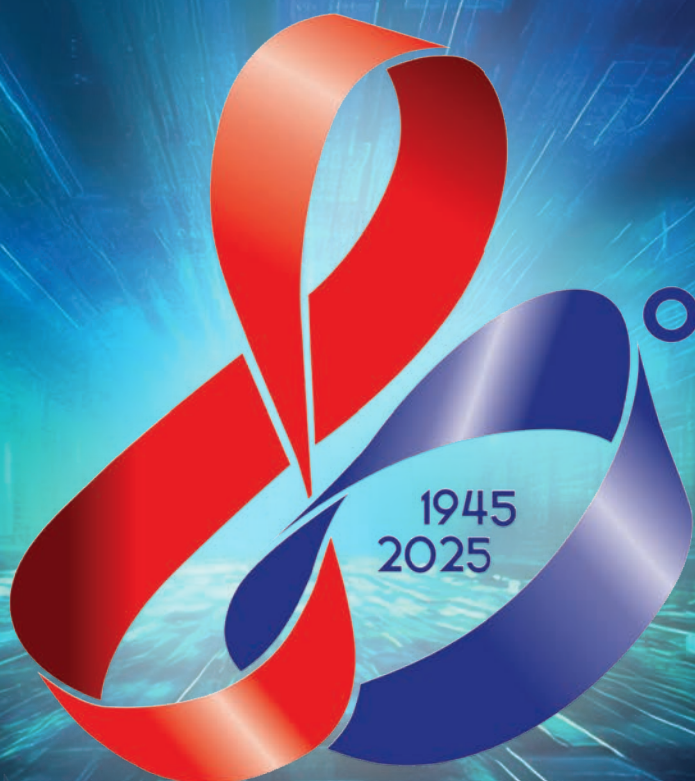


DIRIGENTE

N. 4 APRILE 2025

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA



Una visione che attraversa il tempo

FISCO

**Novità e cambiamenti
del modello 730/2025**

INIZIATIVE

**29° Manageritalia
Golf Trophy**

MITcast2030

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 qual è il vero costo degli impianti dentali?



La soluzione migliore alla mancanza di uno o più denti sono gli impianti dentali, che replicano l'estetica e la funzionalità dei denti naturali. Ma quanto costa mettere gli impianti? E come scegliere quali metodologie preferire e a chi affidarsi? 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 • centroimplantologico@tramonte.com • Seguici su: **f in**

80 ANNI: IL NOSTRO FUTURO COMINCIA OGGI

Il 9 aprile 2025 abbiamo ufficialmente celebrato gli 80 anni di Manageritalia.

Una data che rappresenta molto più di un traguardo: è una soglia, una linea simbolica tra passato e futuro, tra ciò che siamo stati e ciò che vogliamo diventare.

Siamo nati nell'aprile del 1945, nel pieno della rinascita di un paese che usciva dalle macerie. Un gruppo di dirigenti ebbe allora il coraggio di unire le forze e scommettere sul futuro. Così nacque Andac, divenuta poi Manageritalia: una federazione radicata sul territorio, animata da visione, competenza e spirito costruttivo.

Da quel momento, la nostra storia è stata una continua innovazione: il primo fondo sanitario integrativo per i dirigenti nel 1948, i primi contratti collettivi nel 1949, l'estensione a previdenza, formazione, welfare, politiche attive. Passaggi che hanno fatto del nostro contratto un riferimento anche per altri mondi. Una crescita che si è riflessa nei numeri: negli ultimi quarant'anni i dirigenti privati sono aumentati del 20%, quelli con contratto Manageritalia sono raddoppiati. E dal 2003 rappresentiamo anche quadri ed executive professional.

Oggi, mentre celebriamo la nostra storia, vogliamo soprattutto affermare con forza che il nostro futuro comincia adesso.

Viviamo in un'epoca segnata da trasformazioni profonde: intelligenza artificiale, sostenibilità, nuove forme del lavoro e della leadership. In questo contesto, i manager non saranno più solo dirigenti: saranno architetti di ecosistemi complessi, inter-

preti del cambiamento, generatori di valore umano e strategico.

Manageritalia dovrà essere al loro fianco, ogni giorno. Dovrà evolversi in una piattaforma viva, capace di offrire servizi, formazione continua, welfare e rappresentanza, ma anche visione, coraggio, azione. Dovrà essere una comunità che unisce e rafforza, che anticipa i cambiamenti e li governa. Una voce autorevole nei confronti delle istituzioni, delle imprese, del Paese.

Perché Manageritalia non è solo un attore della rappresentanza: è un motore di sviluppo sociale ed economico. In ottant'anni abbiamo dato un contributo decisivo alla crescita e alla competitività del sistema produttivo italiano, portando nel dibattito pubblico il valore delle competenze, del merito, della leadership responsabile. E continueremo a farlo, con ancora più forza. Guardando ai prossimi 80 anni, vogliamo che Manageritalia sia ancora questo: un punto di riferimento per i leader del futuro. Un luogo dove i manager non solo trovano tutela, ma contribuiscono a costruire un mondo del lavoro più equo, innovativo, sostenibile. Un'Italia migliore.

Perché in fondo, se siamo arrivati fin qui, è perché non abbiamo mai considerato la storia come un'ancora, ma come un motore.

E oggi, il nostro motore è più acceso che mai.

Viva Manageritalia.

Marco Ballarè

marco.ballare@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia



Non c'è **CURA** senza ricerca.

CURA: è quello che ricerchiamo ogni giorno.
Aiutaci a trovarla insieme.

Dona il tuo **5XMILLE**
al San Raffaele di Milano.

CODICE FISCALE
07636600962

www.5xmille.org



I.R.C.C.S. Ospedale
San Raffaele

Non c'è cura, senza ricerca.



DIRIGENTE

è online su **ISSUU**

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

Primo piano - 80 anni Manageritalia

- 6** Una visione che attraversa il tempo
- 8** Fondo Mario Negri: la previdenza integrativa
- 12** 80 anni di leadership e innovazione

Fisco

- 24** Novità e cambiamenti del modello 730/2025

Leadership

- 30** Inspirational leadership: la chiave per guidare nel cambiamento

Associazioni territoriali

- 34** 30 anni di appartenenza
- 48** Manageritalia premia il merito

Management

- 37** Evoluzione delle vendite: segnali forti e deboli da presidiare

Innovazione

- 44** IA: accelerare l'adozione per non restare indietro

Intervista

- 50** Ana Mazzeo - WOBI rilancia con il subscribe



RUBRICHE

18 Osservatorio legislativo

40 ROI to read

55 Arte

56 Pillole di benessere

57 Libri

58 Lettere



Manageritalia

Executive Professional

- 69** Connessioni, competenze e crescita

Previdenza

- 72** Indennità di disoccupazione Naspi 2025

Fasdac

- 76** Prevenzione: al via il nuovo biennio 2025-2026

Assidir

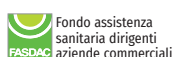
- 78** Fiscalità delle polizze

Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** High impact leadership

DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



UNA VISIONE CHE ATTRAVERSA IL TEMPO

“ *Contribuire con tutte
le energie dei soci ed in
relazione alle peculiari
caratteristiche di preparazione
professionale e di esperienza
tecnica economica che
la categoria possiede
alla rinascita del Paese* ”

1945: il primo scopo inserito nell'atto di costituzione dell'Andac

Il 9 aprile 1945 nasce a Roma Manageritalia. Celebriamo questa ricorrenza riportando il primo scopo inserito dai padri fondatori nell'atto di costituzione e raccontando la nostra storia in pillole attraverso alcune tappe fondamentali tratte dalla timeline allegata a questo numero di Dirigente. Nei successivi articoli, un ampio servizio sul Fondo Mario Negri, uno dei pilastri della nostra storia, e una riflessione su passato, presente e futuro di Manageritalia attraverso le parole dei presidenti delle nostre Associazioni

Manageritalia celebra 80 anni di storia da protagonista nell'evoluzione del mondo del lavoro e della contrattualistica e, insieme ai manager, nella ripresa e nello sviluppo del Paese. Tutto inizia nel 1945, quando l'Italia rinasce dalle macerie e un gruppo di dirigenti ha un'idea visionaria: unire le forze per costruire il futuro. Nasce così Andac, l'associazione che, in pochi anni, diventa una federazione e si radica sul territorio con le sue associazioni. Oggi, quella federazione è Manageritalia.

Fin dall'inizio, la visione si trasforma in azione, in innovazione. Nel 1948 crea Fasdac, il primo fondo di assistenza sanitaria per i dirigenti, e nel 1949 sigla i primi contratti collettivi nazionali, che valorizzano il ruolo strategico del management italiano. Da lì in poi, il cammino della federazione anticipa sempre i passi delle evoluzioni del mondo del lavoro. Il con-

tratto si arricchisce di previdenza integrativa, copertura dai rischi, formazione, politiche attive e welfare aziendale.

Dalla tutela al benessere, da facilitatore di accordi tra le parti a strumento di attrazione e fidelizzazione. Negli ultimi quarant'anni i dirigenti privati aumentano del 20%, quelli con contratti Manageritalia raddoppiano. E dal 2003 il nostro "universo manager" aggrega anche quadri ed executive professional.

Oggi il mondo affronta sfide complesse e corre tra innovazione tecnologica, sostenibilità e crisi globali. Manageritalia si conferma come comunità, guida anticipatrice, acceleratore di competenze e generatore di risorse per i manager. E, insieme a loro, sempre in campo per il futuro del nostro Paese.

Marco Ballarè
presidente Manageritalia

Fondo Mario Negri: la previdenza integrativa

Nato nel 1956 per offrire ai dirigenti del terziario un sostegno previdenziale solido e innovativo, il Fondo ha sviluppato nel tempo un sistema di prestazioni capace di anticipare con lungimiranza le esigenze dei manager e delle loro famiglie

Il Fondo Mario Negri è il fondo pensione per la previdenza integrativa dei dirigenti del terziario, costituito nel 1956 all'interno del contratto collettivo nazionale dei dirigenti del commercio da Manageritalia, Confcommercio e Confetra. Ha avuto un ruolo chiave nell'evoluzione della previdenza complementare in Italia, offrendo per primo

ai suoi iscritti prestazioni pensionistiche aggiuntive rispetto al sistema pubblico, adeguandosi sempre al meglio ai suoi mutamenti e alle discontinuità professionali dei dirigenti iscritti. Passato dall'iniziale sistema a capitalizzazione a uno prevalentemente a ripartizione, per compensare le penalizzazioni dei dirigenti in uscita dovute al tetto pensioni-

stico negli anni 80, è successivamente tornato al sistema a capitalizzazione, anche per uniformarsi alla legge 124 del 1993 con un regime in deroga.

Oggi, il Fondo Mario Negri gestisce un ingente patrimonio, garantendo rendimenti adeguati e sostenibilità nel lungo periodo. Guardando al futuro, punta a innovare gli strumenti di investimento,

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. In questo numero ci concentriamo su un altro passaggio chiave: la nascita del Fondo Mario Negri.



Il Fondo Mario Negri in pillole

SISTEMA	REQUISITI e TASSAZIONE	CONTRIBUTI	PRESTAZIONI	
• Capitalizzazione individuale • Componente solidaristica	• Requisiti e trattamento fiscale specifico delle singole prestazioni, sia quelle riconosciute dopo il pensionamento sia quelle che è possibile richiedere prima	• Fissi da ccnl • Aggiuntivi con accordo aziendale • Conferimento facoltativo del Tfr • Welfare aziendale	• Liquidazione pensione in rendita o in capitale • Riscatto posizione • Anticipazioni quote di Tfr • Trasferimento ad altro Fondo • Rita • Pensione ai superstiti	• Pensioni invalidità • Borse di studio per i figli • Concessione mutui a tasso agevolato • Sussidio per figli minori disabili (€ 500/mese) • Fondo speciale di assistenza

rafforzare la digitalizzazione dei servizi e rispondere alle nuove esigenze previdenziali dei dirigenti. L'obiettivo principale rimane garantire stabilità e sicurezza economica agli aderenti in un sistema pensionistico in continua evoluzione.

Adesione, contribuzione e prestazioni

Il Fondo gestisce i trattamenti previdenziali complementari previsti obbligatoriamente dai ccnl per i dirigenti di aziende commerciali, dei trasporti, dei servizi, ausiliarie e del terziario avanzato, nonché dei dirigenti di alberghi, agenzie marittime e magazzini generali. Questi contratti sono stipulati da Manageritalia con Confcommercio, Confetra e le organizzazioni aderenti alle confederazioni autorizzate.

I ccnl definiscono i contributi fissi da versare al Fondo, indipendentemente dalla retribuzione del dirigente. Tuttavia, per incrementare la propria posizione individuale e godere dei benefici fiscali, l'iscritto può versare, oltre al contributo obbligatorio, anche il Tfr ma-

turando e pregresso, il contributo addizionale, il premio di produttività e il welfare contrattuale. L'iscritto può anche decidere di trasferire nel Fondo Negri la posizione accumulata presso altro fondo pensione e, alla cessazione del rapporto di lavoro, avendo maturato almeno un anno di anzianità contributiva, può optare per la prosecuzione volontaria.

Per quanto riguarda le prestazioni erogate dal Fondo pensione, alcune opzioni possono essere esercitate solo al momento del pensionamento, mentre altre anche prima, se sussistono le condizioni previste dallo statuto/regolamento del Fondo.

Le prestazioni previdenziali

- **Pensione di vecchiaia:** prestazione erogata all'iscritto con almeno 5 anni di anzianità con-

tributiva nel Fondo, che percepisce la pensione di vecchiaia o di anzianità dall'Ago (Assicurazione generale obbligatoria).

- **Pensione di invalidità:** spetta all'iscritto con almeno 5 anni di anzianità contributiva nel caso di invalidità permanente che riduca la capacità lavorativa di almeno il 60% e comporti l'abbandono definitivo del lavoro.
- **Pensione indiretta:** spetta al coniuge superstite in condizione di vedovanza e ai figli legittimi, naturali riconosciuti, legittimati o adottivi di età inferiore ai 18 anni, oppure di età superiore in base a quanto previsto dal regolamento del Fondo.

UNA VISIONE
CHE ATTRAVERSA
IL TEMPO

La storia

- 1956** Il 19 giugno viene costituito il Fondo di previdenza dirigenti di aziende commerciali e di spedizione e trasporto da Fendac, Confcommercio e Confetra.
- 1957** Il 26 luglio gli viene riconosciuta la personalità giuridica.
- 1958** Avviene il trasferimento dei conti previdenziali dall'Ina, che determina l'avvio delle attività.
- 1959** Approvato il primo bilancio, con una consistenza patrimoniale di oltre 1,8 miliardi di lire, e istituito il Fondo speciale assistenza per promuovere iniziative di carattere assistenziale, sociale e culturale a favore degli iscritti e dei loro familiari che si trovino in particolari condizioni.
- 1960** All'iniziale denominazione viene affiancato il nome del suo fondatore Mario Negri, primo presidente Fendac. Registrati notevoli progressi patrimoniali grazie all'aumento dei massimali per il calcolo dei contributi previdenziali. Effettuato il primo investimento immobiliare.
- 1966** Introduzione del sistema pensionistico con le prestazioni di invalidità, vecchiaia e superstiti, estese alla reversibilità nell'anno successivo.
- 1968** Avviata la concessione di mutui immobiliari ipotecari agli iscritti e l'erogazione di borse di studio ai figli degli iscritti.
- 1973** Prima "meccanizzazione" del Fondo.
- 1999** Iscrizione all'Albo della Covip.
- 2003** Adozione di un nuovo modello gestionale, articolato su più conti, con il passaggio dalla ripartizione alla capitalizzazione individuale.
- 2005** Avviata l'erogazione di sussidi a figli disabili degli iscritti.
- 2024** La consistenza patrimoniale ammonta a circa 4,5 miliardi di euro.

