

# DIRIGENTE

N. 3 MARZO 2025

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## IL VALORE DELL'INCLUSIONE

**INNOVAZIONE**  
*Il futuro dei  
modelli di business*

**FONDO MARIO NEGRI**  
*Il 2024 consolida  
la ripresa*

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)



# Ma lo smartphone danneggia i denti?

Smartphone: lo usiamo spesso, troppo, quasi continuamente. E, per usarlo, teniamo il collo e la testa in una posizione errata. Una postura che ha ripercussioni non soltanto sulla schiena, le spalle e il collo, ma anche sulla salute dei nostri denti. Ma quali sono i rischi e in che modo possiamo evitarli? Ne parliamo in un breve articolo pubblicato sul nostro sito: scansiona subito il QR Code per scoprire di più!



Centro  
Implantologico  
Tramonte®

Convenzione diretta FASDAC dal 2004.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65 • STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218

[www.tramonte.com](http://www.tramonte.com) • [centroimplantologico@tramonte.com](mailto:centroimplantologico@tramonte.com) • Seguici su: [f](#) [in](#)

# L'INCLUSIONE È IL NOSTRO METODO, NON SOLO UN OBIETTIVO

**M**arzo è il mese in cui tradizionalmente si parla di donne, ma per noi non è solo questo. È un'occasione per riflettere su un tema molto più ampio: l'inclusione in tutte le sue forme. Un concetto che va oltre la parità di genere e tocca ogni aspetto del mondo del lavoro e della società. Parliamo di equità, accessibilità e opportunità per tutti. Parliamo di un principio che non è solo un valore, ma un metodo di lavoro, un elemento fondante del nostro agire.

Dal 2018 al 2023, tra i dirigenti privati, il numero di donne è cresciuto del 101,5%. Un dato importante, che dimostra che la strada verso un mondo del lavoro più equilibrato non è un'utopia, ma una realtà che sta prendendo forma. Tuttavia, sappiamo che i numeri da soli non bastano. L'inclusione non è una statistica, è una pratica quotidiana, un impegno costante che deve tradursi in azioni concrete.

Noi ci crediamo da sempre. Nel 1997, in Lombardia, è nato il Gruppo Donne Manager, con l'obiettivo di dare voce alle dirigenti e costruire un percorso di crescita e valorizzazione delle competenze femminili. Da allora, abbiamo contribuito a portare avanti battaglie che hanno lasciato il segno: dalla legge sulla maternità nel 2006 a quella sulla parità retributiva nel 2021, fino all'appello per la genitorialità nel 2024, che ha aperto un nuovo dibattito sulle politiche familiari e lavorative.

Il nostro impegno non si è fermato alla sola dimensione normativa. Abbiamo lavorato per portare strumenti concreti, come il progetto Un fiocco in azienda, che aiuta le imprese a creare un ambiente più inclusivo per la genitorialità, o Women on board, un per-

corso che ha già supportato oltre 1.000 professioniste preparandole per entrare nei consigli di amministrazione.

L'inclusione non riguarda solo le donne, tocca tutte le dimensioni della diversità e della sostenibilità. Significa creare opportunità per i giovani, attraverso progetti come quelli di Manageritalia: Vivi da manager, che aiuta laureati e laureandi a inserirsi nel mondo del lavoro, food4minds, che porta la cultura manageriale nelle scuole, o Interaging, che valorizza la collaborazione tra le diverse generazioni.

E poi c'è il nostro impegno interno. Oggi, nella giunta federale di Manageritalia, 6 membri su 14 sono donne, e 2 delle 3 vicepresidenze sono affidate a figure femminili. Non è un caso: è la dimostrazione che l'inclusione non è solo qualcosa che predichiamo, ma qualcosa che pratichiamo, con convinzione e coerenza.

L'inclusione non è un tema "a parte", è il motore della nostra evoluzione come Federazione e come sistema. È il modo in cui affrontiamo ogni sfida, consapevoli che la diversità non è un ostacolo da gestire, ma una risorsa da valorizzare.

Lo dimostrano i nostri progetti, le nostre scelte, il nostro metodo di lavoro. E lo dimostra anche il nostro contratto dirigenti, pensato per rispondere ai bisogni delle persone nei diversi momenti della loro vita professionale e personale, con strumenti di tutela, previdenza e crescita.

L'inclusione è ascolto, partecipazione e visione, una strada chiara da percorrere, non solo a marzo, ogni giorno.

Marco Ballarè - [marco.ballare@manageritalia.it](mailto:marco.ballare@manageritalia.it)

a cura del  
presidente Manageritalia





# ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

## Prevenzione dentale over 60



### STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

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

Struttura a convenzione diretta  
con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



### I NOSTRI SERVIZI

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

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



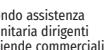
## DIRIGENTE

è online su issuu

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

## 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

## Primo piano

- 6** La Deia fa bene alle aziende. Ecco perché
- 12** Donne manager: prosegue la corsa
- 16** Inclusione al centro
- 20** Il ruolo della comunicazione per includere davvero

## Manageritalia 80 anni

- 24** Fasdac: partiamo dalla salute

## Previdenza

- 28** Pensioni 2025
- 34** Fondo Mario Negri: il 2024 consolida la ripresa

## Welfare

- 38** La forza delle convenzioni di derivazione contrattuale

## Turismo

- 44** Destination management domani

## Innovazione

- 50** Servitization: il futuro del valore nei modelli di business



## RUBRICHE

### 22 Osservatorio legislativo

### 42 ROI to read

### 55 Arte

### 56 Letture per manager

## infoMANAGER

ASSOCIAZIONI • SERVIZI • CONTRATTO • SANITÀ • PREVIDENZA • FORMAZIONE

## Manageritalia

- 67** Gestione separata Inps 2025
- 68** Prioritalia: Marcella Mallen confermata alla presidenza

## Servizi

- 71** Supportiamo i manager nelle sfide professionali
- 74** Con 50&Più Caf è più facile

## Fasdac

- 76** Fasdac e leo insieme per diffondere il valore della cura

## Assidir

- 78** I rendimenti 2024 della Convenzione Antonio Pastore e della polizza Capitello

## Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Le sfide nel processo di integrazione della sostenibilità in azienda



# LA DEIA FA BENE ALLE AZIENDE. ECCO PERCHÉ

No, non è una moda: le politiche Deia (Diversità, Equità, Inclusione e Accessibilità) sono sempre più praticate nelle aziende perché apportano benefici concreti. Ma come implementarle? Che ruolo hanno i manager? Come coinvolgere tutta la popolazione aziendale? Ne parliamo con Luciano Cantoni, executive & career coach, Icf certified, Deia specialist, startup mentor.

Enrico Pedretti

## Come stanno oggi le cose a livello di Deia nel mondo del lavoro?

«Le prime iniziative in merito si sono sviluppate intorno agli anni 80 negli Stati Uniti. Da allora, sempre più aziende riconoscono che una forza lavoro diversificata e inclusiva può portare a migliori risultati in termini di innovazione, produttività e soddisfazione dei collaboratori. Secondo un recente report del World Economic Forum, si sta assistendo a un'evoluzione nelle politiche Deia: se nella fase iniziale di questo tipo di percorsi ci si è concentrati principalmente sulla formazione, ora il focus si sta evolvendo sull'implementazione di azioni e iniziative più continuative, strategiche e integrate nei processi. Nonostante questa giusta evoluzione verso un “approccio olistico alla Deia”, in Italia possiamo migliorare: secondo un report di PwC Italia, il 62% delle aziende considera la Deia una priorità strategica, ma solo il 40% ha implementato politiche formali in materia»<sup>[1]</sup>.

<sup>[1]</sup> Fonte: PwC Italia, *Diversity & Inclusion Survey 2022*.

## Perché le differenze anagrafiche, di genere, etnia ecc. sono diventate un fattore determinante per competere?

«Parlando al mondo dell'impresa e del business è importante far comprendere che integrare approcci, cultura e iniziative legate al mondo della Deia non solo ha una solida motivazione etica, ma può essere un fattore determinante per la sostenibilità del business e per la sua espansione. Sono numerosi, infatti, gli studi che dimostrano come le aziende attente alle politiche Deia abbiano più probabilità di conquistare nuovi mercati, sono più innovative, più facili per attrarre e trattenere talenti di qualità e hanno una migliore reputazione tra clienti e stakeholder».

## In pratica, pensando a un'azienda, cosa si tratta di fare? Quali le azioni e gli strumenti?

«Innanzitutto, si tratta di definire e mettere in atto un vero e proprio percorso di trasformazione culturale e organizzativa con impatti non solo Hr, ma che coinvolgano tutte le diverse “anime” di un'organizzazione, dalle vendite alla





produzione, dal marketing all'alta dirigenza. Fondazione Diversity, con cui collaboro, ha sviluppato un vero e proprio percorso di *diversity transformation* che inizia dall'ascolto della realtà aziendale per comprenderne il livello di maturità e, su questa base, sviluppa un percorso a step evolutivi, che prevede certamente la formazione sui temi Deia, ma si estende a un'azione sinergica e continuativa su cultura, processi e organizzazione. Le azioni principali sono: definizione di una strategia Deia chiara e misurabile; formazione e sensibilizzazione; revisione delle politiche e dei processi Hr; comunicazione interna inclusiva; go to market inclusivo; monitoraggio e misurazione».

### **Qual è il ruolo della managerialità in tutto questo?**

«Il ruolo della managerialità è fondamentale per il successo di qualsiasi iniziativa Deia. Il/la manager è il ponte tra la strategia aziendale e la sua implementazione concreta a livello di team e di singoli individui. È responsabile nella creazione di un ambiente di lavoro inclusivo

in cui ogni persona si senta valorizzata, rispettata e in grado di contribuire al meglio. Riprendendo i vantaggi e gli impatti positivi di approcci alla managerialità più inclusivi, è fondamentale sottolineare come la mancanza di evoluzione e sensibilità verso questi temi possa riflettersi negativamente sulla sostenibilità e sul successo del singolo manager/professionista. Il mondo del lavoro è cambiato, le nuove generazioni hanno un rapporto diverso con la gerarchia e le dinamiche aziendali, il periodo pandemico ha cambiato le prospettive di tutte le generazioni attualmente occupate nel mondo del lavoro. Ignorare aspetti come l'en-



**Luciano Cantoni** è executive & career coach certificato ACC dalla International coaching federation, con esperienza nel supporto a manager, talent e aziende per la crescita professionale e personale. Specializzato nello sviluppo di stili di leadership inclusivi e "future proof", ha trascorso 17 anni in Google con ruoli di crescente responsabilità nel digital advertising e nella digital trasformation. People manager da più di un decennio, si è avvicinato al coaching durante la sua esperienza in Google. Attivista e promotore della Deia (Diversity, Equity, Inclusion, Accessibility), nel 2015 ha fondato l'ERG LGBTQ+ di Google Italia, assumendo poi il ruolo di european steering committee member, con focus su partnership e outreach. Dal 2023 collabora con Diversity Lab ([www.diversitylab.it](http://www.diversitylab.it)), divisione profit della Fondazione Diversity che dal 2013 promuove la Deia nelle aziende e nella società.



**Cristina Mezzanotte,**  
coordinatrice area  
Dei di Manageritalia.



**«La strada delle donne verso la parità è in corso, ma c'è ancora tanto da fare. Ancor più per arrivare a un'inclusione vera che valorizzi tutti – uomini e donne, giovani e senior, culture ed etnie diverse – nonché ogni diversa abilità. Come dovrebbe ormai essere chiaro a tutti, non si deve farlo per buonismo, piuttosto per equità, ma ancor più perché i dati dimostrano**

**che l'inclusione porta valore e dà alle aziende più benessere e migliori risultati in termini di produttività, fatturati e capacità di crescita.**

**In questo i manager, laddove presenti, hanno un ruolo determinante per mettere a terra e in sinergia questi valori e farne un fattore competitivo e vincente. Un modo per convincere tutti della bontà, anche economica, di questo cambio, prima di tutto culturale, che può trovare nel mondo del lavoro il punto di partenza per ampliarsi alla famiglia e alla società».**

gagement del team e delle persone, la *psychological safety*, l'ascolto, il riconoscimento e il coinvolgimento di tutte le risorse di un team, ne riduce l'efficienza e la resilienza e genera un impatto negativo sulle performance e sulle valutazioni del manager stesso. Il/la manager dovrà sempre orchestrare, stimolare, coordinare, chiedere, aiutare il team a generare il massimo del valore, grazie al confronto e a un ambiente lavorativo non conflittuale. Abbracciare e sposare le politiche Deia proposte dall'azienda risulta un passaggio necessario per questa evoluzione, non solo perché fanno parte della strategia aziendale, ma soprattutto perché rappresentano un fattore critico per il successo della propria carriera, della società per cui si lavora (consumatori e consumatrici continuano a evolvere e ad espandersi), senza dimenticare il benessere del team. Per questo è importante che ogni persona con un ruolo manageriale faccia un percorso di consapevolezza dei propri talenti così come delle proprie fragilità, allo scopo di portare autenticità nel proprio ruolo aziendale. Come coach supporto molti manager in questo percorso, con risultati sempre soddisfacenti».

### **E quello del personale? Come coinvolgerlo attivamente?**

«Anche il personale ha un ruolo essenziale nel successo delle iniziative Deia. È importante attivare iniziative di questo tipo posizionandole come un impegno condiviso da tutta l'organizzazione. Il coinvolgimento attivo delle persone è fondamentale per creare una cultura aziendale real-

mente inclusiva e sostenibile nel tempo. È importante promuovere consapevolezza e sensibilizzazione sui benefici che comportamenti e pratiche inclusive hanno per tutti all'interno di un'organizzazione. Come indicato in precedenza, la formazione e la condivisione di una vision chiara e definita in relazione ai valori che l'azienda abbraccia sono fondamentali punti di partenza. Per coinvolgere e mantenere attiva l'attenzione e il focus sulla Deia è suggeribile promuovere la partecipazione a iniziative e gruppi (come gli Erg) che permette a ogni persona di portare un contributo attivo nello sviluppo e nel mantenimento di una cultura inclusiva. Riconoscere e premiare l'impegno attivo in iniziative Deia risulta altrettanto importante quanto lo stigmatizzare i comportamenti non in linea con policy e valori definiti e condivisi (politica "zero tolerance")».

### **E il tutto, quali risultati porta?**

«Ci sono tantissimi studi ed evidenze che chiariscono in modo inequivocabile gli impatti e i vantaggi che si ottengono integrando un approccio Deia in tutto il tessuto aziendale (vedi box). In generale, emerge chiaramente che, oltre a rappresentare un valore etico nei confronti della popolazione aziendale e verso il proprio target di riferimento, un'azienda che opera ed è percepita come inclusiva ha maggiori possibilità di performare meglio sotto tanti punti di vista. È chiaro che Deia non è solo un acronimo o una "buzzword" da sventolare per adattarsi a una moda del momento. Quan-

do Diversità, Equità, Inclusione e Accessibilità diventano parte integrante della cultura aziendale, i vantaggi sono evidenti a tutti coloro (interni ed esterni) che interagiscono con questa azienda. Una strategia Deia è un fattore di successo e sostenibilità per qualsiasi business, per questo non può essere ignorata o considerata "un task delle risorse umane". Mi permetto di aprire una parentesi sull'acronimo Deia. Siamo partiti dal classico Diversity & Inclusion (D&I), si è evoluto in Diversity equity and inclusion e ora si parla di Diversity equity inclusion and accessibility. Ne parlo qui per sottolineare che, oltre al sacrosanto aspetto etico, il mondo

dell'accessibilità rappresenta non solo un obbligo normativo (l'European Accessibility Act entrerà in vigore il 28 giugno di quest'anno), ma c'è un grande potenziale nell'integrare strutturalmente l'accessibilità nelle proprie strategie, dato il potenziale rappresentato da questo mondo, senza contare la ricaduta positiva su brand reputation e attrattività di nuovi clienti e talenti».

### Perché ancora troppi non lo fanno?

«Il cambiamento è complesso e costa, in termini di investimenti e di tempo da dedicare. Mi ricorda i miei 20 anni nel

## ALCUNI DATI SUI BENEFICI DELLE POLITICHE DEIA PER LE AZIENDE



### Mercati globali e clienti diversificati

Una ricerca di Harvard Business Review ("What makes an inclusive leader?") ha dimostrato che le aziende in cui le leadership valorizzano le diversità in termini di organizzazione, processi, logiche di recruitment orientati alla Deia, hanno il 70% in più di probabilità di conquistare nuovi mercati.



### Innovazione e creatività

Uno studio di Forbes ("Diversity confirmed to boost innovation and financial results") ha rilevato che le aziende con maggiore diversità di pensiero superano i competitor del 20% in termini di innovazione.



### Talent acquisition e retention

In un mercato del lavoro sempre più competitivo, attrarre e trattenere i migliori talenti è fondamentale. Le nuove generazioni, in particolare, sono sempre più attente ai valori aziendali e alla cultura inclusiva. Le aziende che dimostrano un impegno concreto per la Deia sono più attraenti per i talenti diversificati e hanno maggiori probabilità di trattenere i propri collaboratori nel lungo termine. Uno studio di LinkedIn ("Why is diversity and inclusion important?") ha rilevato che il 76% dei candidati considera la diversità un fattore importante nella scelta di un'azienda.



### Reputazione aziendale e brand value

L'impegno per la Deia contribuisce a costruire una reputazione aziendale positiva e a rafforzare il brand value.

I consumatori sono sempre più attenti all'impegno sociale delle aziende e premiano quelle che si dimostrano inclusive e responsabili. 7 persone su 10 scelgono brand inclusivi, e 3 persone su 10 non accettano i brand neutrali, ossia che non prendono una posizione rispetto alla Deia (fonte: Diversity Brand Index).



### Stabilità finanziaria

Uno studio di Deloitte ("The diversity and inclusion revolution: eight powerful truths") ha evidenziato che le aziende con una cultura inclusiva hanno il doppio delle probabilità di raggiungere o superare gli obiettivi finanziari e 6 volte più probabilità di essere innovative e agili.



### Maggiori volumi di vendita

In Italia, Diversity promuove da 8 anni (in collaborazione con Focus Mgmt) il "Diversity brand index", una ricerca che conferma come i brand considerati "autenticamente inclusivi" possono generare volumi di vendita superiori fino al 24% di brand non considerati inclusivi. Negli anni questo differenziale è cresciuto, così come è cresciuta l'aspettativa dei consumatori rispetto a posizioni solide e concrete dei loro brand preferiti verso il mondo della Deia ([www.diversitybrandsummit.it](http://www.diversitybrandsummit.it)).



## LE AZIONI PRINCIPALI PER UN PERCORSO DI DIVERSITY TRANSFORMATION

1

### Definizione di una strategia Deia chiara e misurabile

È fondamentale partire da un'analisi della situazione attuale dell'azienda in termini di diversità e inclusione, definire obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti (smart) e stabilire indicatori di performance (Kpi) per monitorare i progressi.

2

### Formazione e sensibilizzazione

Offrire programmi di formazione e sensibilizzazione sulla Deia a tutti i livelli aziendali, dai manager ai dipendenti, per aumentare la consapevolezza sui temi della diversità, dell'inclusione, dei pregiudizi inconsci e delle micro-aggressioni in ambito lavorativo.

3

### Revisione delle politiche e dei processi Hr

Rivedere e aggiornare le politiche e i processi Hr (selezione, assunzione, valutazione delle performance, promozione, retribuzione, sviluppo di carriera, politiche di welfare aziendale) per garantire che siano equi, inclusivi e che non perpetuino discriminazioni inconse.

4

### Comunicazione interna inclusiva

Utilizzare un linguaggio inclusivo in tutte le comunicazioni aziendali (interne ed esterne), evitare stereotipi e pregiudizi e promuovere una narrazione positiva della diversità.

5

### Go to market inclusivo

Costruire la propria relazione con i mercati, in modo che ogni cliente, stakeholder e persona si senta valorizzata nella comunicazione esterna, così come nei prodotti e nei servizi a loro destinati.

6

### Monitoraggio e misurazione

Monitorare regolarmente i dati sulla diversità e l'inclusione, raccogliere feedback dai dipendenti e dai mercati per misurare l'impatto delle iniziative Deia per identificare aree di miglioramento e aggiustare la strategia.

mondo del digital, dove anche un fenomeno che possiamo dare per scontato come la "digital transformation" ancora oggi è lontano dall'essere stato affrontato nella sua interezza. Sottovalutare l'impatto e i vantaggi di queste iniziative in termini di sostenibilità del business, capacità di attrarre talenti, capacità di adattarsi a un mercato che cambia (grazie anche all'innovazione), rischia di escludere dall'equazione un fattore di successo che ha una rilevanza decisamente marcata. È quindi importante superare l'inerzia iniziale, affidarsi a professionisti preparati, attivare percorsi di diversity transformation in linea con "il ritmo" della propria azienda, dove sperimentazione, misurazione e adattamento ai risultati risultano fondamentali per poter traghettare la propria realtà verso un'evoluzione culturale e organizzativa non più rimandabile. Ricordo una presentazione di Google che riportava un acronimo che mi colpì molto: Coi=Cost of ignoring. Quanto costerebbe ignorare i benefici e i vantaggi di una strategia Deia autentica e ben studiata? Gli studi portati avanti da Diversity e Focus Mgmt si basano sul concetto del Net promoter score (Nps), l'indice di passaparola che fa leva sulla fiducia e che ha impatto sulla reputazione, un valore che ogni realtà che fa business deve costruire con la propria utenza. Un'azienda non considerata inclusiva ha un Net promoter score molto basso (-77%) rispetto a un brand considerato inclusivo (+86,5%). Come si capisce il "Cost of ignoring" è tutt'altro che trascurabile».

### Chi è più avanti in termini di Deia tra mondo del lavoro e società?

«Secondo me, aziende e società si influenzano reciprocamente per quanto riguarda la Deia. Il mondo del lavoro e le società si rendono sempre più conto dei vantaggi della Deia in quanto le buone pratiche hanno un impatto positivo sull'organizzazione, sull'engagement della popolazione aziendale e sui risultati di business. Le aziende sono fatte di persone che si trovano più a loro agio in contesti inclusivi. Le stesse persone sono più orientate a scegliere prodotti e servizi da parte di brand considerati inclusivi. A tal proposito, l'ultima ricerca già citata di Diversity (insieme a Focus Mgmt) conferma che l'inclusione resta sempre determinante come driver di scelta per consumatrici e consumatori nei confronti dei brand: 7 persone su 10 scelgono con convin-

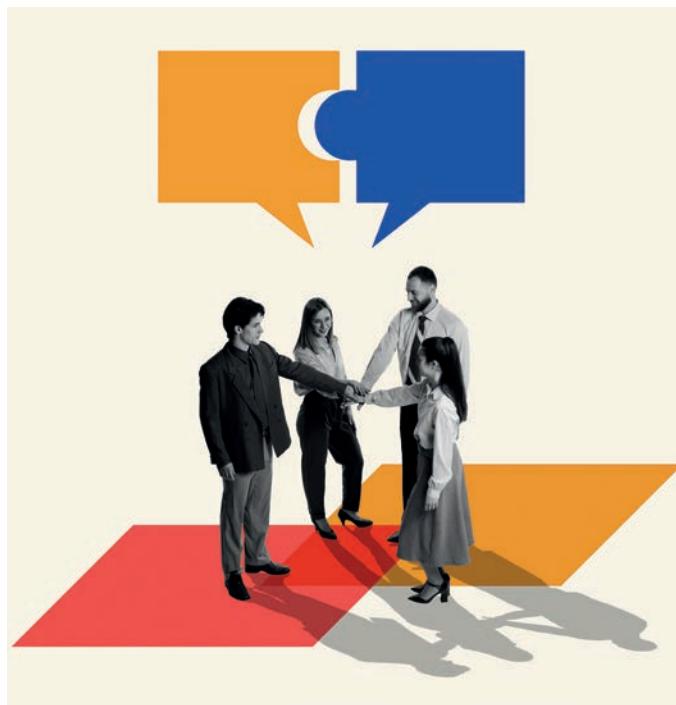
zione marche che parlano di inclusione e altrettante non consiglierebbero quelle percepite come non inclusive. Allo stesso modo, realtà aziendali che, prima di altre, si muovono verso percorsi di diversity transformation influenzano la società, diffondono buone pratiche e quindi aiutano a migliorare il percepito anche nella società. Per questo ogni anno Diversity organizza il Diversity Brand Summit (l'ultimo si è svolto a febbraio 2025), un evento in cui non solo vengono condivisi i risultati della ricerca che ho in parte citato in questo articolo, ma vengono anche premiati i migliori progetti di Deia delle realtà italiane, contribuendo così a diffondere la cultura dell'inclusione nelle aziende e nella società».

