anche la fuga dei cervelli che contraddistingue il nostro Paese), dall'altro si affermeranno nuove esigenze lavorative, con una forza lavoro più anziana che richiede politiche di welfare aziendale mirate e opportunità di riqualificazione. Questo in un mercato nazionale, sempre più povero in termini di numerosità di possibili clienti. Le aziende più lungimiranti non solo dovranno pensare a raggiungere nuovi mercati di sbocco, ma anche impostare politiche di welfare basate sempre più su contenuti educational-formativi, sia per attrarre i giovani talenti sia per riqualificare e colmare i gap generazionali nelle competenze delle figure più senior all'interno delle aziende. Sfide demografiche e tema del welfare in senso più ampio saranno al centro dell'evento digitale "Visioni globali" di marzo (vedi box), con la partecipazione della prof.ssa Annalisa Gallardi, consigliera di amministrazione della Fondazione Adriano Olivetti, in cui parleremo anche di sostenibilità e responsabilità sociale dell'azienda.

Il rinoceronte grigio della tecnologia: intelligenza artificiale e innovazione

Tra i rinoceronti grigi più rilevanti del nostro tempo c'è l'innovazione tecnologica, in particolare l'intelli-

genza artificiale (IA). Qui il rischio non è la tecnologia in senso stretto, ma l'incapacità di prevederne le dinamiche e i cambiamenti epocali che porterà (emblematici i casi di Kodak e Nokia). Molti manager, infatti, riconoscono che l'IA e altre

tecnologie emergenti, come blockchain e fintech, offrono strumenti potenti per ottimizzare processi e creare valore. Tuttavia, sottovalutano la velocità con cui queste innovazioni stanno trasformando il mercato. Per i clienti più gio-

vani, la tecnologia non è un'opzione, ma una necessità. Le nuove generazioni si aspettano interazioni digitali fluide e servizi personalizzati basati sull'analisi dei dati e, di conseguenza, le aziende rischiano di perdere rilevanza se non

VISIONI GLOBALI

“Visioni globali: geopolitica, educazione finanziaria e innovazione per le aziende del futuro” si propone di esplorare i temi cruciali che plasmeranno il futuro delle imprese in un mondo in costante evoluzione.

Nel 2025, per tutti i nostri dirigenti associati, abbiamo progettato tre imperdibili interviste che ci condurranno in un viaggio attraverso la geopolitica, l'educazione finanziaria e l'innovazione tecnologica e digitale, offrendo una panoramica completa delle sfide e delle opportunità che attendono le aziende.

Ci condurrà in questo percorso di scoperta e approfondimento **Jonathan Figoli**, direttore scientifico di PFEconomy, e tre autorevoli esperti:

→ **Geopolitica e nuove frontiere economiche: sfide e opportunità per le aziende Italiane**

Con **Carlo Pelanda**, economista e politologo italiano, esperto di geopolitica economica, scenari internazionali e teoria dei sistemi.

Online **13 febbraio**, dalle 13 alle 14

→ **Innovazione e AI: il futuro del business è adesso**

Special edition con **Patrick Noack**, Dubai Future Foundation

Online **4 marzo**, dalle 13 alle 14

→ **Sostenibilità e responsabilità sociale: le nuove frontiere del fare impresa**

Con **Annalisa Galardi**, docente di Comunicazione d'impresa presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È fondatrice di The Bravery Store, una società di consulenza focalizzata sull'ispirazione, l'allenamento e il racconto del coraggio.

Online **26 marzo**, dalle 13 alle 14

→ **Sicurezza informatica e rischi digitali: come proteggere le aziende dalle crescenti minacce**

Con **Piorguido Iezzi**, esperto di cybersecurity, con oltre 30 anni di esperienza nel settore, specializzato nella protezione dei dati e nella gestione dei rischi digitali.

Online **16 aprile**, dalle 13 alle 14



Per info e iscrizioni: giulia.songini@cfmt.it



adottano un approccio proattivo verso l'innovazione, lasciandosi superare da concorrenti più agili e tecnologicamente avanzati.

La tecnologia non impatterà solamente su questi aspetti, ma diventerà centrale anche considerare gli ambiti in cui la tecnologia può potenziare la relazione cliente-azienda, offrendo strumenti come l'analisi predittiva dei dati per anticipare i bisogni del mercato, l'ottimizzazione dei processi produttivi e gestionali e la personalizzazione dei prodotti e dei servizi, migliorando l'esperienza utente. Per sfruttare queste opportunità, è essenziale investire nella formazione tecnologica dei dipendenti, costruendo una cultura aziendale aperta al cambiamento.

Da non sottovalutare poi tutto il tema della sicurezza informatica e dei rischi digitali che saranno al centro dell'evento "Visioni globali" del prossimo aprile (vedi box), con Pierguido Iezzi, esperto di cybersecurity. La sua expertise abbraccia la gestione delle vulnerabilità, la cyber intelligence e la prevenzione delle minacce informatiche emergenti.

Affrontare le minacce future: le chiavi del successo sono pianificazione e anticipazione

Per affrontare questi e gli altri rinoceronti grigi la strada principale rimane comunque sempre quella di adottare un approccio strategico basato su lungimiranza, analisi,

prospettiva e pianificazione. I tre consigli con cui iniziare già oggi a sventare le minacce future sono:

1. Welfare aziendale. Investire nel benessere dei dipendenti è fondamentale per attrarre e trattenere i talenti. Offrire flessibilità lavorativa, piani di formazione continua e supporto alla genitorialità non è solo una questione etica, ma anche economica: non solo i collaboratori sono più soddisfatti e quindi più produttivi, ma le loro competenze rimangono al passo con i tempi, permettendo all'azienda di non vedersi superare perché non si è stati capaci di evolvere.

2. Educazione economica e finanziaria. Le aziende più lungimiranti si devono mettere nell'ottica di promuovere una maggiore alfabetizzazione economica tra i dipendenti, organizzando workshop e corsi su temi come gestione del risparmio, investimenti e previdenza complementare. Questa consapevolezza aiuta i collaboratori a prendere decisioni informate, aumentando la resilienza individuale e aziendale: un collaboratore senza stress finanziari è sicuramente più concentrato, attivo ed efficace sul lavoro. Il benessere economico delle famiglie è anche il benessere economico della società, si crea quindi un loop positivo che produce nuovi stimoli all'economia e nuove opportunità per l'azienda stessa.

3. Innovazione e adattabilità. Avere una capacità di visione e ab-

bracciare l'innovazione non significa solo adottare nuove tecnologie, ma anche rivedere i processi interni, promuovere una cultura aziendale agile e formare i dipendenti per affrontare le sfide future.

Per affrontare i rinoceronti grigi la strada principale rimane sempre quella di adottare un approccio strategico basato su lungimiranza, analisi, prospettiva e pianificazione

In sintesi, il futuro delle aziende italiane dipende dalla loro capacità di anticipare e affrontare i rinoceronti grigi che si stagliano all'orizzonte. Che si tratti di tensioni geopolitiche, crisi demografiche o sfide tecnologiche, la chiave è pianificare oggi per evitare di essere travolti domani.

Investire nel welfare, nell'educazione economica e nell'innovazione è essenziale non solo per sopravvivere, ma per prosperare in un mondo in costante cambiamento. Come un buon navigatore, l'imprenditore deve sapere dove dirigere il proprio cammino per non farsi travolgere dal prossimo rinoceronte grigio, trasformandolo da minaccia in alleato per la crescita.



INIZIATIVE

Vivi il tennis e la Sardegna con noi

Ti aspettiamo a Punta Santa Giusta, Cagliari, dal 21 al 28 giugno, per il 36° Torneo di tennis Manageritalia: un'esperienza unica tra sport, relax e divertimento dedicata agli associati e alle loro famiglie

Ad ospitarci per il nostro torneo di tennis sarà il già apprezzato e collaudato villaggio iGV Club Santagiusta, immerso nella splendida cornice della Costa Rei.

Dislocati nel villaggio, un ristorante che propone ogni giorno piatti di ottima qualità, bar e piano-bar, discoteca, anfiteatro, cinema e piscina. Completano l'offerta un bazaar-boutique, un negozio di artigianato, un fotografo, una galleria d'arte e il servizio medico e pediatrico ambulatoriale.

I più giovani saranno seguiti da personale qualificato in attività dedicate, mentre gli adulti potranno trascorrere momenti rilassanti nel centro benessere.

Un appuntamento imperdibile per gli amanti del tennis, che potranno sfidare vecchi avversari e incontrarne di nuovi, ma anche per chi desidera trascorrere una settimana di puro relax in una location da sogno.

Chi può partecipare?

Possono partecipare gli associati a Manageritalia e ad altre organizzazioni aderenti alla Confederazione del terziario, i loro familiari e ospiti.

I tornei di tennis in programma

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

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

Ogni tennista può partecipare a massimo due tornei

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

**Per maggiori informazioni contatta Manageritalia Servizi
tel. 0220203303**

TARIFE A PERSONA SOLO SOGGIORNO IN COTTAGE

21-28/6

	Camera doppia tripla e quadrupla	Camera doppia uso singola	Bambini/ragazzi terzo e quarto letto
Adulti	€ 910	€ 1.210	
0-2 anni non compiuti			€ 250
2-6 anni non compiuti			€ 370
6-12 anni non compiuti			€ 465
12-17 anni non compiuti			€ 560

SETTIMANA AGGIUNTIVA

28/6-5/7

Possibilità di prenotare (**disponibilità limitata**) la settimana aggiuntiva.

	Camera doppia tripla e quadrupla	Camera doppia uso singola	Bambini/ragazzi terzo e quarto letto
Adulti	€ 950	€ 1.260	
0-2 anni non compiuti			€ 250
2-6 anni non compiuti			€ 390
6-12 anni non compiuti			€ 490
12-17 anni non compiuti			€ 590

L'ORGANIZZAZIONE E IL COSTO DEL VIAGGIO SONO A CARICO DEI PARTECIPANTI

Transfer collettivi

► a persona a/r aeroporto di Cagliari € 98
I trasferimenti non saranno in esclusiva per il gruppo Manageritalia ma organizzati per tutti i clienti del villaggio. Si potrà quindi verificare un'attesa fino a due ore prima della partenza dall'aeroporto al fine di raggruppare tutti i clienti con orari di volo simili.

Transfer privati (tariffa per tratta)

► auto max 3 pax € 188
► minibus, max 8 pax € 235

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

LA QUOTA INCLUDE

- Consegna/ritiro dei bagagli in camera all'arrivo e alla partenza;
- cocktail di benvenuto;
- trattamento di pensione completa, inclusi acqua e vino ai pasti;
- sistemazione in camere a due, tre, quattro letti, con servizi privati a uso singolo;
- animazione diurna e serale e assistenza di personale iGV;
- cena sarda di arrivederci;
- attività sportive e di animazione e campi da tennis per lo svolgimento del torneo;
- servizio spiaggia (1 ombrellone e 2 lettini a camera);
- spese di apertura pratica (assicurazione base Allianz passeggeri e bagagli).