L'opinione di Carlo De Ruvo, presidente Confetra

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?

«Il successo di Manageritalia coincide con il successo del terziario come settore in costante crescita di idee, progettazione, capacità di mettersi in discussione, apertura verso nuove frontiere e valorizzazione delle risorse umane. Manageritalia ha saputo interpretare



Carlo De Ruvo
presidente Confetra

tutto questo e ne ha fatto la sua carta vincente».

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

«Senza una classe dirigente capace di governare i processi produttivi e di capire in anticipo le tendenze non c'è futuro né per imprese né, più in generale, per il Paese. Da sempre Confetra condivide questa visione con Manageritalia, come testimoniano il ccnl e le varie forme di bilateralità in essere. Buon compleanno Manageritalia!».

- **Rita:** erogazione frazionata di tutto o parte del capitale accumulato, per il periodo che va dalla decorrenza fino al raggiungimento dell'età anagrafica prevista per la pensione di vecchiaia (quando mancano ancora 5 o 10 anni). Spetta a chi ha cessato l'attività lavorativa, con almeno 5 anni di contribuzione alla previdenza complementare.
- **Riscatto:** a seguito dell'interruzione del rapporto di lavoro, senza aver maturato il diritto alla prestazione pensionistica obbligatoria, il dirigente può decidere di riscattare totalmente e/o parzialmente la propria posizione individuale maturata.
- **Anticipazioni:** l'iscritto può richiedere anticipazioni, nei limiti del montante disponibile nel comparto Tfr (Tfr maturando e pregresso, somme oggetto di trasferimento da altro fondo, premio di produttività), per spese sanitarie, ac-

quisto o ristrutturazione prima casa o ulteriori esigenze.

- **Trasferimento:** durante l'accumulo, il dirigente può trasferire la posizione previdenziale in entrata, allo scopo di proseguire il suo percorso previdenziale, trasferendo anche l'anzianità contributiva che ha maturato presso il fondo cedente, per i periodi non coincidenti. Il trasferimento in uscita può avvenire per l'intera posizione maturata solo alla cessazione, mentre il Tfr può essere trasferito dopo almeno due anni, anche senza cessazione.
- **Liquidazione in valore capitale:** gli aventi diritto alla pensione di vecchiaia hanno la facoltà di richiedere la liquidazione in forma di capitale dell'intera posizione individuale.

Altre prestazioni

- **Sussidi per i figli minori con grave**

disabilità: in caso di figli minori, legittimi, naturali riconosciuti, legittimati o adottivi con disabilità grave che necessitano di assistenza permanente, continuativa e globale a causa di menomazioni che riducono l'autonomia personale.

- **Mantenimento delle coperture assicurative:** il dirigente che perda tale qualifica, con una anzianità contributiva superiore ai 5 anni, resta coperto dal rischio di invalidità e di morte per la durata di 12 mesi dalla data di risoluzione del rapporto di lavoro.
- **Erogazione di mutui ipotecari:** per l'acquisto di immobili da destinare ad abitazione del richiedente.
- **Borse di studio:** spettano ai figli dei dirigenti iscritti, titolari di pensione di vecchiaia o di invalidità e Rita, nonché per gli orfani di dirigenti che siano stati iscritti al Fondo.

Due testimonianze sui principali traguardi raggiunti



Antonella Portalupi
presidente Fondo Mario Negri

esigenze del mercato e dei giovani dirigenti. È e sarà sempre più centrale nel garantire sicurezza finanziaria, integrando le pensioni pubbliche con soluzioni flessibili e sostenibili per le nuove generazioni».

«Il Fondo di previdenza integrativa Mario Negri ha costruito nel tempo un solido patrimonio a tutela dei suoi iscritti, garantendo sicurezza e stabilità, pur in presenza di andamenti discontinui della previdenza pubblica e dei percorsi professionali dei manager. Oggi continua a crescere e innovarsi per rispondere alle nuove

«Il Fondo Mario Negri sostiene i manager del terziario e le loro famiglie da quasi 70 anni, garantendo sicurezza e stabilità con la pensione integrativa.

Fondato nel 1956, ha innovato il welfare contrattuale, inserendo, primo in Italia, la previdenza complementare.

Pilastro per il benessere economico futuro dei dirigenti, assicura una solida pianificazione previdenziale e testimonia l'impegno continuo di Manageritalia nell'anticipare le esigenze dei manager e delle loro famiglie attraverso il contratto».



Simone Pizzoglio
vicepresidente Manageritalia

80 ANNI DI LEADERSHIP E INNOVAZIONE

*I presidenti delle Associazioni
Manageritalia raccontano
il passato, il presente e il futuro
di un'Organizzazione
che ha segnato la storia
del management italiano*





PASSATO
E
PRESENTE

Cosa significano 80 anni di Manageritalia?

Cristina Mezzanotte

Emilia Romagna

«Significano concretezza e validità dell'offerta, a partire dal nostro contratto, che è la base di tutto il sistema. Non si cresce per tanto tempo senza una proposta di valore riconosciuta dagli stakeholder».



Cristina Mezzanotte

Marco Zuffanelli

Dino Elisei

Marco Zuffanelli

Toscana

«Significano un lungo viaggio fatto di crescita, sfide, innovazione e impegno per i manager e il Paese. Rappresentano una comunità che ha saputo evolversi con i tempi, sostenere i professionisti, influenzare il cambiamento e costruire valore per le imprese e la società. Un pezzo di storia del management italiano che guarda avanti con energia e visione».

Dino Elisei

Marche

«Rappresentano un'organizzazione che ha saputo prima creare una comunità ampia e rappresentativa, per poi evolversi, rispondendo alle aspettative dei dirigenti e delle loro famiglie attraverso il contratto, i servizi e le coperture».

Tommaso Saso

Lazio, Abruzzo,
Molise, Sardegna,
Umbria

«Gli ottant'anni di Manageritalia raccontano una bellissima storia di innovazione, tutela e valorizzazione del ruolo manageriale come motore di sviluppo sostenibile e punto di riferimento riconosciuto per il mondo del lavoro».

Ciro Turiello

Campania

«Significano maturità e giusta dose di esperienza per svolgere il nostro ruolo nella società italiana, contribuendo a costruire un ponte tra le nostre esperienze e le esigenze delle nuove generazioni di classi dirigenti».



Tommaso Saso

Ciro Turiello

Paolo Scarpa

Carlo Romanelli

Paolo Scarpa

Lombardia

«Una storia lunga, intrecciata con quella più grande legata alle evoluzioni socio-politico-economiche del nostro Paese, che la nostra Associazione ha interpretato, rappresentato e, talvolta, anticipato con azioni e programmi innovativi, a volte rivoluzionari. Da ottant'anni, attraverso il contratto, siamo al servizio dei dirigenti, delle alte professionalità e delle loro famiglie».

Carlo Romanelli

Executive
Professional

«Rappresentano la radice che ha fatto crescere e fiorire il management in Italia, nella quale abbiamo innestato il mondo delle alte professioni indipendenti, rendendo più ampia, robusta e folta la fioritura dell'idea stessa di managerialità».



Qual è il ruolo di Manageritalia per costruire il futuro?

Lucio Fochesato
Veneto

«Manageritalia continuerà ad assumersi la responsabilità della rappresentanza delle persone e delle loro competenze, che con il lavoro rafforzano le imprese del terziario italiano in un mercato globale».



Lucio Fochesato

Carmine Pallante

Domenico Fortunato

Carmine Pallante
Sicilia

«Dobbiamo far comprendere alle istituzioni che siamo una componente seria, affidabile e interessata alla crescita del Paese, con proposte che affrontino la crisi occupazionale di tutte le categorie di lavoratori e pongano in evidenza l'importanza del ruolo del manager per lo sviluppo economico e sociale delle imprese».

Domenico Fortunato
Puglia, Calabria,
Basilicata

«Manageritalia gioca un ruolo cruciale nel modellare leader capaci di navigare l'incertezza, promuovendo, anche attraverso il contratto, l'innovazione e la sostenibilità come pilastri per un futuro resiliente e inclusivo».

Stefano De Martin
Friuli Venezia Giulia

«Attraverso visione, coraggio e orgoglio, continueremo a dare spazio ai segnali deboli che, come pochi e per nostra speciale natura, sappiamo interpretare e amplificare. Saremo ancora anticipatori di innovazione, di trend e di posizioni, anche scomode».

Ornella Pippa
Trentino
-Alto Adige

Manageritalia deve trovare alleanze utili per diventare un interlocutore chiave nei tavoli istituzionali per le politiche del lavoro e un partner strategico per affrontare le sfide del nuovo contesto globale».



Stefano De Martin

Ornella Pippa

Alfredo Lanfredi

Luc Pénaud

Alfredo Lanfredi
Piemonte
e Valle d'Aosta

«Dovremo ancor più presentare al governo proposte coerenti e sostenibili, dialogare con tutti per trovare soluzioni volte a far crescere il benessere collettivo, valorizzare il merito e formare i giovani, fornendo loro robuste fondamenta su cui proseguire a costruire benessere e progresso».

Luc Pénaud
Liguria

«Dobbiamo guardare senza esitazione all'evoluzione del lavoro in un mondo in continuo mutamento, accompagnando i manager nelle sempre più diverse situazioni lavorative nelle quali si trovano coinvolti, ascoltandoli e sostenendoli sempre».

IMPATTO IA NEL MONDO DEL LAVORO



Il 27 marzo, presso la Camera dei deputati, si è svolta la presentazione del documento conclusivo dell'“Indagine conoscitiva sul rapporto tra intelligenza artificiale e mondo del lavoro”, con particolare riferimento agli impatti che l'IA generativa può avere sul mercato del lavoro.

Nonostante l'integrazione delle tecnologie sia da tempo ampiamente accolta, l'avvento dell'IA moderna, soprattutto quella generativa, ha acceso un intenso dibattito, determinando il bisogno di indagare approfonditamente gli effetti inediti del fenomeno che incide in modo profondo e pervasivo su ogni ambito, materiale e immateriale, dell'esistenza. In particolare, nel mondo del lavoro si è posta l'evidente complessità di gestire e regolamentare l'impatto che deriva dal ricorso ai nuovi sistemi legati all'IA, nel rispetto di un necessario bilanciamento tra la tutela dei diritti dei lavoratori e il sostegno alla competitività delle imprese.

L'indagine ha voluto contribuire all'ampia discussione sorta in materia per fornire delle risposte sia a coloro che nutrono paure e incertezze sia a coloro che, invece, guardano in prevalenza agli effetti positivi, a partire dall'aumento dell'efficienza e della produttività.

Tradizionalmente, l'evoluzione tecnologica si è prevalentemente orientata verso l'ottimizzazione e l'automatizzazione di attività fisiche e ripetitive. Diversamente, l'IA moderna segna un

cambiamento di paradigma, introducendo la capacità di automatizzare processi cognitivi complessi, precedentemente considerati esclusivo appanaggio dell'intelletto umano.

Tante le questioni sollevate, a partire dall'etica nello sviluppo e nell'uso dell'IA, una questio-

ne complessa che richiede un'attenta considerazione dei diversi aspetti e rischi correlati. L'IA deve essere considerata come uno strumento da supervisionare, mantenendo sempre il controllo umano ed escludendo utilizzi con effetti da subire passivamente.

Questa impostazione si riflette sul tema della responsabilità, poiché l'utilizzatore dell'IA non può sottrarsi alle conseguenze delle proprie azioni, ancorché queste siano state in parte determinate dall'algoritmo. La responsabilità rimane in capo all'essere umano, che deve essere in grado di comprendere, monitorare e, se necessario, correggere il comportamento dell'IA.

È emerso il notevole potenziale di tali tecnologie nella prevenzione e mitigazione dei rischi per la sicurezza, sia nelle loro forme consolidate che nelle nuove configurazioni emergenti dal contesto tecnologico e produttivo contemporaneo. Sono stati conseguentemente sollecitati investimenti mirati in programmi di formazione e aggiornamento professionale quale priorità ineludibile nel dinamico scenario del mondo del lavoro contemporaneo, per garantire processi di upskilling o reskilling delle risorse umane, affinché si assicuri una gestione informata, in sicurezza ed efficiente dei moderni strumenti tecnologici.



<https://bit.ly/IA-lavoro>

FOCUS CENSIS-CONFCOOPERATIVE “INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PERSONE: CHI SERVIRÀ CHI?”

Si segnala il focus Censis-Confcooperative “Intelligenza artificiale e persone: chi servirà chi?” che approfondisce l'impatto dell'IA sul nostro Paese. Entro il 2035, 15 milioni di lavoratori italiani saranno esposti agli effetti dell'IA: in particolare, 6 milioni sono a rischio sostituzione, mentre 9 milioni potrebbero integrarla nelle loro mansioni. Tuttavia, l'intelligenza artificiale rappresenta potenzialmente anche grandi opportunità, come l'incremento della produttività: si calcola che porterà in dieci anni una crescita del Pil fino a 38 miliardi di euro (+1,8%).

Le professioni più esposte alla sostituzione nel prossimo decennio sono quelle intellettuali automatizzabili: in cima matematici, contabili, tecnici della gestione finanziaria, tecnici statistici, periti, valutatori di rischio e liquidatori. Tra le professioni ad alta complementarità con l'IA figurano i direttori e dirigenti della finanza e amministrazione, i direttori e dirigenti dell'organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali, notai, avvocati, esperti legali in enti pubblici, magistrati, specialisti in sistemi economici, psicologi clinici e psicoterapeuti, archeologi.

Secondo il focus, il grado di esposizione alla sostituzione o complementarità cresce con l'aumentare del livello di istruzione, considerando che nella classe dei lavoratori a basso rischio il 64% non raggiunge il grado superiore di istruzione e solo il 3% possiede una laurea. Per quanto riguarda le professioni ad alta esposizione di sostituzione, la maggior parte dei lavoratori (54%) hanno un'istruzione superiore e il 33% un diploma di laurea.

Al contrario, i lavoratori che più vedranno l'ingresso complementare delle IA nei processi produttivi posseggono una laurea (59%), mentre sono il 29% quelli con un diploma superiore.

Il nostro Paese mostra un ritardo significativo nell'adozione dell'IA rispetto ad altri paesi europei. Secondo il Government AI Readiness Index 2024, l'Italia si posiziona al 25esimo posto, dietro a 13 paesi europei. Sul podio Stati Uniti, Singapore e Corea del Sud.

 <https://bit.ly/Impatto-IA>

 <https://bit.ly/ai-readiness-24>

BOOM DI AZIENDE CHE HANNO OTTENUTO LA CERTIFICAZIONE DI GENERE IN TRE ANNI

Sono oltre 5.000 le aziende italiane che hanno ricevuto la certificazione per la parità di genere, superando di gran lunga l'obiettivo del Pnrr di 800 imprese certificate entro il 2026. Come è noto, il Pnrr ha stimolato la diffusione della certificazione attraverso un sistema di premialità, che include sgravi contributivi fino a 50.000 euro e punteggi bonus nei bandi di gara pubblici. Anche Unioncamere è intervenuta a sostegno dell'iniziativa: fino al 18 aprile, piccole e medie imprese e professionisti con partita Iva possono richiedere contributi per la certificazione di parità di genere, con incentivi per finanziare sia i costi del processo di certificazione sia i servizi di tutoraggio.