### **Guardando al futuro, quali obiettivi dobbiamo darcì?**

«Le sfide sono tante e la complessità dei giorni nostri è non indifferente. Ignorare l'importanza e i vantaggi di un contesto aziendale dove la Deia diventi un fattore di crescita e di sostenibilità del business, considerandola secondaria rispetto a "tutto quello che sta succedendo", rappresenta una *missed opportunity* che, secondo me, non possiamo più permetterci. Diamoci quindi l'obiettivo di includere la Deia come fattore fondante e strategico della nostra realtà aziendale (come marketing, produzione, amministrazione, Hr ecc): attiviamo un percorso di ascolto, coinvolgiamo specialisti e tutta la popolazione aziendale, facciamoci contaminare dalle buone pratiche di realtà anche lontane dal nostro business. Mi piacerebbe che chi leggesse questo articolo entro la fine del 2025 abbia contribuito ad attivare un percorso di diversity trasformation nella propria azienda».

### **La diversity è oggi sotto scacco, soprattutto in America. Proprio in Usa alcune delle aziende prima paladine stanno facendo retromarcia. Cosa possono fare lavoratori e cittadini? E quali potrebbero essere le ricadute a livello mondiale?**

«Negli Stati Uniti si sta assistendo a una certa retromarcia su alcune iniziative Deia, soprattutto a livello politico e in alcuni settori aziendali. Questo fenomeno, spesso definito Deia backlash, è alimentato da diverse ragioni. Innanzitutto, una polarizzazione politica e culturale che ha portato un'inversione del punto di vista creando la critica alla "cultura Woke", non dissimile alla cosiddetta "teoria del



gender" che abbiamo visto diffondersi in Italia. Poi, le pressioni economiche e un focus sul breve, che potrebbero avere impatto sulla riduzione dei budget e del focus sulla Deia. Per contro, questo articolo è ricco di spunti sui vantaggi della Deia per persone e aziende. Questi sono fatti, risultati concreti, che non sono destinati a cambiare: l'utenza, la clientela continuerà a scegliere aziende in linea con i propri valori, i talenti sceglieranno sempre di più contesti lavorativi che assicurino un ambiente sfidante e inclusivo, la cultura manageriale dovrà diventare sempre meno top-down se vuole perseguire i propri obiettivi. È importante continuare a ricordare perché vengono attivate queste iniziative, nella consapevolezza che in questo momento stiamo vivendo una certa turbolenza, che però non può cancellare il lavoro e i progressi fatti fino a qui. Come ulteriore conferma, in questi giorni aziende come Apple hanno ritenuto importante comunicare chiaramente di non voler abbandonare il focus verso la Deia: dove la scelta è autentica e convinta, i risultati ci sono e quindi si vuole continuare. Il percorso e la direzione sono segnati, è fondamentale lavorare su progetti e iniziative concrete, misurabili, adattabili e sapere che gli obiettivi si raggiungono con la perseveranza, con l'entusiasmo e condividendo sforzi e successi con tutta la popolazione aziendale. ■



# DONNE MANAGER: PROSEGUE LA CORSA

*Dal 2008 sono cresciute del 101%. Oggi sono al 22% e, nel terziario, ancora di più (26%). Questo emerge dall'ultimo report sui manager privati, elaborato da Manageritalia sugli ultimi dati ufficiali resi disponibili dall'Inps, che vedono un aumento complessivo dei manager nel nostro Paese, pari al 2,6%. Crescono soprattutto le donne (+5,1% vs 1,9% degli uomini) e il terziario (+20% vs industria, 4% negli ultimi otto anni). I dati sui soli dirigenti del terziario di Manageritalia confermano la crescita anche nel 2024: +5% in totale, +9% le donne e +4% gli uomini*



**S**econdo gli ultimi dati ufficiali Inps (2023) elaborati da Manageritalia, i dirigenti privati italiani sono aumentati del 2,6%. Si tratta di un incremento che rafforza la crescita dei quattro anni precedenti, proprio quelli delle policrisi, arrivati dopo il forte calo (-5%) che ha caratterizzato il decennio 2008-2018. Un dato che la dice lunga sulle colpe che la scarsa managerializzazione ha avuto nell'asfittica crescita di Pil, occupazione e retribuzioni degli ultimi decenni. I numeri dimostrano chiaramente che, proprio in tempo di crisi, imprenditori e aziende hanno capito che senza managerialità non si cresce e non si compete e non si superano ostacoli e difficoltà, come quelli di questi ultimi anni. In tutto questo, pare ormai acclarato che la managerialità, anche femminile, è determinante per competere.

## Dirigenti in aumento spinti dalle donne

L'aumento del 2,6% nel 2023, dopo quello del 3,8% del 2022, è dovuto a un incremento del 5,1% delle donne e dell'1,9% degli uomini. Si conferma quindi la forte e nota rincorsa verso la parità delle donne dirigenti, cresciute del 101,5% dal 2008 al 2023 (-2,8% gli uomini e +9,6% il totale dirigenti) e oggi pari al 21,9% del totale (21,4% nel 2022, 20,5% nel 2021 e 19,1% nel 2020). Da notare poi che le donne sono percentualmente molto più presenti nel terziario (25,8%) rispetto all'industria (16,5%). Una cresciuta anche prospettica, visto il maggior peso che queste hanno nelle coorti di dirigenti più giovani (39% tra gli under 35 e 31% tra gli under 40), rispetto al totale (21,9%) e tra i quadri, e quindi del peso che assumono nel ricambio generazionale, che vede uscire soprattutto manager u-

mini in fasce d'età più elevate ed entrare più donne in quelle più giovani.

## La crescita dei dirigenti si conferma anche nel 2024

I dati relativi al solo terziario privato confermano la crescita dei dirigenti, con un +5%, +4% gli uomini e +9% le donne. Una conferma sia del trend in atto che dell'aumento della componente manageriale. La crescita dei dirigenti nel 2022 coinvolge quasi tutte le regioni italiane, con la sola eccezione di Umbria (-0,6%), Abruzzo (-3,1%), Molise (4,3%), Sicilia (-7,1%), Basilicata (-11,7%) e Calabria (-15,8%). Il Mezzogiorno flette anche nel 2023, come nel 2022, dopo la forte crescita generalizzata del 2021. A crescere di più sono Sardegna (5,8%), Trentino-Alto Adige (4,8%), Lombardia (3,6%), Emilia-Romagna (3,5%), Campania e Puglia (+3%) e Lazio (2,9%), che sono, almeno in parte, le regioni più managerializzate. Il divario a livello manageriale resta ancora forte, considerando il rapporto tra dirigenti e lavoratori dipendenti, che è 0,9 a livello nazionale, 1,7 in Lombardia e 0,3-0,2 al Sud, molto inferiore al 3% dei principali competitor. La regione con la percentuale più elevata di donne in posizioni dirigenziali è il Lazio (28,2%), seguita nell'ordine da Molise (27,1%), Sicilia (26,9%), Puglia (24,8%) e Lombardia (24%). Agli ultimi tre posti Umbria e Marche (13,9%), Abruzzo (13,7%) e Trentino-Alto Adige (10,8%).

Volendo poi stilare la classifica delle province più rosa, Milano prevale nettamente, con 10.987 donne dirigenti, seguita da Roma (5.659) e Torino (1.469). Ai primi dieci posti si trovano solo province del Nord. Guardando



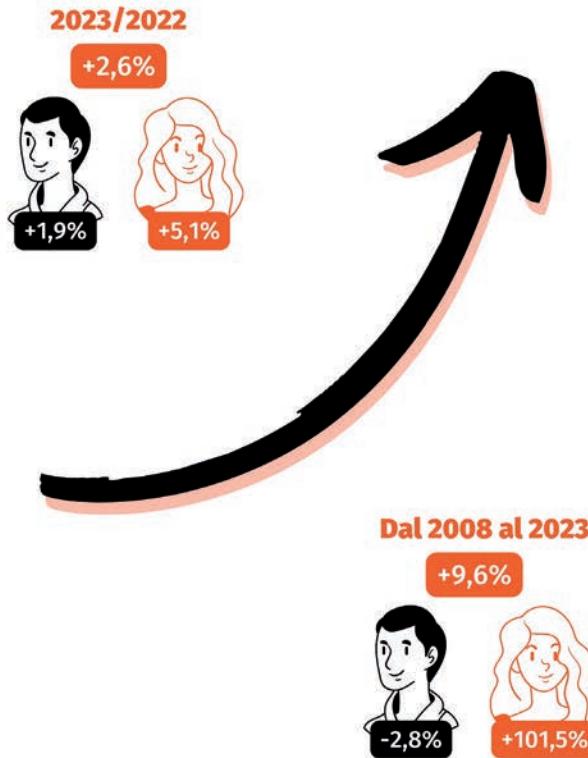
Marco Ballarè,  
presidente Manageritalia.



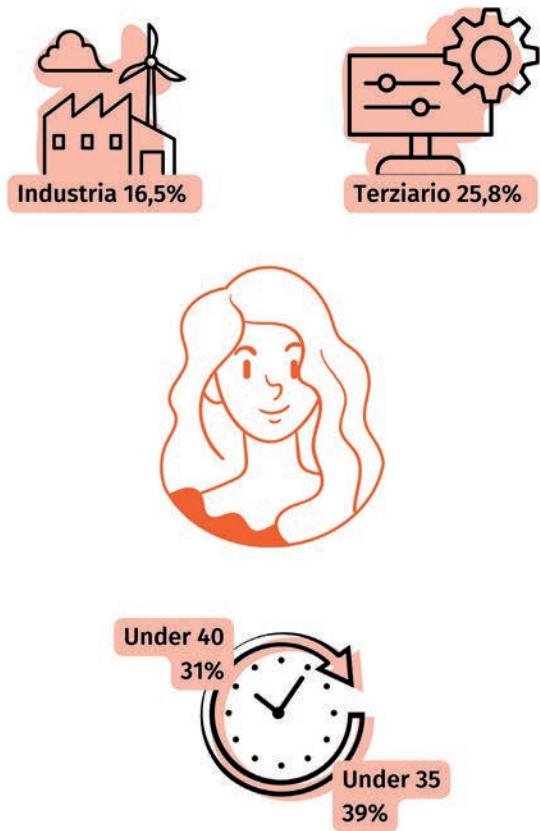
**«La crescita costante della managerialità in Italia, con un aumento del 5% nel 2023, e in particolare quella femminile, che ha registrato un incremento del 101,5% dal 2008 al 2023, dimostrano chiaramente come la rincorsa sia in atto, ma ci sia ancora tanto da fare per dare le giuste opportunità anche alle donne nel mondo del lavoro e nel management aziendale. La strada è tracciata: non dobbiamo fermarci né tornare indietro, ma affermare con ancora più impegno e dedizione scelte e azioni che portino a una vera parità di genere. L'inclusione femminile è nell'interesse delle imprese, del mercato e della società in cui viviamo. Un mondo in cui anche le donne sono protagoniste è senza dubbio una realtà migliore».**



## CRESCITA DEI DIRIGENTI



## DONNE DIRIGENTI



invece al peso percentuale delle donne dirigenti, prevalgono alcune province del Sud e/o minori, spesso caratterizzate da un bassissimo numero di dirigenti in assoluto e quindi facilmente influenzabili da vari fattori. In questo caso, al primo posto c'è Enna, con le donne dirigenti al 56,2% che superano addirittura gli uomini, seguono Agrigento (46,1%), Catanzaro (36%) e Pavia (33,6%).

### Dirigenti: segno + grazie al terziario, settore più rosa

L'aumento dei dirigenti privati è nell'ultimo anno appaiato per industria e terziario (+2,6%). Terziario che, se guardiamo più indietro (2015, per avere una classificazione omogenea in base ai codici Ateco), è stato l'unico a crescere, e parecchio, nella componente manageriale dal 2015 a oggi (+0,3%), a fronte di un minimo aumento dell'industria

(+3,7%). A crescere di più nell'ultimo anno e, in generale, nel periodo considerato sono compatti quali Attività professionali (11,2%), Costruzioni (8,3%) e Attività di alloggio e ristorazione (5,3%) e Trasporto e magazzinaggio (4,5%). Il terziario privato è di gran lunga il settore più rosa, basti pensare che nella Sanità e assistenza sociale le donne dirigenti (52,3%) superano i colleghi e sono il 34,4% nell'Istruzione e il 28,4% nelle Altre attività di servizi.

### Le aziende del terziario per genere

Focalizzandoci sulle 9.886 aziende del terziario privato guidate da dirigenti, possiamo scoprire quanto pesi la connotazione di genere: di fatto due terzi delle aziende (67,2%) non hanno all'interno donne dirigenti, il 20,1% ha sia dirigenti donne che uomini e il 12,7% ha solo dirigenti donne.

# FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris  
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - [www.cesareparis.it](http://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<sup>®</sup>  
Servizi per la Sanità Integrativa



Cooperazione Salute  
società di mutuo soccorso



UniSalute

BLUE  
ASSISTANCE

My Assistance

In Salute

Edenred

ADE



# INCLUSIONE AL CENTRO

## *I progetti di Manageritalia per un mondo del lavoro inclusivo*

In Manageritalia non si parla di inclusione: la si fa, attraverso iniziative e progetti concreti che puntano a una società e a un mondo del lavoro attenti alle identità di ognuno, senza che la produttività venga penalizzata.

Gran parte della nostra azione include iniziative a sostegno dell'occupazione femminile e di quella dei giovani. Di seguito, vi raccontiamo le principali, invitandovi a entrare a far parte dei gruppi di lavoro che si dedicano a questi progetti: più siamo, meglio includiamo!

### **Gruppo Donne Manager e iniziative per la parità di genere**

Nato nel 1997 in Manageritalia Lombardia, il Gruppo Donne Manager ha coinvolto sempre più persone delle varie Associazioni territoriali. Le donne e gli uomini che vi partecipano portano avanti azioni politiche, iniziative per le aziende e percorsi di formazione. L'impegno di tutti gli associati coinvolti è un punto di forza. Sono tanti i successi raggiunti dal Gruppo nel corso degli anni.

#### *Azioni politiche*

- **Legge sulla maternità (2006):** anche per le dirigenti la maternità, che fino a quel momento era a carico del datore di lavoro, viene pagata dall'Inps.
- **Legge sulla parità retributiva (2021):** prevede una serie di certificazioni, misure e sgravi fiscali per abbattere il gender pay gap in aziende con oltre 50 dipendenti.
- **Appello per una genitorialità condivisa (2024):** presentazione di cinque proposte di legge per un vero cambiamento culturale, finalizzato a combattere la

disparità di genere e a guardare diritti e doveri dei genitori indipendentemente dal genere.

 <https://bit.ly/genit-condivisa>



## Iniziative per le aziende

- **Un fiocco in azienda:** sostiene la pari genitorialità in azienda e in famiglia attraverso consulenze, momenti formativi e di supporto per i futuri genitori.
- **Guida alla certificazione di genere:** uno strumento gratuito che offre una panoramica sulla UNI/PDR 125:2022 e sull'iter di certificazione, con azioni e strategie operative per implementarlo con successo.

## Percorsi di formazione

- **Women on board:** offre formazione specifica per coloro che vogliono accedere a posizioni di responsabilità in aziende e società pubbliche e private;

l'obiettivo è ridurre il divario di genere nei consigli di amministrazione.

- **Donne e denaro in una relazione di crescita:** attraverso incontri su gestione del denaro, previdenza e finanza, vuole dare a tutte le donne gli strumenti per essere sempre più alla pari non solo in azienda e sul lavoro, ma anche in famiglia e nella società.
- **Managing for inclusion:** percorso per accompagnare le piccole e medie imprese all'ottenimento della Certificazione di genere.

## Iniziative per giovani e giovanissimi

Si realizzano grazie all'impegno di tutte le Associazioni territoriali, che organizzano percorsi sulla professione





ne manageriale e sul mondo del lavoro coinvolgendo enti scolastici (scuole superiori e università) e numerosi manager volontari. Attraverso incontri, seminari, simulazioni di colloqui, hackaton e giornate di affiancamento in azienda, i giovani possono affrontare il mondo del lavoro con consapevolezza e preparazione. Il tutto viene organizzato e raccontato all'interno della piattaforma Un ponte sul futuro, i cui percorsi principali sono:

→ **food4minds** (per le scuole secondarie di secondo grado): incontri nelle classi per lo sviluppo di competenze trasversali e per l'orientamento al mercato del lavoro.

→ **Vivi da manager** (per laureati e laureandi): prevedono alcuni giorni di mentorship e affiancamento in azienda con un manager, per conoscere "da dentro" il mondo del lavoro e le possibilità di sbocco professionale.

### Altri progetti per il benessere di tutti

#### *Young academy for gender policies*

Progetto sviluppato con i giovani e per i giovanissimi e che coinvolge manager, università e scuole superiori: dopo un percorso di formazione, 15 giovani tra i 18 e i 30 anni diventano ambasciatori della parità di genere nelle scuole superiori milanesi, tenendo lezioni sul lin-



**Luisa Quarta**, coordinatrice  
Gruppo Donne Manager  
Manageritalia



**«Manageritalia è da sempre impegnata nel fare informazione, cultura e nell'intraprendere azioni sul fronte della parità e della valorizzazione delle diversità. In questo percorso, nel 1999 è nato il Gruppo Donne di Manageritalia Lombardia, allargatosi poi a tante altre Associazioni territoriali.**

**Il punto di partenza di un gruppo formato anche da uomini e spinto dalla Federazione come avamposto di nuove iniziative è la parità delle donne, sin da subito caratterizzata dal mettere al centro il merito. Queste le basi di varie iniziative che sono partite dall'universo femminile, per poi ampliare il raggio d'azione a giovani, senior e a tante altre forme di diversità. L'obiettivo finale è rendere inclusivo il mondo del lavoro, per raggiungere senso e benessere per le persone e produttività e competitività per le aziende. Un connubio inscindibile per un futuro di crescita davvero sostenibile».**

guaggio e gli stereotipi di genere.

 <https://bit.ly/par-genere>

#### *Produttività & Benessere*

Iniziativa nata per introdurre politiche, strumenti e azioni per migliorare l'organizzazione aziendale, la flessibilità organizzativa e lavorativa, la collaborazione e la produttività e aumentare la conciliazione della vita professionale e privata, la salute e il benessere in azienda.

Le basi del progetto, che nel 2015 (tempi non sospetti!) abbiamo portato con i nostri manager in varie aziende, erano merito (gestione per obiettivi, empowerment, realizzazione di sé ecc.), collaborazione (organizzazione e gestione manageriale, innovazione ecc.) e retribuzione non solo monetaria (company welfare ecc.).

#### *Interaging*

Progetto sull'intergenerionalità nato per fare informazione, cultura e sviluppare azioni concrete per far collaborare le varie generazioni. Le nostre proposte sono: la staffetta (un tutoraggio del senior al giovane

che entra); il variabile (blocco della retribuzione fissa del senior e rafforzamento della parte variabile legata ai risultati e al lavoro di tutor e contestuale inserimento di un junior in apprendistato); il tandem (abbinamento di lavoratori junior/senior per svolgere progetti congiunti); il mentoring (piano formativo per il passaggio di competenze tra junior e senior in ottica *learning by doing*). ■

## WOBI Membership

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



ADAM GRANT  
Talento



BRENÉ BROWN  
Leadership



PETER DIAMANDIS  
Innovazione



AMAL CLOONEY  
Guidare  
il cambiamento



GARY HAMEL  
Strategia



FEDERICA PELLEGRINI  
High  
Performance



NOURIEL ROUBINI  
Economia



MARY C. MURPHY  
Organizational  
Transformation



ALONDRA DE LA PARRA  
Creatività

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](mailto:marketing.it@wobi.com)



*Scopri di più!*





# IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE PER INCLUDERE DAVVERO



*L'ultimo Time out di Manageritalia Executive Professional - Area Comunicatori ha indagato il legame tra Deia e comunicazione*

**L'** inclusione e le politiche Deia si realizzano anche attraverso una corretta comunicazione, sia esterna che interna. Proprio di questo si sono occupati **Carola Salvato**, co-founder Gwpr Italia, e **Massimo Moriconi**, general manager e ceo di OmnicomPublic-Relations Group Italy, durante l'ultimo "Time out della comunicazione", il nuovo format online di Manageritalia Executive Professional (vedi box nella pagina accanto). Durante il dibattito, guidato da **Enrico Pedretti** e **Rita Palumbo**, Salvato e Moriconi si sono soffermati su cosa si intende per ambiente inclusivo, come costruirlo attraverso la comunicazione e come tradurre questa in comportamenti.

## Ambiente inclusivo e comunicazione: che relazione c'è?

**<Salvato>** «La comunicazione è importante perché permette a tutti di essere ascoltati: se diamo voce a tutti, stiamo già costruendo un ambiente inclusivo».

**<Moriconi>** «Innanzitutto, diamo una definizione dell'ambiente inclusivo, cioè quell'ambiente che desidera rispecchiare ciò che c'è nella società, quindi fuori dall'azienda».

## Com'è la comunicazione inclusiva?

**<Salvato>** «Utilizza un linguaggio neutro, che permette a ciascun individuo di essere sé stesso e riconoscersi. Evita

gli stereotipi, i luoghi comuni e garantisce accessibilità alle informazioni».

**<Moriconi>** «In un mondo ideale, è una comunicazione che viene progettata, realizzata da un team eterogeneo per età, cultura e genere. Ciò consente lo sviluppo di relazioni e l'ascolto di più pubblici di riferimento».

## E quella non inclusiva?

**<Salvato>** «È quella che parte dal presupposto che io sono ok e l'altro no: usa un linguaggio arrogante, finalizzato a creare pregiudizio».

**<Moriconi>** «Si verifica quando la comunicazione inclusiva non è autentica o "sentita", ma ha in realtà scopi commerciali e, magari, a breve termine».

## Quando parliamo di diversità e inclusione si deve guardare anche al gap generazionale, ovvero la differenza di opinioni e valori, approcci tra diverse generazioni?

**<Salvato>** «Sì, assolutamente. Anche perché diverse generazioni vivono in modi molto diversi i temi Deia».

**<Moriconi>** «Non solo diverse visioni, ma anche diversi punti di forza che possono essere messi l'uno al servizio dell'altro. Per questo la capacità di fare collaborare genera-



**Carola Salvato**, co-founder Gwpr Italia.



**Massimo Moriconi**, general manager e ceo di OmnicomPublicRelations Group Italy.

zioni diverse diventerà un asset sempre più importante per le aziende».

### **Qual è il ruolo della comunicazione interna e quanto può influire sui comportamenti nel creare ambienti più o meno inclusivi?**

**«Salvato»** «La comunicazione funge da ponte tra i valori espressi e le pratiche quotidiane. Una comunicazione interna inclusiva incoraggia i dipendenti a partecipare attivamente, a sentirsi coinvolti nella vita dell'azienda».

**«Moriconi»** «È fondamentale. Non scordiamoci che nel pre-Covid, quando una persona voleva farsi un'idea su un brand, la fonte di informazione ritenuta più rilevante e affidabile era quella dei dipendenti».

### **E per quanto riguarda quella esterna?**

**«Salvato»** «Come comunico esternamente ciò che faccio internamente è essenziale. E serve coerenza. Vorrei anche ricordare che comunicare è anche informare, formare e coinvolgere, fare cultura... andare oltre le aspettative legate a un brand piuttosto che alle ragioni per cui quell'azienda esiste. Comunicare significa creare relazioni, dare valori».

**«Moriconi»** «C'è anche un altro ruolo, secondo me: la possibilità di abbattere delle barriere, non tanto culturali, ma di sistema. Tutto ciò che nasce all'interno di un'azienda può andare verso l'esterno e avere un impatto positivo sull'intero ecosistema».

### **Cosa ne pensate dell'approccio trumpiano che, di fatto, sta smantellando le politiche Deia?**

**«Salvato»** «Il panorama attuale deve spingerci a fare cultura e tenere alto il livello della conversazione. In questo modo i processi di trasformazione diventano sociali, collettivi, e non legati alle strategie politiche di A o B».