LA QUOTA NON INCLUDE

- bevande non ai pasti;
- extra in genere;
- telo mare (a noleggio € 10 a settimana con due cambi), wifi, tassa di soggiorno (4 euro a notte a persona);
- tutto quanto non indicato alla voce "la quota include".

RINUNCE/PENALITÀ

Penali per annullamenti comunicati:

- da 44 a 35 giorni prima della partenza 10%
- da 34 a 25 giorni prima della partenza 30%
- da 24 a 10 giorni prima della partenza 50%
- da 9 a 4 giorni prima della partenza 75%
- oltre il 3° giorno prima della partenza 100%

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



NOTIZIE UTILI

iGV Club Santagiusta

S. Giusta (Cagliari) a 10 km da Castiadas

tel. 07099099/fax 070991336

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

Animali: non ammessi.

MODALITÀ DI ISCRIZIONE

La prenotazione deve essere effettuata entro e non oltre il **18 aprile** (fino a esaurimento camere) inviando la scheda qui a fianco a Manageritalia Servizi per email:

amministrazione.servizi@manageritalia.it

MODALITÀ DI PAGAMENTO

Solo con bonifico bancario

Manageritalia Servizi, una volta ricevuta la scheda, provvederà a confermare la prenotazione o ad avvisare dell'inserimento del nominativo nella lista d'attesa nel caso in cui le camere fossero già esaurite. Entro **5 giorni** dalla conferma, sarà necessario effettuare il pagamento in un'unica soluzione. Copia del bonifico, completa di cro e timbro della banca, dovrà essere inviata a Manageritalia Servizi per email:

amministrazione.servizi@manageritalia.it

Dati bancari

Banco Bpm SpA

Iban IT88D0503401699000000013235 intestato a

iGrandi Viaggi SpA

Bic/Swift bappit21397

Causale: cognome e nome partecipante -

Manageritalia Tennis Santagiusta - GM900478



36° TORNEO DI TENNIS MANAGERITALIA 2025

iGV Club Santagiusta (CA)

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

DESIDERO ADERIRE A: ☐ settimana dal 21 al 28 giugno
☐ settimana aggiuntiva dal 28 giugno al 5 luglio (disponibilità limitata)

Prenotazione soggiorno

Indicare i nominativi di tutti i partecipanti

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

Sistemazione

n. ☐ doppia n. ☐ tripla n. ☐ quadrupla n. ☐ doppia uso singola

Transfer (da pagare in loco)

A/R da **Cagliari** collettivo per n. ☐ passeggeri privato per n. ☐ passeggeri

Prenotazione tornei di tennis

Inserire la lettera corrispondente ai tornei prescelti, per es. ☐ A e ☐ B. Ogni tennista può prendere parte a massimo 2 tornei.

- | | |
|--|--|
| A singolare maschile per associati over* | E singolare ragazzi/e under e over* |
| B singolare maschile per associati under* | F doppio giallo maschile per associati |
| C singolare femminile per associate, familiari e ospiti | G doppio giallo misto maschile e femminile |
| D singolare maschile per familiari e ospiti | * La soglia di età verrà stabilita in base al numero di iscrizioni |

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

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

I dati personali raccolti con la presente scheda verranno utilizzati da Manageritalia e Manageritalia Servizi esclusivamente ai fini della gestione del "36° Torneo di Tennis Manageritalia". In occasione di tale evento, al fine di gestirne l'organizzazione, i dati saranno trasmessi a soggetti terzi coinvolti nell'organizzazione stessa e solo per tale finalità quali l'hotel e la compagnia assicuratrice. La base giuridica di questo trattamento è il legittimo interesse alla corretta organizzazione dell'evento e alla tutela dei partecipanti. I dati saranno conservati per cinque anni.

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

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

Firma _____

Verso una Sicilia sostenibile

Parte da Catania il percorso in cinque tappe

“La sfida della sostenibilità” di Manageritalia Sicilia

Lunedì 2 dicembre, a Catania, oltre 120 persone, tra rappresentanti di istituzioni, business community e giovani universitari, hanno partecipato a “Verso un futuro sostenibile”, l’incontro organizzato da Manageritalia Sicilia per confrontarsi sulla sostenibilità nella regione. L’appuntamento fa parte del ciclo di incontri “La sfida della sostenibilità - Stakeholders a confronto”, coordinato e ideato da **Davide Frangiamore** (vicepresidente Manageritalia Sicilia) per dialogare con business community, istituzioni e società sui cardini di questa fondamentale transizione: da come fare cultura sul tema agli strumenti per attuarla, alle strategie di governance per praticarla.

Ha aperto l’incontro **Carmine Pallante**, presidente Manageritalia Sicilia, che ha affermato: «Con la giornata di oggi vogliamo dare avvio a un ampio ciclo di appuntamenti e confronti per portare sul territorio siciliano una nuova attenzione alle tematiche della sostenibilità: l’obiettivo è fare il punto delle criticità e sviluppare strategie per migliorarci. Sappiamo,

però, quanto è difficile muoversi in Sicilia: per questo il percorso sarà itinerante e coinvolgerà gli stakeholder nei propri territori».

A fare i saluti istituzionali anche **Ciro Alessio Strazzeri**, referente per la Sostenibilità di Confindustria Catania: «Il lavoro che mi prefiggo di portare avanti per conto del consiglio di presidenza è quello di coinvolgere l’Università, gli ordini professionali, la stessa Manageritalia e le istituzioni, a cominciare dalla Città Metropolitana di Catania, in un programma di iniziative pratiche e divulgative, in quanto per “fare” sostenibilità serve non solo impegno, ma anche ricerca, servizi e infrastrutture che consentano alle aziende di poter mettere in pratica i loro investimenti per la sostenibilità».

Sostenibilità ambientale, sociale, di governance

Ma cosa significa sostenibilità e come si traduce nel mondo delle imprese? Per rispondere a queste domande, nel corso dell’incontro sono stati illustrati da numerosi esperti i diversi aspetti della sostenibilità e gli inequivocabili van-

taggi per le aziende del territorio catanese e siciliano che decidono di adottare visioni e azioni legate alle tematiche Esg.

Vincenzo Piccione, già docente presso l’Università di Catania, ha parlato della sostenibilità ambientale, ricordando, attraverso un interessante storytelling, che alla base di tutto deve sempre esserci la motivazione.

Agata Matarazzo, docente all’Università di Catania, si è soffermata sulla sostenibilità sociale: «È la variabile meno indagata tra gli Esg perché è l’ultima nata con certificazioni volontarie, fra cui le norme Iso 26000 e 37000, il Codice di condotta, il Bilancio sociale, la Sd 8000: tutti strumenti innovativi che servono a tutelare i lavoratori. Oggi – ha detto chiudendo il suo intervento – voglio lanciare una proposta di “sostenibilità applicata” alle aziende della Sicilia: coinvolgere gli studenti di Economia e Impresa all’Università di Catania, i manager di domani, in tesi applicative di rendicontazione della sostenibilità all’interno delle aziende».

Giuseppe Caruso, docente presso l’Università di Catania, ha infine



parlato di sostenibilità nell'ambito governance, raccontando come è cambiata nel tempo: «Per le aziende è nata come una rinuncia a una parte di profitto per il benessere dell'ambiente e della collettività, ma oggi la situazione si è ribaltata: dimostrare attenzione alle tematiche Esg è visto come un plusvalore, permette di incrementare il profitto».

Uno sguardo alla sostenibilità in Europa

Filippo Salone (Prioritalia - ASviS) e **Silvia Pugi** (deputy secretary general Cec) hanno poi avuto il compito di allargare lo sguardo verso l'Europa, facendo il punto sull'agenda Onu 2030 e su

Green Deal e Rapporto Draghi. «Confrontando l'andamento di Italia ed Europa – ha affermato Salone presentando l'andamento dell'agenda Onu – possiamo vedere che il nostro Paese è indietro su quasi tutti gli obiettivi. Ci sono però dei “game changer” che possono migliorare la situazione: gli investimenti del Pnrr, la legge sull'autonomia differenziata, l'ingresso della “tutela dell'ambiente e della natura” nella Costituzione del 2022 e, naturalmente, l'interesse sempre più diffuso di imprese e manager a occuparsi di sostenibilità».

Parlando di Green Deal, Pugi ha poi sottolineato, attraverso il Rapporto Draghi, come gli obiettivi di

sostenibilità siano per l'Europa una strategia di competitività: «Pur rappresentando il 15% di quello mondiale, il pil dell'Europa è stagnante, mentre quelli di India e Cina crescono del 5%. Secondo il Rapporto Draghi, per continuare a competere e a sostenere il proprio welfare l'Europa deve puntare a una crescita inclusiva e sostenibile. Il Green Deal, quindi, resta un pilastro nell'agenda politica dell'Europa».

Le sfide della sostenibilità

È seguita poi una tavola rotonda su sostenibilità e managerialità che ha messo a confronto le esperienze della già citata Silvia Pugi, di **Giuseppe Castellana**, rappre-

sentante Manageritalia Executive Professional Sicilia, **Domenico Fortunato**, presidente Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata, **Sandro Mambelli**, Aidp, **Maurizio Mazzapicchi**, Federmanager Sicilia Orientale, e **Michele Trimboli**, vicepresidente Manageritalia Sicilia. Stimolati da **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia, i manager hanno dibattuto sulle sfide nel concretizzare gli obiettivi strategici di sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

All'incontro hanno partecipato anche **Anna Quattrone**, tesoriere Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Catania; **Giovanni Greco**, presidente

dell'Ordine dei consulenti del lavoro di Catania; **Giuseppe Spizzirri**, segretario generale Istituto nazionale revisori legali; **Keith Bellin**, marketing manager Irritec. In chiusura, il vicepresidente Frangiamore ha detto: «I manager, insieme agli imprenditori, devono tracciare la linea e guidare aziende e Paese verso una sostenibilità vera e realizzabile. Oggi, gli obiettivi si moltiplicano: oltre all'ineludibile profitto, senza il quale un'azienda non è sostenibile per assunto, bisogna innovare i modelli di business e di organizzazione del lavoro guardando al benessere delle persone che lavorano, dei clienti e di tutto l'intorno economico e sociale. Per farlo serve

avvalersi di una vera e lungimirante gestione manageriale che metta la tecnologia al servizio di tutti gli stakeholder in termini ambientali, sociali e, quindi, di governance. Insieme alle istituzioni, determinanti per fare della sostenibilità una cultura assodata, dobbiamo coinvolgere tutta la comunità economica e la società a diventare davvero credibili e sostenibili».