Nel sito istituzionale della certificazione per la parità di genere del diparti-

mento per le Pari opportunità della presidenza del consiglio dei ministri è stato infatti pubblicato l'Avviso nazionale che definisce i criteri e le modalità per l'erogazione dei contributi alle 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 previste due linee di agevolazioni:

a. per l'**assistenza tecnica e accompagnamento** è prevista l'assegnazione di un contributo per ciascun soggetto (imprese e professionisti) fino a 2.500 euro sotto forma di servizi finalizzati a trasferire ai beneficiari della misura competenze specialistiche e strategiche per la certificazione della parità di genere;



b. per il **rilascio della certificazione** è prevista l'assegnazione di contributi fino a 12.500 euro sotto forma di servizi di certificazione della parità di genere erogati dagli Organismi di certificazione iscritti nell'apposito Elenco.

Certificazione parità di genere:

 <http://bit.ly/3RtL9Pi>

MITcast2030

Start the mission





Giunta alla sua seconda edizione, l'iniziativa di Manageritalia Lombardia invita i giovani dai 18 ai 28 anni a immaginare il futuro, coinvolgendo aziende e manager per aiutarli a costruirlo, insieme. L'iniziativa fa parte di Un ponte sul futuro, il portale di Manageritalia che raccoglie progetti e attività a favore dei giovani

Roberta Roncelli

Il 2025 di Manageritalia Lombardia è tutto pensato all'insegna dell'ottantesimo anniversario dell'Associazione. Un traguardo che non è solo celebrazione, ma impegno senza precedenti, anche sul fronte delle iniziative istituzionali, associative e culturali.

«La partecipazione, unita alla tensione verso il futuro – commenta **Paolo Scarpa**, presidente di Manageritalia Lombardia – rappresenta un tema vitale, necessario e sempre attuale, che ci lega a quegli ambiziosi e visionari pionieri che, 80 anni fa, a Milano, fondarono la nostra Associazione. A celebrare e rinnovare quello spirito dedicheremo ogni pensiero, azione e iniziativa di quest'anno».



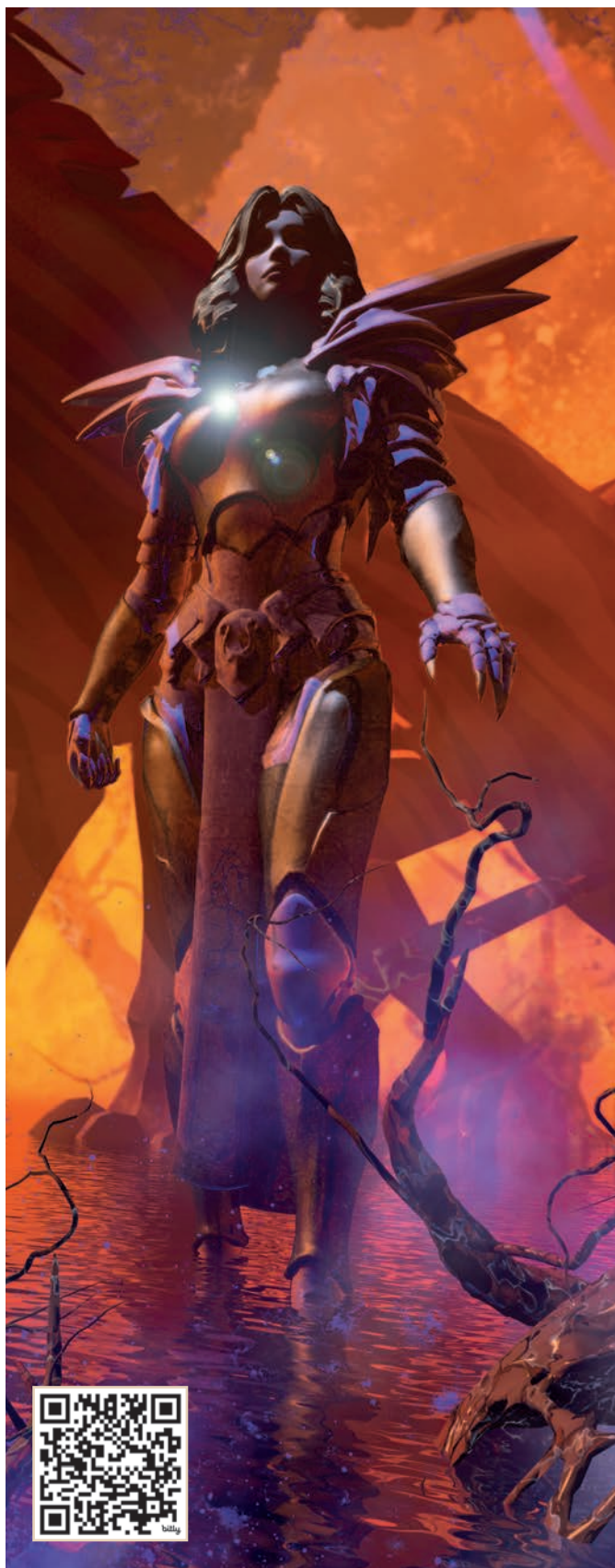
Dalle parole ai fatti: prende il via la seconda edizione di MITcast2030, la missione più entusiasmante di *crowd forecasting* dedicata ai giovani dai 18 ai 28 anni. Un'iniziativa che chiama le nuove generazioni a FARE FUTURO, insieme. Nella convinzione che l'Italia debba ripartire proprio da loro. Perché il futuro avrà i loro occhi, non i nostri.

E allora ascoltiamoli, sosteniamoli, rendiamoli protagonisti. Apriamo loro tutte le strade e tutte le opportunità.

Mitcast2030: per chi, perché, cos'è

MITcast2030 aggrega manager, aziende, professionisti, istituzioni: gli attori adulti del mondo del lavoro, della cultura e della società che, di fatto, giocano e giocheranno un ruolo importante nel futuro dei nostri ragazzi. Il loro impegno è offrire un ambiente accogliente e stimolante, partecipare attivamente alla loro crescita, facendoli sentire attesi!

Incubatore di immaginazione, promuove nei giovani il desiderio, la cultura e la responsabilità della visione del futuro. Rispondere alla call è solo l'inizio di un viaggio riflessivo e rivoluzionario che muove nuove



forme di partecipazione e protagonismo. E che verrà riconosciuto e premiato.

Un'alleanza inedita che leghi giovani, aziende, manager, istituzioni, accademia, cultura.

Come funziona

In concreto, i ragazzi (dai 18 ai 28 anni) viaggiano nel tempo e raccontano il 2030 con 1 immagine. Le visioni raccolte verranno messe in connessione tra loro. Interpretate. Studiate. Valorizzate. Giudicate. Moltiplicate. Collezionate. Messe in mostra. Concorreranno ad alimentare il dialogo intergenerazionale e allargato sui temi del futuro promosso da Manageritalia Lombardia. Inoltre, grazie alla rete di supporter e aziende partner, i giovani autori potranno accedere a esperienze, contesti e percorsi di crescita e accelerati, preziosi per il loro sviluppo professionale e personale. ■

Comitato scientifico

Sonia Rausa,
Mariolina Brovelli,
Claudia Lucarelli,
Roberto Mirandola,
Samanta Rizzato,
Franco Brambilla

Illustrazioni

Franco Brambilla

TI ASPETTIAMO!

LA PARTECIPAZIONE A MITCAST2030 È LIBERA E TOTALMENTE GRATUITA



CALL GIOVANI MITCASTER

Se hai tra i 18 e i 28 anni, questa è la tua occasione!

Generazione Z ("Centennial", 1996-2012), è il momento di creare un'istantanea del futuro, con qualsiasi strumento e tecnica: matita, fotografia, penna, intelligenza artificiale, scultura, pittura, tecniche miste, tempere, collage, disegni, ritratti.

Immaginati nel 2030: cosa vorresti trovare? cosa non dovrebbe mancare? che mondo vorresti intorno a te? cosa non vorresti vedere?

Dai un titolo alla tua immagine, descrivila con tre parole chiave. Hai tre possibilità, **fino a luglio 2025**, per inviare i tuoi messaggi dal futuro.

Vai su www.mitcast2030.it, leggi tutto, scorri fino in fondo e compila il form di partecipazione. Carica il tuo jpg e conferma regolamento e privacy.

CALL PARTNER E SUPPORTER

Si può proporre la propria candidatura come azienda, ente/istituzione in qualità di **partner** o come singoli (manager, imprenditori, professionisti) in qualità di **supporter**. L'adesione è resa effettiva dalla sottoscrizione della **lettera di intenti** con cui ci si impegna a condividere i valori e gli scopi di MITcast2030 e a mettere a disposizione stage, contenuti (corsi, formazione, assessment), occasioni di networking e di incontro professionale, mentorship, giornata/e di immersione in contesti lavorativi o di affiancamento, esperienze aziendali, opportunità lavorative, borse di studio, collaborazioni, finanziamenti, premi e altro non espressamente specificato, purché in linea con gli obiettivi del casting.

Se sei un manager coinvolgi la tua azienda come partner: è importante e anche facile.

Se sei un professionista metti a disposizione il tuo sapere per far crescere la passione di un giovane.

Per maggiori informazioni:

mitcast2030@manageritalia.it

Segreteria Manageritalia Lombardia

tel: **02 6253501** (lun-ven 9-17).



Novità e cambiamenti del modello 730/2025

Le principali modifiche in vista della dichiarazione dei redditi: nuovi quadri, aliquote e detrazioni per il 2024

Romeo Melucci
responsabile coordinamento normativo Caf 50&Più



Siamo arrivati a raggiungere i 50 metri. Non parliamo di una specialità di corsa dell'atletica leggera, ma della lunghezza complessiva delle istruzioni ministeriali del modello 730 se decidessimo di allineare a terra tutte le singole pagine. Vorremmo potervi dire che quest'anno la dichiarazione è diventata più semplice e che non ci sono novità, ma come sempre l'Agenzia delle entrate ci stupi-

sce. Quest'anno il modello 730 si è anche arricchito di due nuovi quadri.

Quadro "M": dai redditi a tassazione separata agli arretrati di lavoro dipendente

Il primo è il quadro "M" per dichiarare i redditi soggetti a tassazione separata, i redditi diversi, i redditi di capitale di fonte estera, i rimborsi di oneri per i quali si era usufruito della detrazione o dedu-

zione negli anni precedenti, gli arretrati di lavoro dipendente e altre particolari categorie reddituali.

Quadro "T": plusvalenze titoli e criptovalute

Abbiamo poi il quadro "T", nel quale dichiarare le plusvalenze percepite dalla vendita di titoli non detenuti in un conto corrente in Italia e già tassati, oppure per le plusvalenze sulle criptovalute e le altre crypto-attività.



Quadro “W”: attività finanziarie, beni all'estero e crypto

A questi due nuovi quadri si aggiunge il quadro “W”, già presente dallo scorso anno, per dichiarare le attività finanziarie, i beni all'estero e le criptovalute. Per quest'ultimo, in particolare, bisogna sapere che l'omessa compilazione può costarci davvero molto, perché le sanzioni, ai fini del monitoraggio fiscale, possono arrivare fino al 15% del valore

delle attività, elevato al 30% se detenute in paesi in black list a fiscalità privilegiata. Se pensiamo che in Italia i possessori di criptovalute sono circa 2,7 milioni, secondo una ricerca condotta nel 2024 da Bva Doxa per il Politecnico di Milano, è lecito immaginare che non sono pochi i cittadini coinvolti, molti dei quali non sono nemmeno a conoscenza di questo obbligo e della sanzione che può arrivare fino al 15% del loro valore, in aggiunta a quella

irrogata sulle eventuali imposte dovute e non versate.

Ricalcolo per bonus “tredicesima”

Ma veniamo alle novità più comuni che riguardano la maggior parte di noi. Probabilmente abbiamo sentito parlare della revisione delle aliquote Irpef e degli scaglioni di tassazione, oppure della rimodulazione delle detrazioni per lavoro dipendente, ma di questo ne avrà tenuto conto il nostro datore di lavoro o ente pensionistico ed è stato tutto congruato nella nostra Certificazione unica, il modello CU2025. È invece possibile che qualche ricalcolo debba essere fatto per coloro che hanno percepito a dicembre il bonus “tredicesima”, erogato lo scorso anno per un importo fino a 100 euro ai lavoratori dipendenti con un reddito non superiore a 28.000 euro e con almeno un figlio fiscalmente a carico. In questi casi, se il bonus

Siamo arrivati a raggiungere i 50 metri. Non parliamo di una specialità dell'atletica leggera, ma della lunghezza complessiva delle istruzioni ministeriali del modello 730 se decidessimo di allineare a terra tutte le singole pagine

Le principali novità contenute nel modello 730/2025



Modifica scaglioni di reddito e delle aliquote Irpef: è prevista una riduzione da quattro a tre degli scaglioni di reddito e delle corrispondenti aliquote.



Rimodulazione delle detrazioni per redditi da lavoro dipendente: per il solo periodo d'imposta 2024, è innalzata da 1.880 euro a 1.955 euro la detrazione prevista per i contribuenti titolari di redditi di lavoro dipendente in caso di reddito complessivo non superiore a 15.000 euro.



Bonus tredicesima: per l'anno 2024, ai titolari di reddito di lavoro dipendente con un reddito complessivo non superiore a 28.000 euro che rispettino determinate condizioni, è riconosciuta un'indennità di importo pari a 100 euro, ragguagliata al periodo di lavoro, che non concorre alla formazione del reddito complessivo.



Ampliamento della platea dei soggetti che possono utilizzare il modello 730: rispetto all'anno scorso, sono stati aggiunti i quadri M e T per dichiarare i redditi soggetti a tassazione separata e a imposta sostitutiva, nonché le plusvalenze di natura finanziaria, incluse quelle conseguite sulle criptovalute.



Locazioni brevi: i redditi derivanti da contratti di locazione breve sono assoggettati a imposta sostitutiva nella forma della cedolare secca con aliquota al 26% nel caso di opzione per tale tipo di regime; la predetta aliquota è ridotta al 21% per i redditi da locazione breve relative a una unità immobiliare individuata dal contribuente in sede di dichiarazione dei redditi. Va inoltre riportato il Cin assegnato dal ministero del Turismo.



Rimodulazione delle detrazioni per oneri: per i contribuenti titolari di un reddito complessivo superiore a 50.000 euro, è prevista una riduzione di 260 euro dell'ammontare della detrazione dall'imposta lorda spettante per l'anno 2024.



Detrazione Superbonus: per le spese sostenute nel 2024 rientranti nel Superbonus, salvo eccezioni, si applica la percentuale di detrazione del 70%. Per le spese sostenute a partire dal 1° gennaio 2024 la detrazione è rateizzata in 10 rate di pari importo da chi presta l'assistenza fiscale.



Detrazione bonus mobili: per l'anno 2024, il limite di spesa massimo su cui calcolare la detrazione per l'acquisto di mobili e di grandi elettrodomestici è pari a 5.000 euro.



Lavoro dipendente prestato all'estero in zona di frontiera: dal 2024, il reddito da lavoro dipendente prestato all'estero in zona di frontiera o in altri paesi limitrofi al territorio nazionale, in via continuativa e come oggetto esclusivo del rapporto, da soggetti residenti nel territorio dello stato italiano, concorre a formare il reddito complessivo per l'importo eccedente 10.000 euro. Novità anche per i frontalieri che lavorano in Svizzera, a seguito del nuovo accordo stipulato tra i due paesi.