**«Moriconi»** «Oggi c'è sicuramente una marcia indietro, ma io credo che chi ha veramente sposato le tematiche Deia continuerà nel tentativo di creare una società migliore, sia all'interno che all'esterno delle aziende». ■

### **TIME OUT DELLA COMUNICAZIONE**

La comunicazione è un elemento strategico determinante per ogni organizzazione e gestirla in modo professionale è fondamentale per raggiungere gli obiettivi prefissati. Per questo Manageritalia Executive Professional, tramite l'area Comunicatori, ha lanciato i "Time out della comunicazione", un ciclo di incontri mensili per affrontare i temi chiave di questo settore con l'aiuto di autorevoli esperti.



*Rivedi i Time out dei mesi scorsi, che hanno ottenuto un grande successo:*

<https://bit.ly/Time-Out-Comunicazione>

## NEL 2023 CRESCITA E PRODUTTIVITÀ IN CALO

Destano qualche preoccupazione i dati che emergono dall'ultimo Report sulla produttività del lavoro in Italia elaborato dall'Istat. Nel 2023, la crescita del valore aggiunto dei settori che producono beni e servizi di mercato (+0,2%), misurata in volume, è in marcata decelerazione rispetto al 2022 (+6,2%). Il tasso di crescita del capitale (+1,1%) è invariato rispetto al 2022, mentre rallenta l'incremento dell'input di lavoro, misurato in ore lavorate, che passa dal 5,2% del 2022 al 2,7% del 2023. In flessione risultano invece tutti gli indicatori di produttività.

Nel 2023 la produttività del lavoro diminuisce del 2,5%, come risultato di un incremento delle ore lavorate più intenso di quello del valore aggiunto (rispettivamente +2,7% e +0,2%). Questo andamento negativo interrompe un lungo periodo di crescita, seppur lenta

(+0,5% in media negli anni 2014-2023). Nell'intero periodo 1995-2023, l'aumento medio annuo è stato dello 0,4%, derivante da un incremento medio del valore aggiunto pari allo 0,9% e delle ore lavorate pari a +0,5%. Tra il 2009 e il 2014, invece, si è registrato un incremento dell'1%, per effetto di una riduzione delle ore lavorate (-1,2%) più ampia di quella del valore aggiunto (-0,3%). Nel periodo più recente, 2014-2023, la dinamica positiva del valore aggiunto e delle ore lavorate, con incrementi medi rispettivamente di +1,7% e di +1,2%, ha determinato un effetto di crescita della produttività del lavoro media dello 0,5%. Nel periodo 1995-2023, la crescita media annua della produttività del lavoro in Italia (+0,4%) è stata decisamente inferiore a quella sperimentata nel resto d'Europa (+1,5% nell'Ue27). Nel periodo più recente (2014-2023), invece, è au-

mentata in media dello 0,5% annuo, con una modesta contrazione del divario di crescita rispetto all'Ue27 (+1,1%).

Anche la produttività del capitale cala dello 0,9% e si riduce sensibilmente (-1,9%) la produttività totale dei fattori (Ptf), che riflette progresso tecnico, cambiamenti nella conoscenza e variazioni nell'efficienza dei processi produttivi. Considerando le determinanti della crescita della produttività del lavoro, la marcata flessione della Ptf ne spiega in parte l'ampia diminuzione.

Nel 2023, la produttività del lavoro è diminuita sensibilmente nei settori delle attività finanziarie e assicurative (-8,1%), dell'istruzione, sanità e assistenza sociale (-3,9), delle attività professionali (-3,3%), dei servizi di informazione e comunicazione (-2,9%) e del commercio, trasporti, alberghi e pubblici esercizi

(-2,8%). Eppure, l'Italia conta oggi il numero più alto di occupati da quando esistono le serie storiche, ma evidentemente questa crescita non si è tradotta in valore aggiunto. L'Adapt, in una sua analisi, ha sottolineato come uno dei fattori ad aver contribuito significativamente allo scollamento tra la crescita dell'occupazione e quella del prodotto sia stato il calo dei salari reali all'inizio della crisi energetica. A questo si è aggiunto il rialzo dell'inflazione, che ha causato una riduzione del valore reale dei salari e un aumento dei prezzi dell'energia. Un insieme di fattori che ha reso più conveniente per le aziende assumere piuttosto che investire su altri fattori della produzione.

 <https://bit.ly/Istat-Prod-23>  
 <https://bit.ly/Adapt-Prod>



# CERTIFICAZIONE PARITÀ DI GENERE: CONTRIBUTI ALLE PMI

Ne per la parità di genere del dipartimento per le Pari opportunità della presidenza del consiglio dei ministri è stato pubblicato l'Avviso nazionale, e i relativi allegati, che definisce i criteri e le modalità per l'erogazione dei contributi alle micro, piccole e medie imprese. Tali contributi sono destinati a servizi di assistenza tecnica e accompagnamento alla certificazione della parità di genere (d.lgs. 162/2021, art. 4), rilasciata da un organismo presente nell'elenco degli organismi di certificazione.

A beneficiare delle agevolazioni sono le micro, piccole e medie imprese con almeno un dipendente, titolari di partita Iva attiva, sede legale e operativa in Italia o abbiano domicilio fiscale in Italia se titolari soltanto di partita Iva.

Sono due le linee di agevolazioni: **per l'assistenza tecnica e accompagnamento**



**mento** è previsto un contributo fino a 2.500 euro per ciascun soggetto (imprese e professionisti), sotto forma di servizi finalizzati a trasferire ai beneficiari della misura competenze specialistiche e strategiche per la certificazione della parità di genere; **per il rilascio della certificazione** è previsto un contributo fino a 12.500 euro, sotto forma di servizi di certificazione della parità di genere erogati dagli organismi di certifica-

zione iscritti nell'apposito elenco.

I contributi verranno concessi con procedura valutativa a sportello, in base all'ordine cronologico di presentazione della domanda, a partire dalle ore 10 del 26 febbraio alle ore 16 del 18 aprile, salvo un anticipato esaurimento delle risorse disponibili.

Per l'accesso ai contributi è necessario effettuare un pre-screening di autovalutazione e ottenere un esito che dimostri un adeguato grado di maturità sui temi inerenti alla parità di genere. È inoltre richiesta la presentazione di un preventivo formulato da un organismo presente nell'elenco degli organismi di certificazione aderenti.

→ <http://bit.ly/3RtL9Pi>

Strumenti Manageritalia:

→ <http://bit.ly/3QIpEZS>

## RISPARMI IRRISORI DAL RIORDINO DELLE DETRAZIONI

I taglio delle tax expenditures è da anni un obiettivo perseguito dagli ultimi governi per ottenere risparmi. L'insieme delle detrazioni, deduzioni e riduzioni di aliquote determina, infatti, una perdita di gettito per lo Stato di 105 miliardi tra il 2018 e il 2024. L'Ufficio parlamentare di bilancio (Upb) ha analizzato, nel processo di razionalizzazione delle spese fiscali (tax expenditures), l'impatto dei recenti interventi di contenimento delle detrazioni per oneri ed erogazioni liberali ai fini Irpef.

Ebbene, l'Upb ha calcolato che nel 2024 il risparmio per lo Stato è stato di 250 milioni e che per il 2025 e gli anni futuri – in applicazione del tetto massimo stabilito per le spese detraibili, da calcolare con il quoiziente familiare, per coloro che hanno un reddito superiore a 75.000 euro – occorrerebbe un “approccio più organico alla loro razionalizzazione, anche per evitare di aumentare la complessità del sistema” e, aggiungiamo noi, lo scontento crescente di vaste aree della popolazione.

## SEMPRE PIÙ PADRI IN CONGEDO PARENTALE E DI PATERNITÀ

Migliora la tendenza all'aumento dei congedi parentali fruiti dai padri secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio pubblicato dall'Inps a dicembre 2024: nel 2023 sono cresciuti del 23% i lavoratori padri che hanno goduto di questi congedi. In numero assoluto, sono stati 96.586 lavoratori, rispetto a 264.184 lavoratrici.

Il congedo parentale continua a essere maggiormente sulle spalle delle lavoratrici, che rappresentano il 73% dei fruitori, ma c'è una tendenza al riequilibrio tra generi.

Analogamente aumentano i padri che fruiscono del congedo di paternità “obbligatorio” di 10 giorni: nel 2023 sono stati poco più di 183 mila, il 5,2% in più rispetto all'anno precedente.

Si stima che rappresentino il 64,5% dei potenziali beneficiari, a dimostrazione che le giovani generazioni capiscono il valore dello strumento del congedo.

→ <https://bit.ly/Inps-sost-famiglia>

# Fasdac: partiamo dalla salute

*Nel 1948 nasce nel contratto il Fondo sanitario dei dirigenti del terziario. Un'evoluzione continua a supporto di salute e benessere oggi imprescindibile*

Il Fasdac (Fondo di assistenza sanitaria per i dirigenti delle aziende commerciali, di trasporto e spedizione, dei magazzini generali, degli alberghi e delle agenzie marittime) nasce nel 1948 dall'idea lungimirante e dall'impegno di Manageritalia, Confcommercio e, successivamente, Confetra, in un'epoca in cui non

era ancora nato il Servizio sanitario nazionale (istituito nel 1978).

Negli anni si è sviluppato, integrandosi con quest'ultimo e crescendo in tempi di soggetti assistiti, territori serviti e prestazioni offerte anche in risposta ai nuovi bisogni di salute.

Tra i principali interventi: le prestazioni

socio-sanitarie, la prevenzione, introdotte nel 2005, vero fiore all'occhiello del Fondo e, più recentemente, la telemedicina. L'ultima novità sono i servizi e i supporti per la genitorialità e i continui accordi con strutture di frontiera ed eccellenze in ambito sanitario. L'evoluzione della speranza di vita e la rilevanza dell'invec-

*La storia della nostra Organizzazione è fatta di tappe fondamentali che, nel corso di 80 anni, hanno contribuito a costruire un modello di rappresentanza, tutela e innovazione determinante per supportare il manager nelle sfide professionali e per far crescere, insieme con loro, il Paese. In ogni numero della rivista ne ripercorriamo una o più, raccontando come abbiano segnato il nostro cammino e contribuito a plasmare il presente e il futuro. Iniziamo il nostro viaggio dalla salute, con la nascita e l'evoluzione del Fasdac.*



## Il Fasdac in pillole

BENEFICIARI	PREVENZIONE	ASSISTENZA	CONSULENZA	PRESTAZIONI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigente in servizio</li> <li>• Coniuge/convivente</li> <li>• Figli</li> <li>• Eventuali genitori a carico</li> <li>• Pensionato</li> <li>• Prosecutore volontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraverso 11 programmi specifici, di I e II livello</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principali prestazioni sanitarie</li> <li>• LTC, che in caso di perdita di autosufficienza eroga una rendita assicurativa, cure mediche e servizi di assistenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramite le Associazioni territoriali Manageritalia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In forma diretta: paghi solo la quota a tuo carico (dal 10 al 20%, a seconda delle prestazioni)</li> <li>• In forma indiretta: paghi l'intera quota e poi chiedi il rimborso, in base al nomenclatore tariffario</li> </ul>

chiamento in buona salute rende questa importante componente del welfare contrattuale ancora più irrinunciabile.

Il Fondo, che oggi tutela la salute e il benessere di circa 120mila assistiti, è diventato un modello avanzato di "integrazione di sistema" con il Ssn, a cui si affianca in sinergia. Da sempre incarna i valori di autonomia, solidarietà e sussidiarietà, anticipando le esigenze di una società in evoluzione e garantendo ai propri assistiti le tutele sanitarie, indipendentemente dalle condizioni di salute e dall'età.

Il Fondo non ha fini di lucro, ma opera secondo criteri mutualistici e di solidarietà, garantendo assistenza all'intero nucleo familiare del dirigente, senza mai abbandonare nessuno, né con l'incedere degli anni né a seguito di eventi grandi e costosi, senza quindi alcuna "selezione dei rischi" sia in fase di accesso che nel prosieguo del rapporto di iscrizione.

prevenzione e quelle a carattere sociosanitario.

Le prestazioni possono essere fruite in due modalità. In forma diretta l'assistito versa alla struttura sanitaria convenzionata (attraverso un network di 9.000 strutture sul territorio nazionale) la sola parte della spesa a suo carico, se prevista. In alternativa, in forma indiretta, sostiene l'intera spesa e richiede successivamente al Fondo il rimborso attraverso le Associazioni territoriali di Manageritalia, a cui è affidata la consulenza e la parte operativa. Oggi l'offerta sanitaria del Fasdac, ampia e completa, spazia dall'assistenza ospedaliera per acuti, ricoveri socio-sanitari, ricoveri particolari e riabilitativi, lungodegenza, all'assistenza territoriale e domiciliare e alla garanzia Long term care - con una rendita collegata a problemi di non autosufficien-

za - includendo interventi chirurgici ospedalieri e ambulatoriali, accertamenti diagnostici e prestazioni medico-specialistiche, terapie fisiche e riabilitative, prestazioni odontoiatriche. Ultimo fiore all'occhiello è rappresentato dal progetto di genitorialità, che prevede l'accesso totalmente gratuito alle prestazioni sanitarie erogate presso le strutture convenzionate per i bambini fino ai tre anni di età e per i loro genitori. Inoltre, il Fasdac promuove, attraverso la rete delle strutture aderenti, specifici programmi di prevenzione a favore dei dirigenti in servizio, dei pensionati e dei prosecutori volontari titolari dell'iscrizione al Fondo. ■

### Le prestazioni

Il Fasdac ha lo scopo di provvedere al rimborso delle spese sanitarie, comprese quelle relative alla

**UNA VISIONE  
CHE ATTRAVERSA  
IL TEMPO**

## Due testimonianze sui principali traguardi raggiunti



**Riccardo Rapezzi**  
presidente Fasdac

Il Fasdac garantisce da decenni un welfare sanitario solido ai dirigenti e alle loro famiglie, integrando il sistema pubblico con servizi innovativi e di qualità. Contribuisce quindi anche a rendere il sistema sanitario più sostenibile. Nel tempo, ha evoluto le sue prestazioni adattandosi alle nuove esigenze di salute e benessere. Oggi

gi rappresenta un modello di eccellenza nel welfare contrattuale, offrendo coperture avanzate e un accesso rapido alle cure. Guardando al futuro, punta sull'innovazione digitale, sulla telemedicina, sulla prevenzione e su soluzioni personalizzate per rispondere alle sfide della sanità moderna e migliorare ulteriormente la qualità della vita dei propri assistiti.

Negli ultimi 80 anni, Manageritalia, che ha dato vita al Fasdac nel 1948 e successivamente ai primi contratti collettivi, si è affermata come punto di riferimento per i dirigenti, evolvendo da sindacato di tutela a vero e proprio motore di innovazione nel mondo del lavoro, mantenendo sempre la propria missione di rappresentanza e supporto. Ha negoziato contratti collettivi strategici, rafforzato il welfare e promosso la crescita professionale dei manager. Insieme a loro, ha contribuito allo sviluppo del Paese, sostenendo competitività, digitalizzazione e nuove forme di leadership. Ha anticipato le trasformazioni del mercato, favorendo un dialogo costruttivo tra imprese e dirigenti. Oggi è una rete di valore, pronta a guidare il futuro del lavoro con visione e concretezza.



**Monica Nolo**  
vicepresidente Manageritalia

## Le opinioni di Carlo Sangalli e Tiziano Treu

**Manageritalia compie quest'anno 80 anni, una storia di successo come sindacato dei manager nel mondo del lavoro e con i manager nella crescita del Paese. Qual è la sua opinione?**

**< Sangalli >** «Quest'anno Manageritalia condivide con Confcommercio-Imprese per l'Italia l'importante traguardo degli 80 anni di attività e collaborazione. Siamo stati fra i primi, a cavallo degli anni 40 e 50 del secolo scorso, a creare gli istituti di assistenza sanitaria e previdenza complementare (Fasdac e Mario Negri). Un percor-



**Carlo Sangalli**  
presidente di Confcommercio-  
Imprese per l'Italia.

so comune e di successo, sempre un passo avanti nell'innovazione contrattuale e nella sperimentazione di nuovi istituti contrattuali a beneficio della figura del manager e, dunque, del sistema imprenditoriale che rappresenta Confcommercio».

**< Treu >** «È una storia di successo perché Manageritalia ha contribuito a diffondere la cultura delle relazioni sindacali e del lavoro con pratiche innovative su vari istituti: dal welfare negoziale (previdenza, assistenza sanitaria e assicurazione infortuni integrative) alla formazione professionale continua, al sostegno per la ricolloca-

# La storia

- 1948** Nasce il Fasdac con la sottoscrizione del contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti commerciali da parte della Confederazione generale italiana del commercio (oggi Confcommercio - Imprese per l'Italia) e Fen-dac - Federazione nazionale dirigenti aziende commerciali (oggi Manageritalia) per rispondere alla domanda di salute dei dirigenti.
- 1953** Confetra (Confederazione generale italiana dei trasporti e della logistica) si aggiunge alle parti costituenti. Nel corso degli anni, le prestazioni del Fondo sono estese anche ai dirigenti degli alberghi e delle agenzie marittime. Viene estesa l'assistenza ai familiari degli iscritti.
- 1957** Apre l'iscrizione ai prosecutori volontari.
- 1976** Apre l'iscrizione ai superstiti.
- 1992** Stipula la prima convenzione in forma diretta.
- 1994** Inserisce nel nucleo familiare assistibile la figura del convivente more uxorio.
- 2005** Adotta il Nomenclatore tariffario come strumento di rimborso delle spese sanitarie a carattere medico. Avvia il 1° Programma biennale di prevenzione.
- 2010** Si iscrive all'Anagrafe dei fondi sanitari presso il ministero della Salute, per garantire i benefici fiscali ai contributi versati dai propri iscritti in servizio.
- 2012** Adotta il Nomenclatore tariffario come strumento di rimborso per le prestazioni sanitarie a carattere odontoiatrico.
- 2021-22** Apre la prevenzione ai pensionati e superstiti e introduce un secondo livello di accertamenti.
- 2023** Introduce importanti novità nel Nomenclatore, tra cui: ulteriori due moduli di prevenzione, prestazioni di assistenza domiciliare, pacchetti di genomica, rimborsi per patologie conseguenti a difficoltà psicofisiche. Nello stesso anno, attiva MyClinic, un nuovo servizio digitale di video-consulto medico per colloquiare a distanza con uno specialista e condividere dati clinici.
- 2025** Avvia il progetto genitorialità e inserisce due ulteriori moduli di prevenzione.

zione dei dirigenti, alla gestione partecipata della formazione e della composizione delle controversie di lavoro».

**Quale ruolo hanno Manageritalia e i manager nel futuro del Paese e su cosa devono essere determinanti?**

**<Sangalli>** «Non c'è dubbio che i manager, e Manageritalia che li rappresenta, sono portatori di futuro. Sono e saranno sempre figure centrali e insostituibili per le imprese e per le organizzazioni, soprattutto se sapranno raccordare il fattore umano all'innovazione senza precedenti di questi tempi. Penso, in particolare, alla rapida

evoluzione dell'intelligenza artificiale, che rappresenta una vera svolta epocale nella storia dell'umanità. Una svolta non priva di rischi, come quello della creazione di macchine sempre più intelligenti, capaci di generare evoluzione e quindi potenzialmente sostitutive dell'uomo. È proprio in questa dimensione che i manager del futuro dovranno governare i cambiamenti nell'interesse del sistema imprenditoriale e tenendo sempre al centro l'uomo».



**Tiziano Treu**  
politico e giurista italiano  
esperto di diritto del lavoro.

**<Treu>** «Il compito più importante dei manager e di Manageritalia è stimolare la capacità di innovazione e di sperimentazione del nostro sistema nei vari ambiti critici, dalla scuola alla ricerca, al mercato del lavoro, alle tecnologie di frontiera».

# Pensioni 2025

*La legge di bilancio di quest'anno ha sostanzialmente confermato la normativa già in vigore, inserendo novità contenute. Facciamo il punto*

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia

## PEREQUAZIONE AUTOMATICA DELLE PENSIONI

Si ritorna al sistema di calcolo per scaglioni previsto dalla normativa ordinaria, più favorevole rispetto alle cosiddette "fasce", ma la rivalutazione degli importi pensionistici sarà comunque poco percettibile, essendo l'indice provvisorio di adeguamento per il 2025 pari allo 0,8%.

Tale rivalutazione è applicabile integralmente agli assegni fino a 4 volte il minimo Inps (valore in vigore nel 2024) e in misura percentualmente inferiore per i trattamenti che superano tale soglia. Ad esempio, un assegno pari a 5.000 euro mensili lordi verrà rivalutato come indicato nella tabella qui sotto.

Non è previsto alcun conguaglio con riferimento all'anno 2024, poiché è stata confermata in via definitiva la percentuale del 5,4% applicata lo scorso anno per il calcolo della rivalutazione provvisoria dei trattamenti pensionistici.

Non godono della rivalutazione le pensioni per i residenti all'estero che l'anno scorso hanno percepito un trattamento superiore al minimo (598,61 euro) con una fascia di garanzia fino a 603,40 euro.

**Calcolo perequazione 2025 0,80%**

Pensione 2024 € 5.000		Scaglione	Minimo 2024	€ 598,61	Pensione 2025 € 5.035,51
		%	Aumento		
Fino a 4 volte	(€ 2.394,44)	€ 2.394,44	0,80%	€ 19,16	
+ di 4 e fino a 5 volte	(€ 2.993,05)	€ 598,61	0,72%	€ 4,31	
Oltre 5 volte	(€ 2.993,05)	€ 2.006,95	0,60%	€ 12,04	
<b>Perequazione netta 0,71%</b>			<b>Aumento mensile</b>	<b>€ 35,51</b>	<b>Aumento annuo</b> € 461,63



## INCREMENTO DELLE PENSIONI MINIME

Nel 2025, per effetto della rivalutazione dello 0,8%, il **trattamento minimo mensile** è elevato a **603,40** euro. È inoltre prevista un'extra rivalutazione del 2,2% per le pensioni di importo fino a una volta il minimo, che si aggiunge a quella dello 0,8%, determinando un importo minimo mensile pari a **616,67** euro.

## REQUISITI PER ACCEDERE AL PENSIONAMENTO

I requisiti rimangono invariati per tutte le tipologie di pensionamento. Proviamo a riassumerli nella seguente tabella, distinguendo i lavoratori in base alla data in cui è avvenuto il primo accredito contributivo a loro favore, se dal 1° gennaio 1996 in avanti (i cosiddetti "contributivi puri") o anteriormente a tale data (sistema "misto").

Tipologia pensione	Vecchiaia	Anticipata per anzianità
Sistema "misto"	67 anni di età + almeno 20 anni di anzianità contributiva.	42 anni e 10 mesi di anzianità contributiva per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne, no requisito anagrafico; + finestra di decorrenza di 3 mesi
Contributivi puri	Come sopra, a condizione che il trattamento risulti almeno pari all'assegno sociale (538,69 euro). Se non si soddisfa tale condizione, il lavoratore potrà accedere alla pensione di vecchiaia contributiva al compimento dei 71 anni di età e con almeno 5 anni di anzianità contributiva.	64 anni di età, con almeno 20 anni di anzianità contributiva effettiva (obbligatoria, volontaria, da riscatto, no contribuzione figurativa). <b>Condizione:</b> importo non inferiore a 3 volte* l'assegno sociale (1.616,07 euro). <b>Penalizzazioni:</b> importo massimo 3.017 euro mensili** + finestra di decorrenza di 3 mesi.

\* 2,8 volte l'assegno sociale (1.508,33 euro mensili) per le lavoratrici con un figlio; 2,6 volte (1.400,59) se i figli sono almeno due.

\*\* Corrispondente a 5 volte il minimo Inps; pensione piena dal mese successivo a quello del compimento del requisito anagrafico per il pensionamento di vecchiaia.

## RISCATTO VUOTI CONTRIBUTIVI

In via sperimentale per il biennio 2024-2025, gli iscritti all'assicurazione generale obbligatoria per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti dei lavoratori dipendenti e alle forme sostitutive ed esclusive della medesima, nonché alle gestioni speciali dei lavoratori autonomi e alla gestione separata di cui all'art. 2, comma 26, della legge 8 agosto 1995, n. 335, privi di anzianità contributiva al 31 dicembre 1995 e non già titolari di pensione, hanno facoltà di riscattare, in tutto o in parte, i periodi antecedenti il 1° gennaio 2024, nella misura massima di 5 anni, anche non continuativi.

Tali periodi devono essere compresi tra l'anno del primo e quello dell'ultimo contributo comunque accreditato nelle suddette forme assicurative, non devono essere soggetti a obbligo contributivo e non devono essere già coperti da contribuzione, comunque versata e accreditata, presso forme di previdenza obbligatoria.