Frangiamore ha infine salutato i partecipanti, dando appuntamento ad Agrigento, nel marzo 2025, per la seconda tappa di "La sfida della sostenibilità - Stakeholders a confronto", dove si parlerà di strategie di sostenibilità aziendale. ■



Realizziamo la vostra sala riunioni

Esistono tante sale riunioni, noi realizziamo la vostra sala riunioni.

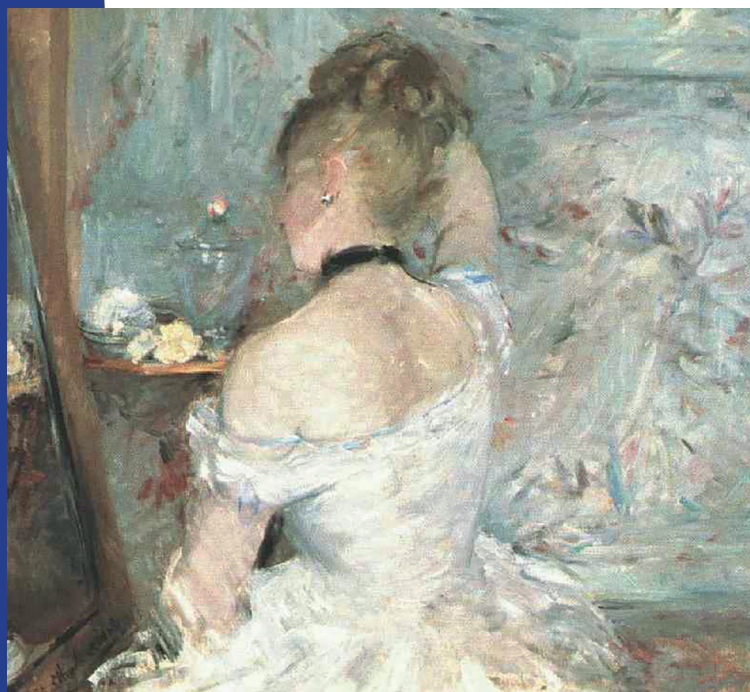
Forniamo soluzioni innovative per rispondere a tutte le esigenze.

[1] Sopralluogo **[2]** Progettazione **[3]** Offerta

Yealink
A40



Claudia Corti



Donna alla toilette, 1875, Art Institute Chicago.

Dove
Berthe Morisot, pittrice impressionista, Galleria d'Arte Moderna di Torino, fino al 9 marzo

BERTHE MORISOT, UNA DONNA TRA GLI IMPRESSIONISTI

Il 14 gennaio 1841 nasceva a Bourges, antico borgo nella Valle della Loira, Berthe Marie Pauline Morisot. Cresciuta in una famiglia facoltosa che, contrariamente alle consuetudini del tempo, non solo non ne ostacolò il talento, ma ne incentivò addirittura l'inclinazione artistica, la giovane Berthe ricevette un'educazione di alto livello e si formò alla pittura con insegnanti privati. Certo, il suo sogno sarebbe stato frequentare l'Accademia di Belle Arti di Parigi, avendo dalla sua il talento e l'appoggio della famiglia, ma la legge francese impediva alle donne l'accesso a istituti che avrebbero poi condotto a professioni artistiche (tale legge sarebbe rimasta in vigore fino al 1898!). La giovane Berthe, dunque, così come tante sue coetanee, aveva ini-

ziato a frequentare assiduamente i corridoi e le sale del Louvre, luogo in cui le era consentito sedersi e copiare le opere del passato, cercando di affinare le tecniche attraverso lo studio dei grandi maestri. E fu proprio davanti a un Rubens che in un pomeriggio del 1867 incontrò Edouard Manet (una storia strana, la loro!). Chiudendo gli occhi possiamo quasi immaginare la scena: lei seduta su uno sgabello, un taccuino da disegno sulle gambe, concentrata sul quadro, mentre lui, pittore già affermato, passa e getta

un occhio al disegno, trovandolo forse interessante al punto da allargare lo sguardo e posarlo sull'autrice, donna di rara bellezza. Il resto della storia è sempre rimasto un mistero; si sa solo che lei si prestò a fargli da modella e lui ricambiò insegnandole i trucchi del mestiere. E poi, chissà? Le malelingue parlano di un grande amore da parte di Berthe non corrisposto...

Resta il fatto che Berthe pittrice lo diventò davvero, e anche piuttosto prolifica, con centinaia di opere vendute in Francia, e soprattutto inviate al mercato statunitense, la cui ricca borghesia in quegli anni era la principale acquirente del movimento impressionista. Uno stile riconoscibile, il suo, molto "impressionista", fatto di pennellate veloci dai toni chiari per soggetti ispirati prevalentemente al mondo femminile o alla spontaneità dell'infanzia.

Eppure, nonostante la fama e le richieste pressanti della famiglia, nel 1895, sul certificato che ne attestava la morte a soli 54 anni, un solerte impiegato dell'anagrafe parigina, alla voce "professione", fu costretto a scrivere "SENZA PROFESSIONE", non pittrice o genericamente artista, ma SENZA PROFESSIONE, perché la legge non consentiva di abbinare uno di questi termini al nome di una donna! Troppo poco per colei che i colleghi, in un commosso necrologio, definirono "la maga dell'arte [...]", non poteva fare a meno di vedere ciò che sognava, e sognare ciò che vedeva".

CURIOSITÀ

A Berthe Morisot sono stati dedicati libri, film... e addirittura un asteroide! Si tratta del 6935, scoperto nel 1960 e da subito ribattezzato con il nome della grande artista.

NUOVE PENALIZZAZIONI PER L'ACCESSO ALLA NASPI

Leggo sui giornali di nuove penalizzazioni introdotte dall'ultima legge di bilancio per chi vuole accedere alla Naspi. Si parla di cessazione per dimissioni volontarie, tuttavia, mi sembra di aver capito che per questo tipo di cessazione la possibilità di chiedere l'indennità di disoccupazione fosse già preclusa. Potreste spiegarmi meglio di cosa si tratta?

L. M. - Friuli Venezia Giulia

Confermiamo che la possibilità di richiedere la Naspi è riservata a chi cessa l'attività lavorativa in modo involontario. Pertanto, la cessazione deve avvenire a seguito di licenziamento (incluso quello per giusta causa), dimissioni per giusta causa, scadenza del contratto a tempo determinato e di alcune fattispecie di risoluzioni consensuali del rapporto di lavoro. Inoltre, è possibile richiedere la Naspi in caso di dimissioni delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri entro il primo anno di vita del bambino.

Perciò, il presupposto è lo stato di disoccupazione involontaria e, conseguentemente, se la cessazione avviene a seguito di dimissioni volontarie (cioè, non indotte da un comportamento scorretto del datore di lavoro o presentate nelle situazioni ritenute meritevoli di particolare tutela, come quella dei genitori lavoratori), non è possibile ottenere l'indennità Naspi.

Nella pratica è anche accaduto che lavoratori dipendenti, intenzionati a dimettersi, non abbiano formalizzato tale volontà secondo la procedura prevista dalla legge (comunicazione telematica tramite il portale del ministero del Lavoro), ma abbiano invece cessato di fatto l'attività lavorativa, costringendo così i loro datori di lavoro a licenziarli. In questo modo, a seguito del licenziamento, hanno potuto presentare domanda di Naspi.

Per colpire la pratica delle "dimissioni di fatto", si è intervenuti nel cosiddetto Collegato Lavoro (art. 19, legge 13 dicembre 2024, n. 203), mentre la

novità introdotta dalla legge di bilancio per il 2025 (comma 171, art. 1, legge 30 dicembre 2024, n. 207) riguarda il fenomeno delle cosiddette "assunzioni fittizie" da parte di datori di lavoro accondiscendenti, seguite da un licenziamento finalizzato a ottenere l'indennità di disoccupazione.

La norma in parola, tuttavia, rischia di penalizzare coloro che, in buona fede, presentano regolarmente le dimissioni volontarie o risolvono il lavoro consensualmente perché hanno trovato un nuovo impiego che reputano migliore del precedente e poi, sfortunatamente, vengono licenziati prima di aver maturato almeno 13 settimane di contribuzione, equivalenti a tre mesi lavorativi.

La modifica introdotta, infatti, prevede che la Naspi possa essere richiesta da coloro che "possono far valere almeno 13 settimane di contribuzione dall'ultimo evento di cessazione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato interrotto per dimissioni volontarie, anche a seguito di risoluzione consensuale", e che "tale requisito si applica a condizione che l'evento di cessazione per dimissioni sia avvenuto nei 12 mesi precedenti l'evento di cessazione involontaria per cui si richiede la prestazione". Questo con riferimento agli eventi di disoccupazione che si sono verificati dal 1° gennaio 2025 in avanti.

Prima di questo intervento, la regola generale applicabile a tutti prevedeva – e ancora prevede, a parte questa eccezione introdotta dalla legge di bilancio – almeno 13 settimane di contribuzione come requisito contributivo minimo, maturate nei quattro anni precedenti l'inizio del periodo di disoccupazione.

Sono esclusi dalla penalizzazione coloro che cessano a seguito di dimissioni per giusta causa e nei casi di risoluzione consensuale conseguenti alla procedura di conciliazione introdotta dall'art. 1, comma 40, della legge 92 del 2012, e i genitori che presentano le dimissioni entro il primo anno di vita del bambino.

OLTRE L'INTELLIGENZA: L'ARTE DI ESSERE INTERESSANTI

Essere intelligenti non basta. Per conquistare i nostri interlocutori, convincere con le nostre presentazioni, affermare le nostre idee e portare avanti i nostri progetti, bisogna essere interessanti. Essere interessanti è una capacità che può essere allenata grazie all'esercizio. Almeno questo è quanto dichiara Edward de Bono, psicologo diventato famoso nel mondo per i suoi bestseller sulla creatività: *Sei cappelli per pensare* (Rizzoli, 2019) e *Il pensiero laterale* (Rizzoli, 2020).

In questa sua ultima pubblicazione, **Vuoi essere più interessante? Cambia il modo di vedere te stesso e il modo in cui il mondo ti vede** (Franco Angeli, 2024, 192 pagine), de Bono ci spiega di avere conosciuto nella sua vita persone molto intelligenti ma poco interessanti. Persone che risultano anche essere intelligenti, ma solo nel loro specifico campo del quale sono esperte. Persone che non sanno comunicare, ascoltare o interagire con gli altri.

Non esiste quindi un solo tipo di intelligenza misurabile in modo univoco (il famoso quoziente intellettivo). Come dimostra la storia della psicologia, diversi studiosi hanno fornito interpretazioni differenti del concetto di intelligenza. Come ad esempio Hans Eysenck, uno tra gli psicologi più importanti del XX secolo, famoso per le sue ricerche sulla personalità e l'intelligenza. Secondo Eysenck, l'intelligenza ha diverse dimensioni misurabili mediante l'uso della statistica e influenzate da fattori genetici e ambientali.