LEADERSHIP FORUM

15 - 16 OTTOBRE 2025 Teatro degli Arcimboldi MILANO

Ferzan Ozpetek
TALENTO



Kim Scott
CORPORATE CULTURE



Daniel Goleman
INTELLIGENZA EMOTIVA



Paul Polman
VISIONE E SOSTENIBILITÀ



Paolo Benanti
ETICA & AI



Erica Dhawan
TEAM WORK



LEADER SAPIENS



Howard Yu
INNOVAZIONE



Hubert Joly
PURPOSE



Diana Nyad
MINDSET



Gianmarco Tamperi
ALTE PRESTAZIONI



Nathalie Nahai
CUSTOMER TRENDS



Enrico Bartolini
ECCELLENZA

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



Main Sponsor

Deloitte.

BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco **vianova**

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

cfmt
FEDERAZIONE UNICA COMETE

Communications Partner

TEAM LEWIS

Academic Partner

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

Official Hotel

MELIA HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1965

Official Coffee

NESPRESSO

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Official Lounge

Chateau d'Aix

Urban Media Partner

METRO

Official Language Services

maka
language consulting

Official Merchandising

GIFT CAMPAIGN
Gadget personalizzati e regali aziendali

Technical Partner

SAUTER

Come ogni anno, per coloro che ricorrono al “fai da te” collegandosi al sito dell’Agenzia, è bene ricordare che non tutte le detrazioni a cui si ha diritto sono inserite nella precompilata. Queste detrazioni vanno quindi prima verificate e poi inserite in dichiarazione

non è stato percepito, potrà essere recuperato nel modello 730; al contrario, se è stato percepito indebitamente, in tutto o in parte, dovrà essere restituito in dichiarazione. Ricordiamo che solo uno dei due coniugi o genitori conviventi ne aveva diritto e poteva farne richiesta al proprio datore di lavoro.

Novità per immobili locati

Per quanto riguarda gli immobili locati, la novità riguarda le locazioni “brevi”, cioè quelle non superiori a 30 giorni nell’arco di un anno, per le quali si opta per il pagamento della cedolare secca. Si tratta delle locazioni con finalità turistica, le cosiddette case vacanza gestite in forma non imprenditoriale e fino a un massimo di quattro appartamenti. Dall’anno 2024, la cedolare è confermata al 21% solo per il primo immobile

locato, mentre per i successivi immobili la tassazione sale al 26%. Inoltre, dal corrente anno, va riportato in dichiarazione dei redditi anche il Codice identificativo nazionale (Cin) assegnato dal ministero del Turismo.

Agevolazioni per detrazione al 19%

Per quanto riguarda le agevolazioni spettanti per le spese sostenute con detrazione al 19% inserite nel Quadro E del modello 730, la rilevante novità è la riduzione del beneficio fiscale per coloro che hanno redditi superiori a 50.000 euro. In quest’ultimo caso, il beneficio fiscale è diminuito di 260 euro. Fanno eccezione a questa regola le spese sanitarie che restano sempre detraibili.

Modello precompilato: redditi da impianti fotovoltaici

Per quanto riguarda il modello precompilato dell’Agenzia delle entrate, invece, non ci sono novità rilevanti, salvo l’aggiunta nella dichiarazione precompilata dei redditi da impianti fotovoltaici comunicati dal Gse, di cui sono titolari coloro che hanno installato un impianto sulla propria abitazione. Considerato che risulta alquanto complesso reperire la certificazione dal Portale del Gse, questa novità è sicuramente positiva per coloro che presentano il 730 sul portale dell’Agenzia.

Detrazioni non inserite nella precompilata

Come ogni anno, per coloro che ricorrono al “fai da te” collegandosi al sito dell’Agenzia è bene ricordare che non tutte le detrazioni a cui si ha diritto sono inserite nella precompilata. Si pensi, ad esempio, al bonus mobili, al credito d’imposta per chi vive in affitto e alle spese di ristrutturazione del proprio appartamento, che vanno prima verificate e poi inserite in dichiarazione.

Recupero spese sanitarie per pensionati iscritti al Fasdac

Per molti pensionati che sono iscritti al Fasdac vale la pena di ricordare che possono recuperare in dichiarazione anche le spese sanitarie rimborsate dal Fondo, poiché i relativi contributi versati non sono deducibili dal loro reddito. Attenzione, però, a non commettere errori e verificare la data in cui il Fondo ha effettuato il rimborso alla struttura sanitaria.

Verifica CU2025 per i dirigenti in servizio

Per i dirigenti in servizio, invece, è necessario verificare la propria CU2025 in quanto, solitamente, il premio versato alla cassa sanitaria è sempre superiore all’importo massimo deducibile, pari a 3.615 euro, e in questi casi si ha diritto a recuperare anche una parte delle spese sanitarie rimborsate dal Fondo. Ad esempio, se la somma indicata ai punti 441 e 442 della CU2025 è pari a 5.000

euro (3.615 + 1.385), sarà possibile per il dirigente recuperare il 27,70% delle spese sanitarie rimborsate dal Fondo, pari al rapporto tra il totale dei premi versati e la quota non dedotta.

Superbonus spese 2024 e detrazione

Con riferimento al Superbonus per le spese sostenute nel 2024, la detrazione passa dal 110% al 70% e il recupero non avverrà più in quattro anni, ma in dieci. Stessa previsione anche per tutte le altre spese che lo scorso anno potevano essere recuperate in un arco temporale più ridotto, come il Sismabonus e gli interventi di eliminazione delle barriere architettoniche. Dal 2024 la

detrazione di questi oneri pluriennali avverrà sempre in dieci anni.

Ripartizione in rate per Superbonus 2023

C'è una buona notizia per coloro che hanno sostenuto spese relative al Superbonus nel 2023 e non le hanno potute recuperare interamente lo scorso anno per problemi di capienza. Possono ora optare per la ripartizione in dieci rate annuali di pari importo, presentando una dichiarazione integrativa relativa al periodo d'imposta 2023. Nel ricalcolare la detrazione spettante nel 2023 in dieci anni, anziché in quattro, è possibile che una parte dell'importo debba essere restituito. In tal caso, l'eventuale maggio-

re imposta dovuta dovrà essere versata senza l'applicazione di sanzioni e interessi.

Semplificazione, questa sconosciuta

Siamo ancora lontani dalla tanto auspicata semplificazione di cui si è parlato nei mesi passati e anche per il corrente anno non possiamo fare altro che rimandarvi al prossimo e confidare che la dichiarazione dei redditi diventi davvero più semplice, perché oggi risulta molto arduo districarsi nella giungla delle regole e delle oltre cento tipologie di detrazioni e deduzioni, per non parlare dei nuovi quadri e delle elevate sanzioni in caso di errore. ■



Realizziamo la vostra sala riunioni

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

Forniamo soluzioni innovative per rispondere a tutte le esigenze.

1 Sopralluogo **2** Progettazione **3** Offerta

Yealink
A40



Inspirational leadership: la chiave per guidare nel cambiamento

Oltre il comando e il controllo: come visione, empatia e autenticità trasformano i leader in motori di cambiamento

Fabio Gabbiani
consulente senior partner di Impact Italia

Viviamo in un'epoca di trasformazioni senza precedenti. L'intelligenza artificiale sta ridisegnando il mondo del lavoro, mentre la crescente complessità e incertezza del contesto globale mettono alla prova la capacità delle organizzazioni di adattarsi e innovare. In questo scenario, il modello tradizionale di leadership basato su "comando e controllo" mostra i suoi limiti. Le persone oggi non cercano semplicemente direttive, ma ispirazione. Ed è proprio la leadership ispirativa a rappresentare la leva strategica per costruire organizzazioni più resilienti, dinamiche e orientate al futuro.

L'essenza della leadership ispirativa

Ma cosa significa, concretamente, essere un leader ispiratore? La risposta non risiede in tecniche di gestione, ma nella capacità di trasmettere energia, visione e passione. Un leader ispiratore non si limita a gestire processi e risorse, ma mobilita le persone attorno a un obiettivo comune, generando

motivazione e coinvolgimento. La leadership ispirativa nasce dall'autenticità e dalla chiarezza del proprio scopo. L'Institute of leadership & management lo definisce come la riscoperta del proprio personal purpose, ovvero la ragione profonda per cui si sceglie di guidare gli altri. La domanda chiave da porsi è: "Perché le persone dovrebbero farsi guidare da me?". Solo chi trova questa risposta sarà in grado di comunicare una direzione chiara e motivante, capace di trascinare il proprio team oltre gli ostacoli quotidiani.

I pilastri della leadership ispirativa

1 Visione: vedere oltre l'orizzonte immediato

Un leader ispiratore è, prima di tutto, un visionario. La sua forza





risiede nella capacità di immaginare il futuro e renderlo tangibile per gli altri. La visione non è solo un'idea astratta, ma una bussola che orienta il team nelle decisioni quotidiane. Tuttavia, una visione, per essere efficace, deve essere chiara, condivisa e comunicata con passione. I leader che sanno tradurre la loro visione in una narrazione coinvolgente riescono a creare un senso di appartenenza e di scopo, elementi fondamentali per costruire team motivati e performanti.

2 Empatia: la capacità di connettersi con le persone

In un contesto in cui le aspettative dei collaboratori stanno cambiando – con team sempre più eterogenei per generazione, cultura e motivazioni – la capacità

di ascoltare e comprendere gli altri è più che mai fondamentale. L'empatia non è solo una soft skill, ma una competenza strategica: permette di anticipare bisogni, creare fiducia e rafforzare il senso di appartenenza. I leader ispiratori sanno mettersi nei panni degli altri, valorizzare le diversità e creare un ambiente in cui le persone si sentano viste e ascoltate.

3 Autenticità: guidare con integrità e trasparenza

Le persone seguono chi dimostra coerenza tra valori, parole e azioni. Un leader autentico non teme di mostrarsi vulnerabile, di ammettere gli errori e di condividere il proprio percorso di crescita. Questa trasparenza crea un clima di fiducia e incoraggia i collabo-

Viviamo in un'epoca di trasformazioni senza precedenti. In questo scenario, il modello tradizionale di leadership mostra i suoi limiti. Ed è proprio la leadership ispirativa che rappresenta la leva strategica per costruire organizzazioni più resilienti, dinamiche e orientate al futuro

ratori a esprimere le proprie idee senza paura del giudizio. In un mondo aziendale sempre più orientato alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, l'autentici-

INSPIRE LEADERS

Riscoprire il proprio purpose per una leadership autentica

“La capacità di ispirare è una delle competenze di leadership più importanti che distingue i grandi leader da quelli mediocri”.

Kurton H.L., *Institute of leadership & management* (2020)

Obiettivo

Viviamo in un mondo globalizzato, in un contesto Vuca (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), alle soglie di una rivoluzione “disruptive” come quella dell’intelligenza artificiale (IA), con una popolazione aziendale che ha aspettative profondamente diverse rispetto al passato nei confronti del proprio lavoro, con motivazioni che variano sensibilmente in base alla differenza d’età di collaboratrici e collaboratori. Questi sono solo alcuni degli elementi che *impongono alle organizzazioni di saper mutare e adattarsi velocemente ai cambiamenti*, per risultare vincenti.

Una leadership ispiratrice è cruciale per sbloccare il potenziale dei propri collaboratori e sviluppare un vantaggio competitivo. I *leader ispiratori* sono coloro che mettono a disposizione le proprie forze per motivare, coinvolgere e sviluppare i propri team, permettendo loro di raggiungere performance superiori grazie a un *approccio basato sulla visione, sul coinvolgimento e sull’empowerment*.

Da dove nasce una leadership che ispira? Nasce dall’autenticità personale, “l’essenza di chi sei”. “Un leader, prima di guidare gli altri, deve essere in grado di guidare sé stesso”.

L’Institute of leadership & management mette l’autenticità al centro delle nuove dimensioni di leadership. Ma cosa occorre per sviluppare una leadership autentica? Bisogna riscoprire il proprio “personal purpose”, i propri valori, lo scopo profondo per cui voglio essere un leader.

Metodologia didattica

Il corso ha la durata di 1,5 giorni ed è strutturato in una modalità ibrida, con un giorno in presenza e mezza giornata online a distanza di una settimana.

Il corso è pratico, interattivo, dinamico e coinvolgente.

I partecipanti saranno i protagonisti attivi del proprio apprendimento attraverso esercitazioni e attività esperienziali che li ingaggeranno e genereranno domande e riflessioni, permettendo a ciascun partecipante di individuare delle aree di lavoro utili alla costruzione di un action plan personale.

Per dare continuità al percorso ed essere collegato alla quotidianità del proprio lavoro, tra il modulo in presenza e quello online, utilizzeremo una Bridge activity, un’attività “ponte” costituita da un autodiagnostico guidato che

tà è un valore chiave per costruire relazioni solide e durature.

4 Coraggio: abbracciare il cambiamento con determinazione

I leader ispiratori non si limitano a gestire la complessità, ma la

affrontano con audacia e spirito di innovazione. Non temono il cambiamento, ma lo vedono come un’opportunità.

Il coraggio di prendere decisioni difficili, di sperimentare nuove strade e di accettare il rischio di fallire è ciò che distingue i veri

leader da chi si limita a mantenere lo status quo.

Le aziende che prosperano sono quelle guidate da leader che sanno trasmettere sicurezza anche nei momenti di incertezza, incoraggiando il team ad adattarsi e a crescere insieme.



permetterà di riflettere sui propri valori e costruire il proprio leadership statement.

Temi trattati

- Esplorare le dimensioni e le competenze che caratterizzano una leadership ispirazionale autentica, avendo a supporto anche dati di trend di mercato e di ricerche sul mondo del lavoro.
- Esercitarsi a sviluppare la capacità di generare conversazioni e storytelling ispirazionali da applicare nel proprio contesto.
- Riconoscere e riscoprire il proprio personal purpose, per essere un leader autentico.
- Rielaborare la propria esperienza professionale per costruire un personal leadership statement da applicare nella propria realtà manageriale di tutti i giorni.

QUANDO E DOVE

29 maggio ⌚ **dalle 9,30 alle 17,30**
PRESSO CFMT ROMA

6 giugno ⌚ **dalle 9,30 alle 13**
ONLINE

Per info e contatti:

valentina.chiaramonte@cfmt.it



Diventare un leader ispiratore: una sfida e un'opportunità

La leadership ispirativa non è un dono innato, ma una competenza che si può sviluppare. Richiede consapevolezza di sé, volontà di crescita e capacità di costruire re-

lazioni autentiche. Un leader non è colui che possiede tutte le risposte, ma chi sa porre le domande giuste e coinvolgere le persone nella ricerca di soluzioni.

Investire nello sviluppo della leadership ispirativa significa creare organizzazioni più resilienti, ca-

paci di attrarre talenti e di generare innovazione. In un mondo in continua trasformazione, la capacità di ispirare diventa il fattore chiave per guidare il cambiamento e costruire il futuro.

E tu, ti riconosci come un leader ispiratore? ■

30 anni di appartenenza

L'Associazione lombarda ha recentemente celebrato i 30 anni di iscrizione e appartenenza con un partecipato evento, durante il quale le tante intelligenze umane presenti hanno dialogato con ChatGPT

Enrico Pedretti

Essere parte di un'associazione per 30 anni non è solo un traguardo, ma il simbolo di un legame profondo con una comunità di valori, competenze e visione condivisa. È questo il caso di Manageritalia Lombardia, che oggi conta ben 2.191 associati da 30 anni e più e, il 10 febbraio, nel corso di un riuscito e partecipato evento al Centro Svizzero di Milano, ha consegnato la Medaglia Senior ai 167 che hanno raggiunto questo traguardo nel 2024.