## INCENTIVI AL TRATTENIMENTO IN SERVIZIO

La legge di bilancio per il 2025 (art. 1, comma 161) ha previsto un rafforzamento dell'incentivo, cosiddetto "Bonus Maroni", per chi decide di proseguire il rapporto di lavoro pur avendo conseguito i requisiti per Quota 103 o per il pensionamento anticipato di anzianità, entro il 31 dicembre 2025.

In tal caso, il dipendente può optare per la rinuncia all'accrédito dei contributi previdenziali a proprio carico (9,19%) informando di ciò il proprio datore di lavoro che provvederà, quindi, a corrispondere il relativo importo in busta paga, senza assoggettarlo a trattenute fiscali e a contribuzione previdenziale.

## QUOTA 103

Confermata anche per quest'anno la possibilità di accedere al pensionamento anticipato se si raggiungono congiuntamente, entro il 31 dicembre 2025, i requisiti di 62 anni di età e 41 anni di anzianità contributiva, con le seguenti penalizzazioni:

- calcolo dell'assegno applicando integralmente il sistema contributivo;
- importo massimo liquidabile, pari a 4 volte il minimo Inps (corrispondente a 2.413,60 euro mensili) per le mensilità di anticipo rispetto al raggiungimento del requisito anagrafico per il pensionamento di vecchiaia;
- finestre mobili di decorrenza pari a 7 mesi per i lavoratori privati e a 9 mesi per quelli pubblici;
- fino al raggiungimento dell'età per il pensionamento di vecchiaia, divieto di cumulo con redditi da lavoro, ad eccezione di quelli da lavoro autonomo occasionale fino a un massimo di 5.000 euro lordi annui;
- cumulo gratuito dei periodi assicurativi limitato alle gestioni Inps.

Il diritto conseguito entro il 31 dicembre 2025 può essere esercitato anche successivamente a tale data.

## CONTRIBUTIVI PURI E PREVIDENZA COMPLEMENTARE

Dal 1° gennaio 2025 sarà possibile raggiungere i valori soglia legati all'assegno sociale, previsti come condizione per poter accedere ai trattamenti pensionistici di vecchiaia e di anzianità, utilizzando la rendita pensionistica complementare.

In tal caso, però, il requisito contributivo viene incrementato di 5 anni dal 1° gennaio 2025 e di ulteriori 5 dal 1° gennaio 2030. Sempre con riferimento a questa opzione, è previsto un innalzamento della soglia minima da 3 a 3,2 volte l'assegno sociale, a far data dal 1° gennaio 2030.

Infine, la pensione anticipata in tal modo conseguita non è cumulabile fino alla maturazione dei requisiti per l'accesso alla pensione di vecchiaia, con redditi di lavoro dipendente o autonomo, a eccezione di quelli derivanti da lavoro autonomo occasionale nel limite di 5.000 euro lordi annui.

Il percorso attuativo di tale norma prevede l'emanazione di un decreto ministeriale che dovrà individuare i criteri di computo e le modalità di richiesta e di certificazione della proiezione della rendita pensionistica complementare.

## CONTRIBUZIONE VOLONTARIA AGGIUNTIVA

Ai lavoratori il cui primo accrédito contributivo decorre dal 2025 viene data la possibilità di incrementare il proprio montante contributivo versando all'Inps un'aliquota maggiorata di massimo 2 punti percentuali. I contributi aggiuntivi versati dal lavoratore, tuttavia, non sono integralmente deducibili come avviene per la contribuzione ordinaria, essendo la deducibilità limitata al 50%.

## PROROGA OPZIONE DONNA

È stata confermata, anche per il 2025, la possibilità per le lavoratrici dipendenti di anticipare il pensionamento, esercitando l'opzione di calcolo della pensione integralmente con il sistema contributivo.

La verifica della maturazione dei requisiti si riferisce al 31 dicembre 2024 e l'anzianità contributiva minima richiesta è sempre pari ad almeno 35 anni, al netto dei periodi di malattia, disoccupazione e/o prestazioni equivalenti. Nella tabella i requisiti anagrafici e le altre condizioni che devono essere soddisfatte.

Confermata l'applicazione della finestra di decorrenza pari a 12 mesi per le lavoratrici dipendenti e a 18 mesi per le autonome.

<b>Età minima</b>	<b>Condizioni alternative</b>
<b>61 anni</b>	
<b>60 anni</b> , con un figlio	1) Assistano da 6 mesi il coniuge o un parente di 1° grado convivente, con una disabilità grave, o un parente o un affine di 2° grado convivente, quando genitori o coniuge della persona con disabilità abbiano compiuto i 70 anni o siano invalidi o deceduti.
<b>59 anni</b> , con due o più figli	2) Abbiano una riduzione della capacità lavorativa, accertata dalle competenti commissioni per il riconoscimento dell'invalidità civile, superiore o uguale al 74%.
<b>59 anni</b> , indipendentemente dal numero dei figli, se rientranti nella condizione n. 3.	3) Siano licenziate o dipendenti da imprese, per la quale è in atto una procedura per la gestione della crisi aziendale.

## CUMULO E TOTALIZZAZIONE DEI PERIODI ASSICURATIVI

Il cumulo dei periodi assicurativi è uno strumento che permette di cumulare gratuitamente i contributi non coincidenti presenti in gestioni previdenziali diverse, compresi quelli versati nelle casse professionali. Diversamente dalla totalizzazione, il diritto si matura al raggiungimento dei requisiti anagrafici e contributivi generali già illustrati e non è prevista la finestra di decorrenza di 18 mesi.

Il calcolo può essere misto, sia retributivo che contributivo. Nella totalizzazione, invece, le diverse gestioni pensionistiche calcolano la quota di pensione di propria competenza in proporzione all'anzianità contributiva maturata dal lavoratore in ciascuna di esse e secondo il sistema di calcolo previsto dal loro ordinamento, ma solo se si è raggiunto il diritto a un'autonoma pensione, altrimenti applicano il sistema contributivo.

I requisiti contributivi e anagrafici previsti per chi ricorre alla totalizzazione sono pari ad almeno 20 anni di anzianità contributiva e 66 anni di età, oppure, 41 anni di contributi a prescindere dall'età.

## OPZIONE PER IL CALCOLO DELL'INTERA PENSIONE CON IL SISTEMA CONTRIBUTIVO

La convenienza se esercitare o meno l'Opzione per il calcolo dell'intera pensione con il sistema contributivo va valutata con riferimento ai singoli casi personali, con l'aiuto di esperti o rivolgendosi a un Patronato. Riepiloghiamo alcune informazioni utili:

<b>Destinatari</b>	Chi, avendo meno di 18 anni di contributi al 31 dicembre 1995, ne ha maturati almeno 15 anni, di cui almeno uno prima del 1996. Per chi intende accedere al pensionamento con la totalizzazione dei periodi contributivi, è possibile avere 18 o più anni di contributi al 31 dicembre 1995.
<b>Attenzione</b>	La scelta è irrevocabile.
<b>Misura della pensione</b>	L'effetto della conversione al metodo contributivo potrà portare, in alcuni casi, a un decremento anche del 50% della pensione per chi vanta molti anni di anzianità contributiva prima del 1996 e incrementi significativi a livello retributivo negli ultimi anni di lavoro.

## ANTICIPO DELL'ETÀ PENSIONABILE PER LE DONNE CON FIGLI

Alle lavoratrici con primo versamento contributivo dal 1° gennaio 1996 in avanti o che hanno optato per il calcolo integralmente contributivo della pensione, a prescindere dall'assenza o meno dal lavoro al momento del verificarsi dell'evento maternità, è riconosciuto un anticipo di età rispetto al requisito di accesso alla pensione di vecchiaia pari a 4 mesi per ogni figlio e pari a 16 mesi complessivi in caso di 4 o più figli. In alternativa all'anticipo, la lavoratrice può optare per la determinazione del trattamento pensionistico con applicazione di un coefficiente moltiplicatore.

## SISTEMA CONTRIBUTIVO – RISCATTO AGEVOLATO DELLA LAUREA

È strutturale la norma che prevede la possibilità di riscattare periodi di studi universitari a un costo agevolato da parte di coloro a cui si applica integralmente il calcolo della pensione con il sistema contributivo. Di seguito alcune informazioni:

<b>Costo (variabile*)</b>	Circa 6.000 euro per ogni anno di laurea da riscattare, integralmente deducibili.
<b>Chi può accedervi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Contributivi “puri” (lavoratori che non hanno accrediti contributivi prima del 1996, anche considerando il periodo di laurea da riscattare).</li> <li>→ Iscritti alla gestione separata per i lavoratori parasubordinati.</li> <li>→ Chi esercita l’opzione per il calcolo dell’intera pensione con il sistema contributivo.</li> <li>→ Lavoratrici che intendono esercitare l’Opzione donna**.</li> <li>→ Chi utilizza la totalizzazione dei periodi contributivi.</li> </ul>

\* Il contributo, per ogni anno da riscattare, è pari al livello minimo imponibile annuo moltiplicato per l’aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche (33%).

\*\* L’Inps, con messaggio 4560 del 21 dicembre 2021, ha precisato che è necessario presentare istanza di riscatto della laurea contestualmente a quella di pensione con Opzione donna.

## LAVORATORI PRECOCI

Nessuna modifica alla normativa per i lavoratori cosiddetti “precoci”, per i quali il requisito contributivo è confermato in 41 anni, come la finestra di decorrenza di 3 mesi e l’impossibilità di cumulare la pensione con redditi da lavoro, fino al raggiungimento dell’età pensionabile.

Ricordiamo che sono considerati lavoratori precoci coloro che possono fare valere almeno un anno di contribuzione, per periodi di lavoro effettivo svolti prima del compimento del 19° anno di età e soddisfino una delle condizioni previste dalla legge: le stesse indicate per l’accesso a Opzione donna, oppure l’aver svolto per un determinato periodo di tempo delle attività lavorative gravose o usuranti.

## STRUMENTI DI ACCOMPAGNAMENTO AL PENSIONAMENTO

Prorogata per un anno la possibilità di ricorso all’Ape sociale, mentre la normativa sull’Isopensione rimane invariata. Riepiloghiamo brevemente i requisiti richiesti per utilizzare questi strumenti:

Ape sociale	Isopensione
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ È una prestazione assistenziale riconosciuta al sussistere di determinate condizioni e commisurata alla futura pensione, fino al limite di 1.500 euro mensili. Viene erogata dallo Stato fino alla data di decorrenza della pensione vera e propria.</li> <li>→ <b>Età:</b> 63 anni e 5 mesi dal 2024.</li> <li>→ <b>Anzianità contributiva:</b> 30 anni per i disoccupati, per chi assiste da almeno 6 mesi familiari disabili e chi è invalido al 74% e più; 36 anni per chi ha svolto attività gravose da almeno 7 anni negli ultimi 10 o almeno 6 anni negli ultimi 7 (anzianità ridotta a 32 anni per gli operai edili e i ceramisti).</li> <li>→ La concessione è subordinata alla <b>cessazione dell’attività lavorativa</b>.</li> <li>→ I disoccupati di lunga data potranno accedere all’indennità una volta esaurita la Naspi, senza più attendere il trimestre di inoccupazione precedentemente previsto.</li> <li>→ <b>Non è cumulabile con i redditi di lavoro dipendente o autonomo</b>, ad eccezione di quelli derivanti da lavoro autonomo occasionale, nel limite di 5.000 euro lordi annui.</li> <li>→ Non spetta a chi è titolare di trattamento pensionistico diretto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ I datori di lavoro con più di 15 dipendenti possono incentivare l’esodo dei lavoratori anziani attraverso accordi aziendali ad adesione individuale. In base a tali accordi, l’azienda si impegna a corrispondere ai lavoratori, attraverso l’Inps, una prestazione pari alla pensione spettante in base alle regole vigenti al momento della cessazione e, parallelamente, a versare all’Inps la contribuzione figurativa necessaria al raggiungimento del pensionamento effettivo, sia anticipato per anzianità che di vecchiaia (no Quota 103).</li> <li>→ Anticipo fino a 7 anni rispetto all’età pensionabile (invece dei 4 originariamente previsti) fino a tutto il 2026*.</li> <li>→ Nell’eventualità di una successiva nuova occupazione del lavoratore come dipendente o autonomo, non viene meno l’obbligo del versamento da parte del precedente datore di lavoro, l’isopensione pertanto continuerà ad essere erogata e andrà a cumularsi con tali redditi.</li> </ul>

\* Con la legge 14 del 24 febbraio 2023, di conversione del decreto legge 198/2022, recante disposizioni urgenti in materia di termini legislativi (cosiddetto Decreto Milleproroghe) è stata prorogata al 2026 tale possibilità (rif. art. 9, comma 5 bis).

# L'Eccellenza del San Raffaele nel centro di Milano

## PUNTI RAF



*I poliambulatori che portano  
l'eccellenza clinica dell'Ospedale  
San Raffaele vicino a te.*

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

**PUNTI<sup>•</sup>RAF**  
Ospedale San Raffaele

# Fondo Mario Negri: il 2024 consolida la ripresa

***Chiudiamo il 2024 con soddisfazione, grazie a un risultato brillante e rendimenti significativi che, insieme alla performance altrettanto positiva dello scorso anno, recuperano ampiamente le perdite del passato. L'utile di quest'anno (245 milioni), insieme a quello del 2023 (221 milioni), riconquistano il segno positivo e superano la performance negativa del 2022, confermando la visione di lungo periodo nella valutazione dei risultati della previdenza complementare***

**Antonella Portalupi**  
presidente Fondo Mario Negri

**U**n bis di successi, il 2024, con ottimi risultati non solo nei rendimenti ma anche nell'aumento degli iscritti, che segnano un +4,2% rispetto allo scorso anno. L'incremento dei dirigenti attivi ha portato alla crescita delle masse gestite, che si attesta a fine anno intorno ai 4,5 miliardi di euro, a conferma che il settore terziario è un motore di crescita per l'intero Paese. Altro dato straordinario è il trend complessivo dell'ultimo triennio (2022-2024), che mostra un +20,5% del numero dei dirigenti

in servizio (da 25.995 a 31.319), con un conseguente aumento delle contribuzioni e una crescita degli attivi patrimoniali.

Analizzando poi gli incrementi del 2024, si conferma il trend di crescita delle donne manager, il cui aumento percentuale è maggiore rispetto a quello degli uomini: nel 2024 il rapporto donne-uomini si attesta al 23%-77% rispetto al 22%-78% dell'anno precedente. Complessivamente, le nuove iscrizioni sono state 5.704, di cui circa il 24% riguarda under 40. Lato risultati, al termine dell'esercizio 2024, le risultanze della

gestione consentono di esporre con soddisfazione i seguenti dati di consuntivo:

- un risultato netto di esercizio complessivo di 245 milioni di euro (221 milioni nel 2023);
- un attivo del Fondo Negri che ha raggiunto i 4,5 miliardi di euro (4 miliardi nel 2023), con un incremento di oltre 441 milioni di euro;
- l'avanzamento del processo di riallineamento, con risultati a fine 2024 che mostrano, anche per questo esercizio, un andamento migliore rispetto al piano attuariale;

- l'assegnazione ai pensionati di una rivalutazione dello 0,70% dal 1° gennaio 2025.

L'articolazione degli investimenti, gli interventi attuati in base agli obiettivi e al grado di diversificazione e decorrelazione consentito dalle dimensioni dei portafogli di ciascun comparto, insieme ai recuperi conseguiti con l'impostazione di gestioni attive dei mandati, hanno contribuito positivamente alla brillante performance di quest'anno.

I rendimenti dei diversi comparti (vedi tabella 1) chiudono l'esercizio in crescita, grazie all'andamento dei mercati finanziari e alle scelte di investimento ponderate durante tutto l'anno. Se il confronto con il Tfr lasciato in azienda rimane il metro di paragone per valutare le soluzioni di previdenza integrativa, si può affermare che il ridimensionamento dell'aumento dei prezzi al consumo ha frenato l'apprezzamento del Tfr, mentre il buon aumento dei mercati azionari nel biennio 2023-2024 ha sostenuto i rendimenti dei fondi pensione.

Ma per valutare correttamente i rendimenti del risparmio previdenziale, non dobbiamo soffermarci su quelli relativi a un singolo anno, ma considerare orizzonti temporali più lunghi. Il fattore tempo è la caratteristica peculiare di questo tipo di risparmio, proprio perché si estende su diversi decenni. Un adeguato orizzonte temporale consente ai

rendimenti di dispiegare le proprie potenzialità e agli investimenti di gestire le fluttuazioni di mercato.

## Il confronto con i dati di settore

I rendimenti di quest'anno del Fondo Mario Negri risultano anche superiori alle medie statistiche delle forme pensionistiche complementari pubblicate da Covip. Il confronto con questi parametri è importante nella valutazione delle nostre performance annue, perché i risultati conseguiti confermano l'efficienza della gestione e l'appropriatezza delle scelte strategiche di investimento. La tabella 2 dimostra che nel 2024 il Fondo Mario Negri si colloca ai primi posti nelle classifiche dei fondi pensione italiani.

Dunque, nonostante quest'anno la volatilità sia stata uno dei temi centrali del panorama economico-finanziario, l'attento monitoraggio delle gestioni dei portafogli perseguita dal Fondo Negri ha permesso ai comparti di ottenere questi risultati pur contenendo il rischio.

## Analisi del contesto

Il 2024 è stato caratterizzato da un contesto macroeconomico complesso, segnato da dinamiche economiche e finanziarie eterogenee a livello globale. La crescita economica mondiale ha mostrato segnali di rallentamento rispetto agli anni precedenti, principalmente a causa delle incertezze geopolitiche, delle politiche monetarie restrittive e del perdurare di tensioni commerciali in alcune aree chiave. L'inflazione è rimasta un tema centrale per tutto il 2024. Nonostante un rallentamento rispetto ai livelli record del biennio precedente, i prezzi al consumo si sono mantenuti su valori superiori agli obiettivi delle principali banche centrali. La Banca centrale europea e la Federal Reserve hanno continuato a mantenere tassi di interesse elevati per contenere le pressioni inflazionistiche, influenzando negativamente la crescita economica e il mercato immobiliare.

Il conflitto in Ucraina, sebbene stabilizzato in alcune aree, ha continuato a generare tensioni

**Tabella 1 - Rendimenti dei comparti**

	2024		2023	
	Lordo	netto	Lordo	netto
Comparto conti individuali	8,12%	6,51%	7,88%	6,32%
Tfr bilanciato medio termine	10,46%	8,30%	12,54%	9,99%
Tfr bilanciato lungo termine	10,64%	8,41%	12,56%	9,98%
Comparto Tfr garantito	2,33%	1,80%	2,02%	1,54%

significative sul fronte geopolitico ed economico. Gli effetti delle sanzioni imposte alla Russia e le difficoltà nell'approvvigionamento energetico europeo hanno mantenuto alta la volatilità sui mercati delle materie prime. Al contempo, il perdurare della guerra ha rafforzato la tendenza verso una maggiore diversificazione delle fonti energetiche e un'accelerazione nella transizione verso le energie rinnovabili. Le elezioni presidenziali statunitensi del 2024 hanno rappresentato un evento cruciale per il panorama globale, influenzando le aspettative dei mercati e gli orientamenti delle politiche economiche e commerciali. La competizione elettorale ha rafforzato le incertezze nel breve termine, con un impatto significativo sul dollaro e sui flussi di capitali verso gli asset statunitensi. Le priorità della nuova amministrazione Trump, in particolare sul piano fiscale e ambientale, potrebbero ridisegnare lo scenario globale, con implicazioni sulle relazioni commerciali e sugli investimenti nei settori energetico e tecnologico.

I mercati finanziari, come anticipato, hanno vissuto un anno volatile, caratterizzato da fasi di ribasso e successive riprese. La mancata attesa di forte riduzione dei tassi di interesse ha penalizzato i mercati obbligazionari. Tuttavia, le obbligazioni sovrane di alta qualità hanno offerto opportunità di rendimento interessanti, considerata la loro relativa stabilità. Sul fronte azionario, il 2024 ha registrato performance disomogenee. Negli Stati Uniti, l'indice S&P 500 ha chiuso con una crescita del 23%, trainato dai settori tecnologico e sanitario. In Europa, invece, gli indici azionari principali hanno subito pressioni a causa del rallentamento economico, con l'Euro Stoxx 50 che ha segnato un modesto 8%.

locazioni di risorse. È stato avviato un processo di riduzione del rischio di portafoglio, mantenendo un'esposizione diversificata sia in termini di asset class che di aree geografiche, con un focus su attività caratterizzate da un profilo rischio-rendimento di maggiore qualità. Durante tutto l'anno, il Fondo Negri ha monitorato l'andamento del contesto finanziario e quello dei vari mandati di gestione con incontri assidui a rotazione con i propri gestori. Tali attività di analisi e ricognizione sulle possibili tendenze e prospettive dei mercati hanno portato alla chiusura di alcuni mandati di gestione per riallocare le risorse in modo più efficiente, coerentemente con il contesto macroeconomico.

Considerata la complessità della situazione ancora in atto nei mercati finanziari, l'Asset allocation 2024 ha ridotto il rischio del portafoglio e ottimizzato il profilo rischio/rendimento. Tenuto conto della natura della finalità previdenziale e della correlata missione istituzionale del Fondo Negri, l'Asset allocation strategica

**Tabella 2 - Confronto con dati Covip**

Fondo Mario Negri		Covip - Dati statistici	
31/12/2024		Dicembre 2024	
Conti individuali	6,51%	Fondi negoziali obbligazionari misti*	5,7%
Tfr - Bilanciato a medio termine	8,30%	Fondi negoziali obbligazionari misti*	5,7%
Tfr - Bilanciato a lungo termine	8,41%	Fondi negoziali bilanciati**	6,4%

\* % max azionaria 30%; \*\* % max azionaria 50%

**Tabella 3 - Asset allocation 2024**

COMPARTO	Inv. grade bonds minimum	Inv. grade bonds A/AAA minimum	Inv. grade bonds BBB-/A- maximum	Sub inv. grade bonds maximum	Convertible bonds maximum	Equities maximum	Fia-Real estate maximum	Forex maximum
Conti individuali e riserva dei pensionati	37,5%	8%	47,5%	15%	15%	32% ± 5%	20%	15%
Medio termine tfr	45%	15%	100%	20%	10%	25 ± 3%	0%	20%
Lungo termine tfr	30%	0%	100%	20%	10%	50 ± 5%	0%	15%
Garantito tfr	100%	30%	70%	0%	0%	0%	0%	0%

(vedi tabella 3) è stata mantenuta in un'ottica di lungo periodo. È stato inoltre avviato un processo di diversificazione degli investi-

menti illiquidi, aprendo alla possibilità di ricomprendere all'interno della quota parte destinata agli investimenti in Real estate, anche

investimenti in asset class illiquide di altra natura, come, ad esempio, il Private equity, il Private debt e l'Infrastrutturale. ■

**Come interagire con la platea in modo semplice ed immediato**

**Il miglior sistema interattivo con videoconferenza integrato oggi disponibile, in grado di trasformare la vostra sala meeting o di formazione, in un centro di videocomunicazione interattiva di alta qualità**

**Yealink Meeting Board**

# LA FORZA DELLE CONVENZIONI DI DERIVAZIONE CONTRATTUALE

*L'esperienza e la competenza sono cruciali per ottenere soluzioni assicurative che proteggono dai rischi frequenti e ad alto impatto economico*

Sergio Sorgi, fondatore di Progetica e presidente di eQwa

**I**l corso di vita di una famiglia italiana è in continua evoluzione e questo porta a galla, di continuo, nuovi bisogni e desideri. In particolare, ci sono due fasi della vita soggette a maggiore vulnerabilità: quella lavorativa e quella della longevità, che richiede accantonamenti pensionistici importanti.

## Proteggersi dai rischi di tutti i giorni

I rischi connessi alla quotidianità sono diversi e non semplici da affrontare. Se, infatti, da un lato è chiaro a tutti che le pensioni assistenziali pubbliche sono insufficienti e che ci sono imprevisti gravi che non siamo in grado di fronteggiare, facciamo comunque fatica ad occuparci personalmente della nostra protezione. L'esito consiste in una scarsa protezione per noi e i nostri cari, per diversi motivi, anche psicologici. Ragionare sulla protezione significa infatti affrontare razionalmente rischi, dolori, guai e nessuno ha vo-

glia di aprire i cassetti mentali dei pensieri neri. Abbiamo poi poca dimestichezza con le probabilità che si verifichino eventi negativi e, anche quando ci capita di intercettare qualche dato statistico, il nostro primo pensiero è che certe cose possono succedere, ma non a noi. Così, sottovalutiamo la prima forma di destinazione di ogni risparmio: la protezione di noi stessi, dei nostri cari, del futuro e dei nostri investimenti, che devono essere immunizzati da ogni disinvestimento impreviso e non programmato.