Raymond Cattell introduce il concetto di "analisi fattoriale" e identifica 16 fattori costituenti la personalità di ognuno di noi, tra i quali distingue quelli dell'"Intelligenza fluida" e dell'"Intelligenza cristallizzata". La prima costituisce il pensiero flessibile, che si adatta e trova soluzioni creative, mentre la seconda rappresenta il sapere professionale e non, accumulato durante la propria esperienza. Arriviamo quindi agli studi sull'intelligenza a opera di Joy

Paul Guilford che, scettico di fronte alla concezione di una sola intelligenza generale misurabile in modo univoco, sviluppa una teoria secondo la quale l'intelligenza è in realtà scomponibile in 150 fattori distinti.

Si può essere considerati intelligenti senza essere anche creativi? Non secondo Sarnoff Mednick, che nei suoi studi sulla creatività afferma come le persone creative abbiano la capacità di trovare connessioni tra concetti non correlati, grazie alla loro esperienza e alla loro curiosità intellettuale. Appare superfluo

citare infine come oggi, tra le molte intelligenze, sia considerata come fondamentale anche quella emotiva e relazionale alla base degli studi dello psicologo statunitense Goleman.

Non esiste quindi un solo modo per definire l'intelligenza perché, come ci ricorda l'autore di questo libro, è quello che accade nella vostra mente che vi rende tali. Per essere interessanti non basta una sola forma di intelligenza e neanche la sicurezza in voi stessi che ne deriva.



MANAGERITALIA LOMBARDIA

80 anni di **partecipazione**

Michael Crozier, uno dei grandi maestri degli studi organizzativi, sosteneva che *non bisogna meravigliarsi se la gente non partecipa, ma piuttosto se e quando lo fa.*

Ebbene, la **partecipazione**, per un'associazione di rappresentanza degli interessi come la nostra, è il motore che consente di potenziare la capacità realizzativa, moltiplicando l'influenza sociale e la capacità di intervento, al di là dei confini e delle possibilità della propria struttura organizzativa.

Un **tema vitale, necessario, sempre presente**, e che ci lega strettamente a quei pionieri ambiziosi e visionari che 80 anni fa a Milano fondarono la nostra associazione, e a cui dedicheremo ogni pensiero, azione e iniziativa che faremo quest'anno, per celebrare il nostro **ottantesimo compleanno**.

Sotto questa luce vi invito allora a leggere il nostro calendario. Non un catalogo per il tempo libero. Ma un prezioso strumento, frutto del lavoro di molti e della capacità e ricchezza progettuale distintiva della nostra **Manageritalia Lombardia**, che raccoglie e rende conto delle molteplici "strade" di partecipazione che hanno scelto di percorrere decine di colleghi attivi come volontari. Attraverso le loro scelte, e le loro proposte, riscopriamo il senso della nostra appartenenza, ritroviamo i temi e le sfide più rilevanti da affrontare insieme che aprono nuove avvincenti stagioni partecipative.

A loro, al loro impegno non scontato *al servizio degli altri*, va il mio più profondo ringraziamento.

Perché ogni organizzazione è, in buona parte, il frutto delle storie dei suoi protagonisti.

Vi aspettiamo.

Paolo Scarpa

Presidente Manageritalia Lombardia

È uscito il nuovo calendario



Inquadrало subito!

Numero Speciale / Future Vision

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #110



Pollorizzazione Revisioni sul futuro

Intendevi forse polarizzazione e previsioni sul futuro? No, intendevo proprio pollorizzazione e revisioni sul futuro. Per vedere un futuro inedito e originale talvolta conviene rivedere i termini e il loro significato. Non solo per controllare, ma per inventare altro. Questo esercizio, che può apparire bizzarro, ha un alto potenziale per generare trend o scenari ancora non noti. Nei miei anni da “presunto” futurist non mi sono mai adagiato sui mega o non mega trend noti, che poi generano scenari mainstream che tutti diffondono e difendono, ma ho tentato strade insolite che consiglio anche in azienda. Alcuni esempi: il “yes we can” di Obama è diventato weconomy,

l'economia della collaborazione e condivisione, l'eCommerce è diventato aCommerce per segnare il passaggio dal commercio elettronico a quello automatizzato e artificiale, Zoom è diventato Zoombies per illustrare la deriva dello smart working e relativa alienazione da videoconferenza, Apocalypse Now è diventato Apocalypse Wow per allertare che ci stiamo per schiantare a tutta velocità contro il muro del nostro futuro immaginario. Insomma, un metodo che permette nuove suggestioni e visioni. Come il trend pollorizzazione esploso nella mia testa proprio la notte di capodanno. Quello che infatti vedo è una polarizzazione estrema nella nostra società. Da un lato

- 02/ GUARDARE LONTANO
- 04/ CORREVA L'ANNO 2100
- 06/ L'ANNO CHE VERRÀ

SAVE THE DATE:
VIRTUAL ECONOMICS 4
MANAGER 3.0
ONLINE, 26 MAR 2025

→ <https://bit.ly/CFMTEconomics4Manager>

una piccola minoranza, non necessariamente cinica, che vede le cose per quello che sono e dall'altra un'“esagerata” maggioranza che dà costantemente prova di ingenuità ridicola e sconcertante. Polli creduloni, dunque. Sono ovunque, non solo negli imbarazzanti talk show. Una massa inerte che non distingue più nulla e non conosce più nulla. Una volta si cavalcava la tigre – detto orientale che esprimeva un approccio coraggioso e rischioso nei confronti di eventi e forze inarrestabili – oggi si cavalca il pollo. Il che può forse essere vantaggioso per la minoranza ma non per la maggioranza, poiché crea disuguaglianza e, in ultima istanza, una società distopica. Dunque diventiamo vegetariani?



<https://tinyurl.com/452uvf9n>
<https://www.ginkgo.bio/>
<https://meatly.pet/>

—Future vision

Guardare lontano

—Trend biologizzazione

Batteri anziché fabbriche

Il megatrend dei prossimi anni. Secondo lo studio *The age of biology* del Gottlieb Duttweiler Institute, sta per iniziare l'era della "biologizzazione". Ancora oggi, gran parte dell'economia si basa su risorse estratte dal suolo: petrolio, carbone, gas. Questa situazione cambierà radicalmente nei prossimi decenni. L'industria di domani lavorerà con materie prime provenienti da fonti biologiche. Materiali e prodotti chimici, ad esempio, saranno prodotti con l'aiuto di batteri, proprio come i carburanti e gli alimenti. La biologia sta diventando la tecnologia chiave del 21° secolo. Ecco in sintesi i punti più importanti.

1) *Biology design as a service*. Il futuro appartiene alla cosiddetta biologia sintetica, che utilizza le tecnologie per creare nuovo materiale genetico o modificare quello esistente. In questo modo, gli organismi possono essere dotati di nuove capacità affinché la cellula si trasformi essenzialmente in una macchina. 2) *L'Organoid intelligence (OI)* si integra con *Artificial intelligence (AI)*. Gli scienziati sono già riusciti a far crescere in laboratorio una versione in miniatura del cervello umano a partire da cellule staminali. Questi organoidi cerebrali sono in grado di elaborare e memorizzare informazioni. In un futuro lontano, questi computer biologici potrebbero essere utilizzati per eseguire calcoli complessi. 3) *La battaglia per il cibo sintetico*. La strada verso un mondo biologizzato potrebbe essere lunga e accidentata. La controversia sulla carne coltivata in laboratorio mostra la resistenza che ci si può aspettare. L'Italia ha approvato una legge che vieta la vendita di alimenti che non provengono dall'allevamento o dall'agricoltura tradizionale. Anche lo Stato americano della Florida ha vietato la vendita di carne allevata in laboratorio. Tempi lunghi dunque, e interessi che si scontreranno.



—L'oracolo di LinkedIn

I dipendenti scompariranno

L'imprenditore Reid Hoffman è uno di quei personaggi della Silicon Valley molto seguiti per vedere dove va il futuro. Ha previsto l'ascesa dei social media già nel 1997 e ne ha tratto le conseguenze co-fondando LinkedIn e investendo da subito in PayPal e Airbnb. Ecco le sue ultime previsioni raccolte da varie interviste. A lungo termine, la maggior parte delle persone lavorerà autonomamente e già entro la fine del decennio, il 50% degli americani sarà libero professionista (oggi è solo il 10%). In futuro sarà comune lavorare per diversi datori di lavoro allo stesso tempo e cambiare spesso settore in una successione di lavori (gig economy) e sempre più aziende avranno solo una presenza digitale, cosa che farà crollare i costi degli uffici del 40% entro il 2034. Hoffman esagera, come tutti i "siliconati" della valle che non vedono oltre gli Stati Uniti. Il rapporto di lavoro tradizionale non si estinguerà di certo nel prossimo decennio, soprattutto perché molti lavori non possono essere svolti in modalità gig economy. Tuttavia alcune previsioni hanno senso. Già oggi due lavoratori della conoscenza su tre dichiarano di volersi allontanare dal lavoro "lineare" per lavorare in "parallelo".

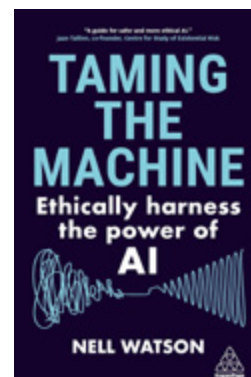
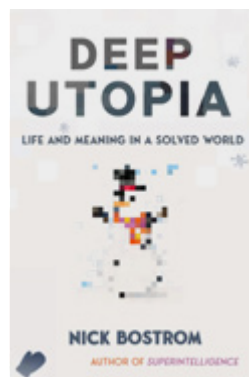
—Singolare Kurzweil L'immortalità del 2045

Ray Kurzweil (76 anni). Lui, forse, non ci sarà più – anche se ingerisce 80 pillole al giorno per diventare immortale, o, in alternativa, pensa di congelare il suo corpo e farsi fare una copia digitale di se stesso – ma intanto spara alcune date. Nel 2029 esisterà sulla terra una macchina che supererà l'uomo sotto ogni aspetto, una cosiddetta intelligenza generale artificiale (Agi). Nel 2045 l'essere umano sarà immortale e sempre in quell'anno gli umani e le macchine si fonderanno con le solite (dico io) interfacce cerebrali che arricchiscono la loro intelligenza biologica con quella artificiale e robot grandi come molecole che circoleranno nel nostro flusso sanguigno e forniranno la connessione al mondo informatico. Singolare che così tanta gente penda ancora dalle sue labbra.