Il valore di un riconoscimento

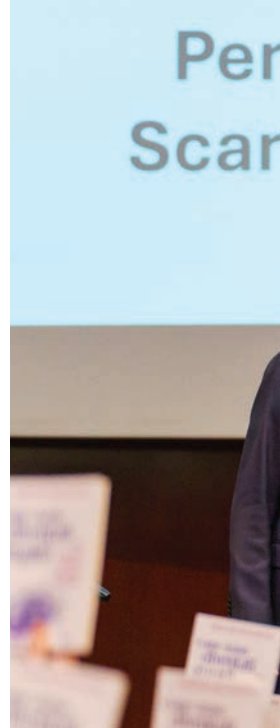
Un riconoscimento che porta con sé tanto valore e valori. Infatti, così recita in un suo passo la lettera con cui il presidente di Manageritalia Lombardia, **Paolo Scarpa**, ha raggiunto quest'anno

i *newcomer*: «Questo riconoscimento, istituito dal consiglio direttivo della Lombardia, è stato fin qui assegnato a tante colleghe e colleghi associati. Rappresenta il senso della gratitudine che noi sentiamo per tutti coloro che nel tempo si sono impegnati con sacrificio e alta professionalità nel lavoro e nella vita civile e che, attraverso l'iscrizione, hanno trovato nell'Associazione il luogo dove era possibile, oltre ad accedere a servizi di qualità per la professione e la vita privata, anche impegnarsi per la crescita della categoria. Siamo convinti che una nostra maggiore vicinanza a tutti coloro che, come te, coltivano l'orgoglio della lunga militanza, non potrà che portare benefici e motivazione a tutta l'Organizzazione». Questo riconoscimento celebra,

dunque, la fedeltà, la crescita professionale e il contributo alla vita associativa. Ogni anno di appartenenza ha rappresentato un tassello di esperienza, scambio e supporto reciproco, rafforzando il senso di identità e appartenenza.

L'importanza dell'appartenenza nel tempo

Come afferma **Luigi Catalucci**, ispiratore del riconoscimento, «la membership non è solo un'iscrizione, ma un percorso di arricchimento continuo, in cui la dedizione individuale diventa patrimonio collettivo. Questo premio onora l'impegno e testimonia l'importanza della collaborazione tra leader che credono nel valore dell'unione per il progresso della professione e della comunità dei manager».



continuare il Dialogo... alte
ica APP gratuita: ChatGPT b
(Nicola ti può dare una ma



Nella foto a sinistra, Nicola Antonucci, manager e imprenditore, Paolo Scarpa, presidente Manageritalia Lombardia, Armando Massarenti, caporedattore del Sole 24 Ore.

Sotto: un momento della premiazione con il presidente Scarpa insieme ai premiati Mario Franzino e Luigi Catalucci, quest'ultimo anche ispiratore del riconoscimento.

Un dialogo tra intelligenze umane e artificiali

La serata di Manageritalia Lombardia è stata dedicata anche a una conversazione sul tema "Dialoghi sulle stupidità e sulle umane e artificiali intelligenze". Ospiti **Armando Massarenti**, caporedattore del *Sole 24 Ore*, filosofo della scienza e autore del libro per Guerini e Associati *Come siamo diventati stupidi - Una immodesta proposta per tornare intelligenti*, e **Nicola Antonucci**, manager e imprenditore nell'ambito delle applicazioni di complessità, scienze cognitive e intelligenza artificiale. Special guest **ChatGPT-4°**, intervenuto in un coinvolgente dibattito con le tante intelligenze umane presenti.

Un'iniziativa condivisa in tutta Italia

L'iniziativa dell'Associazione lombarda non è un caso isolato: negli anni, diverse realtà territoriali hanno riconosciuto e premiato l'appartenenza e la longevità professiona-

le e di iscrizione. In Liguria, per esempio, sono stati recentemente premiati gli associati con oltre 50 anni di iscrizione, mentre in Friuli Venezia Giulia, nel 2024, addirittura, associativamente parlando, un over 60. Anche il Veneto ha reso omaggio agli iscritti nel 2023, con riconoscimenti per over 40 e over 30, mentre il Lazio lo aveva già fatto nel 2021 con gli over 30, così come numerose altre Associazioni negli anni precedenti.

Un'Associazione in continua crescita

E se quest'anno Manageritalia compie 80 anni, il merito va anche a chi ne fa parte da più tempo, così come a quelli che si affacciano per la prima volta. Entrambi, grazie al loro entusiasmo e alla loro partecipazione, sono linfa vitale di una comunità in continua crescita non solo nei numeri, ma soprattutto nel valore dello stare insieme. ■





Va in scena The Unknowledge Economy. Un futuro mai visto prima.

7 MAGGIO 2025

17.00—19.00

Plenaria. Viaggio al
centro dell'economia
dell'inconoscenza

19.00—20.00

Light dinner. The yellow
food experience

20.00—21.00

The Unknowledge Show.
Improvvisazione teatrale
con il pubblico

GADAMES 57

v. privata Gadames 57
Milano

Evento in presenza
e in streaming

Prendi parte al primo
Fmt Next Forum
www.cfmt.it
Per un contatto diretto:
Ilenia Cericola
ilenia.cericola@cfmt.it
t. 02.5406311



Per partecipare
in presenza
o in streaming
[https://www.cfmt.it/
events/7915_40550?-
grouped=1](https://www.cfmt.it/events/7915_40550?grouped=1)

NEXT THINKTANK

Oltre il futuro noto



Evoluzione delle vendite: segnali forti e deboli da presidiare

Un percorso verso l'eccellenza commerciale

Una recente ricerca del Commercial Excellence Lab (CEL) di Sda Bocconi School of Management, svolta con la partnership di Manageritalia, rivela che la funzione commerciale si sta trasformando, entrando nella cabina di regia della strategia aziendale. Non più semplici esecutori, ma interpreti dei bisogni dei clienti, guide dell'innovazione e architetti della crescita sostenibile.

Ecco alcuni dati per riflettere, su un campione di 504 aziende. Il 61,8% dei manager e dei ceo crede che il commerciale avrà un ruolo strategico nei prossimi cinque anni. L'82,9% riconosce l'importanza vitale della sinergia tra vendite e marketing: mai più funzioni separate, ma un unicum per la commercial excellence. Il 64% del top management vede il commerciale come driver di innovazione e come fondamentale nello sviluppo di servizi per aumentare il valore per il cliente.

Ma cosa significa tutto questo? Significa che la Commercial Excellence non è più un'opzione, ma una necessità.

Paolo Guenzi
direttore scientifico del CEL
di Sda Bocconi

Paola Caiozzo
coordinatrice del CEL
di Sda Bocconi

Laura Colm
team member del CEL
di Sda Bocconi

Come si vende è diventato, in molti mercati, più importante di ciò che si vende. Di fronte alla crescente difficoltà nel differenziare i prodotti, alla pressione competitiva, alle aspettative sempre più alte dei clienti e all'impetuosa evoluzione tecnologica, le imprese sono chiamate a trasformare radicalmente le proprie organizzazioni commerciali. Ma come farlo? Ad aziende e manager mancano mo-

delli e strumenti di riferimento capaci di supportare la ricerca dell'eccellenza nelle organizzazioni di vendita.

È da questa esigenza e dal lavoro svolto negli ultimi anni di osservazione e monitoraggio di questa evoluzione che nasce il libro *Commercial Excellence. La scienza dietro all'arte dell'eccellenza commerciale*. Il volume raccoglie infatti le ricerche condotte dal CEL di Sda Bocconi, che hanno coinvolto migliaia di manager e imprese in un percorso di esplorazione e sistematizzazione delle pratiche più efficaci per generare valore nei processi di vendita e gestione delle relazioni con il mercato. L'azio-

ne del CEL si avvale anche della partnership di Manageritalia e di alcune prestigiose e selezionate aziende.

Undici tappe e sfide per l'eccellenza commerciale

Un must da presidiare oggi è avere una "roadmap" verso l'eccellenza commerciale. Il libro propone un percorso articolato in undici tappe chiave illustrate, con modelli ed esempi concreti in altrettanti capitoli. Si parte da una lettura aggiornata dello scenario competitivo per capire le principali forze che stanno ridisegnando le regole del gioco: digitalizzazione, nuove modalità di acquisto

e consumo, sostenibilità, trasformazioni organizzative e necessità di migliore coordinamento tra funzioni.

Segue l'approfondimento di alcune delle sfide più urgenti: come gestire omnicanalità, remote selling, ibridazione delle vendite. In queste sezioni, il libro analizza l'evoluzione delle modalità di interazione con i clienti, suggerendo come progettare esperienze coerenti e fluide in tutti i touchpoint.

Dimensione organizzativa e gestione delle persone

Si passa poi alla dimensione organizzativa: come perseguire l'eccellenza nella strutturazione delle reti commerciali, come integrare marketing, vendite e altre funzioni e come far evolvere il ruolo dei venditori e dei loro supervisori da puri commerciali a veri e propri business manager, capaci di generare valore in ottica sistemica attraverso il ricorso a competenze più articolate e complesse rispetto al passato. Una parte importante del percorso riguarda le persone. Il libro dedica tre capitoli all'eccellenza nella gestione di talenti, performance e motivazione: come attrarre e sviluppare le competenze opportune, misurare e premiare i risultati in modo equo e innovativo, costruire modelli incentivanti che vadano oltre il puro stimolo economico.

Le tecnologie abilitanti

Altro snodo cruciale è quello dell'adozione della valorizzazione delle tecnologie che abilitano il

DIAMO VALORE A CULTURA E COMPETENZE MANAGERIALI

L'opinione di Marco Ballarè, presidente di Manageritalia, tratta dal libro di CEL/Sda Bocconi

«Manageritalia è da alcuni anni partner di Commercial Excellence Lab di Sda Bocconi. L'obiettivo è quello di diffondere e valorizzare anche in ambito commerciale e sales le competenze e la cultura manageriale. Un modo, in uno scenario in profondo cambiamento e trasformazione, per promuovere la necessità di sviluppare adeguate competenze tecniche e abbracciare l'innovazione anche a livello di modelli di business e organizzazione del lavoro. La necessità che i manager delle vendite sviluppino adeguate competenze e capacità manageriali trasversali indispensabili per governare le performance delle aziende, ma ancor più per far collaborare e crescere adeguatamente i loro team. Non vi sono dubbi che oggi cultura e presenza manageriale debbano permeare l'intera organizzazione. Da qui nasce la mission di Manageritalia, che da 80 anni tutela e valorizza i manager con il contratto dirigenti terziario, servizi per lo sviluppo professionale, networking e scambio professionale e culturale. Un'azione a favore dello sviluppo del Paese.

In questo caso, vogliamo mettere a fattor comune di sempre più aziende e manager gli stimoli e i modelli che scaturiscono dall'incontro tra l'eccellenza nella ricerca e formazione manageriale di CEL di SDA Bocconi e quella delle virtuose aziende partner. Un modo per dare opportunità di crescita a tutte le aziende, soprattutto a quelle piccole e medie, ancora lontane dall'eccellenza nelle vendite e nella gestione manageriale».

lavoro del personale commerciale. Il tema viene analizzato per aiutare i manager a superare le resistenze al cambiamento e accompagnare le reti commerciali nell'integrazione consapevole di strumenti digitali avanzati, aspetto oggi imprescindibile per migliorare l'efficienza e l'efficienza dei processi.

Sostenibilità e modello integrato

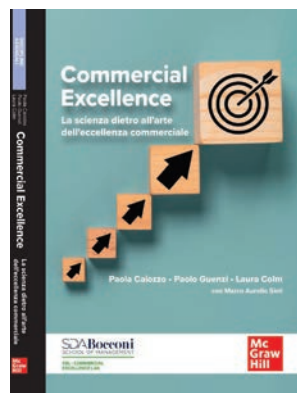
Il percorso si conclude con una riflessione di prospettiva: come incorporare la sostenibilità nel commerciale, intesa come leva strategica per differenziarsi, innovare, vendere valore e creare relazioni solide e durature con clienti e stakeholder.

Il percorso ha alla base un modello integrato: ogni leva influisce sulle altre e va gestita con visione d'insieme, comportamenti etici e spirito di apprendimento continuo. In questo senso, il libro vuole essere una "cassetta degli attrezzi", pensata per aiutare manager e professionisti a orientarsi nel cambiamento, assumere decisioni fondate e costruire organizzazioni commerciali più agili, performanti e sostenibili.

Un viaggio in evoluzione continua

Dopo anni di ricerca e confronto con aziende eccellenti, il CEL propone in queste pagine, attraverso esempi aziendali, ricerche empiriche e modelli e strumenti operati-

vi, non una verità assoluta, ma un percorso di senso. Perché la Commercial Excellence non è un punto d'arrivo, ma un viaggio in evoluzione continua. ■



Commercial Excellence. La scienza dietro l'arte dell'eccellenza commerciale

Paolo Guenzi, Paola Caiozzo, Laura Colm

McGraw-Hill Education
pagg. 213, € 28.

SDA Bocconi School of management,
community partner
Manageritalia

Se sei interessato ad acquistare una copia del libro, clicca qui: <https://bit.ly/Commercial-Excellence>

**ADESSO IL PARKINSON SI PUÒ CURARE
MA NOI VOGLIAMO GUARIRLO.**
Dai forza anche tu alla ricerca contro il Parkinson.

*Gianni Pezzoli, Presidente
Della Fondazione Grigioni Per Il Morbo Di Parkinson.*



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

L'IA E I MANAGER

L'intelligenza artificiale è uno strumento che fa la differenza. Strategie e consigli per usarla in azienda e con il team. Ne parliamo con Elisa Farri e Gabriele Rosani, autori di *AI generativa per manager*

Nel vostro libro avete evidenziato il "divario tra teoria e pratica" nell'adozione dell'IA generativa. Quali sono le principali ragioni di questo gap e come superarlo?

«Se escludiamo quei manager che semplicemente non hanno accesso all'IA generativa perché l'azienda ne limita l'utilizzo, ci sono due ragioni. La prima: alcuni manager credono che questa tecnologia abbia numerosi benefici, ma non per loro. In altre parole, non vedono il vantaggio di usarla nel loro lavoro quotidiano. La seconda: alcuni manager, pur intuendone il potenziale, non sanno come utilizzarla in pratica».

Qual è il mindset giusto da avere nei confronti dell'IA generativa?

«**1. Conversazionale:** per la prima volta, i manager possono dialogare con l'IA, senza dover programmare una macchina per farlo. Il punto è adottare un approccio dialogico attivo.

2. Sperimentale: trattandosi di una tecnologia che evolve rapidamente, la curiosità del manager nell'approfondire le evoluzioni e apprendere i cambiamen-

ti è fondamentale per restare al passo.

3. Responsabile: l'IA generativa è una tecnologia non deterministica che può creare le cosiddette "allucinazioni", ovvero commettere errori o fornire informazioni non veritiere. Perciò, il manager deve

adottare e promuovere un comportamento etico e stare sempre all'erta per individuare eventuali rischi».

Perché definire l'IA generativa un "collaboratore strategico"?

«Con questa modalità di interazione si va ben oltre una semplice serie di domande e risposte. L'IA diventa l'interlocutore del manager, prende parte alla conversazione, suggerisce prospettive nuove e mette persino in discussione ipotesi o idee. Le attività più adatte sono quelle che richiedono una riflessione strutturata, come per esempio la risoluzione di problemi complessi, la valutazione di più opzioni o l'analisi di punti di vista diversi».

L'IA come aiuta il manager nella sua gestione personale?

«Lo aiuta a ottimizzare la sua produttività. In pratica, il manager fornisce un input all'IA che esegue, restituendo un output che lei/lui deve poi revisionare e verificare. Alcuni esempi sono: la gestione delle email, i riassunti di documenti lunghi e la creazione di contenuti. Il principale vantaggio consiste nella velocità».