## I numeri che dimostrano l'importanza della protezione

Eppure, se volessimo fare i conti con la realtà, i numeri dei rischi sono impressionanti: l'Inps ha in pagamento pensioni ai superstiti di valore medio mensile inferiore a 600 euro e ogni giorno in Italia ci sono 455 incidenti stradali con feriti e 5.835 incidenti domestici. Gli anziani non autosufficienti sono circa

2,8 milioni e richiedono supporti da parte di caregiver, familiari o formali. I tassi di crescita delle malattie gravi, infine, sono così rilevanti che si pubblicano di rado. Non tutto va male, però, al contrario. Ad esempio, stiamo assistendo all'esplosione della longevità, una straordinaria conquista del genere umano. Sembra incredibile, ma oggi in Italia sono ancora vive persone nate prima della Prima guerra mondiale e l'Istat ci presenta dati davvero inattesi: 21 italiani hanno più di 110 anni, i centenari e più sono oltre 21.000 e c'è una piccola-media città virtuale formata da oltre 35.000 persone che hanno già compiuto 99 anni. Quella che fa davvero impressione è la tendenza: la percentuale di centenari è cresciuta di 4 volte in un solo quarto di secolo.

## Quali sono i rischi da assicurare

Insomma, che ci piaccia o no, dobbiamo proteggerci, certo non da tutto, ma quantomeno per i rischi



che comportano un forte impatto economico e una frequenza non trascurabile. Tra questi, in ordine di importanza, ci sono: la possibilità di venire a mancare, lasciando i nostri cari in situazioni di difficoltà economica; l'impossibilità di poter continuare a lavorare, in seguito a una malattia o a un infortunio; il rischio di perdita di impiego; la necessità di dover far fronte a spese mediche ingenti e urgenti a causa di una diagnosi di una malattia grave. C'è poi, come accennato, il nuovo rischio, "buono", di vivere molto a lungo, che da un lato va immunizzato da possibili spese conseguenti alla non autosufficienza e dall'altro deve essere oggetto positivo di investimenti previdenziali, per evitare di trovarsi a sopravvivere ai propri soldi.

## L'importanza della pianificazione previdenziale

Non basta tuttavia elencare i rischi ai quali si è sottoposti per avere

stabilità economica: bisogna anche mettere a fuoco i motivi per i quali è opportuno proteggersi e qui è sempre bene rammentare che non si proteggono i soldi, ma ciò che questi ci consentono di fare. Così, per essere pratici, la prima cosa da proteggere sono i consumi necessari per garantire la stabilità della vita economica, sia in caso di imprevisti che di "eccesso di longevità". Naturalmente le spese cambiano in funzione dei singoli rischi e le spese di una famiglia con un anziano disabile a carico sono diverse da quelle di una famiglia che deve ricostruire entrate da lavoro che non ci sono più. Analogamente, ragionare sulla propria longevità significa innanzitutto immaginare che futuro desideriamo, dove vorremo vivere, con chi e facendo cosa. Certo, sembra difficile, ma si può partire dal presente, prendere le misure alle proprie spese e capire se quel che abbiamo oggi lo desideriamo anche domani, o quali sono le differenti spese tipiche del futu-

ro che inaugureremo quando andremo in pensione.

## Affidarsi agli esperti per scegliere le soluzioni migliori

Ogni progetto ha un suo valore, un modo corretto per proteggerlo e così via, ma non ci si deve preoccupare. Questo perché il lavoro di analisi e valutazione dei rischi è competenza e capacità degli intermediari assicurativi che accompagnano le persone ad acquisire controllo e consapevolezza sui propri rischi, i propri progetti, le sfide buone del futuro. È infatti del tutto ingenuo pensare che l'analisi "fine" dei propri rischi e dei propri progetti pensionistici debba essere fatta da sé: bisogna rivolgersi a qualcuno che sia professionalmente competente, in termini informativi, di scelta degli strumenti e di supporti alle decisioni.

Qui, i riferimenti sono due. In primo luogo, la più accreditata definizione di educazione finanziaria

(Ocse, 2005) indica proprio che bisogna imparare a scegliere chi può aiutarci nella gestione del denaro. Ci sono, poi, numerosi studi (ad esempio, quelli del sociologo Malcolm Gladwell) che evidenziano come, per essere esperti di qualcosa, bisogna dedicarci almeno 10.000 ore. In pratica, come tutte le attività desiderabili ma serie, la protezione e la previdenza non ammettono ingenuità e devono avvalersi di esperti.

### Il valore delle assicurazioni in convenzione

L'esperienza e la competenza diventano cruciali nella selezione delle soluzioni assicurative più appropriate. Qui, nuovamente, è bene fare riferimento a un intermediario che sappia orientarsi nel

mondo degli strumenti e dei prodotti del mercato assicurativo e finanziario e che selezioni quelli più affidabili, efficaci e finalizzati.

L'affidabilità consiste nel rivolgersi a compagnie assicurative di storia, esperienza e buone pratiche. L'efficacia indica la capacità degli strumenti di soddisfare le esigenze dei risparmiatori. In questa dimensione, negli ultimi anni c'è stata una significativa rinascita di investimenti pensionistici a basso rischio finanziario, per non aggiungere al rischio temporale anche eccessive oscillazioni di mercato. Infine, gli strumenti selezionati devono servire alla finalità dichiarata. Questo implica scegliere soluzioni specifiche e non generiche, valutare la copertura dei rischi per la propria fascia di

utenza, più che per "tutti", e comprendere a fondo le necessità e i desideri dei propri associati-convenzionati, perché ormai è chiaro che una sola misura non si adatta a tutti.

L'unione feconda tra bisogni e scelta delle soluzioni trova nelle convenzioni di derivazione contrattuale una forma particolarmente efficiente, non solo per la capacità negoziale verso le compagnie assicurative di chi rappresenta molti utenti, ma anche per le naturali economie di scala che una convenzione assicurativa offre. Le convenzioni, peraltro, sono ben viste anche dalle compagnie assicuratrici, perché una collettività consente di poter adoperare correttamente le statistiche di rischiosità e questo si traduce in costi equi.

## LA CONVENZIONE ANTONIO PASTORE

Il ccnl dei dirigenti del terziario prevede anche una serie di coperture assicurative ad ampio spettro attivate automaticamente a favore dei singoli dirigenti.

Le coperture sono previste dalla Convenzione Antonio Pastore che, a partire dal primo gennaio 1998, ha subito un continuo percorso di aggiornamento ed evoluzione fino all'attuale edizione "3182", in vigore dal primo gennaio 2025.

Le prestazioni assicurative previste sono:

- **Garanzia mista** a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale;
- **Garanzia temporanea** caso morte monoannuale;
- **Garanzia dread disease** caso malattie gravi;
- **Garanzia invalidità permanente** conseguente a malattia;
- **Garanzia di esonero pagamento premi** in caso di invalidità permanente totale conseguente a malattia o infortunio;
- **Long term care** - Assicurazione di rendita collegata a problemi di non autosufficienza nelle forme Temporanea e Vita intera;
- **Assicurazione Ponte** contro il rischio della perdita d'impiego;
- **Assicurazione infortuni** professionali ed extraprofessionali.



Per maggiori dettagli su ogni prestazione assicurativa, visita la pagina dedicata alla **Convenzione Antonio Pastore** sul sito [www.assidir.it](http://www.assidir.it)

# FINE ART PRINTS TO ENHANCE YOUR INTERIORS

## DISTINGUERSI

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



Paolo Mariani 2024 Primo lancio a Campoformido

Agenda 1984

Acrilico e carta su tela cm 60x70



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



**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 scansite 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 ad **Arte Padova 2024**, alcune opere a **Arte Genova 2025** e prossimamente dal 5 all'11 aprile 2025 presso **Ikonica Art Gallery** a **Milano**.

a cura di ROI Edizioni

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

## ISTINTI TRIBALI

**Scoprire le motivazioni profonde che muovono individui e organizzazioni può essere la marcia in più dei leader del futuro**

Che cosa ci spinge a far parte di una "tribù", dall'età della pietra a oggi? Quali sono le motivazioni più profonde che governano le scelte degli individui e la creazione di aggregazioni umane (nazioni, religioni, professioni, club sportivi, partiti politici...) e come sfruttarle a nostro vantaggio? A queste e ad altre domande risponde un libro affascinante, sempre in bilico tra politica e filosofia, psicologia e marketing. L'autore è l'americano Michael Morris: studioso, formatore e consulente ad altissimo livello.

### Quali sono i tre istinti tribali?

«Il tratto distintivo degli esseri umani è quello di riunirsi in tribù, cioè comunità create sulla base di visioni del mondo e modi di vivere condivisi. Formiamo questi gruppi, e prosperiamo al loro interno, grazie a tre istinti tribali. Il primo è l'istinto del branco, che porta a imitare ciò che la maggior parte delle persone pensa e fa. Il secondo è l'istinto dell'eroe, che consiste nell'emula-

zione di chi ha uno status elevato. Il terzo è l'istinto ancestrale, che spinge a perpetuare i comportamenti delle generazioni passate. Grazie a questi istinti, gli uomini primitivi furono in grado di evolversi. L'istinto del branco li portò a collaborare, per esempio, nella caccia. L'istinto dell'eroe premiò gli individui più capaci. L'istinto ancestrale, infine, creò continuità: le persone si sentivano obbligate

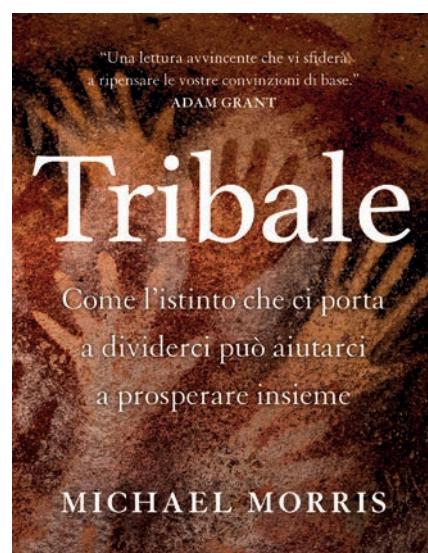
ad apprendere e poi insegnare la saggezza del passato».

### Perché dobbiamo conoscerli oggi?

«Perché questi tre istinti tribali, benché in gran parte inconsci, rimangono le chiavi per il successo collettivo anche nella vita moderna. Ci omologhiamo a compagni e colleghi e così impariamo a cooperare a scuola e in azienda. Am-

miriamo i leader e i fuoriclasse e così impariamo a migliorarci. L'istinto ancestrale ci rende curiosi del passato e nostalgici verso le tradizioni. Di solito respingiamo il conformismo, la ricerca di status e il tradizionalismo come irrazionali. Questi aspetti possono portare a decisioni sbagliate, ma ci hanno tenuto in vita per secoli. Invece di deridere gli impulsi tribali per la loro irrazionalità, possiamo riconoscerli come forze potenti in grado di migliorare le prestazioni, unire i gruppi e persino catalizzare il cambiamento sociale».

**Questi codici culturali possono essere attivati, ma come?**  
«I trigger, o attivatori, sono ca-



**Tribale. Come l'istinto che ci porta a dividerci può aiutarci a prosperare insieme**  
(ROI Edizioni, pagg. 320, € 29,90) è disponibile nelle librerie e online).

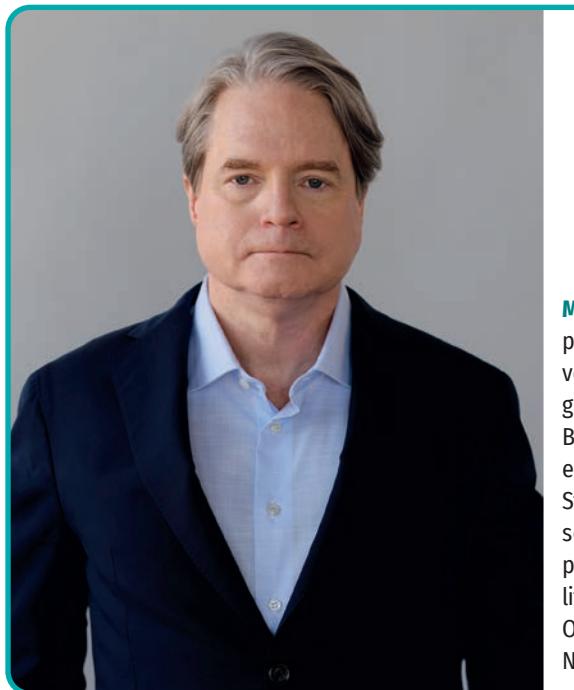
ratteristiche di una situazione che risvegliano un quadro culturale dalla profondità della memoria a lungo termine. Lo scrittore francese Proust spiegava come il gusto di un dolce, la Madeleine, fosse in grado di riportargli alla mente il ricordo della sua giovinezza. Un altro esempio ci arriva dalle persone bilingui, che cambiano lingua o dialetto spontaneamente e inconsciamente in risposta al pubblico e all'ambiente in cui si trovano».

### **Ci può fare esempi pratici di trigger culturali con cui i leader possono guidare un cambiamento organizzativo?**

«Scegliendo l'ambiente, le persone e l'atmosfera di un incontro, i manager possono influenzare le lenti culturali che si attivano per modellare i giudizi dei dipendenti. Un esempio attuale negli Stati Uniti è la spinta al ritorno in ufficio. Aziende come Microsoft hanno scoperto che durante il periodo di smart working la produttività individuale è migliorata, ma quella collettiva è peggiorata. Una ragione è che il coordinamento avviene conformandosi ai codici della cultura aziendale. Questi codici sono meno presenti quando i dipendenti lavorano da casa. È difficile "essere sulla stessa lunghezza d'onda" quando non si è nella stessa stanza. Questo è uno dei motivi per cui si preferisce fare le riunioni più importanti in presenza».

### **La progettazione degli spazi è strategica?**

«Sì. Per esempio, Google ha stimolato gli incontri casuali e gli scambi di idee proprio grazie a spazi aziendali comuni. Steve Jobs è noto per aver riorganizzato il



**Michael Morris** è professore universitario (insegna alla Columbia Business School e ha insegnato a Stanford), studioso, consulente per aziende e politici, da Clinton a Obama. Vive a New York.

quartier generale di Pixar in modo da favorire gli incontri tra dipendenti di reparti diversi, sostenendo che queste interazioni casuali portano innovazioni creative».

### **Come sfruttare l'istinto dell'eroe per sviluppare la leadership?**

«Bisogna diventare dei modelli di riferimento. Elon Musk, per esempio, ci è riuscito dando l'esempio. Durante un periodo difficile, ha lavorato senza sosta nella fabbrica della Tesla, arrivando, alcune notti, anche a dormire sotto la scrivania. L'imprenditore indiano Narayana Murthy, invece, ha chiesto ai dipendenti delle procedure migliorative dei processi e poi li ha messi in luce agli occhi dei colleghi, trasformandoli in nuovi modelli da seguire».

### **Che cosa aspettarsi dal futuro?**

«Marshall McLuhan è stato preveggente, sostenendo che i nuovi media capaci di creare connes-

sioni avrebbero favorito la ritribalizzazione. Le persone possono trovare colleghi, eroi e antenati in una maggiore varietà di luoghi rispetto al passato. Le linee di queste neo-tribù sono più intricate che mai. Questo protegge le persone dai leader aziendali o nazionali, che potrebbero altrimenti ottenere un controllo totalitario. Internet potrebbe non essere positivo per la democrazia, ma è anche peggio per la tirannia. Abbiamo bisogno di un terreno culturale comune per la collaborazione e l'azione collettiva. La diversità etnica e la crescente schiera di neo-tribù possono coesistere con tutto ciò. I leader devono sottolineare soprattutto che le identità nazionali o organizzative non sono incompatibili con altre identità tribali, siano esse una religione, un partito politico, un lavoro o una passione».

*Lucia Ingrosso*

# Destination management domani

*Da Bari il manifesto per lo sviluppo e la gestione del turismo nelle regioni del Sud Italia*

**O**ltre 250 professionisti provenienti da tutta Italia, più di 40 speaker tra i principali operatori pubblici e privati del mondo del turismo, 14 tavoli tematici e 4 gruppi di lavoro: questo, e molto altro, è stato "Destination management domani", il forum sul turismo organizzato a Bari il 31 gennaio e il 1° febbraio scorso da Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata.

A dare il via alla due giorni di confronti e a fare gli onori di casa è stato **Domenico Fortunato**, presidente di Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata, che ha introdotto gli interventi di **Gianfranco Lopane**, assessore al Turismo della regione Puglia, e di **Marco Ballarè**, presidente di Manageritalia.

## Al turismo serve managerialità

Nel corso della prima giornata, soprattutto gli interventi di **Marina Lalli**, presidente Federturismo Confindustria, e **Francesco Caizzi**, vicepresidente Federalberghi Italia e componente della Camera

di commercio di Bari, hanno sottolineato l'importanza della figura del destination manager, ma anche di una managerialità più diffusa tra gli operatori dei vari turismi: «Il turismo – ha detto Lalli – è un settore ancora sottovalutato ma che funziona e dobbiamo potenziare e strutturare meglio. Il contributo di Manageritalia è fondamentale per promuovere la figura del destination manager e di una managerialità sempre più diffusa per dare agli imprenditori quel supporto determinante per fare del turismo un vero settore strategico». Caizzi ha aggiunto: «Non basta il destination management per fare del turismo un'industria. Servono competenze specifiche e una managerialità diffusa tra i vari operatori e imprese. Apprezzo l'impegno dell'assessorato al Turismo di regione Puglia che, anche contro l'opinione generale, ha portato il destination management come elemento d'innovazione nel nostro territorio e che ora vuole andare oltre per governare e dare una maggiore managerialità alla





gestione dei territori, dei prodotti e dell'offerta turistica pugliese». L'attenzione al turismo pugliese è stata ribadita anche dagli assessori al Turismo dei comuni di Bari e Lecce, **Pietro Petruzzelli** e **Giancarlo Capoccia**, con focus su Alberobello, Bari, Lecce, Matera e il Gargano.

### Il manifesto Destination management domani

La mattinata di sabato 1 febbraio è stata dedicata alla presentazione di "Destination management domani - Progettazione, sostenibilità, sviluppo delle destinazioni", un manifesto in dieci punti programmatici per lo sviluppo e la gestione del turismo del Sud Italia.

Il documento, condiviso e sottoscritto da istituzioni, imprese e organizzazioni turistiche presenti, dopo un ultimo perfezionamento, sarà consegnato ai vertici della regione Puglia e ai rappresentanti del ministero del Turismo. L'obiettivo è dare vita a reti stabili che, anche con il destination management, promuovano un nuovo paradigma turistico italiano, basato su collaborazione e co-responsabilità della strategia e della visione di medio-lungo periodo nel rispetto delle peculiarità e caratteristiche dei singoli territori.

Nello specifico, il documento evidenzia dieci punti strategici declinabili per ciascuna destinazione, ponendo al centro la figura del destination manager della governance turistica e soggetto incaricato di coordinare attori pubblici e privati per uno sviluppo equilibrato e sostenibile del turismo e dei territori (vedi sintesi del decalogo nel box a pagina 47).

### Le parole e l'impegno dei partecipanti

#### Sinergia tra territori e attori del turismo

Secondo **Domenico Fortunato**, «il turismo non si può fare da soli perché è il risultato della sinergia di turisti, imprese e istituzioni che devono saper dialogare e fare rete. Se vogliamo che questa due giorni a Bari non rimanga un'esperienza isolata, dobbiamo far sì che i territori si parlino e condividano una strategia comune in termini di qualità di servizi e di offerta complessiva, pur mantenendo e puntando sulle proprie peculiarità territoriali. In quest'ottica, proprio la figura del destination manager, insieme a una maggiore managerialità complessiva nella gestione del prodotto turistico, può e deve essere l'elemento attorno alla quale impostare questa visione strategica comune».

#### Collaborazione pubblico-privato per uno sviluppo sostenibile

Il vicepresidente dell'associazione pugliese **Ettore Ruggiero**, nonché coordinatore del Forum Turismo 2025, sottolinea invece che «tutti i partecipanti al Forum "Destination management domani"

vogliono collaborare con le istituzioni pubbliche e private per definire modelli gestionali e di sviluppo economico capaci di interpretare le specificità delle regioni italiane – in particolare del Sud – e dei territori, creando destinazioni turistiche “smart”, sostenibili, accessibili e inclusive per le imprese e le comunità locali, garantendo allo stesso tempo la qualità dell’esperienza per i viaggiatori».

### Il ruolo centrale delle Camere di commercio

Per **Francesco Caizzi** «le Camere di commercio possono essere il punto di partenza che assume la governance, la guida e mette in sinergia i progetti di destination management dei vari territori, che devono decidere in autonomia la natura del loro progetto di desti-

nation management, evitando così logiche calate dall’alto ma frutto dell’espressione dei territori».

### Gestione dell’overtourism

**Michela Somma**, presidente della Camera di commercio della Basilicata, ritiene che «il management e la gestione manageriale hanno un ruolo fondamentale nello sviluppo del turismo». Secondo lei «il tanto contestato overtourism è un problema solo se non lo si gestisce; se governato secondo logiche manageriali diventa un’opportunità per imprese, operatori ed esercizi commerciali».

### Pianificazione strategica condivisa

**Gianfranco Lopane** sostiene che «abbiamo bisogno di una pianifi-

cazione strategica sempre più condivisa tra le regioni del Sud, ma soprattutto come nazione Italia». «Quando parliamo di turismo – secondo l’assessore – non dobbiamo pensare solo in chiave di promozione delle destinazioni, ma ampliare lo sguardo anche alla governance, alla gestione manageriale dei territori e alle competenze necessarie per sviluppare una maggiore internazionalizzazione e strutturazione del prodotto turistico e, di conseguenza, un’offerta più ampia».

### Destination management: oltre la promozione

Infine, **Josep Ejarque**, ceo FTourism & Marketing, evidenzia che «il destination management ha sempre fatto più marketing che management, occupandosi di



promuovere le destinazioni turistiche, senza però andare a costruire un sistema intorno». Questo, secondo Ejarque, «ha portato a numerose sfide che il destination manager si trova oggi a gestire: dall'overtourism al differente approccio delle varie generazioni, dal cambiamento climatico che influenza la stagionalità alle esigenze dei local relativamente a problematiche come l'home sharing o l'educazione dei turisti. Oggi, quindi, oltre alla promozione, il destination management deve lavorare su tecniche e tecnologie che richiedono competenze e professionalità diffuse e specifiche della figura del destination manager».

## I DIECI PUNTI STRATEGICI DEL MANIFESTO DESTINATION MANAGEMENT DOMANI

1. Promuovere la formazione dei giovani e quella continua del personale turistico, con particolare attenzione alla formazione manageriale e specialistica in linea con servizi turistici e culturali.
2. Condividere best practice internazionali, nazionali e locali per avviare processi virtuosi e generativi.
3. Valorizzare l'identità e la specificità dei luoghi.
4. Attuare una governance efficiente del territorio che incentivi la cooperazione pubblico-privato.
5. Sviluppare infrastrutture e servizi per il trasporto locale e i collegamenti nazionali e internazionali pensati nel segno di una mobilità sempre più sostenibile.
6. Creare modelli di management territoriale che favoriscano la cooperazione pubblico-privato e privato-privato.
7. Coinvolgere le comunità locali nella gestione delle destinazioni.
8. Costruire destinazioni innovative, rispondenti alle nuove tendenze del mercato.
9. Sviluppare una strategia per migliorare la qualità dell'esperienza del visitatore.
10. Gestire in modo responsabile e sostenibile le destinazioni.



CONVENZIONE  
DIRETTA



TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE

### PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie  
all'avanguardia



Personale  
qualificato



Diagnosi  
rapide



Puntualità  
nella gestione



Ambiente  
accogliente

Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003. Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endosseali, 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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489

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

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra



# NON SOLO SCI

**La 43esima Coppa di sci Manageritalia è stata una settimana davvero speciale, caratterizzata dal bel tempo, tante attività e momenti conviviali, senza dimenticare la combattuta gara finale**

“Sciogli i tuoi pensieri... vivi la montagna con Manageritalia”. Questo il pay off proposto quest’anno ai tanti associati e familiari presenti a Corvara dal 2 al 9 febbraio presso il TH Corvara Greif Hotel per la 43esima Coppa di sci Manageritalia.