—Libri futuri Leggere lontano

Iniziamo l'anno con due libri freschi di stampa. Il primo è *Deep Utopia*, un titolo che non promette nulla di buono. È il mondo in cui la tecnologia farà ogni lavoro a costo zero e gli algoritmi prenderanno il sopravvento anche su quelle attività che sono ancora considerate profondamente umane, come l'educazione dei figli e in cui di conseguenza tutti sono (devono essere) prepensionati e dedicati al tempo libero. Il libro del filosofo britannico Nick Bostrom è un pochino confusionario ma offre spunti di riflessione. Il secondo, *Taming the machine* (domare la macchina), non è meno cupo. L'esperta di IA Nell Watson tratteggia uno scenario desolante in cui l'umanità è divisa in tre classi: i cyborg, che integrano l'IA nel loro corpo, i centauri che condividono il lavoro con l'IA e all'estremità inferiore i cosiddetti "burattini di carne" (meat puppets) che eseguono solo i comandi dell'IA. Se invece avete voglia di maggiore poesia immaginaria vi consigliamo i classici di Stefano Benni.



—Future vision

Correva l'anno 2100



<https://futuretimeline.net/>
<https://theprecipice.com/>
<https://www.elysian.press/>
<https://tinyurl.com/ywafb864>

Cosa ci aspetta entro il 2100? In piccoli flash, alcuni eventi raccolti da varie fonti, fra cui il Future Timeline del futurist britannico William James Fox. Previsioni spesso colorite, audaci e tecnoeuforiche. Ma si sa, il futuro è immune al wishful trending lineare.

2030

- LA CINA LANCIA UN RAZZO LUNARE.
- GLI ANTIBIOTICI PROGETTATI DALL'IA ENTRANO IN COMMERCIO.
- LA DEPRESSIONE È LA MALATTIA PIÙ DIFFUSA AL MONDO.

2031

- ENTRA IN FUNZIONE UN CAVO SOTTOMARINO PER L'ENERGIA SOLARE TRA IL MAROCCO E IL REGNO UNITO.
- BANGKOK SI SPOPOLA A CAUSA DELL'ALLAGAMENTO DI GRAN PARTE DELLA CITTÀ.
- LE COPPIE SPOSATE SONO IN MINORANZA IN EUROPA.

2032

- VIENE INAUGURATO IL PONTE SULLO STRETTO DI MESSINA.

2033

- I COMPUTER QUANTISTICI DECIFRANO IL METODO DI CRITTOGRAFIA RSA 2048.
- ENTRA IN SERVIZIO IL PRIMO AEREO PASSEGGERI IPERSONICO.
- IL TASSO DI SOPRAVVIVENZA PER IL CANCRO AL FEGATO RAGGIUNGE IL 100%.

2034

- NEL MONDO SONO IN USO UN MILIARDO DI ROBOT DI SERVIZIO.
- L'AUSTRALIA È ALIMENTATA AL 100% DA ENERGIE RINNOVABILI.

2035

- LE AUTO A GUIDA AUTONOMA DOMINANO IL PAESAGGIO STRADALE.
- I ROBOT SONO IMPIEGATI IN TUTTI I TEATRI DI GUERRA DEL MONDO.

2037

- LE AUTO ELETTRICHE RAGGIUNGONO UNA QUOTA DI MERCATO DEL 100% NELLA MAGGIOR PARTE DEI PAESI.

2040

- I PRIMI REATTORI A FUSIONE FUNZIONANO IN MODO ECONOMICO.
- VIENE AVVIATA L'ESTRAZIONE DI MATERIE PRIME DAI FONDALI MARINI.
- IL CONSUMO DI TABACCO SCENDE QUASI A ZERO.
- UNA RETE NAZIONALE RIFORNISCE L'EUROPA DI IDROGENO.

2041

- ENTRANO IN FUNZIONE LE CENTRALI SOLARI IN ORBITA TERRESTRE (SPACE BASED SOLAR POWER, SBSP).

2042

- È POSSIBILE PRODURRE ORGANI UMANI CON UNA STAMPANTE 3D.

2045

- IL 10% DI TUTTI I PRODOTTI AGRICOLI PROVIENE DA FATTORIE VERTICALI (INDOOR FARMING).
- IL 100% DEI VEICOLI VENDUTI IN AFRICA È COSTITUITO DA AUTO ELETTRICHE.

2046

- L'ETÀ PENSIONABILE NEL REGNO UNITO SALE A 70 ANNI.
- LE EMISSIONI DI CO₂ SONO SOGGETTE A TASSE IN TUTTO IL MONDO.

2048

- I CIECHI SONO DOTATI DI PROTESI OCULARI BIONICHE.

2049

- IL MAR MORTO SI PROSCIUGA TOTALMENTE.
- LA CINA COMPLETA LA COSTRUZIONE DELLA "NUOVA VIA DELLA SETA".

2050

- L'OBIETTIVO DI RIDURRE A ZERO LE EMISSIONI DI GAS SERRA NON SARÀ RAGGIUNTO.
- IL CENTRO DI GRAVITÀ DEL POTERE ECONOMICO SI È SPOSTATO DA OCCIDENTE A ORIENTE.
- LA CANNABIS È LEGALIZZATA NELLA MAGGIOR PARTE DEI PAESI.

2051

- LA POPOLAZIONE DEGLI STATI UNITI SUPERA I 400 MILIONI.

2052

- LE PRECIPITAZIONI IN TUTTO IL MONDO SONO AUMENTATE DEL 20%.

2055

- LA MAGGIORANZA DEI PAESI DEL MONDO È GOVERNATA DEMOCRATICAMENTE.

2056

- IL GIAPPONE SCENDE SOTTO I 100 MILIONI DI ABITANTI (OGGI 125 MILIONI).

2057

- I DISPOSITIVI DI RISONANZA MAGNETICA DIVENTANO PORTATILI.
- GLI INDUMENTI "INTELLIGENTI" POTENZIATI CON L'ELETTRONICA SONO UN MERCATO CHE VALE MILIARDI.

2058

- LA PRIMA STAZIONE PERMANENTE VIENE STABILITA SU MARTE.
- L'ERA DEL PETROLIO FINISCE.

2060

- L'ESTINZIONE DELLE SPECIE ANIMALI RAGGIUNGE UN MASSIMO STORICO PER POI DIMINUIRE.
- LO STRATO DI OZONO VIENE RIPRISTINATO AL 100%.

IL 2100 DÀ I NUMERI:**100%**

DI TASSO DI DISOCCUPAZIONE NEI PAESI INDUSTRIALIZZATI. QUESTO È QUANTO PREVEDE L'AUTORE STUART RUSSELL. ENTRO IL 2100 SARÀ SVILUPPATA UN'IA IN GRADO DI ASSUMERE IL CONTROLLO DI TUTTE LE ATTIVITÀ.

8,8 MILIARDI

DI PERSONE VIVONO SULLA TERRA NEL 2100. CONTRARIAMENTE ALLE PREVISIONI DI LUNGA DATA, LA POPOLAZIONE MONDIALE NON RAGGIUNGERÀ MAI I 10 MILIARDI. IL MASSIMO STORICO DI 9,7 MILIARDI VIENE RAGGIUNTO NEL 2064, DOPODIChÉ LA CURVA TORNA A SCENDERE.

16%

È LA PROBABILITÀ CHE LA RAZZA UMANA SI ESTINGUA ENTRO IL 2100, ALMENO SECONDO TOBY ORB, CONSULENTE DEL GOVERNO BRITANNICO (THEPRECIPICE.COM).

92,14 ANNI

L'ASPETTATIVA DI VITA MEDIA DI UN TEDESCO NELL'ANNO 2100 SECONDO *UN WORLD POPULATION PROSPECTS 2024*. LE PERSONE PIÙ ANZIANE RAGGIUNGONO I 130 ANNI, MENTRE I NIGERIANI SI DEVONO ACCONTENTARE DI UN PIÙ PACATO 64,72 ANNI. CERTO, TUTTO QUESTO COZZA CONTRO L'IMMORTALITÀ DEL 2045 PREVISTA DA KURZWEIL.

140 MILA DOLLARI

È LO STIPENDIO MEDIO ANNUALE. QUESTA STIMA PROVIENE DALLA GIORNALISTA ECONOMICA ELLE GRIFFIN. L'AUTRICE PREVEDE ANCHE UN IMPORTANTE CAMBIAMENTO NEI SETTORI ECONOMICI ENTRO IL 2100: NEL PROSSIMO SECOLO LA SCIENZA CONTRIBUIRÀ AL PRODOTTO NAZIONALE LORDO PER IL 22% (OGGI È IL 4%), MENTRE LA QUOTA DEL SETTORE TECNOLOGICO RADDOPPIERÀ DAL 9% AL 18%.

182 GIORNI

È LA DURATA DELL'ESTATE NELL'ANNO 2100. CIÒ CORRISPONDE A UN RADDOPPIO DEI GIORNI ESTIVI RISPETTO AL 2024; LE ALTRE STAGIONI SI RIDURRANNO DI CONSEGUENZA. TUTTAVIA, QUESTO SCENARIO DELINEATO DAI RICERCATORI CINESI SI CONCRETIZZERÀ SOLO SE NON SI COMBATTERÀ IL CAMBIAMENTO CLIMATICO.

66%

DELLE PERSONE LOTTA CONTRO LA CARENZA D'ACQUA. QUESTA È LA PREVISIONE DEGLI SCIENZIATI DELL'UNIVERSITÀ DI UTRECHT. OGGI COMUNQUE GIÀ IL 55% SOFFRE DI QUESTA CARENZA.

Per chiudere, alcune previsioni bizzarre e non di *The Future Technology of the Year 2100*.



<https://www.popularmechanics.com/technology/infrastructure/a18198479/future-machines-2100/>

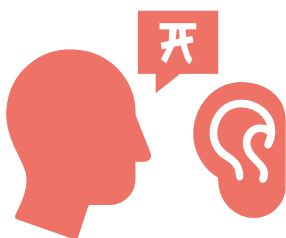
—Future vision

L'anno che verrà

Il Zukunftsinstitut (istituto del futuro tedesco) ha elaborato 13 fattori di influenza e/o principi guida che guardano all'anno 2025. Possono tornare utili per pensare al domani della vostra organizzazione e, magari, sviluppare proprie visioni partendo da questi principi.

01) COMPRENDERE

Fare futuro significa comprendere l'IA nel presente.



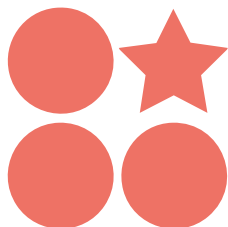
02) FIDARSI

Fare futuro significa bilanciare pensiero critico e fiducia.