IA generativa per i manager. Guida pratica per sfruttare l'intelligenza artificiale, semplificare il lavoro e migliorare i risultati (ROI Edizioni, pagg. 224, €20,90) è disponibile nelle librerie e online.



Elisa Farri e Gabriele Rosani lavorano presso il Management Lab di Capgemini Invent. Studiano come le pratiche manageriali evolvono alla luce delle nuove tecnologie. Pubblicano su riviste di management come *Harvard Business Review*. Prima di Capgemini, lavoravano presso lo *European centre for strategic innovation*, fondato da Alessandro Di Fiore.

In che modo supporta nella gestione del team?

«Nel gestire un team, non sempre le situazioni si svolgono senza intoppi, e i conflitti possono emergere. In questi casi, l'IA può essere un valido supporto per aiutare il manager a riflettere sulla situazione e a identificare tecniche o buone pratiche che, a seconda del contesto, possano essere applicate per gestire il conflitto in modo efficace. Sebbene spetti sempre al manager prendere la decisione su come risolvere un conflitto, l'IA agisce come un coach offrendo spunti, suggerimenti e approcci che possono facilitare il processo».

Avete individuato "35 applicazioni pratiche" dell'IA generativa per i manager. Quali sono le tre che considerate più innovative o dirompenti?

«La prima è chiedere all'IA di mettersi nei panni di un nostro interlocutore, simulando la prospettiva

di clienti, colleghi o stakeholder per aiutarci a prevedere come verranno interpretate le nostre comunicazioni e migliorare l'efficacia del messaggio. La seconda è usarla come "sparring partner", chiedendole di sollevare obiezioni o contro-argomentare una nostra idea, così da individuare punti deboli, colmare lacune e considerare aspetti trascurati. La terza è usare l'IA per stimolare il pensiero laterale, per esempio facilitando dei brainstorming e suggerendo analogie da altri settori per ispirare soluzioni innovative».

Qual è la competenza manageriale più importante da sviluppare per affrontare la trasformazione guidata dall'IA?

«Partiamo dal presupposto che molti dei processi e delle attività lavorative attuali saranno ridisegnati in una logica di collaborazione tra IA e persone, sia a livello individuale che di team. Alcune attività saranno delegate intera-

mente all'IA e altre rimarranno solo umane, ma la maggior parte verrà svolta in un'interazione continua tra uomo e macchina. Per essere davvero efficace e di valore, questa collaborazione dovrà avvenire sotto forma di dialogo. Una delle competenze manageriali più importanti da sviluppare sarà la capacità di condurre una conversazione efficace con l'IA. Questo aspetto diventerà ancora più cruciale con l'evoluzione delle tecnologie verso sistemi di interazione attiva, come le interfacce voice-to-voice che consentono di parlare direttamente con l'IA invece di limitarsi a scrivere comandi o prompt. Più che le competenze tecniche, ciò che farà davvero la differenza sarà l'abilità maieutica: la capacità di porre le domande giuste, come in un dialogo socratico. Tradizionalmente, il ruolo del manager è stato associato alla capacità di fornire risposte; oggi, invece, il valore si sposta sulla capacità di formulare le domande giuste per estrarre il massimo potenziale dall'intelligenza artificiale e dalla collaborazione uomo-macchina».

Qual è il messaggio chiave che vorreste che i lettori del vostro libro portassero a casa, una volta girata l'ultima pagina?

«Il vero valore dell'intelligenza artificiale risiede nel ruolo di collaboratore di pensiero. Può aiutarci a riflettere sui problemi, esplorare opzioni, mettere in discussione le nostre idee e stimolare un pensiero più profondo. Questo porta non solo a decisioni più ponderate, ma anche a una maggiore qualità e valore aggiunto».

Lucia Ingrosso



RIABILITAZIONE E F
i risultati che cerchi senza

NON
SBAG
PROGRAMMA
ALLEN

● **MEDICAL FITNESS**

INNOVAZIONE I

PERFORMANCE

rischi

I nostri Specialisti in Riabilitazione e Performance combinano le competenze cliniche della fisioterapia alla scienza del movimento e della preparazione atletica

LIARE

di

AMENTO



PRENOTA UN CONSULTO **GRATUITO**
CON IL NOSTRO FISIOTERAPISTA
DELLA PERFORMANCE

● PREPARAZIONE ATLETICA

● PREVENZIONE SPORT SPECIFICA

ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

06 36.77.36.77
dirigente@topphysio.it

IA: accelerare l'adozione per non restare indietro

La penetrazione dell'intelligenza artificiale nelle organizzazioni è in costante crescita in quasi tutti i paesi e settori di mercato, ma con un ritmo non sempre in linea con le aspettative e le proiezioni degli addetti ai lavori

Edoardo Monopoli, ceo OXYGY e chairman locap
Gabriella Ferraro, partner locap

Il premio Nobel per l'economia Daron Acemoglu, in un interessante editoriale pubblicato a inizio anno, sottolinea come, «nonostante le grandi aspettative e gli ingenti investimenti, l'intelligenza artificiale (IA) non abbia ancora prodotto i rivoluzionari benefici in termini di produttività promessi da molti esperti del settore».

Un'altra bolla?

Le ricerche e i dati messi a disposizione da prestigiose università, società di consulenza e osservatori tecnologici confermano che l'indice generale di penetrazione

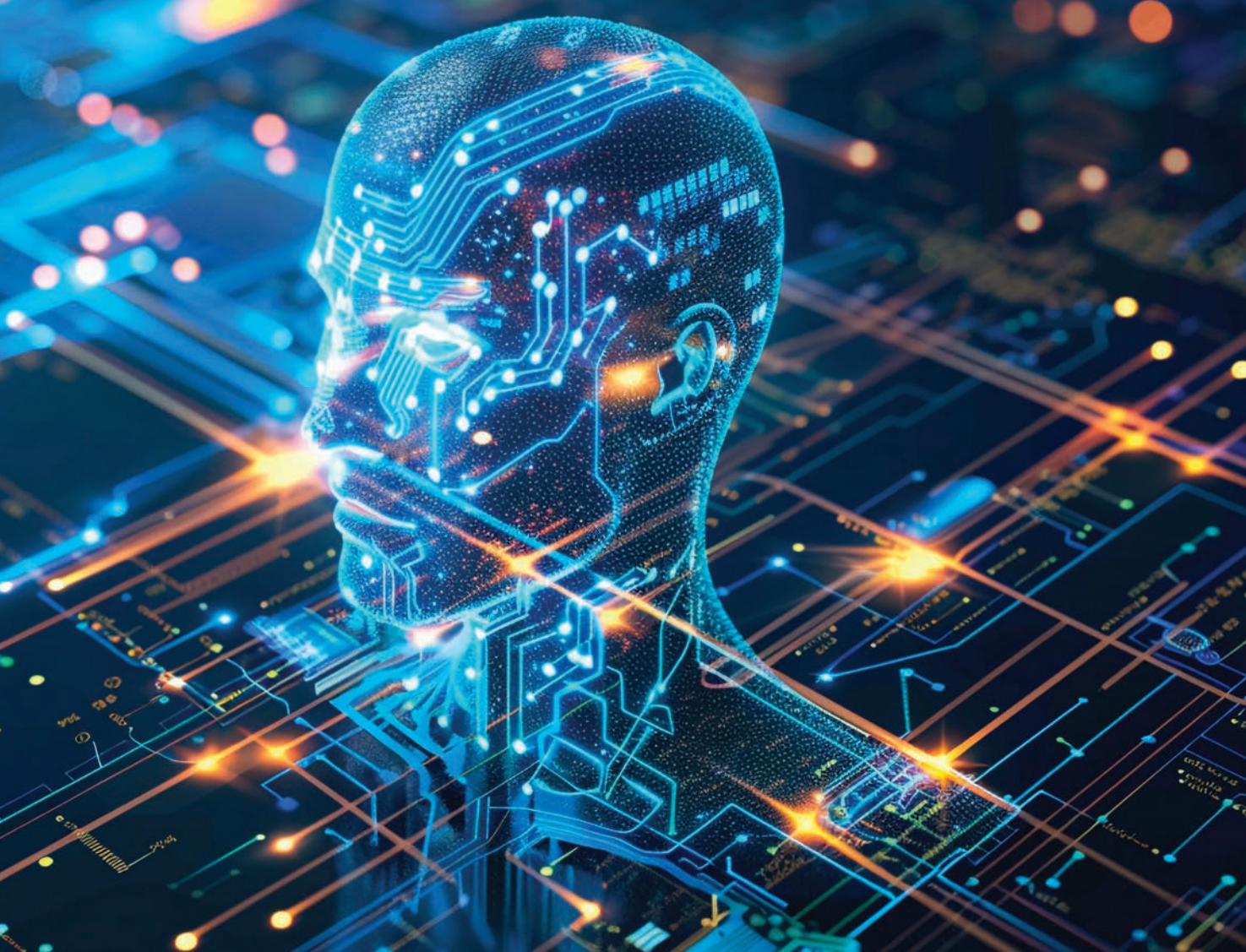
dell'IA nelle organizzazioni è in costante crescita in quasi tutti i paesi e settori di mercato, sebbene con un ritmo non sempre in linea con le aspettative e le proiezioni degli addetti ai lavori.

In Italia, il mercato dell'IA ha raggiunto 1,2 miliardi di euro nel 2024, con una crescita del 58% rispetto al 2023. Tuttavia, esiste una discrepanza significativa tra grandi aziende e pmi: solo il 7% delle piccole imprese e il 15% delle medie hanno avviato progetti di IA (Osservatorio Artificial intelligence del Politecnico di Milano).

Nonostante alcune discrepanze

nei dati, dovute principalmente a differenze metodologiche, campioni analizzati o definizioni di "adozione" utilizzate nei vari studi, emerge con chiarezza che ci troviamo di fronte al rischio di uno scollamento tra l'enorme potenziale offerto da una tecnologia dirompente come l'IA e la capacità reale delle organizzazioni di adottarla con successo. Per scongiurare l'ennesima "bolla" tecnologica, è quindi giunto il momento che le aziende inizino a strutturarsi per identificare spazi di innovazione, evolvendo sia dal punto di vista del modello organizzativo che della cultura aziendale.





Il ruolo dei manager: tre priorità per una adozione efficace dell'IA

I manager, non i tecnici, ricoprono un ruolo fondamentale nel creare un contesto ricettivo all'introduzione dell'intelligenza artificiale. In qualità di "digital enabler", sarà loro richiesto di concentrarsi su tre priorità fondamentali:

1. EMPOWER PEOPLE: dare autonomia e strumenti

Adottare l'IA non significa solo investire in tecnologia, ma anche potenziare le competenze delle

persone. Le organizzazioni devono fornire strumenti e formazione adeguata al fine di rendere i team autonomi nell'uso dell'IA. Questo si traduce in iniziative di reskilling e upskilling, creando ambienti in cui l'innovazione possa prosperare.

Tra l'altro, uno degli aspetti più innovativi dell'IA Act – il primo regolamento al mondo dell'intelligenza artificiale, è proprio l'obbligo di alfabetizzazione in materia di intelligenza artificiale (art. 4 del regolamento in vigore dal 2 febbraio 2025) che va oltre gli aspetti tecnici. Per il regolamentatore è essenziale che gli utiliz-

zatori sviluppino una visione olistica, comprendendo anche le implicazioni etiche e sociali dell'uso dell'IA.

2. ENGAGE PEOPLE: creare una cultura dell'IA

La resistenza al cambiamento rappresenta uno degli ostacoli principali all'adozione dell'IA, spesso radicata nella paura, del tutto lecita, dell'ignoto ma, più frequentemente, dovuta alla mancanza di una strategia chiara e condivisa all'interno dell'azienda.

È essenziale coinvolgere attivamente le persone nel processo di

Le tre priorità dei manager nel ruolo di “digital enabler” per un’adozione efficace dell’IA in azienda



trasformazione, aiutandole a comprendere il valore e le opportunità che l'IA può portare al loro lavoro e all'organizzazione nel suo complesso. Questo significa comunicare con trasparenza i cambiamenti in atto; affrontare dubbi e timori con risposte concrete; fornire esempi pratici di applicazioni dell'IA che migliorano l'efficienza e la qualità del la-

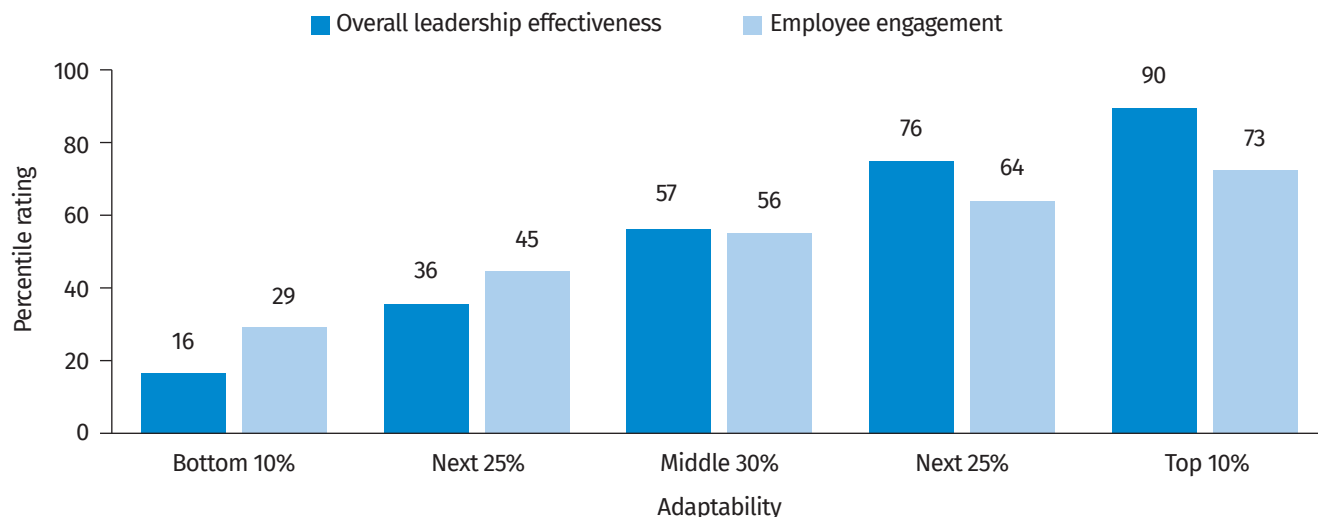
voro quotidiano. Solo così sarà possibile costruire fiducia, favorire l'adozione dell'IA e accelerare la trasformazione aziendale. I leader e i manager giocano un ruolo chiave in questo percorso. Devono articolare una visione strategica chiara, capace di ispirare e orientare il cambiamento, trasformando l'introduzione dell'IA in un'opportunità di crescita per tutti.

3. ELEVATE PEOPLE: sviluppare una leadership adattiva

L'IA non sostituisce le persone, ma ne amplifica il potenziale. Sempre Acemoğlu afferma che «non dovremmo aspettarci che l'IA sostituisca più del 5% circa di ciò che fanno gli esseri umani nel prossimo decennio. Servirà molto più tempo affinché i modelli di IA acquisiscano le capacità di giudizio, ragionamento multidimensionale e le competenze sociali necessarie per la maggior parte dei lavori oggi svolti dagli esseri umani».

In questa prospettiva, quindi, le organizzazioni dovrebbero focalizzarsi sullo sviluppo del proprio capitale umano, stimolando la creatività, il pensiero critico, la capacità di problem solving e la cultura dell'innovazione introducendo nuovi modelli di leadership adattiva che consentano

La leadership adattiva



di affrontare l'incertezza con visione, resilienza, flessibilità.