Erano davvero tanti i partecipanti, quasi 200 tra sciatori più o meno esperti e amanti della montagna, che hanno potuto godere degli stupendi paesaggi, gustabili anche solo passeggiando o partecipando a escursioni organizzate. E il bel tempo ha ripagato tutti, regalando loro una settimana di cielo sereno, con solo qualche nuvola sparsa il sabato. Insomma, un’edizione davvero speciale, anche per essersi svolta nell’80° anno dalla fondazione di Manageritalia.

Gli sciatori hanno avuto la possibilità di cimentarsi sulle splendide piste di Corvara e di sfruttare al meglio lo skipass del Dolomiti Supersky, affrontando l’imperdibile carosello dei quattro passi (Pordoi, Sella, Gardena e Campolongo) e lo storico Giro della Grande Guerra, due itinerari indimenticabili nel paradies dello sci. Il tutto in libertà o all’interno di uno dei tre gruppi organizzati, suddivisi per livello di abilità e guidati da maestri accompagnatori.

Per chi non sciava, non sono mancate alternative: passeggiate, ciaspolate o visite a vari luoghi e bellezze imperdibili delle Dolomiti. Il tutto allietato da pranzi e cene conviviali e, giovedì sera, dal graditissimo spet-

tacolo del noto comico di Zelig, Leonardo Manera. Sabato mattina, invece, molti erano alla gara di sci: chi in pista, quasi 60 concorrenti nelle varie categorie, e chi a tifare, scherzare e animare una zona d’arrivo veramente movimentata e partecipata. Tra i vincitori, alcune storiche conferme e novità d’eccezione, con rivalità che hanno riconciliato o confermato gli esiti passati.

Alla sera, invece, si è svolta la premiazione della gara, con omaggi per tutti, inclusi i non sciatori, offerti dai tanti marchi di abbigliamento da montagna che ci seguono da sempre. I vincitori hanno ricevuto il trofeo conquistato dalle mani di Marco Ballarè, Antonella Portalupi e Simone Pizzoglio, rispettivamente presidente e vicepresidenti di Manageritalia, dal presidente di Manageritalia Servizi Guido Carella, storico conduttore della serata finale, e dal presidente Assidir Mauro Dotti. Il tutto con il supporto di Paolo Forrer, organizzatore della competizione.

Main sponsor della settimana, Generali e CNP Vita Assicura, presente con il responsabile commerciale Paolo Fumo. Entrambe le società sono anche i principali partner assicurativi nelle tutele offerte dall’Associazione Antonio Pastore, Cassa De Lellis e Assidir. Alla fine, sorrisi, saluti e arrivederci ai tanti appuntamenti dei prossimi mesi, con un occhio già rivolto alla prossima Coppa di sci. Non mancate!



## CLASSIFICA COMPLETA

<https://www.manageritalia.it/iniziative-e-progetti/coppa-di-sci/>

**DONNE DIRIGENTI/OSPITI**

1° CLASS. Erica Rustia

**OSPITI MASCHILE A1- C8**

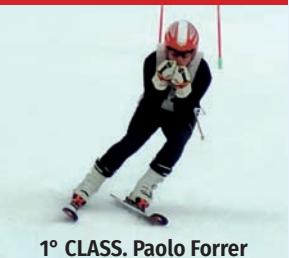
1° CLASS. Matteo Gambini

**DIRIGENTI C11-C10**

1° CLASS. Giorgio Castellazzo



1° CLASS. Edoardo Pighi

**DIRIGENTI C9**

1° CLASS. Paolo Forrer



1° CLASS. Giorgia Gili

**DIRIGENTI C8-C7**

1° CLASS. Alberto Gioia

**main sponsor****ASSIDIR**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA**CNP VITA**  
assicura**GENERALI****DIRIGENTI B6**

1° CLASS. Florian Schwienbacher

**grazie a****AESSE****BIOS LINE****BRIKO****FISCHER****HELL  
is for  
HEROES****i-eXe****Lamunt****DIRIGENTI B5 - A1**

1° CLASS. Nicola Pighi

**SCI ESTIVO - PASSO DELLO STELVIO  
PIROVANO**  
L'UNIVERSITÀ DELLO SCI**GROUPE  
ROSSIGNOL**  
ANOTHER BEST DAY**SAUCI**  
vedi italiano**SALOMON****SPORT  
SPECIALIST**  
www.cif-sportspecialist.it**TH  
Resorts**

# Servitization: il futuro del valore nei modelli di business

*Un percorso strategico per creare relazioni durature, fare un upgrade dell'offerta e competere in un mercato orientato all'esperienza*

Fernando G. Alberti, professore ordinario di Strategia aziendale  
Federica Belfanti, docente e ricercatrice

**E**se il tuo prossimo vantaggio competitivo non deriva da ciò che vendi, o come lo vendi, ma da come riesci a creare una relazione che genera valore nel tempo per chi ti sceglie? In un'epoca in cui la competitività si gioca non più solo sulla qualità o sul prezzo, ma anche sulla continuità del rapporto con il cliente, il nuovo Quaderno dell'Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese dei servizi – promosso da Cfmt e realizzato in collaborazione con l'Institute for entrepreneurship and competitiveness (Liuc) – svela l'approccio della "servitization", una strategia che mette al centro l'erogazione di valore continuo e personalizzato, rivoluzionando il concetto stesso di servizio.

Per le aziende che operano nei servizi, la sfida sta nell'uscire dalla

logica dell'intervento "one-shot" per abbracciare un modello in cui il cliente diventa un partner da accompagnare lungo un percorso di crescita. La servitization risponde a questo bisogno, proponendo di ripensare l'offerta come un ecosistema di soluzioni in cui l'impresa di servizi non cede più solo una prestazione, ma fornisce un sostegno organico, spesso basato su tecnologie digitali, sistemi di analisi predittiva e contratti pay-per-use o in abbonamento. L'idea di fondo è trasformare ogni rapporto con il cliente in un dialogo duraturo, capace di offrire innovazione, monitoraggio proattivo e integrazione continua fra competenze diverse.

## La servitization in Italia

Ma quanto è avanzato questo processo in Italia? Quali territori

e settori stanno guidando la transizione? Per rispondere a queste e ad altre domande, abbiamo costruito il primo Indice di servitizzazione italiano, con l'obiettivo di mappare e misurare concretamente il grado di ibridazione tra manifattura e servizi a livello di imprese, territori e cluster. Il risultato è una fotografia chiara delle dinamiche in corso e delle strategie vincenti per il futuro. I dati raccolti evidenziano che la servitization non è più una tendenza di nicchia, ma un percorso già in atto in diverse aree del Paese, con potenzialità ancora ampie da esplorare.

La mappa italiana restituisce una geografia economica polarizzata: la Lombardia domina oggi la classifica grazie a cluster dinamici, che hanno saputo trasformarsi nel tempo verso nuovi modelli di



creazione del valore, come la stampa digitale o le materie plastiche. Al tempo stesso, il Sud si distingue per interessanti nicchie di innovazione, frutto della sinergia tra tecnologie avanzate e competenze in evoluzione. Oggi la servitization offre prospettive di crescita ovunque, a patto di superare gap infrastrutturali e competenziali per rendere l'innovazione davvero sistemica.

### Tre azioni strategiche per il successo

Se il "perché" della servitization è ormai evidente – fidelizzare il cliente e stabilizzare i ricavi – il "come" resta spesso nebuloso. Più che una semplice trasformazione, la servitization rappresenta un vero e proprio cambio di paradigma nel modo in cui le imprese creano e catturano valore.

Non si tratta più solo di erogare un servizio, ma di costruire un ecosistema che metta il cliente al centro, garantendo continuità, personalizzazione e innovazione costante. Le aziende che riescono a interpretare questo passaggio non solo rafforzano la propria competitività, ma aprono nuove strade per la crescita sostenibile e la fidelizzazione a lungo termine. Per affrontare con successo questa sfida, le aziende devono intraprendere un percorso strutturato e multidimensionale che vada oltre la semplice offerta di servizi. Si tratta di un processo evolutivo che richiede una revisione profonda dei modelli di business, investimenti mirati in tecnologie e formazione e un cambiamento culturale che coinvolga l'intera organizzazione. In questo contesto, dalle nostre ricerche, emergono

tre azioni strategiche fondamentali.

#### 1

#### *Pianificazione e sviluppo del modello di business*

La servitization richiede una ri-definizione strategica che bilanci sperimentazione e scalabilità. Le imprese devono valutare il proprio posizionamento competitivo, individuare le aree di servizio già sviluppate e costruire una roadmap chiara. La scelta tra un approccio graduale, con l'introduzione progressiva di servizi, o una trasformazione radicale, che ridefinisce l'intero modello di business, dipende dal livello di maturità e dalla capacità di gestione del cambiamento. Il monitoraggio delle performance attraverso metriche come il Service revenue ratio e il Customer lifetime value

è fondamentale per misurare il valore generato e guidare le decisioni strategiche.

## 2

### *Investimenti mirati in tecnologie e competenze*

La servitization si fonda sull'integrazione tra capacità tecnologiche e knowhow organizzativo. Per rendere scalabile il modello, le imprese devono adottare strumenti digitali avanzati – dall'IoT all'intelligenza artificiale, fino alle piattaforme di gestione dei dati – per ottimizzare i processi e migliorare la customer experience. Tuttavia, la tecnologia da sola non è sufficiente: è necessario investire nella formazione di profili professionali

ibridi, capaci di combinare competenze tecniche e consulenziali. La creazione di team multidisciplinari favorisce l'integrazione tra produzione, vendite e servizi, riducendo le resistenze al cambiamento e allineando l'azienda agli obiettivi della nuova strategia.

## 3

### *Trasformazione organizzativa e culturale*

L'ultimo passo cruciale è il cambiamento della cultura aziendale. Le imprese devono adottare una logica di customer retention, in cui il valore del cliente non si esaurisce con la vendita di un prodotto, ma si costruisce nel tempo attraverso un rapporto

continuativo. Questo richiede la ridefinizione di ruoli e responsabilità, una leadership capace di guidare il cambiamento e un sistema di incentivazione che premi il contributo alla relazione con il cliente. Il successo della servitization non si misura più solo in termini di fatturato immediato, ma attraverso la capacità dell'azienda di costruire un ecosistema di valore che garantisca stabilità e crescita nel lungo periodo.

### **La servitization come scelta strategica per il futuro**

Queste tre direttive, così delineate nel percorso strategico – dalla pianificazione alla trasformazione culturale – costituiscono la guida operativa per chi, oggi, vuole non solo servitizzare, ma reinventare il proprio vantaggio competitivo, trasformando ogni rapporto con il cliente in un'opportunità di crescita e co-creazione di valore. Oggi la servitization non è più un'opzione riservata a poche realtà pionieristiche, ma un'evoluzione naturale per chiunque voglia costruire una relazione di lungo periodo con il cliente, migliorando al contempo stabilità dei ricavi, reputazione aziendale e capacità di competere in un mercato sempre più orientato al valore e all'esperienza condivisa. Servitizzarsi non significa abbandonare il Made in Italy, ma elevarlo. È l'occasione per trasformare l'artigianalità in esperienza e la qualità in affidabilità.



## **L'OSSESSATORIO NAZIONALE SULLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE DEI SERVIZI!**

Le attività di ricerca dell'Osservatorio di Cfmt si sviluppano lungo un framework di analisi composto da tre livelli di lettura delle dinamiche competitive dei servizi in Italia:

- **l'ambiente competitivo:** quali trend influenzano la competitività dei servizi in Italia? Quali nuove sfide e opportunità nell'ecosistema imprenditoriale?;
- **i cluster e i territori:** quali sono i principali cluster nel mondo dei servizi in Italia e quali vantaggi competitivi offrono? Come si differenziano i vari territori italiani?;
- **le imprese:** come rimanere competitivi in un ambiente in rapida evoluzione? Quali strategie e modelli di business adottano le imprese di maggior successo?

Scarica il secondo quaderno dell'Osservatorio "Servitization: perché il futuro è nei servizi e le implicazioni per la competitività di imprese, cluster e territori".



# LEADERSHIP FORUM

15 - 16 OTTOBRE 2025 | Teatro degli Arcimboldi Milano

## LEADER SAPIENS

**Paolo  
Benanti**  
ETICA & AI

**Diana  
Nyad**  
MINDSET

**Daniel  
Goleman**  
INTELLIGENZA  
EMOTIVA

**Paul  
Polman**  
VISIONE E  
SOSTENIBILITÀ

**Erica  
Dhawan**  
TEAM WORK

**Howard  
Yu**  
INNOVAZIONE

**Kim  
Scott**  
CORPORATE  
CULTURE

**Hubert  
Joly**  
PURPOSE

**Nathalie  
Nahai**  
CUSTOMER  
TRENDS

Visita l'area riservata My Manageritalia > Servizi professionali >  
Performance Strategies > eventi 2025  
e scopri l'offerta esclusiva dedicata agli associati Manageritalia

SCANSIONA  
IL QR CODE  
[theleadershipforum.it](http://theleadershipforum.it)



Main Sponsor

**Deloitte.**



**BOSCH**

 **edison next**

Sponsor

**vianova**  
simplify your business communications

Official Airline

 **DELTA**

Partner

 **Acfmt**

Communications Partner

**TEAM LEWIS**

Academic  
Partner

**POLIMI SCHOOL OF  
MANAGEMENT**

Official  
Hotel

**MELIÀ HOTELS  
INTERNATIONAL**

Official  
Green Carrier

 **TRENITALIA**  
GRUPPO RAILWAYS OF THE STATE ITALIAN

Official  
Bag

 **TUCANO**  
MILANO 1995

Official  
Coffee

 **NEESPRESSO.**

Official  
Lounge

 **Chateau d'Ax**

Main  
Media Partner

 **FORTUNE ITALIA**

Urban  
Media Partner

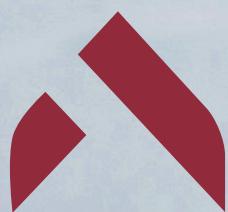
 **METRO**

Official  
Language Services

 **maka**  
language consulting

Technical  
Partner

 **Salugia**  
Salugia Natural



**AESSE**

available at authorized dealers and on [aesse.com](http://aesse.com)

Claudia Corti

# DOMENICO GNOLI: LA VITA SEGRETA DELLE COSE



*The pressed shirt*, tempera e sabbia su tela, 1957, collezione privata.

Una camicia bianca perfettamente stirata su un tavolo dall'esasperata e irreale rotazione verticale, un ferro da stiro dal sapore antico, ancora senza il filo elettrico, appoggiato vicino a una manica con fare distratto, forse lasciato lì da qualcuno occupato in altre faccende: è tutto qui, una camicia e niente di più, nessuna informazione su chi la indossi abitualmente, se sia la stessa persona che l'ha stirata, quale sia la sua professione o la sua vita privata; nient'altro che una camicia, spiazzante nella sua assoluta realtà. A realizzare nel 1957 la tela, con una tecnica mista di tempera e sabbia, è un giovane artista romano, Domenico Gnoli; all'epoca ventiquattrenne, aveva già dato prova di talento e capacità creativa nel mondo del teatro lavorando come costumista, scenografo e grafico a Parigi, Londra e New York.

A poco più di vent'anni aveva deciso

nonno poeta, madre e zie perfettamente inserite nel vivacissimo clima culturale romano, diceva di sé: «Sono nato sapendo che sarei stato pittore, perché mio padre, critico d'arte, mi ha sempre presentato la pittura come l'unica cosa accettabile. Mi dirigeva verso la pittura italiana classica, contro cui reagii ben presto, ma non ho potuto dimenticare il sapore e la pratica del Rinascimento».

La fama arriva negli anni 60 con grandi esposizioni internazionali in cui il giovane artista esprime quello che si configura come il suo stile peculiare: memore di quella pittura italiana del Rinascimento,

## Dove

*“La magia della realtà”*,  
Fondazione Gi Group, piazza Duca d'Aosta 5, Milano,  
1° aprile 2025 - 26 febbraio 2026

di tornare alla prima passione, la pittura; sì, tornare, perché, nonostante la giovane età, Gnoli era nato con la pittura nel sangue e una sorta di predestinazione. Figlio di un importante storico dell'arte, con un

di Antonello da Messina e di Piero della Francesca, strenuo difensore dell'arte figurativa, propone soggetti tratti dalla vita quotidiana, dai bottoni alle cravatte regimentali, dai boccoli di capelli ai ritratti di schiena, dai tacchi a spillo agli spicchi di mela.

Attraverso l'utilizzo di sabbia mescolata agli acrilici, si concentra sui particolari e ingigantisce i soggetti sfiorando la perfezione, inducendo nello spettatore la sensazione di trovarsi di fronte a una fotografia più che a una tela. È il trionfo del piccolo, dell'insignificante, dell'inutile e del superfluo, secondo quelle regole artistiche sancite dalla Pop Art internazionale.

Ma forse, più che a Andy Warhol, per entrare nell'universo creativo di Domenico Gnoli bisognerebbe pensare a Hopper o a Morandi: non una natura morta, ma un particolare pieno di vita. Niente di più fiabesco della realtà, dunque, in un racconto di bellezza universale che, a guardar bene, ognuno di noi può trovare nei dettagli, solo apparentemente insignificanti, della vita di ogni giorno.

## CURIOSITÀ

Nonostante una vita troppo breve (morirà nel 1970 a soli 37 anni), Domenico Gnoli ha lasciato una produzione artistica particolarmente vasta, non solo opere pittoriche, ma anche illustrazioni: celeberrime quelle per *Il Barone rampante* di Calvino, nel 1957.

## RICOMINCIARE SI PUÒ

Vi state domandando se siete ancora sul giusto percorso professionale. Ricoprite una posizione stabile ormai da anni, senza grosse preoccupazioni, forse avete anche perso un po' di interesse nel vostro lavoro. Guardate passivamente qualche annuncio, ma non vi decidete a inviare quella candidatura. Forse avete bisogno di stimoli e suggerimenti per affrontare, dopo tanto tempo, un colloquio.

Questo libro di Tessa West dal titolo ***Sei felice al lavoro? Una guida psicologica per trovare il lavoro che fa per te*** (Franco Angeli editore, 180 pagine, 2025) ci parla della relazione psicologica che ognuno di noi ha con la propria carriera. L'autrice, professoressa di psicologia alla New York University, applica in ambito lavorativo alcuni approcci propri della terapia psicologica. Le prime pagine del libro propongono un test per individuare in quale situazione lavorativa vi trovate in questo momento ("esauriti", in "crisi di identità", con la sindrome da "secondo classificato", oppure altro).

L'obiettivo? Capire se è arrivato il momento di mettervi alla ricerca di un lavoro più adatto a voi.

Ad esempio, dai risultati del test potreste ricadere nella categoria di chi vive una "crisi di identità", ossia professionisti che riflettono sulla propria carriera e non la trovano più adatta ai propri interessi. Il capitolo dedicato a questo profilo si rivolge a chi si trova appunto in una situazione ambivalente; forse amate ancora il vostro lavoro, ma allo stesso tempo sentite che non vi va più bene. Magari avete anche cambiato dipartimento,

ma la situazione è quasi la stessa. Oscillate tra il sogno di una carriera diversa e il miglioramento di quella attuale, oppure il disimpegno si è fatto spazio nella vostra giornata lavorativa, anche se in passato avete raggiunto traguardi e soddisfazioni importanti. Potete continuare ad essere dei validi professionisti, ma questo non vi basta più. Cosa fare allora?

Il libro racconta le esperienze di professionisti come voi che si sono trovati in una situazione simile. Come hanno reagito? Hanno prima di tutto

fatto rete con persone al di fuori del loro ambito professionale per scoprire come, anche in settori diversi, è possibile essere considerati esperti spendibili sul mercato. Certo, come ci ricorda l'autore, la decisione di lasciare il proprio impiego è una scelta molto difficile. Però, molti non riescono a cancellare dalla testa quella domanda: è davvero questo il lavoro che voglio fare per il resto della mia vita?

Come capire allora quale potrebbe essere la vostra nuova identità professionale se vi siete dedicati per anni solo alle stesse mansioni, nella stessa azienda?

Dovete partire dalle competenze: in cosa siete bravi e cosa potete portare in un nuovo contesto? Queste domande vi permetteranno di preparare un cv e una lettera di presentazione dove rendere facile il lavoro ai vostri selezionatori. Dovete convincere l'intervistatore di avere una solida identità professionale costruita anche attraverso un percorso tortuoso, ma tenuto insieme da un filo logico, quello della vostra esperienza.





# Agenzia per il Lavoro

## Perchè scegliere noi?

Siamo il *partner ideale* per supportarti a 360° nella gestione delle *Risorse Umane* con i seguenti servizi:

- Somministrazione di lavoro a tempo determinato
- Staff Leasing
- LS Permanent Ricerca e Selezione
- LS Outsourcing
- LS 4.0 Formazione

***Dai vita al tuo business  
con le nostre Persone!***



**HELL  
IS FOR  
HEROES**

[hellisforheroes.it](http://hellisforheroes.it)  [@hellisforheroes\\_official](https://www.instagram.com/hellisforheroes_official)

# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #111



### Dystopian Valley Finita la pacchia?

Un tempo la Silicon Valley era un simbolo di lungimiranza e speranza. Di visioni positive per il futuro: «Siamo qui per cambiare il mondo in meglio e lo faremo alla grande». Ne è rimasto qualcosa? Nel lontano 1996, il poeta e attivista John Perry Barlow scrisse, nella sua Dichiarazione di indipendenza del cyberspazio, che «Stiamo creando un mondo in cui chiunque può entrare senza privilegi o pregiudizi basati sulla razza, il potere economico, la forza militare o il background sociale». Poi, nel 2018, la professoressa di Harvard Shoshana Zuboff scrisse l'impietoso *Il capitalismo*

*della sorveglianza*: «Si sono appropriati della vita delle persone e l'hanno trasformata in dati per fare previsioni e profitti». Nel poco tempo trascorso fra le due affermazioni, internet è passato dall'essere un luogo libero e aperto a un luogo in cui gli uomini più ricchi del mondo e i loro imperi hanno trasformato la sorveglianza in un monopolio totale e in un business multimiliardario per pochi eletti che, una volta considerati e accolti come eccentrici imprenditori da prendere quasi a modello, da tempo mostrano il loro vero volto. Narcisi, megalomani, presuntuosi e finti sapientoni che

postano prima di pensare. E non pensate al solito Elon Musk. È solo uno dei tanti a cui l'aria della baia di San Francisco ha fatto più male che bene. Di veri hippie neanche l'ombra, o, meglio, solo l'ombra. Ora, le sparate della Silicon Valley – per i detrattori, cervelli siliconati che producono solo scenari «estetici» – tornano utili solo per i pitch, dove presunti unicorni gongolano. Nel lontano marzo 2017 dedicai al *Dirigibile* un numero speciale intitolato «Critical valley», mettendo in discussione tutte le loro mistiche promesse per un mondo migliore. Vale la pena di rileggerlo.

**02/ RETROTREND**

**05/ SURVIVAL TIPS**

**06/ HÔTELLERIE 2030**

**SAVE THE DATE:  
LE SFIDE NEL PROCESSO  
D'INTEGRAZIONE DELLA  
SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA  
MILANO E ONLINE  
15 APR 2025**

→ [https://bit.ly/CFMT\\_Sostenibilità2025](https://bit.ly/CFMT_Sostenibilità2025)

# —Future retrotrend

## Inversione di tendenza

**Rendere omaggio a ciò che fu.  
Il revival come strategia di survival.  
O, più semplicemente, semplificare  
la vita al cliente.**



↗  
<https://www.foratravel.com/>  
<https://www.engine.land/en/>  
<https://www.campsnapphoto.com/>  
<https://copperhome.com/>

### —Future travel

#### Torna l'agenzia di viaggio

Mai fidarsi troppo dei luoghi comuni tecnico-antropologici, tipo: i giovani sono in fissa con il digitale. I giovani, infatti, stanno riscoprendo l'agenzia di viaggi. Lo dimostra un sondaggio condotto negli Stati Uniti: il 40% dei partecipanti delle generazioni Y e Z afferma: "Preferisco le agenzie di viaggio alle prenotazioni online". Perché? Per overload. Troppe informazioni sulle destinazioni di viaggio. Troppo su Instagram. Troppi esperti su X, Facebook e Reddit. Inoltre, molti giovani soffrono di Fomo (Fear of missing out), ovvero la paura di perdersi qualcosa. Questo rende la pianificazione estremamente dispendiosa in termini di tempo. Che ci pensi qualcun altro. Alla Generazione Z piace che le cose siano sicure e prevedibili. I pionieri specializzati sono all'opera con proposte, soluzioni e comunicazioni ad hoc. Da tenere d'occhio.