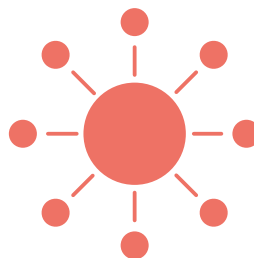
03) DIFFERENZIARE

Fare futuro significa lavorare con dati differenziati.



04) SVILUPPARE

Fare futuro significa sviluppare delle competenze di transizione.



05) AGIRE

Fare futuro significa prendere le redini dell'azione.



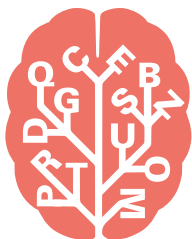
06) APPRENDERE

Fare futuro significa essere aperti all'apprendimento.



07) RIFLETTERE

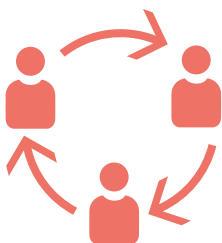
Fare futuro significa trattare in modo costruttivo i valori.

**08) COLLABORARE**

Fare futuro significa avere una visione globale della collaborazione che funziona.

**09) IMPLEMENTARE**

Fare futuro significa attuare efficacemente le politiche ESG.

**10) RICONOSCERE**

Fare futuro significa riconoscere il nuovo ruolo dell'Europa.

**11) SUPERARE**

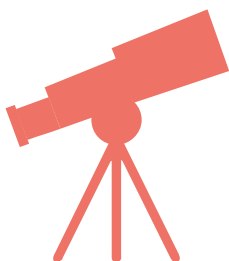
Fare futuro significa superare la narrazione delle distopie.

**12) ESPANDERE**

Fare futuro significa espandere la consapevolezza olistica della propria salute.

**13) PREVEDERE**

Fare futuro significa vedere i cicli decisionali a lungo termine.



FUTURE VISION

DECALOGO DEI PROSSIMI 10 ANNI



COSA SUCCEDERÀ NEI PROSSIMI 10 ANNI? IN UN PICCOLO DECALOGO, LA SINTESI DELLA LISTA *10 BIG THINGS WE THINK WILL HAPPEN IN THE NEXT 10 YEARS*

PUBBLICATA DALLA RIVISTA ONLINE VOX CON IL NOSTRO GIUDIZIO SUL LIVELLO DI PROBABILITÀ, TENENDO CONTO CHE SONO VISIONI MADE IN USA.

1. LA PERCENTUALE DI POVERI NEL MONDO SCENDE SOTTO IL 7%.

Attualmente, circa il 9% delle persone vive ancora in condizioni di estrema povertà. Entro il 2034, la percentuale scenderà sotto il 7%. In base alla definizione della Banca Mondiale, per povertà estrema si intende avere meno di 2,15 dollari al giorno. **Probabilità:** bassa, puro wishful trending.

2. CHIUNQUE PUÒ ACQUISTARE UN'AUTO A GUIDA AUTONOMA.

Nel 2034, ogni concessionario di auto avrà veicoli che hanno raggiunto il quarto livello di guida autonoma. Si guideranno da soli in autostrada e nei parcheggi multipiano. **Probabilità:** media, dipende dai costi.

3. L'ASPETTATIVA DI VITA SALE A OLTRE 75 ANNI.

Attualmente si vive mediamente fino a 71 anni. Nel prossimo decennio, l'aspettativa di vita potrebbe aumentare di altri quattro anni, raggiungendo i 75,2 anni. **Probabilità:** medio-bassa, i malati cronici sono in aumento e c'è un peggioramento dello stato di salute e dei servizi sanitari.

4. CALA IL NUMERO DI PERSONE IN SOVRAPPESO.

Negli ultimi 20 anni, la percentuale di persone in sovrappeso è cresciuta ovunque nel mondo; in Usa, per esempio, è passata dal 30% a oltre il 40%. Tuttavia, entro il 2034, la percentuale diminuirà di 5 punti percentuali grazie a nuovi prodotti per la perdita di peso. **Probabilità:** bassa, puro wishful trending.

5. IL NUMERO DI ANIMALI MACELLATI TENDE A CRESCERE.

L'alimentazione vegetariana è una tendenza in molti ambienti. Tuttavia, in termini di popolazione totale, il consumo di carne pro capite nei paesi industrializzati potrebbe addirittura aumentare. **Probabilità:** medio-alta.

6. SEMPRE PIÙ PERSONE SI FANNO IMPIANTARE UN CHIP NEL CERVELLO.

Esistono già impianti che collegano il cervello umano a un computer. Per ora, però, si tratta di prototipi testati su persone paralizzate. Nel 2034, le persone sane si faranno inserire un brain-computer-interface (BCI) per diventare più efficienti e poter comunicare direttamente con un'IA. **Probabilità:** media.

7. VENGONO DI NUOVO UTILIZZATE ARMI NUCLEARI.

Negli anni successivi a Hiroshima, la probabilità che un'arma nucleare venisse di nuovo usata sulla Terra era di circa l'1%. Nel prossimo decennio, questa percentuale potrebbe salire al 20% per motivi sotto gli occhi di tutti. **Probabilità:** impossibile da indicare.

8. AL MONDO CI SONO 200 MILIONI DI RIFUGIATI.

La maggior parte dei rifugiati proviene dalla regione subsahariana, caratterizzata da alti tassi di natalità e instabilità politica. **Probabilità:** difficile giudicare poiché sono molte altre le regioni ad alta instabilità, compresa l'Europa e il Medio Oriente.

9. IL MONDO PRODUCE MENO CO₂.

Nei prossimi anni, la domanda di petrolio e carbone raggiungerà il picco e inizierà a diminuire. Questo sviluppo sarà accelerato dall'espansione dell'energia eolica, solare e nucleare. Tuttavia, rimane un fattore di incertezza: l'avanzata dell'IA affamata di energia, potrebbe ritardare l'inversione di tendenza nelle emissioni di gas serra. **Probabilità:** medio-bassa.

10. UN'AUTO SU DIECI È ELETTRICA.

Sebbene la domanda di auto elettriche sia attualmente in fase di stagnazione, la tendenza a lungo termine rimane invariata: le auto elettriche stanno eliminando i motori a combustione dal parco auto. Entro il 2034, la quota potrebbe essere del 10%. **Probabilità:** media, ma solo con vincolo legale. Inoltre, altre innovazioni potrebbero prendere il posto dell'elettrico.



PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO: A DISPOSIZIONE IL CREDITO 2025

Con l'avvio del nuovo anno è stata caricata nella Piattaforma welfare dirigenti terziario, gestita da Cfmt, la seconda tranche di credito welfare spettante ai dirigenti in servizio, come stabilito dal rinnovo dei contratti per i dirigenti delle aziende del terziario nel 2023

La Piattaforma welfare dirigenti terziario offre l'esclusiva possibilità di rafforzare l'unicità e il valore del welfare contrattuale ampliando le prestazioni sanitarie del Fasdac, previdenziali del Fondo Mario Negri e di un welfare globale per il dirigente e i suoi familiari che riguarda anche formazione, servizi socioassistenziali e il rimborso delle spese scolastiche, assistenziali, per il trasporto pubblico e tanto altro. Un valore e un vantaggio che, grazie alle possibilità offerte dalla bilateralità del contratto collettivo, la rende unica e complementare alle piattaforme di mercato.

Numerosi dirigenti hanno già destinato il loro credito welfare per il 2024 in una o più delle possibilità offerte dalla Piattaforma e, in non pochi casi, questa innovazione ha spinto ad aumentare o introdurre da parte delle aziende la possibilità di offrire gli altri servizi di welfare aziendale, di cui all'art. 51, comma 2, del Tuir (viaggi, tempo libero...), con uno dei provider presenti sul mercato.

Il credito welfare (da 1.000 a 1.500 euro annui a seconda del contratto) è caricato in Piattaforma automaticamente e virtualmente per ogni dirigente in attività e si somma al credito 2024, nel caso in cui non sia stato speso in tutto in parte.

I SERVIZI DISPONIBILI

Il credito welfare può essere destinato a:

- versamento al Fondo Mario Negri;
- acquisto di un piano sanitario integrativo al Fasdac per il dirigente e i suoi familiari con la Cassa sanitaria Carlo De Lellis;
- attivazione di pacchetti prevenzione per i familiari;
- acquisto di corsi di formazione per i familiari, anche non conviventi, tramite Cfmt;
- acquisto di pacchetti di istruzione e ricreazione per i figli;
- acquisto di pacchetti socioassistenziali e per psicologo;
- attivazione di pacchetti di telemedicina e telemonitoraggio;
- rimborso spese scolastiche, assistenziali e per il trasporto pubblico.

Accesso alla Piattaforma per i dirigenti

I dirigenti entrano nella Piattaforma dal sito di Cfmt con le specifiche credenziali (user id corrispondente al codice fiscale, password già in possesso o ottenibile in autonomia dal sito) e possono navigare scoprendo le opportunità e modalità di acquisto e quindi scegliere di destinare il loro credito welfare ai servizi oggi presenti.

Accesso alla Piattaforma per le aziende

L'azienda può entrare nella Piattaforma per fini amministrativi dal sito Cfmt con le credenziali inviate da Cfmt (user id uguale a quella del Suid e password fornita dal Cfmt). L'accesso è richiesto solo quando avviene la destinazione totale e/o parziale del credito da parte del dirigente a uno o più servizi, per scaricare il pay roll e procedere poi al pagamento a favore degli enti eroganti.

È possibile, tramite la sottoscrizione di accordi aziendali a favore di tutti i dirigenti, aumentare il valore del credito welfare a disposizione sulla Piattaforma.

Il credito spendibile nella Piattaforma gestita da Cfmt è l'ultimo tassello di un welfare contrattuale globale che guarda al benessere dei dirigenti e dei loro familiari, con indubbi vantaggi anche in termini di sostenibilità economica.

La soddisfazione registrata sino ad oggi da parte di dirigenti e aziende è elevata, anche riconoscendo l'importante operazione culturale di diffusione del welfare contrattuale e aziendale sottesa a questa iniziativa di Manageritalia, Confcommercio e le altre parti datoriali. Basti pensare che prima solo il 30% dei dirigenti, e ancor meno delle aziende, aveva un welfare aziendale. A conti fatti, oltre alla qualità di quanto acquistabile, infatti, il credito welfare azzerava il costo del lavoro, diventando un importo netto più "pesante" per il dirigente e più "leggero" per l'azienda. ■

È attivo il **customer care Piattaforma dirigenti terziario** al quale rivolgersi per avere informazioni e approfondire ogni aspetto.

E-mail **welfare@dirigentiterziario.it**

Tel. **0282901045**

Su www.manageritalia.it i nuovi testi unici contrattuali

È ora possibile consultare online e scaricare dal nostro sito internet i nuovi testi unici contrattuali.