Perché una leadership adattiva?

I dati di Zenger Folkman®, società americana leader nell'impostazione di piani di sviluppo della Leadership straordinaria data-driven, ci dicono che la percezione della nostra efficacia di leadership è strettamente collegata alla nostra capacità di essere "adattabili".

L'adattabilità, sempre secondo Zenger Folkman®, è una competenza distintiva dei leader straordinari: garantisce la capacità di essere resilienti e il successo nel raggiungere gli obiettivi di busi-

ness in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti, in particolare quelli indotti dall'IA.

Gli adaptive leader sono più efficaci e i loro collaboratori risultano essere più coinvolti e ingaggiati nel raggiungimento di risultati sfidanti.

L'adattabilità è dunque una competenza imprescindibile per chi deve guidare un cambiamento o una trasformazione di business come, per l'appunto, l'introduzione efficace dell'IA nei modelli organizzativi.

Tre possibili scelte

Qualunque sia lo stadio evolutivo del percorso di adozione dell'IA in cui ci troviamo – esplorazione del-

le opportunità di adozione, accelerazione attraverso pilot e sandbox, implementazione su scala delle soluzioni più adatte al nostro modello operativo e di business – abbiamo di fronte a noi tre scelte: aspettare che l'evoluzione ci cambi, aspettare che la società ci costringa ad adattarci, allenare una o più competenze della adaptive leadership e guidare il cambiamento.

L'introduzione dell'IA in azienda è un processo affascinante e complesso che per funzionare richiede però che ci siano una strategia chiara e condivisa correttamente e una leadership sicura e consapevole... affinché nessuno resti indietro. ■



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapida



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489
www.sorrisoesalute.it

Dir. San. Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo - Odontoiatra

Manageritalia premia il merito

Consegnate quasi 2mila borse di studio del Fondo Mario Negri

Anche quest'anno, grazie al Fondo di previdenza Mario Negri, le Associazioni Manageritalia hanno consegnato circa 2mila borse di studio in tutta Italia per sostenere il merito e il talento dei giovani studenti dalle scuole medie fino all'università.

Borse di studio che rappresentano un investimento fondamentale per il futuro: offrire opportunità di crescita e formazione significa valorizzare il potenziale dei giovani e garantire uno sviluppo sostenibile e innovativo per tutta la comunità. Ecco alcune foto delle cerimonie di consegna, che sono spesso coincise con spettacoli motivazionali o incontri con personaggi dello sport, che hanno lasciato agli studenti non solo il premio, ma anche insegnamenti e spunti per approcciare al meglio la propria carriera.

Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta premierà gli studenti a maggio, nel corso della propria assemblea.





Emilia Romagna



Veneto



Toscana



Liguria



WOBI rilancia con il subscribe

L'organizzazione leader mondiale di contenuti di business adotta un modello che garantisce un'esperienza continua di apprendimento e ispirazione. Ne parliamo con Ana Mazzeo, managing director WOBI Italia.

Enrico Pedretti

Perché WOBI è passata a un modello di business basato sul subscribe?

«Vogliamo garantire un'esperienza continua di apprendimento e ispirazione, accompagnando i nostri clienti con accesso esclusivo ai migliori contenuti di management e leadership 365 giorni all'anno, oltre le due giornate del World Business Forum».

Uno sprone per portare davvero le persone a fare formazione continua?

«Esatto, per rendere la formazione parte integrante della quotidianità dei nostri leader, potendo accedere ogni giorno, ovunque sono, a

contenuti esclusivi di management. Ma non solo, vogliamo creare una vera e propria community globale dinamica, dove condividere esperienze, prospettive e ispirarsi a vicenda».

Che cosa cambia per i vostri clienti?

«I nostri clienti entrano ora a far parte di una community globale, composta da top executive provenienti da tutto il mondo, con cui possono interagire. Hanno inoltre accesso in presenza al World Business Forum Milano, alle registrazioni di tutti i World Business Forum Worldwide 2025, a oltre 300 ore di contenuti digitali costante-

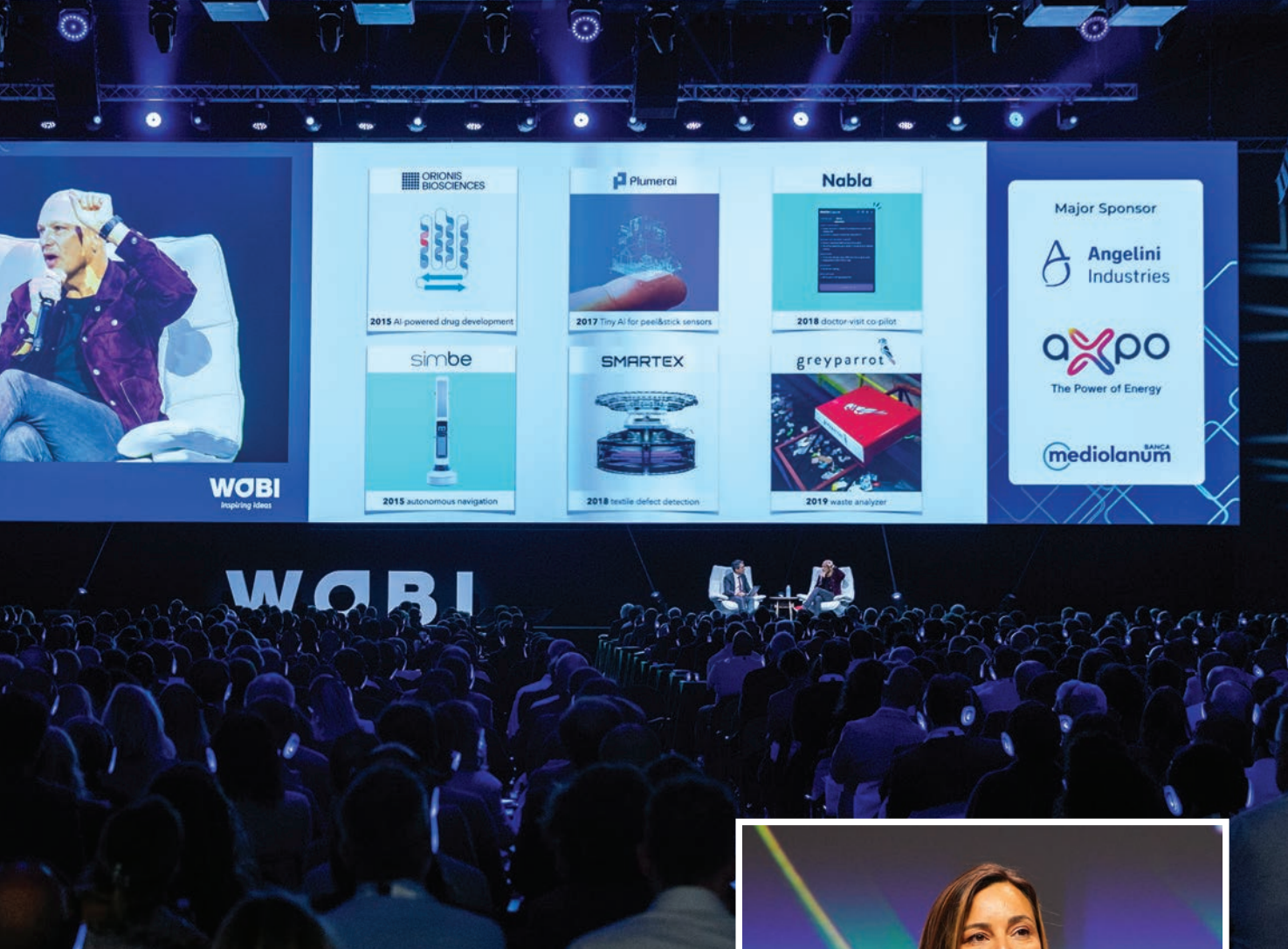
mente aggiornati, provenienti dal nostro network di speaker, e a eventi locali in presenza di contenuto e networking durante tutto l'anno».

Che cosa cambia invece per voi?

«Per noi significa costruire un rapporto continuativo con i nostri clienti, supportandoli nella loro crescita professionale. Prima li incontravamo solo durante le due giornate del World Business Forum, ora siamo al loro fianco ogni giorno, offrendo contenuti e opportunità di apprendimento tutto l'anno».

Come sta evolvendo il mondo della formazione e ispirazione





manageriale e organizzativa a livello mondiale?

«Sta evolvendo verso contenuti più accessibili, rapidi e mirati. C'è una crescente richiesta di contenuti *on-the-go*, fruibili in modo veloce e incisivo. Inoltre, grazie all'intelligenza artificiale, è possibile offrire percorsi sempre più personalizzati, adattandoli alle esigenze specifiche di ogni professionista e ruolo».

Ci racconta una delle lezioni più ispiratrici o sorprendenti emerse negli ultimi eventi?

«Una lezione che mi ha colpito molto nel profondo è stata quella di Michael Phelps, il nuotatore

olimpionico più premiato di tutti i tempi, che due anni fa è salito sul palco del World Business Forum Milano. Ha condiviso la sua esperienza personale con la salute mentale, raccontando di un periodo di depressione da cui è riuscito a uscire. La chiave per superare quel momento difficile è stata fermarsi, ascoltarsi e prendersi il tempo per riflettere su sé stesso».

In chiusura, quali le nuove sfide e i nuovi vantaggi per persone e organizzazioni?

«"Human first". È fondamentale utilizzare la tecnologia, non solo per ottimizzare i processi, ma soprattutto per migliorare il benes-



Ana Mazzeo, managing director WOBİ Italia.

sere e la crescita delle persone. Le organizzazioni devono mettere al centro l'individuo, ora più che mai, creando un equilibrio tra innovazione tecnologica e attenzione al valore umano».

Settimana di golf a Marrakech: sport, relax e fascino esotico

Un'esperienza esclusiva per gli associati golfisti e accompagnatori nella perla del Marocco, dal 12 al 19 ottobre

Dal 12 al 19 ottobre, Marrakech diventa nuovamente il palcoscenico del 29° Manageritalia Golf Trophy, un evento imperdibile per gli appassionati e per chi desidera coniugare sport, benessere e cultura in un contesto straordinario. Gli ospiti saranno accolti nel suggestivo Hotel Kenzi Agdal Medina, una struttura immersa in 10 ettari di verde, all'ombra di ulivi secolari e con una vista mozzafiato sulle montagne dell'Atlante. Progettato dal rinomato designer Imaad Rahmouni, l'hotel unisce il fascino dell'architettura contemporanea a un'offerta di molteplici servizi e attrazioni, come la gran-

de piscina riscaldata, la laguna con scivoli e la O-Spa by Kenzi, perfetta per chi cerca momenti di puro relax.

L'hotel si trova inoltre in una posizione strategica, vicino ai suggestivi Giardini dell'Agdal e della Menara, offrendo il perfetto equilibrio tra il dinamismo della città e la tranquillità di un'oasi esclusiva.

Non perdere questa opportunità, immergiti insieme a Manageritalia nella magia di Marrakech, tra green impeccabili, atmosfere esotiche e il piacere di un soggiorno all'insegna del benessere.



QUOTE DI PARTECIPAZIONE A PERSONA

Settimana dal 12 al 19 ottobre

Tipologia	Per golfista	Per non golfista
Camera doppia	€ 1.350	€ 1.100
Camera doppia uso singola*	€ 1.900	€ 1.650

* disponibilità singole molto limitata

Weekend lungo dal 16 al 19 ottobre

Tipologia	Per golfista e non
Camera doppia	€ 610
camera doppia uso singola*	€ 930

* disponibilità singole molto limitata

LA QUOTA COMPRENDE

- 7 o 3 notti in camera doppia trattamento all inclusive;
- trasferimento aeroporto-hotel-aeroporto collettivo non privato;
- trasferimento dall'hotel ai golf club collettivo;
- 3 green fee: 1 Maaden, 1 Akenza e 1 Assoufid (nella quota golfisti 7 notti);
- 1 green fee (nella quota golfisti 3 notti);
- assicurazione medico/baglio base.

LA QUOTA NON COMPRENDE

- extra di carattere personale, escursioni;
- assicurazione annullamento facoltativa, pari al 6% della quota, da richiedere al momento della prenotazione;
- volo per raggiungere la destinazione;
- tutto quanto non indicato al paragrafo "la quota comprende".

MODALITÀ DI ISCRIZIONE

La prenotazione deve essere effettuata entro e non oltre venerdì **16 maggio** (fino a esaurimento camere), inviando la scheda di partecipazione a Manageritalia Servizi tramite email: amministrazione.servizi@manageritalia.it. La scheda è disponibile al seguente link: <https://bit.ly/29-MGT-2025>.

RINUNCE/PENALITÀ

Dal	Al	Penale
1° agosto	31 agosto	40%
1° settembre	30 settembre	85%
1° ottobre	Partenza	100%

NOTIZIE UTILI

Destinazione

L'Hotel Kenzi Agdal Medina si trova a soli 4 chilometri dall'aeroporto e 5 dalla medina, vicino ai giardini dell'Agdal e della Menara.

Cucina

Ristorante principale con servizio a buffet, ristorante marocchino à la carte a pagamento, bar piscina e lounge bar con terrazza.

Documento di viaggio

Passaporto in corso di validità per il periodo di permanenza in Marocco.

Valuta

La valuta locale è il Dirham, la cui esportazione e importazione sono vietate. Per riconvertire le monete non utilizzate in banca o in aeroporto, è necessario conservare le ricevute di cambio.

MODALITÀ DI PAGAMENTO

Solo con bonifico bancario

Una volta ricevuta la scheda, Manageritalia Servizi provvederà a confermare la prenotazione oppure, in caso di esaurimento delle camere, comunicherà l'inserimento del nominativo in lista d'attesa. Entro 5 giorni dalla conferma sarà necessario effettuare il pagamento in un'unica soluzione. Copia del bonifico, completa di cro e timbro della banca, dovrà essere inviata a Manageritalia Servizi per email:

amministrazione.servizi@manageritalia.it

Dati bancari

Banca di credito cooperativo di Brescia S.C.

Iban IT44F0869253510065000001511

intestato a Oroviaggi società benefit a R.L.

Causale: cognome partecipante + Marrakech Manageritalia



Guidare e imparare. Colpire e crescere.

Drive&Learn nasce per accoppiare, rafforzare e promuovere sotto un unico brand le iniziative di Manageritalia, Cfimt e Confcommercio organizzate durante l'anno.

Il green diventa **un'occasione per mettere in campo i valori del management e leggerli con occhi diversi**, legandoli a quelli del gioco del golf, in un'alchimia di sinergie e parallelismi con le capacità dei manager e il compito che ogni giorno svolgono in azienda.



GOLFISTI MANAGERITALIA

7 tappe in Lombardia



DRIVING CHANGE

6 tappe itineranti



MANAGERITALIA GOLF TROPHY

Marrakech - 12/19 ottobre

Scopri di più e iscriviti



Claudia Corti

ICONA DI STILE TRA PERLE E DÉCO: WALLY TOSCANINI



Alberto Martini, *Wally Toscanini*, pastello su carta, 1925, collezione privata.

Dove

Art Déco, Palazzo Reale, Milano,
fino al 29 giugno

Quando il grande Alberto Martini la rese immortale ritraendola nel 1925, stava partecipando a una festa di Carnevale; indossava un lungo abito del colore dell'oro, un copricapo impreziosito da un lunghissimo filo di perle, un portasigarette in mano e stava lì, semi sdraiata e rischiarata dalla luce della luna, un po' Agrippina e un po' Cleopatra, e con il suo taglio di capelli alla "garçonne" guardava il mondo con la determinazione di chi sa di poterlo dominare. Erano i ruggenti anni Venti, gli anni del Charleston, dei grandi viaggi transoceanici, dei dirigibili, delle grandi esposizioni universali, gli anni in cui le donne, che durante la guerra appena conclusa si erano dovute sobbarcare lavori e mansioni maschili, iniziando a indossare pantaloni e liberandosi di busto e sotto-

gonne, ostentando un taglio di capelli squisitamente maschile, si incamminavano a passo di marcia verso l'emancipazione.