## —Future design

### Back to basic

Nessun pulsante: per anni questa è stata la linea guida nel design dei prodotti. L'abitacolo delle auto Tesla, ad esempio, è stato considerato esemplare. Ma ora, giurano alcuni, torna l'aptica, ovvero i prodotti tattili. Nel nuovo iPhone 16s, Apple ha incorporato un nuovo pulsante, il cosiddetto "Action button". Nelle nuove auto di Kia, Mini e Volkswagen, un maggior numero di funzioni può essere nuovamente controllato da manopole o pulsanti, ad esempio l'aria condizionata. Copper, una startup americana che produce cucine a induzione, equipaggia i suoi apparecchi con grandi pulsanti in legno. A differenza di uno schermo tattile, possono essere utilizzate anche in presenza di acqua. La fotocamera digitale Camp Snap è completamente analogica: non ha un display sul retro, ma solo un mirino vecchio stile. Il dispositivo ha una sola funzione, è robusto e può essere afferrato con le mani. Secondo l'esperto di design statunitense Dan Harden, prodotti tattili come questo sono in aumento. La sua teoria è che nel mondo dei display onnipresenti i consumatori desiderano di nuovo qualcosa di letteralmente tangibile: pulsanti, bordi, texture e qualcosa di pesante da tenere in mano. Poi c'è il "nostalgic chaos design", con packaging nostalgici insoliti come il gin biologico del produttore italiano Engine, confezionato in barattoli di metallo che ricordano il vecchio olio del motore. Questi retro trend non stupiscono. L'iPhone è arrivato sul mercato nel 2007. Da allora, tutti i prodotti sono diventati sempre più digitali e minimalisti. Letteralmente piatti. Dopo quasi due decenni, ci sono ora segnali di un'inversione di tendenza. Ma questo non significa che l'avanzata degli schermi si sia fermata. Il futuro appartiene a entrambe le cose, come nei nuovi modelli Bmw Mini, dove le funzioni possono essere attivate sia tramite pulsanti che tramite comando vocale o touch screen.

## —Future promotion

### Torna il catalogo

Ma in modo completamente diverso da prima. Lasciate perdere il vecchio Postalmarket. Il nuovo catalogo non deve offrire una panoramica dei prodotti (che è disponibile online), ma piuttosto trasmettere una sensazione del marchio, concentrandosi su contenuti di alta qualità con formato grande e carta pesante. Perché è tutto una questione di vibe, di stato emotivo che recupera il glorioso passato patinato con look mirati anni 80 o 90. Recentemente, il marchio di abbigliamento americano J. Crew ha riproposto, dopo 7 anni di interruzione, un catalogo con design sfarzoso con l'attrice Demi Moore in copertina. Anche altre aziende stanno tornando al catalogo. Ikea, ad esempio, ha distribuito una rivista di grande formato alla settimana della moda di Milano di quest'anno, intitolata "Catalogo!!!". Da notare che il vecchio mezzo è particolarmente apprezzato dai gruppi target giovani. Tutto ciò che assomiglia ai vecchi tempi è molto apprezzato dalla Generazione Z, dai dischi in vinile alle macchine fotografiche analogiche usa e getta.



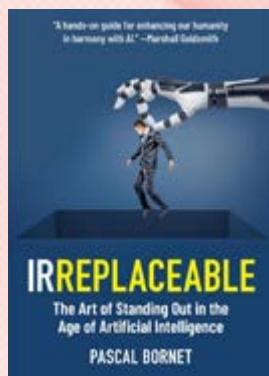
# —Future management

## Survival tips



<https://www.11x.ai/>  
<https://www.anthropic.com/>  
<https://tinyurl.com/5ed959wm>  
<https://pascalbornet.com/>

**Tempi duri per i troppi manager ancora in circolazione. Ma non per quelli buoni a mettere in gioco nuove competenze “anti IA” come le humics skills.**



### —The Humics Approach

#### Restare insostituibili

Anche nell'era dell'IA. Avete presente la vecchia canzone soul *Only the strong survive* di Billy Paul? Ecco, ora è il turno di *only the human survive*. Ne è sicuro Pascal Bornet, noto consulente e autore di bestseller, come *Intelligent automation* e il nuovo *Irreplaceable*: «Solo chi si concentra sui propri punti di forza umani avrà successo nel mondo del lavoro di domani». Queste le sue parole. L'obiettivo deve essere quello di ampliare le competenze, non di rendersi superflui e sostituibili dalla tecnologia. La parola d'ordine è Humics, che sta per caratteristiche umane che le macchine non possono possedere o imitare. Queste includono la “vera” creatività, il pensiero critico ed etico e il comportamento autentico e relazionale. Niente di nuovo. Da anni ripetevamo, con scenari ed eventi come *Human reloaded* (ciclo Fmt), che bisogna innovare sé stessi e recuperare le qualità umane “alte”. Peccato che la scuola e la formazione vanno nella direzione opposta. Ad ogni modo, l'IA è oggi una comoda commodity e i sopravvissuti di domani saranno le aziende che sapranno combinare al meglio le competenze umane con quelle meccaniche.



## —Digital workers Invasione agenti speciali

Digital workers, human results. E se l'azienda non avesse più bisogno neanche di un dipendente? Scenario estremo, certo, ma non così infondato. I cosiddetti agenti IA, programmi in grado di automatizzare attività complesse che di solito richiedono risorse umane, stanno invadendo il mercato e le imprese. Marc Benioff, ceo del gigante del software Salesforce, afferma sicuro: «La manodopera sarà presto disponibile in quantità quasi illimitata sotto forma di lavoratori digitali», come per esempio Alice, una forza vendita digitale che scandaglia internet alla ricerca di potenziali clienti e li contatta autonomamente. La startup britannica 11x promette che Alice genera un numero di contatti pari a quello di dieci dipendenti. Dunque, il manager come unico dipendente che gestisce un'organizzazione “multi-agente” che lavora in team? Suona eccessivo, anche perché una società con più disoccupati che occupati non garantisce un grande futuro (tutti sono pagati per spendere soldi in consumi, ma pagati da chi?). Resta però il trend e la spinta a piazzare agenti a destra e a manca, come se non ci fosse più un domani senza di loro. Però molte cose le fanno bene. Un buon esempio è Claude, che analizza a tempo record video dei cantieri edili per individuare possibili violazioni delle norme di salute e sicurezza. Il 2025 sarà l'anno degli agenti speciali, non c'è dubbio. Molto clamore, molta propaganda di marketing, molti vendori di pentole tecnologiche. Come per tutte le previsioni, bisogna sempre chiedersi: a chi giova? Solo un hype? Vedremo.

## —Modelli organizzativi L'algoritmo formica

Anche le formiche nel loro piccolo si organizzano. A furia di parlare d'innovazione ci si dimentica della lezione che la natura può dare anche in termini di management. Le colonie di formiche sono aziende efficienti. La loro formula per il successo è semplice: niente capo, niente sesso, niente discussioni, niente maschi. Alcuni esperti di gestione chiamano il loro processo Aco, Ant colony optimisation. L'algoritmo formica aiuta a trovare la soluzione migliore tra le tante possibili secondo il motto: non parlare a lungo, non lamentarsi, ma farlo e basta. La loro gestione è da centinaia di milioni di anni pura “holacracy” prima ancora che il termine esistesse. Nel nido non ci sono capi, tutti i membri della squadra hanno la stessa responsabilità per il benessere dell'organizzazione. I maschi alfa e gli avventurieri pre-potenti non farebbero altro che disturbare il sistema. Insomma, da riscoprire e studiare.

## —Nuovi jobs Shitstorm-Manager

Gestire shit. Beh, se pagano bene. Certe tempeste, d'altra parte, travolgono l'impresa. È il caso di Sonos, blasonato produttore di altoparlanti attivi, la cui nuova applicazione, piena di bug, ha fatto imbestialire sui social il grosso dei clienti. Il giornalista americano di tecnologia Paul Thurrott ha descritto l'app come “terribilmente scadente”, quasi inutilizzabile. Un flop di cui sa qualcosa Keith Nieves, l'uomo che si occupa solo di rappresentare l'azienda e placare i clienti arrabbiati sulla piattaforma online Reddit, dove esiste un forum, un cosiddetto subreddit, che si occupa esclusivamente di Sonos, con ben 270mila membri che cercano consigli e condividono soluzioni. Dopo questo fiasco, la benevolenza verso Sonos si è trasformata in indignazione e offese. Shitstorm-manager. Uno sporco lavoro, ma qualcuno deve pur farlo. Soprattutto in futuro.

# —Future tourism

## Hôtellerie 2030



<https://tinyurl.com/4s5km928>  
<https://tinyurl.com/2zyjfy8t>  
<https://tinyurl.com/fra8mbt5>  
<https://tinyurl.com/2pnmd7nb>  
<https://tinyurl.com/yk8tejzh>

**Tecnologia non è sinonimo di futuro. Ma, intanto, tutta la narrazione è come posseduta dal verbo “l'IA conquista il mondo dei viaggi”. Ecco, in un piccolo decalogo, quello che ci attende come ospiti o, meglio, ciò che attendono i cosiddetti esperti.**

### —1—

Nel futuro, gli ospiti non dovranno più fare la fila alla reception, ma si recheranno direttamente in camera con il codice d'accesso sul cellulare. Già oggi molti hotel stanno anche rendendo più flessibili gli orari di check-in: aspettare le 15.00 per entrare in camera è ormai un ricordo del passato.

### —3—

Nel futuro, tutti gli hotel saranno costretti ad ampliare il loro programma di supporto. La nuova generazione di ospiti vuole qualcosa di più di un semplice alloggio. Sono alla ricerca di un'esperienza che non può essere replicata a piacimento. Un evento del genere potrebbe essere, ad esempio, un corso con un noto insegnante di yoga.

### —2—

Nel futuro, sempre più ospiti proverranno dai paesi emergenti. Il numero di turisti provenienti dall'India (in particolare giovani indiani) e dall'Asia orientale è già in aumento (vedi link Future of travel). Tuttavia, nel 2030 la maggior parte dei clienti degli hotel continuerà a provenire dall'Europa e dal Nord America.

### —4—

Nel futuro, sarà possibile personalizzare la stanza in base ai propri gusti. L'industria dell'ospitalità dispone già di molti dati sui clienti, ma li utilizza solo per scopi di marketing, come le e-mail promozionali. L'esperienza effettiva del cliente è la stessa per tutti gli ospiti. Questo in futuro cambierà. Gli hotel, soprattutto nel segmento premium, personalizzeranno la camera in base alle preferenze del cliente. Possono effettuare numerose modifiche in anticipo nella loro app di prenotazione.



SCARICA THE FUTURE OF TRAVEL  
<https://tinyurl.com/53rxcsw5>



## -5-

Nel futuro, gli hotel avranno un aspetto diverso, anche se appartengono a una catena. Il motivo: soprattutto i clienti più giovani si aspettano che un hotel rifletta maggiormente l'ambiente circostante. Gli elementi locali devono essere integrati nell'arredamento. Fine della standardizzazione.

## -6-

Nel futuro, le stanze multifunzionali saranno quasi la norma. Sempre più hotel acquistano mobili dotati di tecnologia di automazione. I mobili possono essere facilmente spostati in modo che una stanza possa cambiare aspetto e funzione.

## -7-

Nel futuro, la sostenibilità resterà importante, almeno per gli ospiti dei paesi industrializzati. Alcuni target hanno grandi aspettative di tutela dell'ambiente e del clima, per altri invece non è importante. Gli ospiti vogliono sapere di quali materiali è fatto l'edificio, da dove provengono gli ingredienti del cibo e quanta energia consuma l'hotel.

## -8-

Nel futuro, la gestione dei talenti e del personale diventerà essenziale per la sopravvivenza. Solo gli hotel che rimarranno attraenti, come datori di lavoro per la Generazione Z, saranno in grado di salvaguardare le loro prospettive future. In cima alla lista delle cose da fare: rendere più variegate le mansioni nel settore alberghiero. Esempio: il dipendente dell'hotel di domani lavora alla reception il lunedì, fa il cameriere il martedì e si occupa della presenza sui social media dell'hotel da casa il mercoledì.

## -9-

Nel futuro, tutti gli hotel dovranno farsi trovare facilmente dai chatbot basati su IA, come ChatGPT (Answer engine optimisation). Il cliente di domani vorrà vedere nell'app dell'hotel, ad esempio, se il tapis roulant della sala fitness è occupato e, in alternativa, farsi suggerire un percorso a piedi nelle vicinanze.

## -10-

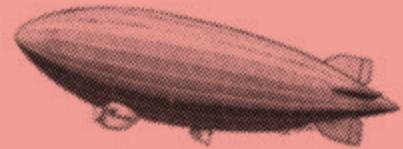
Nel futuro, ogni hotel dovrà costantemente osservare le tendenze delle zone (per esempio, controllare con quali immagini e hashtag quartiere e località appaiono su Instagram) per offrire pacchetti combinati e collaborazioni con i locali.

## -Post decalogo-

Tutto potrebbe anche andare diversamente. Il futuro è solo narrazione, mai previsione.

# FUTURETECH

# INVENZIONI & INNOVAZIONI



## CAUTION: ROBOT AT WORK

Singapore sta procedendo a pieno ritmo con le costruzioni automatizzate. A partire dal 2025, i robot saranno utilizzati in un cantiere su due. I test, condotti con macchine di verniciatura automatizzate, hanno dimostrato che queste aumentano la produttività di una squadra di vernicatori del 30%. Il produttore Dafang, ad esempio, offre un modello adatto a numerosi compiti: il robot DF-033 intonaca, leviga e vernicia (anche il produttore tedesco Conbotics

commercializza macchine di questo tipo). Non sorprende. Secondo McKinsey, l'80% delle imprese edili in Usa non riesce a trovare personale sufficiente. A lungo termine, quindi, il settore non ha alternative all'automazione di un maggior numero di processi. Tuttavia, l'uso dei robot nell'edilizia pone sfide particolari per l'alto numero di differenti fornitori e operatori coinvolti.



<https://www.constructionrobots.com/tybot>  
<https://www.conbotics.com/en/home>  
<https://www.dafang.ai/public/product.html>



## PONGBOTSTORE.COM

Dedicato ai manager tennisti. Il robot lanciapalle PongBot si comporta come un professionista. A volte gioca una palla lunga, poi corta, poi liftata. Da provare.

👉 <https://www.youtube.com/watch?v=Aad2wUc6iB1>



## EASY-WAY.COM.PL

Basta faticare. Easy-Way offre un'unità elettrica aggiuntiva per passeggini che fornisce supporto e conforto quando si spinge in salita.

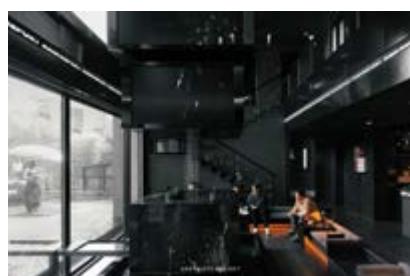
👉 <https://www.youtube.com/watch?v=lWV12p008Nw>



## THEDORBROTHERS.COM

Se non li conoscete ancora, conosceteli ora. The Dor Brothers è una AI Video Production Company. Bravi con le imprese e cattivi con i politici.

👉 [https://www.youtube.com/watch?v=HfbKU\\_BZhjc](https://www.youtube.com/watch?v=HfbKU_BZhjc)



## INSTAGRAM.COM

Nel Rain Report Cafe di Seoul piove ogni 15 secondi, grazie a un sistema d'irrigazione nel cortile. Il ticchettio delle gocce contro la finestra fa molto "uccioloso", dicono.

👉 <https://www.youtube.com/watch?v=8lUVWca309s>



## JUSTSALAD.COM

La catena Just Salad introduce "Salad AI" per ordini personalizzati basati sulle preferenze alimentari dell'utente e un maggiore coinvolgimento dei clienti.

👉 <https://www.youtube.com/shorts/9Gal3VmCzHs>



## AUDI.VN/EN/MODELS/Q8/Q8/

Trend convalida emotiva. Audi Vietnam sperimenta la tecnologia EEG per aiutare i consumatori a decidere se la Q8 è l'auto giusta per loro. Cupo.

👉 <https://tinyurl.com/3f8wkhfd>

## GESTIONE SEPARATA INPS 2025

*Le aliquote contributive per i lavoratori parasubordinati. Non cambiano i valori in vigore nel 2024*

criteri per determinare la contribuzione differiscono in base alle caratteristiche dell'attività lavorativa, distinguendo tra collaboratori e figure assimilate e professionisti titolari di partita Iva (vedi tabella).

L'aliquota contributiva e di computo (Ivs) per i collaboratori e le figure assimilate, iscritti in via esclusiva alla gestione separata, è pari al 33%. Per i liberi professionisti titolari di partita Iva, l'aliquota è del 25%, mentre per i soggetti titolari di pensione o già coperti da altra tutela pensionistica obbligatoria è del 24%. Il contributo dello 0,72% (0,50% + 0,22%) garantisce le tutele in caso di maternità e di malattia e gli assegni per il nucleo familiare.

La ripartizione dell'onere contributivo tra collaboratore e committente è stabilita nella misura rispettivamente di un terzo e due terzi e l'obbligo del versamento dei contributi è in capo all'azienda committente.

### **Titolari di partita Iva**

Diversamente avviene per i titolari di partita Iva, per i quali il contributo è interamente a proprio carico e viene versato tramite modello F24 telematico, alle scadenze fiscali previste per il pagamento delle imposte sui redditi.

Tuttavia, il professionista può addebitare al cliente in fattura, a titolo di rivalsa, un'aliquota pari al 4% dei compensi lordi. L'esercizio di tale facoltà ha rilevanza solo nei rapporti fra il professionista e il cliente ed è del tutto ininfluente ai fini del versamento alla gestione separata, poiché a quest'ultimo dovrà provvedere sempre e comunque il professionista e per l'intero importo.

La rivalsa del 4% ha natura reddituale e non contributiva. Deve quindi essere assoggettata a ritenuta d'ac-

conto e concorre, inoltre, a formare la base imponibile Iva. Se il professionista intende inserire in fattura la rivalsa Inps, è tenuto a concordarla con il proprio committente per iscritto, nel contratto di collaborazione.

### **Massimale e minimale contributivi**

Per il 2025 il massimale contributivo annuo è pari a 120.607 euro e il minimale di reddito a 18.555 euro. Se alla fine dell'anno il minimale non è stato raggiunto, ci sarà una contrazione dei mesi accreditati in proporzione alla contribuzione versata.

Per i collaboratori e figure assimilabili e per i professionisti del settore sportivo dilettantistico è prevista una disciplina specifica, dettagliatamente illustrata nella circolare Inps n. 27 del 30 gennaio 2025. ■

### **CRITERI PER LA DETERMINAZIONE DEI CONTRIBUTI**

Collaboratori e figure assimilate	Aliquote
Non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie per i quali è prevista la contribuzione aggiuntiva Dis-Coll, compresi amministratori, sindaci, revisori e liquidatori.	<b>35,03%</b> (33 Ivs + 0,72 + 1,31 Dis-Coll)
Non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie per i quali non è prevista la contribuzione aggiuntiva Dis-Coll.	<b>33,72%</b> (33 Ivs + 0,72)
Titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria.	<b>24%</b> (Ivs)
Liberi professionisti titolari di partita Iva	
Non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie.	<b>26,07%</b> (25 Ivs + 0,72 + 0,35 Ircro)
Titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria.	<b>24%</b> (Ivs)

# PRIORITALIA: MARCELLA MALLEN CONFERMATA ALLA PRESIDENZA

*Nuove nomine e impegno rafforzato in tempi difficili, nei quali la sostenibilità è messa in discussione a livello globale*

**E**Marcella Mallen la presidente di Prioritalia, la fondazione di Manageritalia e Cida nata nel 2017 per promuovere con ancor più forza l'impegno civile e sociale della comunità manageriale. A designarla per il secondo mandato consecutivo per gli anni 2025-2028, il collegio dei soci fondatori espressione di Manageritalia e Cida, Confederazione sindacale che rappresenta unitariamente a livello istituzionale dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato. Si rinnova per due quinti anche il collegio dei fondatori di Prioritalia, che vede tra i suoi componenti l'ingresso di **Marco Ballarè**, presidente di Manageritalia, e di **Giancarla Bonetta**, nominata vicepresidente di Prioritalia. Confermati i compo-

nenti del collegio: oltre alla stessa Mallen, anche **Guido Carella** (designazione Manageritalia) e **Stefano Cuzzilla**, attuale presidente di Cida.

«Sono orgogliosa di essere stata designata da Manageritalia – commenta Mallen – per continuare a guidare questa fondazione, con la missione ambiziosa di costruire nuovi assetti e nuove alleanze, consolidando la nostra value proposition di civismo e sostenibilità integrata, perseguita in questi anni e da cui ritengo non si possa assolutamente tornare indietro. La transizione verso un mondo più sostenibile deve continuare ed essere innanzitutto partecipata e, dunque, affermarsi come una priorità per tutti: governi, pubbliche amministrazioni, imprese, associazioni, scuole,



Nella foto, da sinistra, Paolo Bandiera, Luisa Quarta, Giancarla Bonetta (nel video), Marcella Mallen, Gian Angelo Bellati, Gianluca Officio.



**Marcella Mallen**, già presidente di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria e di Cfmt - Centro di formazione management del terziario, è docente di Diversity management e cambiamento organizzativo presso l'Università Lumsa di Roma, presidente di ASViS (Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile) e di Prioritalia, la fondazione delle organizzazioni dei manager Cida e Manageritalia. È inoltre consigliera del Cnel e componente di Value@Work, gruppo promosso dall'Istituto di Studi superiori sulla donna dell'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum.

università, centri di ricerca, cittadini. Per questo, Prioritalia continuerà a operare anche da attore protagonista all'interno dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASViS), contribuendo a far crescere in Italia la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 e la conoscenza dei suoi 17 goal.

Rinnovato, per due quinti, anche il consiglio direttivo, con l'ingresso di **Luisa Quarta** (designazione Manageritalia) e di **Gian Angelo Bellati** (designazione Cida), che andranno a cooperare con Mallen,

**Bonetta** e **Paolo Bandiera** (designazione Manageritalia).

Le dirompenti crisi che stiamo vivendo – innanzitutto geopolitiche, ambientali e demografiche – possono essere foriere di profonde trasformazioni economiche, sociali e culturali. Fondazione Prioritalia continuerà a lavorare per disegnare la mappa delle priorità e dei bisogni, per portare, con il ruolo determinante della comunità manageriale e con tutto il Paese, verso un nuovo modello di sviluppo, inclusivo, equo e sostenibile. ■

## #PRIORITALIA

*dal progetto al cambiamento*

Prioritalia, nata dal 2012 come associazione su iniziativa di Cida e Manageritalia, organizzazioni di rappresentanza della dirigenza, si è costituita in fondazione nel 2017. Agisce come una piattaforma civica con la missione di rappresentare, promuovere e valorizzare l'impegno sociale e culturale della comunità manageriale in Italia, seguendo tre aree d'intervento complementari: l'etica digitale, la ri-generazione civica e l'educazione allo sviluppo sostenibile.

### LA SQUADRA DI PRIORITALIA

#### Collegio dei fondatori:

**Marcella Mallen**, presidente (Manageritalia)  
**Giancarla Bonetta**, vicepresidente (Manageritalia)  
**Marco Ballarè** (Manageritalia)  
**Guido Carella** (Manageritalia)  
**Stefano Cuzzilla** (Cida)

**Revisore unico: Gianluca Officio** (Cida)

#### Consiglio direttivo:

Oltre alla presidente e alla vicepresidente già citati, ne fanno parte:  
**Paolo Bandiera** (Manageritalia)  
**Gian Angelo Bellati** (Cida)  
**Luisa Quarta** (Manageritalia)

# NUOVA CAPITELLO

Polizza mista a premio unico con rivalutazione annua del capitale



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](http://www.assidir.it)





# SUPPORTIAMO I MANAGER NELLE SFIDE PROFESSIONALI

*Ecco alcuni dei principali servizi che Manageritalia, le sue Associazioni e le società collegate offrono a livello professionale e personale*

manager associati a Manageritalia – dirigenti, quadri ed executive professional – possono fruire in modo agile e immediato di un pacchetto di servizi online, accedendo al sito Manageritalia, e/o in modo fisico presso le Associazioni territoriali. Servizi quasi sempre compresi nella quota associativa, prestati da professionisti interni o esterni che garantiscono competenza e qualità ai massimi livelli.