Una novità importante riguarda il ccnl terziario, per il quale è stata resa disponibile anche una versione in lingua inglese.

I testi unici presenti sono quelli relativi ai contratti sottoscritti con Confetra, Assologistica e Federalberghi.

Vi invitiamo a consultare e scaricare i documenti direttamente dalla sezione dedicata del nostro sito

<https://www.manageritalia.it/dirigenti/contratti>

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



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



È possibile sottoscrivere più adesioni
nell'ambito del medesimo anno
entro un limite complessivo di € 3.000.000



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



PREVENZIONE FASDAC

Partito il nuovo biennio 2025-2026: “Giochiamo d’anticipo”

Con il nuovo anno, il Fasdac inaugura il suo undicesimo Programma di prevenzione per il biennio 2025-2026, un’iniziativa che si riconferma come pilastro fondamentale per la salute dei dirigenti e dei pensionati iscritti.

Undici moduli per una prevenzione completa

Il programma 2025-2026 raggiunge un totale di **11 moduli**, con l’inserimento di due importanti novità che saranno disponibili a partire dal 1° aprile 2025:

- **prevenzione oncologica del pancreas:** pensata per uomini e donne sopra i 40 anni, offre una visita specialistica gastroenterologica o oncologica, un’ecografia dell’addome superiore ed esami del sangue mirati. In caso di anomalie, è previsto l’accesso a indagini di secondo livello, come ecoendoscopie e risonanze magnetiche;
- **prevenzione angiologica:** aperta a tutti gli iscritti, è dedicata alla mobilità e alla circolazione. Include

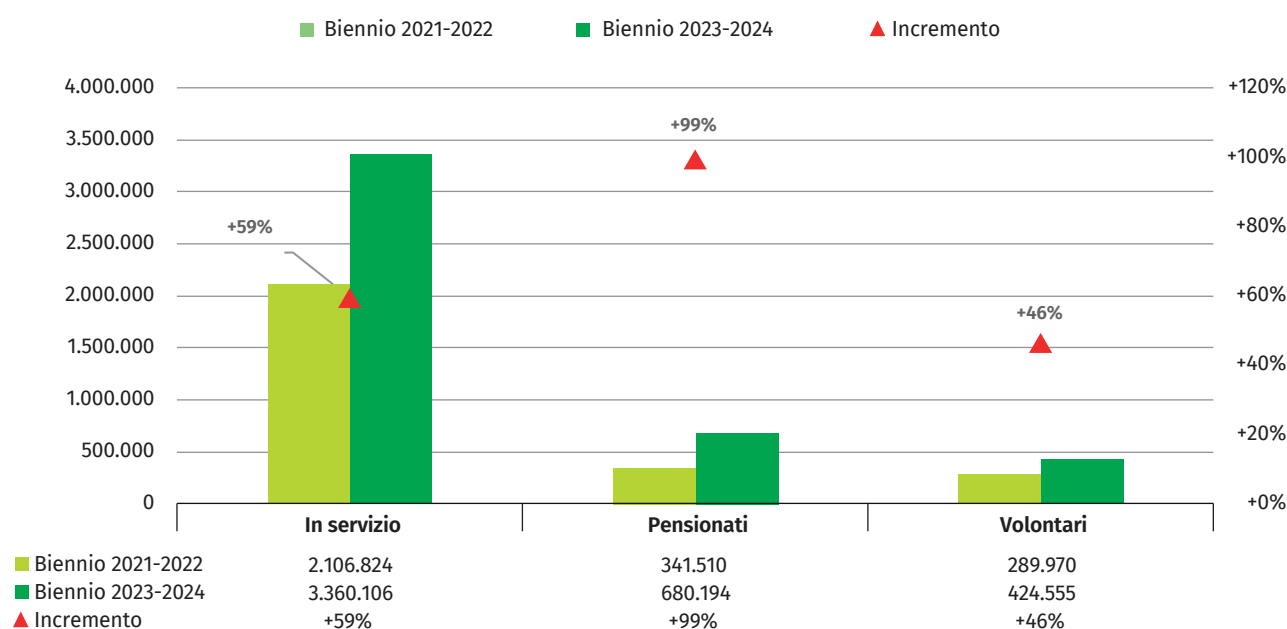
una visita specialistica e, se necessario, eco(color) doppler per arterie e vene degli arti o dei tronchi sovraortici.

Gli altri nove moduli, consolidati ormai da anni, coprono una vasta gamma di aree preventive, dalla salute cardiovascolare a quella oncologica (seno, utero, prostata, colon-retto, cute), fino alle malattie respiratorie. Ogni modulo, come noto, è strutturato su due livelli:

- **I livello:** screening iniziale gratuito, comprensivo di visite specialistiche ed esami diagnostici;
- **II livello:** accertamenti più approfonditi, sempre gratuiti, per chi presenta anomalie riscontrate nel primo livello.

Una particolarità di questa edizione risiede nella singolare coincidenza tra l’undicesimo programma biennale e il raggiungimento dei suoi 11 moduli: un richiamo simbolico che, da un lato, testimonia la

LIQUIDATO BIENNI PER STATUS ISCRIZIONE





continuità del Fondo nel proporre programmi di prevenzione solidamente integrati nella sua offerta sanitaria e, dall'altro, rappresenta un segno tangibile dell'impegno costante nell'ampliare e perfezionare i servizi dedicati alla salute.

Un impegno crescente e mirato

L'importanza della prevenzione è sottolineata dai risultati, peraltro non ancora definitivi, del precedente biennio 2023-2024, durante il quale:

- sono stati fruiti **47.091 moduli di I livello**, con il **22%** dedicato al modulo base e il **19%** al modulo cardiovascolare;
- il numero totale di fruitori è stato di **12.798**, con una media di 4 moduli per persona;
- l'importo complessivo liquidato per le prestazioni ha superato i **4,4 milioni di euro**, con il **96%** destinato ai moduli di I livello e il restante **4%** a quelli di II livello.

Questi numeri confermano non solo la partecipazione attiva degli iscritti, ma anche il successo della strategia preventiva del Fondo, che si traduce in un beneficio concreto per la salute dei dirigenti.

Maggiore capillarità sul territorio

Il Fasdac ha ulteriormente ampliato la rete di strutture convenzionate, garantendo una migliore distribuzione territoriale e collaborazioni con Irccs (Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico). Questo approccio vuole assicurare non solo standard qualitativi elevati, ma anche una maggiore facilità di accesso ai servizi.

Prevenzione e responsabilità personale

La prevenzione non si limita a un servizio sanitario: è

un atto di responsabilità verso sé stessi. Il programma biennale invita a fare della cura della propria salute una priorità.

Gli 11 moduli, pensati per rispondere alle esigenze specifiche degli iscritti in base all'età e al sesso, rappresentano un'ampia offerta costruita su basi scientifiche solide e aggiornate.

Tutti i moduli, infatti, secondo i noti principi di appropriatezza cari al Fasdac, sono costruiti e rispondono alle direttive impartite dal ministero della Salute o alle evidenze scientifiche internazionali.

Un focus sulle fasce d'età

Nel biennio 2023-2024, la fascia d'età più rappresentata è stata quella tra i **51** e i **55 anni**, che ha costituito il **24%** del totale dei fruitori. Seguono le fasce **46-50 anni** e **56-60 anni**, rispettivamente con il **17%** e il **19%**. Questi dati evidenziano l'importanza di focalizzarsi su una prevenzione mirata per le fasce d'età più a rischio.

“Giochiamo d'anticipo” per un futuro migliore

Questo undicesimo programma di prevenzione consolida la missione del Fasdac: promuovere una cultura della salute basata sulla consapevolezza e sulla prevenzione. La brochure ufficiale, già disponibile sui siti Fasdac e Manageritalia, verrà inviata agli iscritti ad aprile e fornirà le specifiche, sia di I che di II livello, per ognuno dei moduli disponibili, insieme ai consigli pratici degli esperti per mantenere stili di vita sani. La prevenzione è un viaggio che il Fasdac è orgoglioso di sostenere. Perché la salute è nelle nostre mani, e giocare d'anticipo è la mossa vincente per proteggere il bene più prezioso. ■

NUOVA CAPITELLO 3184

Riservata agli affiliati dell'Associazione Antonio Pastore, è uno strumento ideale di risparmio/investimento

Tutti gli iscritti a Manageritalia e i loro familiari in linea retta hanno oggi a loro disposizione un rinnovato strumento particolarmente efficace per rispondere alle esigenze di accantonamento di un capitale ai fini di risparmio/investimento.

Si tratta della polizza "Nuova Capitello" 3184, in vigore dal primo gennaio di quest'anno e che prende il posto della precedente Convenzione 3176, che ha riscosso un sensibile successo negli anni della sua validità.

Infatti, la possibilità di sottoscrizione offerta agli affiliati dell'Associazione Antonio Pastore (dirigenti, ex dirigenti, quadri, ex quadri, executive professional iscritti a Manageritalia) e ai loro familiari in linea retta (coniuge, figli, genitori e nonni), costituisce un vero e proprio unicum nel panorama nazionale, già a partire dalla possibilità di sottoscrizione, che è libera per tutti coloro che hanno un'età compresa tra i 20 e gli 85 anni (compiuti da meno di 6 mesi).

Altri elementi, poi, rendono ancora più interessante la sottoscrizione: scorriamoli brevemente.

Le caratteristiche principali della polizza

La Nuova Capitello 3184, come la precedente 3176, è una forma assicurativa "Mista a premio unico con rivalutazione annua del capitale" ed è prestata da primarie compagnie assicuratrici: CNP Vita Assicurazione SpA in qualità di delegataria e Generali Italia SpA in qualità di coassicuratrice.

I premi, versati in forma una tantum, confluiscono nelle gestioni separate che le due sopracitate imprese assicuratrici già utilizzano per la gestione dei premi relativi alle convenzioni Capitello precedenti e Antonio Pastore (quelle per i dirigenti in attività), ovvero le gestioni separate Previr.

Una condizione, questa, particolarmente vantag-

giosa in quanto i rendimenti riconosciuti sulle adesioni alla Nuova Capitello 3184 saranno in linea con quelli ottenuti sulla polizza "Mista" prevista per i dirigenti in attività di servizio (Convenzione Antonio Pastore).