Di seguito, in sintesi, un quadro dei principali. Per saperne di più, vai su [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it), oppure scrivi alla tua Associazione di appartenenza: <https://bit.ly/AATTManageritalia>

## Consulenza di carriera e transizione professionale

**XLabor** è la divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale. Tra i suoi servizi principali, percorsi di orientamento professionale, eventi dedicati al mercato del lavoro con head hunter, direttori hr, assessment, certificazione di competenze, convenzioni per career counseling e coaching. XLabor supporta inoltre i dirigenti nella transizione professionale, anche per quanto previsto dal programma di politiche attive incluso nel contratto dirigenti del terziario.

Per saperne di più: <https://xlabor.it>

## BenEssere manager

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

Per saperne di più: <https://bit.ly/sos-manager>

## Checkup retributivo

Grazie alla collaborazione con JobPricing, i manager

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

Accedi alla tua area riservata:

<https://bit.ly/MyManageritalia>

## AskMit

Da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, con AskMit (accesso dall'area riservata My Manageritalia) puoi ricevere informazioni e assistenza in ambito lavorativo, servizi Caaf, previdenziale, legale e fiscale, assistenzativo, Fasdac. La qualità e l'affidabilità di AskMit sono garantite da un team di professionisti multidisciplinare formato dagli esperti di Manageritalia e da avvocati, notai, giuslavoristi e altri specialisti appartenenti a studi professionali di tutta Italia.

Per saperne di più: <https://bit.ly/servizio-AskMit>

## Consulenza contrattuale

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

Cerca la tua Associazione:

<https://bit.ly/AATTManageritalia>

## Previdenza

La previdenza va gestita attivamente e sin da subito, non solo quando si è vicini alla pensione.

Attraverso AskMit forniamo una consulenza puntuale in 48 ore, sia sulla previdenza contrattuale sia su quella obbligatoria, fissando, quando necessario, appuntamenti di persona. Il servizio di consulenza

sulla previdenza obbligatoria (Inps, ex Empals, ex Inpadai ecc.) viene svolto in partnership con Enasco solo in videoconferenza. È possibile prenotare un appuntamento attraverso AskMit, all'interno dell'a-

rea riservata My Manageritalia (accesso con user Id e password Manageritalia).

Sempre attraverso AskMit, i dirigenti associati a Manageritalia possono usufruire di Tetris - Costruisci la

## IL SISTEMA DEI SERVIZI



		<b>DIRIGENTI</b>
<b>SALUTE</b>		Programmi di prevenzione - Prestazioni sanitarie in forma diretta e indiretta - Ltc
<b>CARRIERA</b>	  	Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc
<b>PREVIDENZA</b>	  	Formazione continua - Politiche attive - Piattaforma welfare
<b>ASSICURAZIONE</b>	  	Consulenza sindacale - Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit
<b>ALTRO</b>		Liquidazioni pensionistiche - Tfr - Borse di studio per i figli - Mutui - Sussidi
		Polizza a capitale rivalutabile
		Gestione attiva della pensione Tetris - Consulenza previdenziale - AskMit
		Previdenza complementare familiari - Polizza vita - Copertura pre-morienza per familiari - Coperture aggiuntive
		Programma assicurativo contrattuale con 7 garanzie per la persona e il risparmio
		Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale
		Consulenza assicurativa - AskMit
		Eventi - Iniziative - Networking

tua pensione. Il servizio offre una fotografia dettagliata della situazione attuale e una proiezione alla data del pensionamento e a condizioni invariate. Inoltre, calcola il tasso di sostituzione rispetto alla

retribuzione attuale e/o all'importo di pensione desiderato.

Accedi alla tua area riservata:

<http://bit.ly/MyManageritalia>



## MANAGERITALIA

### QUADRI



Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc

Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit

Consulenza previdenziale - AskMit

Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza

Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale

Consulenza assicurativa - AskMit

Eventi - Iniziative - Networking

### EXECUTIVE PROFESSIONAL



Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc

Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit

Consulenza previdenziale - AskMit

Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza

Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale

Consulenza assicurativa - AskMit

Eventi - Iniziative - Networking

# CON 50&PIÙCAF È PIÙ FACILE

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



## **Cosa prevede l'accordo**

- Assistenza alla compilazione delle dichiarazioni dei redditi modello 730, da inviare entro il 30 settembre; la dichiarazione precompilata sarà invece accessibile dal 30 aprile;
- raccolta delle schede conformi al modello approvato con decreto del ministro delle Finanze, sottoscritte dal contribuente, contenenti le scelte operate dai contribuenti ai fini della destinazione dell'8, del 5 e del 2 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche;
- elaborazione e trasmissione in via telematica all'amministrazione finanziaria delle dichiarazioni dei redditi e del modello 730/4;

- consegna di copia delle dichiarazioni a ciascun contribuente;
- calcolo e compilazione del modello F24 Imu;
- predisposizione e stampa della dichiarazione Imu;
- visure catastali per immobili o terreni di proprietà del dichiarante;
- dichiarazioni di successione;
- domande di voltura al catasto edilizio urbano e al catasto dei terreni;
- gestione dei contratti di locazione;
- gestione colf e badanti (disponibile in numerose province d'Italia), con servizi di:
  - consulenza per l'orientamento preliminare nell'individuazione dei corretti livelli da ap-

## TARIFFE PER GLI ASSOCIATI

(salvo condizioni di maggior favore presenti a livello locale)

### Servizi per la dichiarazione dei redditi

❖ Assistenza alla compilazione 730 singolo	€ <b>50</b>
❖ Assistenza alla compilazione 730 congiunto	€ <b>70</b>
❖ Maggiore pratica complessa:	
→ verifica documentazione per applicazione detrazioni relative a spese per recupero edilizio/risparmio energetico/superbonus 110%, superiore a € 50.000 ed esclusivamente nel primo anno di applicazione/nuovo cliente, rimangono escluse le spese condominiali;	€ <b>20</b>
→ assistenza compilazione rigo G4 esclusivamente per redditi di lavoro svolto all'estero e per usufruire del credito d'imposta sulle imposte assolte a titolo definitivo.	€ <b>20</b>

### Altri servizi

❖ Servizio Imu - elaborazione e stampa modello F24:	
→ fino a 5 immobili (acconto)	€ <b>12</b>
→ oltre 5 immobili (acconto)	€ <b>15</b>
→ fino a 5 immobili (saldo)	€ <b>12</b>
→ oltre 5 immobili (saldo)	€ <b>15</b>
❖ Dichiarazioni di successione	€ <b>350</b>
❖ Domande di voltura per fabbricati e terreni (prima)	€ <b>100</b>
❖ Domande successive nell'ambito della stessa dichiarazione	€ <b>70</b>
❖ Visure catastali per i primi 5 immobili (o frazione di 5)	€ <b>18,30</b>
❖ Per ogni ulteriore gruppo di 5 immobili o frazione di 5 nell'ambito della stessa provincia e per lo stesso dichiarante	€ <b>6,10</b>
❖ Gestione contratti di locazione	sconto <b>15%</b>
❖ Gestione colf e badanti per numerose province d'Italia	sconto <b>15%</b>

I prezzi sono da intendersi comprensivi di Iva.

plicare alla figura professionale da assumere;  
 → stipula e predisposizione della lettera di assunzione;  
 → denunce obbligatorie di inizio, fine rapporto e variazione all'Inps;  
 → elaborazione prospetti paga mensili e tredicesima;  
 → gestione delle ferie, della malattia, della maternità e degli infortuni;  
 → elaborazione prospetto paga di fine rapporto;  
 → elaborazione modello CU;

→ calcolo dei contributi previdenziali e produzione dei modelli di versamento PagoPA.

### Importante

Per poter fruire dei servizi, gli associati devono presentare la propria card associativa digitale o una copia cartacea. Anche i familiari possono utilizzare la card dell'iscritto ed essere quindi "riconosciuti". Ricordiamo agli associati che la card è disponibile nell'app Manageritalia, all'interno della sezione riservata al proprio profilo personale. In alternativa, la si trova nell'area riservata My Manageritalia. ■

# FASDAC E IEO INSIEME PER DIFFONDERE IL VALORE DELLA CURA

*Una collaborazione per nuovi modelli di cura e informazione in ambito oncologico attuati dal prestigioso istituto milanese*



Nella foto, Riccardo Rapezzi, presidente Fasdac, e Mauro Melis, amministratore delegato dell'istituto europeo di oncologia.

**P**rende il via la convenzione tra il Fasdac e una delle eccellenze dell'oncologia italiana, lo Ieo (Istituto europeo di oncologia), nato nel 1994 da un'idea del professor Umberto Veronesi e diventato nel 1996 Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico (Ircchs).

## L'accordo per aumentare il valore della cura

L'accordo prevede che gli assistiti Fasdac beneficino in forma diretta, pagando quindi solo la quota a loro carico, delle prestazioni e dei servizi dello Ieo, fruendo così anche delle novità in termini di cura e qualità di vita. Tra i servizi e le prestazioni figurano:

assistenza ospedaliera per acuti, interventi ambulatoriali, radioterapia ambulatoriale, analisi di laboratorio, diagnostica strumentale, prestazioni medico-specialistiche e visite specialistiche.

Una scelta, questa dello Ieo, dettata non solo dalla sua indiscussa rilevanza clinico-scientifica e della costante attenzione posta alla ricerca e all'innovazione in un contesto di continua attenzione alla qualità del servizio erogato alle persone assistite, ma, soprattutto, da un nuovo approccio terapeutico portato avanti negli anni dallo Ieo e condiviso dallo stesso Fasdac per aumentare "Il valore della cura". Un concetto inteso come valutazione costante e dinamica dell'impatto del percorso di cura sul pazien-

te, sulla sua vita familiare, lavorativa e relazionale, nonché della qualità delle cure erogate in un intero percorso terapeutico personalizzato e profilato, che passa dalla diagnosi ai trattamenti sanitari e continua nel tempo fino ad almeno 1 o 2 anni di follow-up. Questo processo collega al meglio ospedale e territorio, prestando al contempo attenzioni continue ai reali fabbisogni dei pazienti e delle loro famiglie, perché il benessere del paziente è benessere collettivo, con il più alto livello qualitativo di cura e il più basso impatto economico per la società.

### La medicina del valore

L'applicazione del modello "Medicina del valore" ha permesso a leo, dati alla mano, di ottenere risultati migliori in termini di qualità di vita del paziente, a parità di efficacia oncologica. Per esempio, dopo un intervento di prostatectomia radicale robotica, 6 pazienti in età lavorativa su 10 rientrano al lavoro entro il primo mese dopo la dimissione; 9 su 10 entro i primi due mesi. Oppure, a seguito di un intervento di resezione polmonare, la stragrande maggioranza dei pazienti, circa il 70%, non sente dolore o ne sente molto poco. Questi dati esemplificativi dimostrano che la misurazione del "valore", vale a dire degli effetti degli interventi medici sulla persona nel tempo, perfeziona la personalizzazione delle cure riducendo al minimo la tossicità.

### I commenti dei protagonisti

**Riccardo Rapezzi**, presidente Fasdac: «Per il nostro Fondo e, soprattutto, per gli oltre 120mila assistiti, la convenzione diretta tra Fasdac e l'Istituto europeo di oncologia è, in caso di bisogno, veramente importante e volta a garantire qualità di vita anche nella malattia. È un risultato a lungo atteso dai nostri iscritti e siamo orgogliosi di avere raggiunto questo obiettivo, che va anche nella direzione di incrementare il numero di convenzioni dirette a disposizione dei nostri assistiti con le più importanti e prestigiose istituzioni e strutture sanitarie del Paese».

**Marco Ballarè**, presidente di Manageritalia: «Il nostro Fondo sanitario contrattuale integrativo al Ssn dimostra così la sua importanza per i dirigenti e le loro famiglie, ma anche a vantaggio di tutti gli italiani, supportando la medicina di qualità, ottimizzando e alleviando la spesa pubblica. La ricerca della qualità di vita nella malattia non solo diminuisce i costi per l'intero sistema Paese, riducendo la pressione su

ospedali e cliniche, ma permette nel contempo una migliore allocazione delle risorse collettive, favorendo la crescita economica e la sostenibilità a lungo termine della sanità. Le ricerca e le nuove modalità di cura devono aprire nuove strade per assicurare a tutti una migliore qualità della vita».

**Mauro Melis**, amministratore delegato dell'Istituto europeo di oncologia: «leo è un elemento vitale del Servizio sanitario nazionale e l'attività in convenzione con il sistema pubblico rimane il pilastro della nostra attività clinica. La domanda di cura presso il nostro istituto, tuttavia, segue un ritmo di crescita esponenziale che rende fondamentale un'alleanza fra sistema pubblico e fondi integrativi, per permettere di offrire le nostre cure e i nostri servizi a un maggior numero di pazienti. L'intesa firmata oggi con Fasdac è particolarmente preziosa in quanto il Fondo ha mostrato una speciale sensibilità verso il nostro modello di Medicina del valore, che rappresenta l'approccio più innovativo a livello internazionale per ottimizzare le cure e ottenere i migliori risultati per ogni paziente».

**Carlo Sangalli**, presidente di Confcommercio: «La convenzione tra Fasdac e leo è un esempio, ancora una volta, di come il welfare contrattuale sia capace di lavorare e proporre soluzioni per la costruzione del bene comune e per la tutela della salute dei cittadini, valorizzando le eccellenze. Ciò dimostra anche come una sana e corretta gestione della bilateralità tra la parte datoriale e quella sindacale possa apportare valore a tutta la società italiana. In questa direzione Confcommercio lavora, Confcommercio c'è».

La firma dell'accordo è avvenuta il 12 febbraio alla presenza di **Riccardo Rapezzi**, presidente Fasdac; **Bernardino Petrucci**, vicepresidente Fasdac; **Carlo Sangalli**, presidente Confcommercio - Imprese per l'Italia; **Marco Ballarè**, presidente Manageritalia; **Paolo Scarpa**, presidente Manageritalia Lombardia; **Carlo De Ruvo**, presidente Confetra; **Mauro Melis**, amministratore delegato leo e Centro cardiologico Monzino; **Barbara Cossotto**, direttore marketing, comunicazione e risorse umane leo e Centro cardiologico Monzino; **Fabrizio Mastrilli**, strategic advisor leo; **Marco Vianello**, direttore marketing e international office leo e Centro cardiologico Monzino.

# I RENDIMENTI 2024 DELLA CONVENZIONE ANTONIO PASTORE E DELLA POLIZZA CAPITELLO

*Anche quest'anno risultati positivi per i piani di accantonamento dedicati agli associati Manageritalia e ai loro familiari*



**L**a Convenzione assicurativa Antonio Pastore, attiva dal 1998, rimane nel tempo un punto essenziale del sistema di welfare dei dirigenti del terziario. Garantisce loro sia la copertura contro i più importanti rischi sulla persona sia l'accesso a un piano di accumulo che, nel tempo, ha dimostrato la propria validità. I rendimenti riconosciuti sono sempre stati significativi e in grado di garantire stabilità anche nei periodi di incertezza dei mercati, che nessuno ha dimenticato.

Condizione essenziale per ottenere questi risultati è l'aver investito i contributi in gestioni particolar-

mente affidabili e continuando a farlo nel tempo: gestioni separate di importanti imprese assicuratrici, gestioni che non puntano alla speculazione a breve termine e che si rivolgono principalmente ai mercati italiani ed europei.

Infatti, anche nel 2024 le gestioni separate di riferimento della Convenzione Antonio Pastore e delle polizze Capitello e Nuova Capitello hanno ottenuto rendimenti di rilievo, come evidenziato nelle tabelle della pagina a fianco, offrendo ai dirigenti del terziario una sostanziale continuità dei rendimenti nel tempo.

## RENDIMENTI CONVENZIONI CONTRATTUALI\*

Convenzioni	Previr '95	Antonio Pastore			
		3049	3108	3140	3175
Date di versamento dei contributi	da 1983 a 31/12/1997	da 1/1/1998 a 31/12/2002	da 1/1/2003 a 31/12/2005	da 1/1/2006 a 31/12/2017	da 1/1/2018
Rendimenti attribuiti 2023	4%	2,64%	2,64%	2,64%	2,48%
<b>Rendimenti attribuiti 2024</b>	<b>4,03%**</b>	<b>2,60%</b>	<b>2,60%</b>	<b>2,60%</b>	<b>2,44%</b>

\* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.

Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

\*\* Il 4,03% riconosciuto agli assicurati con età inferiore ai 65 anni; per la fascia compresa tra 66 e 75 anni, il rendimento riconosciuto è pari al 2,99%.

## RENDIMENTI POLIZZE CAPITELLO\*

Polizze	Capitello	Nuova Capitello 3176
Date apertura polizze	Fino al 31/12/2017	Dal 15/9/2018
<b>Rendimenti attribuiti 2024</b>	<b>2,60%</b>	<b>2,32%</b>

\* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.

Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

## STORICO RENDIMENTI POLIZZE “CAPITALE DIFFERITO” E “MISTA” (CONVENZIONI ANTONIO PASTORE)\*

Anno esercizio finanziario	Tasso di rivalutazione riconosciuto (%)	
2020	Convenzioni 3049/3108/3140	2,73
2020	Convenzione 3175	2,57
2021	Convenzioni 3049/3108/3140	2,95
2021	Convenzione 3175	2,80
2022	Convenzioni 3049/3108/3140	2,49
2022	Convenzione 3175	2,24
2023	Convenzioni 3049/3108/3140	2,64
2023	Convenzione 3175	2,48
<b>2024</b>	<b>Convenzioni 3049/3108/3140</b>	<b>2,60</b>
<b>2024</b>	<b>Convenzione 3175</b>	<b>2,44</b>

\* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.

Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

# 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

**Strain: riconoscere i segnali di logoramento della squadra**  
*Dal lavoro di gruppo al gioco di squadra*



**10 aprile**

**Ispirare e motivare gli altri**  
*Leadership adattiva e AI*



**6 maggio**

**Il lavoro del coach come leader facilitatore**  
*Mantenere un clima armonioso all'interno dell'organizzazione*



**8 maggio**

## Personal improvement

**Networking attitude**

*L'importanza di ampliare la propria cerchia di contatti*



**10 aprile**

**Le domande per persuadere**  
*Come fare la domanda giusta?*



**17 aprile**

**Dalla comunicazione efficace alla comunicazione strategica**  
*Un nuovo approccio alle relazioni*



**8 maggio**

## Organizational performance

**La disciplina del contratto individuale di lavoro subordinato**

*Un appuntamento del ciclo di incontri “Il rapporto di lavoro: novità giuslavoristiche e fiscali”*



**11 aprile**

**Data-driven company**

*Digital solutions*



**17 aprile**

**Dalla teoria alla pratica: come monitorare gli Okr su Excel**

*Come gestire gli Okr su Excel con un template dedicato*



**8 maggio**

## Business development

**Nella mente del buyer**

*Il commerciale 2026*



**10 aprile**

**Il futuro della salute**

*Megatrend*



**6 maggio**

**Sviluppare e lanciare un progetto di intelligenza artificiale**  
*Due incontri online a tema AI*



**13 e 15 maggio**

### PER INFORMAZIONI:

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

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

### MILANO

info@cfmt.it, 02 5406311

### ROMA

info@cfmt.it, 06 5043053

# LE SFIDE NEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA

*Strategie e operatività: dai principi alle pratiche virtuose*



**L**a sostenibilità è un tema sempre più cruciale per le imprese italiane. Nell'attuale contesto non si tratta più soltanto di un impegno etico, ma di un elemento strategico fondamentale per garantire competitività, migliorare l'operatività d'impresa e ottenere migliori risultati di business. Le imprese ricoprono un ruolo cruciale nella transizione verso modelli socioeconomici sostenibili, in linea con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e con gli obiettivi di neutralità climatica fissati al 2050 dall'Unione europea.

Per comprendere meglio le sfide e le opportunità di questa trasformazione, Cfmt, in collaborazione con SosteniAbilità, ha condotto un'indagine tra i suoi dirigenti associati. L'obiettivo? Fotografare lo stato dell'arte della sostenibilità nelle imprese italiane. Dai risultati emergono dati interessanti che delineano le caratteristiche distintive delle aziende del settore terziario e mettono in luce alcuni aspetti quasi sorprendenti.

I risultati di questa survey saranno presentati il 15 aprile nella Learning House di Cfmt a Milano, dalle 17,30 alle 19,30. Durante l'evento, **Alfredo Romano** e

**Cesare Nonnis Marzano** di SosteniAbilità commenteranno i risultati della ricerca e proveremo a delineare gli scenari futuri della sostenibilità in Italia. L'incontro sarà accessibile anche online per consentire la partecipazione di un pubblico più ampio. ■

Iscriviti e partecipa all'evento per scoprire come integrare al meglio la sostenibilità nella tua organizzazione!

## Le sfide nel processo di integrazione della sostenibilità in azienda

**15 aprile** dalle 17,30 alle 19,30

Cfmt Learning House, Milano & Online



[https://bit.ly/CFMT\\_SostenibilitàInAzienda](https://bit.ly/CFMT_SostenibilitàInAzienda)

# Hanno collaborato a questo numero

**Fernando G. Alberti** è guida strategique think-tank basato ad Harvard, dove è institutes council leader presso l'Istituto di Strategia e Competitività diretto dal professor M.E. Porter alla Harvard Business School. È professore ordinario di Strategie imprenditoriali e direttore dell'Institute for Entrepreneurship and competitiveness della Liuc. **(50)**

**Federica Belfanti**, docente e ricercatrice presso l'Institute for Entrepreneurship and competitiveness dell'Università Liuc. **(50)**

**Thomas Bialas**, futurist, è responsabile del progetto Future management tools di Cfmt e curatore dell'inserto Dirigibile. **(59)**

**Claudia Corti** è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(55)**

**Antonella Portalupi**, presidente Fondo Mario Negri e vicepresidente Manageritalia. **(34)**

**Sergio Sorgi**, fondatore di Progetica e presidente di eQwa, coordina servizi di educazione finanziaria per le imprese. È autore di diversi libri, tra i quali *Guida all'educazione finanziaria*, *Il futuro che (non) c'è*, *Felicità cercasi*, *Fiducia sostanzivo plurale* e *Il tempo del benessere - L'educazione finanziaria al servizio delle persone*. **(38)**

## da Manageritalia

**Daniela Fiorino**, responsabile ufficio sindacale. **(28)**



# DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



---

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

 USPI Unione stampa periodica italiana

 Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di marzo 2025 è di 46.190 copie

Dalla diagnosi al pieno recupero del gesto atletico, ti guidiamo in ogni fase del percorso riabilitativo per riportarti in campo più forte di prima, riducendo il rischio di recidive e ottimizzando le prestazioni.

**La tua vittoria inizia dalla tua guarigione.**

# INFORTUNI E FISIOTERAPIA

## Riabilita il tuo corpo a vincere

Utilizziamo le tecnologie più all'avanguardia e le tecniche fisioterapiche più innovative per accelerare il recupero.



I rischi di infortunio nel tennis o nel padel sono direttamente legati alle caratteristiche di questi sport: rapidi e frequenti cambi di direzione, uso della racchetta molto intenso, ripetizioni del gesto tecnico per tempi ed intensità eccessivi.

### 1 DIAGNOSI SPECIALISTICA

individuiamo con precisione la gravità dell'infortunio e le strutture coinvolte

### 2 TRATTAMENTI TERAPEUTICI

impostiamo un programma di terapia manuale, strumentale ed esercizi di rinforzo muscolare

### 3 RITORNO ALLO SPORT

recuperiamo il gesto atletico e potenziamo la struttura muscolare

# PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

# Non sei ancora entrato? Fallo subito!

## ACCESSO

**DIRIGENTI:** dal sito Cfmt con user id (codice fiscale) e psw di Cfmt (chi entra per la prima volta può richiedere la password in autonomia).

**AZIENDE:** dal sito Cfmt user id (la stessa del Suid) e psw inviata da Cfmt.

## I SERVIZI ACQUISTABILI COL CREDITO WELFARE

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

## IL CREDITO WELFARE

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

## DIRITTO AL CREDITO WELFARE E SPENDIBILITÀ

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

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



## CUSTOMER CARE

welfare@dirigentiterziario.it / 0282901045

Per maggiori informazioni  
[www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)