In estrema sintesi, le caratteristiche principali della polizza Nuova Capitello 3184 sono le seguenti:

- il contraente/assicurato potrà versare un premio unico una tantum non inferiore a 10.000 euro e non superiore a 3.000.000 di euro;
- nel rispetto del limite massimo complessivo di 3.000.000 di euro, è possibile sottoscrivere più polizze nell'ambito della stessa annualità;
- successivamente alla prima adesione, il contraente/assicurato potrà effettuare "versamenti aggiuntivi" i quali, rispettando gli stessi limiti di premio previsti per l'adesione "base", saranno sommati al capitale costituito su quest'ultima;
- i costi applicati al premio unico costituente l'adesione "base" e ai versamenti aggiuntivi sono: un costo fisso pari a 30 euro, oltre al "caricamento", per premi unici inferiori a 20.000 euro; una percentuale, applicata prima dell'investimento, decrescente all'aumentare dell'entità del premio unico scelto, definita tecnicamente "caricamento", variabile dal 2,50% allo 0,25%;
- le imprese assicuratrici applicheranno, sul rendimento annuo lordo ottenuto dalle gestioni separate Previr, un "trattenuto" pari allo 0,65%.

Durata e possibilità di riscatto

La durata della singola adesione (comprensiva di eventuali versamenti aggiuntivi) è "a vita intera", consentendo al contraente/assicurato di mantenere il contratto per l'intero arco della vita.

In caso di decesso nel corso del periodo di durata contrattuale, è prevista la liquidazione ai benefi-



ciari designati del valore più alto tra il capitale maturato e il premio unico investito (garanzia del capitale investito).

Oltre a questo, la polizza Nuova Capitello 3184 consente non solo il riscatto totale in qualsiasi momento nel corso della durata contrattuale (a condizione che sia trascorso almeno un anno dalla data della sua decorrenza), ma anche il riscatto parziale, a partire da un minimo di 10.000 euro, fermo restando che la giacenza di capitale minima rimanente sul contratto in vigore non potrà essere inferiore a 10.000 euro.

Ai versamenti aggiuntivi, se effettuati dopo che l'adesione "base" abbia superato l'anno di decorrenza, non saranno applicati vincoli di permanenza.

Una soluzione per il reinvestimento

Non va infine dimenticato che questa forma di risparmio/investimento assicurativo costituisce anche un'interessante opzione per tutti coloro che, avendo raggiunto l'età limite per essere titolari di una posizione assicurativa Antonio Pastore, desiderano reinvestire utilmente il capitale maturato. ■

OPPORTUNITÀ PER EX DIRIGENTI E VOLONTARI OVER 75

Nel caso in cui il premio unico o il versamento aggiuntivo derivino dalla scelta di reinvestimento dei capitali liberatisi a seguito dell'interruzione del differimento delle polizze di "capitale differito" delle Convenzioni 3049/3108/3140 (ovvero raggiungimento del 75° anno di età dell'assicurato ex dirigente o prosecutore volontario), non sarà applicato alcun costo di entrata.

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Il prodotto polizza Nuova Capitello "3184" è emesso da CNP Vita Assicura SpA in qualità di delegataria e Generali Italia SpA in qualità di coassicuratrice. Prima della sottoscrizione, leggere attentamente il set informativo consultabile sul sito di Assidir (www.assidir.it) per conoscere in dettaglio le caratteristiche, i rischi e i costi della polizza.

CORSI DI FORMAZIONE

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

Team empowerment

Strategie di team working

Ottimizzare i risultati aziendali con il lavoro di squadra

 CFMT MILANO 19 marzo

La gestione dei conflitti

Mantenere un clima armonioso all'interno dell'organizzazione

 ONLINE 20 marzo

Strain: riconoscere i segnali di logoramento della squadra

Dal lavoro di gruppo al gioco di squadra

 ONLINE 10 aprile

Personal improvement

Punti di forza: riconoscerli ed espanderli

Identificare e riconoscere i propri punti di forza

 ONLINE 5 e 19 marzo

LinkedIn job search

Come utilizzare al meglio la piattaforma

 CFMT MILANO 13 marzo

Coltivare l'ascolto empatico

Due monologhi non fanno un dialogo

 ONLINE 4 aprile

Organizational performance

Intelligenza artificiale e diritto del lavoro

Update - Financial, legal & administrative

 ONLINE 14 marzo

ChatGPT - Advanced

Digital solutions

 ONLINE 18 marzo

OKR - Objectives key results

Le nuove frontiere del performance management

 ONLINE 2 e 18 aprile

Business development

Vendite e coinvolgimento dei clienti

Strategie LinkedIn per le aziende

 ONLINE 19 marzo

Domandare per guidare la trattativa commerciale

Il commerciale 2026

 ONLINE 25 marzo

I futuri dei soldi

Megatrend

 ONLINE 8 aprile

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.



Il podcast di Cfmt che racconta le storie di chi è stato capace di afferrare il momento e di tradurlo in una nuova invenzione

Da cosa deriva un'intuizione vincente? Da un colpo di fortuna, da tanta perseveranza e dedizione, oppure... da un lampo di genio?

Nulla capita per caso. Esiste la capacità di leggere quanto accade per intervenire sulla realtà e risolvere problemi o inventare nuove soluzioni per il futuro. In un mondo che cambia in maniera repentina, saper afferrare la giusta intuizione derivante dal flusso del "tutto" è una qualità che va assecondata.

Un podcast per scoprire i lampi di genio della storia

"Lampi di genio - Le grandi intuizioni della storia" è un podcast di Cfmt - Centro di formazione management del terziario, che ripercorre le storie di chi ha saputo intercettare il suggerimento esterno per cogliere l'attimo giusto e rivoluzionare la vita di tutti i giorni, grazie a invenzioni sensazionali e uniche. Attraverso un viaggio di 12 episodi, analizzeremo alcune delle intuizioni più brillanti che hanno lasciato un segno nella storia, dimostrando che anche le idee più piccole possono avere un grande impatto.

Idee semplici, rivoluzioni straordinarie

Pensiamo agli oggetti di uso quotidiano che hanno migliorato la nostra vita: il post-it, il mocio, i panno-

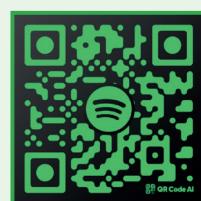
lini o il bianchetto. Cosa accomuna tutte queste invenzioni? Per quale motivo gli inventori si sono ritrovati costretti a trovare nuove soluzioni? La necessità di risolvere un problema comune. Ad esempio, nell'inverno del 1903, Mary Anderson si trova a New York e vede un'autista del tram che tiene aperti i finestrini per poter pulire manualmente il parabrezza dalla neve e dal ghiaccio. Una volta tornata a casa, disegna uno strumento manuale automatizzato col fine di rimuovere gli elementi che ostacolano la visuale del guidatore.

Lasciamoci ispirare

Il podcast è disponibile gratuitamente su Spotify: se stai cercando uno spunto creativo, non perdere l'occasione di prendere ispirazione da questi lampi di genio! ■



Ascolta il podcast:



Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurist, è responsabile del progetto Future management tools di Cfmt e curatore dell'inserto Dirigibile. (69)

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (65)

Jonathan Figoli è ceo di PFEconomy e responsabile vertical Wealth Manager Manageritalia Executive Professional. (54)

Luciana Marino è funzionario tributario, consigliere nazionale Confsal, responsabile monitoraggio normativo. (42)

Anna Zinola è docente di Metodologia della ricerca presso l'Università Cattolica di Milano e direttrice del Global Master for Luxury Business Professional, organizzato dall'Istituto Marangoni in collaborazione con la Graduate School of Management del Politecnico di Milano. Ha pubblicato oltre 10 libri dedicati ai temi del consumo. Scrive per il *Corriere della Sera*. (8)

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (66)



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E
CULTURA DI MANAGERITALIA

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



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
gennaio/febbraio 2025 è di 45.911 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



ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

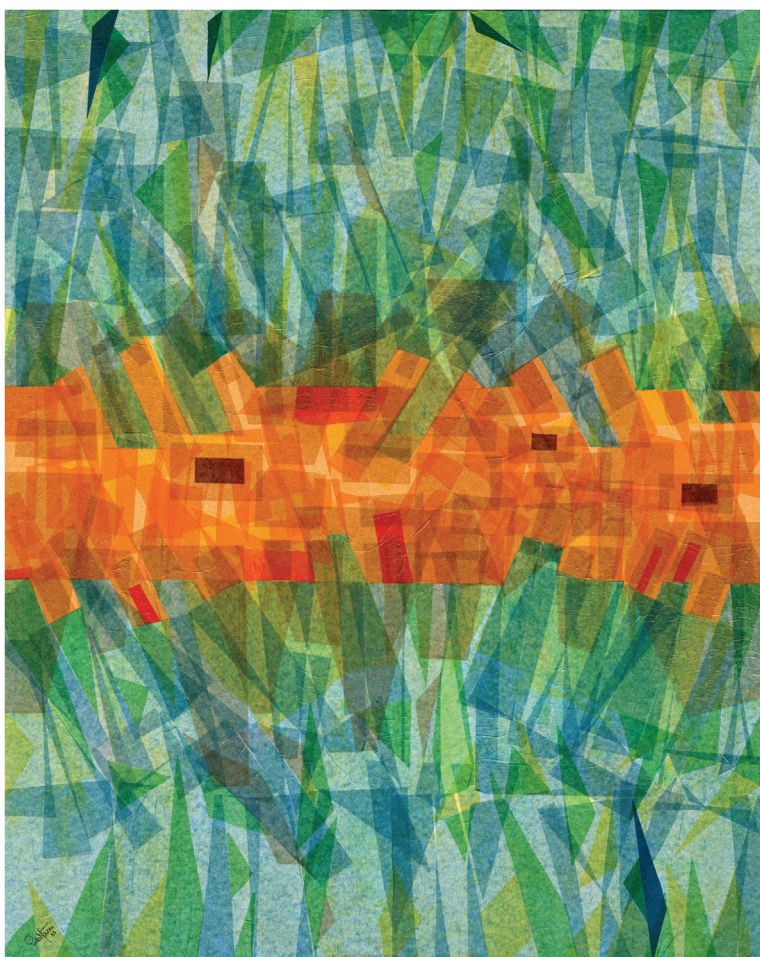
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

FINE ART PRINTS TO ENHANCE YOUR INTERIORS

DISTINGUERSI

www.paolomarianiartdesign.it



Paolo Mariani 2023 Il verde Adige a Castelvechio

Agenda 1993

Acrilico e carta su tela cm 80x100



■ **Distinguersi** con gli originali oppure i multipli nella tiratura massima di 9 copie dell'art design **Paolo Mariani**.

Le opere originali, realizzate su tela con acrilici e carta, vengono scansate da **Photo Know-How** con la tecnologia del planetario Cruse CS185 ST RD. Successivamente riprodotte in altissima definizione su seta sintetica nel formato desiderato; numerate e firmate dall'autore.

Alcune opere sono esposte presso le gallerie: **Artemente Gallery-Venezia**, **Martec Gallery-Verona**. Tutta la collezione originale è stata presentata alla Mostra Internazionale **Arte Padova 2024**, mentre alcune opere parteciperanno a **Arte Genova 2025**.