Lei era Wally Toscanini, figlia del celeberrimo compositore e direttore d'orchestra, che le aveva imposto quel nome frizzante e sbarazzino in omaggio all'opera di Alfredo Catalani. Stonata e totalmente priva di orecchio musicale, di sé amava dire "ho avuto anch'io il mio lungo applauso alla Scala", riferendosi al giorno della sua nascita nel 1900, quando il padre, raggiunto dalla notizia proprio in teatro, aveva sospeso sorridendo le prove del Lohengrin tra gli applausi.

Labbra dipinte, capelli corti e neri, abiti profondamente scollati, Wally era una donna anticonformista

per la Milano bene di allora, "l'unica opera che non ho mai saputo dirigere", la definiva il padre; l'aveva corteggiata D'Annunzio e persino Charlie Chaplin, che si era invaghito di un suo ritratto. Ma lei era già innamorata. A diciassette anni rimase folgorata dal conte Emanuele Castelbarco, uomo bellissimo, quarantenne... purtroppo già sposato. Un amore scandaloso, vissuto nella clandestinità, che fece andare su tutte le furie il celebre padre quando lo scoprì. Solo dopo dodici anni e un divorzio, il matrimonio mise fine alle chiacchiere.

Ma Wally fu molto altro; consapevole di vivere in una condizione di privilegio, giocò un ruolo chiave in svariate vicende, tenendo contatti con rappresentanti della Resistenza e con agenti americani, contribuendo al rientro di ufficiali italiani internati in Svizzera, dei quali il generale Cadorna auspicava il ritorno per rafforzare i quadri di origine militare all'interno del movimento di liberazione. E se durante la prima guerra aveva fondato un istituto per i figli dei soldati al fronte, durante e dopo la seconda lavorò al fianco di Don Gnocchi occupandosi dei piccoli mutilati. Era sfrontata, Wally, quando negli intervalli alla Scala si aggirava tra gli spettatori chiedendo donazioni per le sue iniziative benefiche, ormai novantenne, accompagnata dal suo fedele giro di perle, sfrontata quanto basta per lasciare un'impronta nella storia di un secolo.

CURIOSITÀ

Wally poté sposare Emanuele Castelbarco grazie a D'Annunzio, che scoprì un cavillo nella legge ungherese; fece ottenere al conte la cittadinanza ungherese in modo che potesse divorziare dalla prima moglie e sposare il suo grande amore.



LO YOGA DELLA RISATA

Ridere fa bene: per questo non dovremmo sottovalutare il potere terapeutico della risata. Esiste una disciplina, a tal proposito, che ci allena a ridere, il laughter yoga (yoga della risata). Questa pratica sta guadagnando sempre più attenzione in quanto innovativa e accessibile per migliorare il benessere psicofisico. Coniato dal medico indiano Madan Kataria negli anni 90, lo yoga della risata combina tecniche di respirazione yoga con esercizi che portano a una "risata programmata", creando un'esperienza che non solo fa bene all'umore, ma ha anche numerosi effetti positivi sulla salute.

17 benefici dello yoga della risata

1 Miglioramento dell'umore: ridere stimola la produzione di endorfine, gli ormoni della felicità, che aiutano a migliorare il tono dell'umore.

2 Benefici cardiovascolari: durante una sessione di yoga della risata, la respirazione profonda e il movimento fisico coinvolto stimolano il sistema cardio-circolatorio. Ridere a lungo può migliorare la circolazione sanguigna e abbassare la pressione arteriosa.

3 Rafforzamento del sistema immunitario: la risata stimola la produzione di anticorpi e aumenta l'attività delle cellule immunitarie, rendendo il corpo più resistente alle malattie.

4 Rilassamento muscolare: le vibrazioni prodotte dalla risata stimolano il rilassamento muscolare. Dopo una sessione di yoga della risata, le tensioni accumulate durante la giornata si dissolvono.

5 Aumento della socializzazione e del senso di comunità: una delle peculiarità dello yoga della risata è la sua pratica di gruppo. Ridere insieme promuove un forte legame sociale, aumentando il

senso di appartenenza e rafforzando la connessione tra le persone.

6 Miglioramento della respirazione: le tecniche di respirazione utilizzate durante lo yoga della risata hanno effetti positivi sulla capacità polmonare, aumentando l'ossigenazione del corpo e migliorando la funzionalità respiratoria.

7 Riduzione dello stress: ridere aiuta a ridurre i livelli di cortisolo, l'ormone dello stress. Una sessione di yoga della risata mescola esercizi di respirazione profonda e risate spontanee ed è un rimedio naturale e potente per gestire lo stress e ritrovare l'equilibrio.

L'Istituto italiano di yoga della risata è l'organizzazione di riferimento per questa disciplina nel nostro Paese e in occasione della Giornata mondiale della risata (domenica 4 maggio) ha organizzato un weekend che include una masterclass e un evento per celebrare questo appuntamento ([info: yogadellarisaitalia.it](http://info.yogadellarisaitalia.it)).

Davide Mura



Crescere a Seoul

Uno spaccato intenso e coinvolgente della vita dei giovani adulti nella frenetica capitale sudcoreana. I protagonisti del romanzo di Park, alle prese con le sfide della carriera, dell'amore e della ricerca di un'identità, si muovono in un mondo segnato dalla precarietà e dalle difficoltà relazionali. Con una scrittura che mescola storie di formazione e riflessioni esistenziali, un affresco dei trentenni di oggi, sospesi tra il desiderio di libertà e la costante ricerca di stabilità.

Il destino è nel carattere, Sang Young Park, Rizzoli, pagg. 264, € 17.50.



Ottimismo anti-crisi

Luciano Canova, economista e divulgatore scientifico, esplora il potere dell'ottimismo come forza motrice del progresso umano. Con un approccio teorico e pratico, l'autore sostiene che la fiducia nel futuro è stata cruciale per le innovazioni che hanno migliorato il mondo, come dimostrano i successi del XX secolo. Canova ci invita a guardare alla realtà attuale, con tutte le sue sfide, non con nostalgia per un passato idealizzato o paura di un futuro apocalittico, ma con speranza e determinazione.

Economia dell'ottimismo, Luciano Canova, Il Saggiatore, pagg. 208, € 19.

La felicità conviene, a tutti

Il libro di Walter Rolfo, ingegnere e psicologo, coach ed esperto di processi percettivi, docente al Politecnico di Torino e all'Università di Torino, invita a generare emozioni autentiche e a creare felicità. *Le aziende felici lo fanno meglio (il budget)* sfida la concezione tradizionale del successo aziendale, guidandoci attraverso un percorso che mostra come il benessere emotivo possa essere la chiave per costruire imprese più produttive, creative e capaci di attrarre talenti. Il cuore del libro è la dimostrazione di come la felicità non sia solo un valore da promuovere, ma una vera e propria risorsa strategica. Con una combinazione di ricerche scientifiche e l'esperienza dei più grandi leader d'impresa, Rolfo esplora i numerosi vantaggi legati alla creazione di un ambiente di lavoro positivo. Le aziende che investono nel benessere delle persone, sostiene l'autore, non solo migliorano le performance, ma sviluppano anche una cultura unica che le rende insostituibili nel mercato sfidante di oggi. Una delle lezioni più potenti del libro riguarda l'importanza di emozionare le persone. Rolfo sottolinea che ogni azienda che non riesce a fare breccia nel cuore delle persone rischia di diventare una commodity, facilmente sostituibile. In un contesto aziendale sempre più competitivo, quindi, la felicità diventa un fattore differenziante cruciale.

Le aziende felici lo fanno meglio (il budget), Walter Rolfo, pagg. 320, Sperling & Kupfer, € 19,90.



LA DEVOLUZIONE DEL TFR AL FONDO MARIO NEGRI

Ho deciso solo di recente di devolvere il tfr che sto maturando al Fondo Mario Negri. In un incontro ho sentito parlare della possibilità di devolvere al Fondo anche il tfr maturato precedentemente. Tuttavia, quando ne ho parlato con l'ufficio del personale, mi è stato risposto che per la mia azienda ciò non era possibile, poiché, occupando più di 50 dipendenti, le quote di tfr non destinate alla previdenza complementare erano state versate al Fondo di tesoreria Inps e non risultano più recuperabili, se non alla cessazione del rapporto di lavoro. Mi potete confermare che non c'è modo di risolvere questa impasse?

L.C. - Friuli Venezia Giulia

Purtroppo, non possiamo che confermare quanto già comunicatole dall'ufficio del personale.

La devoluzione del tfr al Fondo Mario Negri è volontaria. Il Fondo, in linea con le indicazioni della Covip, ha aperto alla possibilità di acquisire anche il tfr pregresso, da effettuarsi in un'unica soluzione, purché ciò avvenga a seguito di un accordo sottoscritto tra azienda e dipendente.

Questa possibilità è valida per tutti gli iscritti a un fondo di previdenza complementare, non solo per gli iscritti al Fondo Mario Negri. Tuttavia, ne sono esclusi i lavoratori di aziende con almeno 50 addetti, a seguito di una presa di posizione assunta dall'Inps e formalizzata con il Messaggio n. 413 del 4 febbraio 2020, con riferimento alle quote di tfr acquisite dal Fondo di tesoreria dal 2007 in poi.

Secondo l'Inps, il Fondo di tesoreria ha natura previdenziale. Di conseguenza, le quote di tfr versate al suddetto fondo soggiacciono al regime di indisponibilità, ferme restando le ipotesi di pagamento anticipato del tfr versato nei casi e nei limiti previsti dalla legge (anticipazio-

ni per fare fronte a gravi situazioni sanitarie o per acquisto/ristrutturazione prima casa).

L'interpretazione seguita dall'Inps si basa sul fatto che l'ordinamento vigente non prevede che il lavoratore possa trasferire le quote di tfr pregresso dal Fondo di tesoreria al fondo di previdenza complementare a cui abbia successivamente aderito, e che la portabilità non risulta in alcun modo disciplinata dalla normativa in vigore applicabile al Fondo di tesoreria. Di conseguenza, le richieste di portabilità di quote di tfr accantonate presso il Fondo di tesoreria, inoltrate da parte di fondi pensione o da lavoratori, non potranno essere accolte, fintanto che non interverrà una modifica normativa che lo preveda espressamente.

Un intervento normativo in tal senso sarebbe auspicabile, anche in considerazione del tanto proclamato intento di agevolare il risparmio previdenziale tramite i fondi di previdenza complementare. Tale incentivo potrebbe favorire, al momento della quiescenza, un tasso di sostituzione tra retribuzione e pensione più favorevole di quello che si otterrebbe con la sola contribuzione al fondo pensione lavoratori dipendenti Inps.

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

WOBI Membership

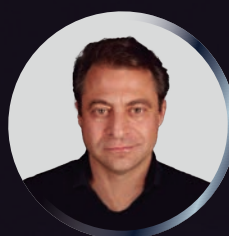
Assicurati 365 giorni di formazione, ispirazione e networking, oltre all'accesso esclusivo al **World Business Forum Milano**.



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



Scopri di più!



FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa

PRO.GE.SA
PROGETTO E GESTIONE SANITARIA

PRONTO-CARE

WELL
WORK
human welfare experience

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA
INTERASSICURAZIONE PER I LAVORATORI
DEGLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance

In Salute
SERVIZIO

Edenred



DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #112



02/ LAVORI FANTASMA

05/ LOST SKILL

07/ AI CONTROTREND

SAVE THE DATE:
THE UNKNOWNLEDGE
ECONOMY
7 MAG 2025

→ <https://tinyurl.com/ydz5mwxe>

Futuro umano Tropo umano

Yuval Noah Harari, nel nuovo libro *Nexus. Breve storia delle reti di informazione dall'età della pietra all'IA*, ci avvisa che oggi l'intelligenza non umana minaccia la nostra stessa esistenza, bisogna riscoprire la nostra comune umanità. Su questo siamo tutti d'accordo, da mo'. Il patto faustiano ci è sfuggito di mano. Vendere la propria anima, in cambio della piena conoscenza. Ma de che? L'IA infesta il nostro spirito più profondo. T tormenta e confonde i nostri pensieri, le nostre aziende, le nostre società, le nostre menti. Soprattutto, distrugge la nostra idea di futuro; e del perché la vita vale la pena di essere vissuta, anche in azienda. Per

fortuna, nell'universo non siamo soli. Molti altri pensatori ritengono che sia giunta l'ora di riportare lo studio del futuro ai suoi elementi universalistici e umanistici, dicendo basta con le tecnoueuforiche e/o catastrofiche seduzioni e narrazioni. Fra cui anche Matthias Horx, uno dei più autorevoli e noti futuristi di lingua tedesca che alla futurologia umanistica ha dedicato un breve paper. Giusto così, perché oggi di vero futuro non c'è traccia. Solo incendi, inondazioni, estinzioni, tensioni, guerre, crisi geopolitiche o climatiche e superintelligenze artificiali che ci uccideranno o ci salveranno da tutti i mali. Mai un futuro che possa servire come

visione di un avvenire migliore. Soli ingenui utopismi tecnologici o, peggio, futuri stereotipati. Dobbiamo smetterla di sentirci in balia di un futuro inevitabile. Dobbiamo iniziare a concentrarci sulle persone, sui desideri, sui sogni e sulle speranze che riflettono il "futuro dentro di noi". Abbiamo bisogno, anche in impresa, di nuovo umanesimo e rinascimento che metta al centro l'essere umano e abbandoni i "secoli bui" delle superstizioni futuriste anti-umane e transumaniste. E, soprattutto, abbiamo bisogno di un multifuturo multiculturale che includa e integri visioni diverse da quella prettamente occidentale.

—Future trend

Questo pazzo mondo dei trend

—Future recruitment

Lavori fantasma

Un lavoro su cinque pubblicizzato su internet non esiste affatto. Si tratta dei cosiddetti Ghost Jobs. Secondo Greenhouse, specializzata in servizi di reclutamento digitale, circa il 20% delle offerte rientra in questa categoria. In poche parole, significa che l'azienda non ha intenzione di occupare la posizione ma lo usa per altri scopi fra cui: dare un'immagine di crescita all'esterno; adempiere a qualche obbligo legale (es. settore pubblico); verificare se il salario proposto è competitivo. Insomma, un fake. Forse, occasionalmente, può avere senso pubblicizzare un lavoro in via sperimentale, ma ci sentiamo di sconsigliare questa pratica. I datori di lavoro che pubblicano offerte fasulle spesso spaventano le persone di talento e danneggiano la loro reputazione sul mercato del lavoro.



—Future mobility

L'invasione dei pod

E se non viaggiassimo mai più in auto o in metropolitana? Per il miliardario e venture capitalist Vinod Khosla più che una domanda è una certezza (o scommessa). Infatti, ha investito parecchio in Glydways, che offre mini-bus autonomi. La sua visione? Nei prossimi anni tutte le grandi città realizzeranno i cosiddetti sistemi di trasporto rapido personale (PRT). Il fulcro è costituito da una flotta di robo-taxi compatti (oggi più piccoli di un'automobile) che portano da soli una o due persone a destinazione. Questi cosiddetti pod sono alimentati da un motore elettrico e possono essere prodotti a basso costo. All'aeroporto di Atlanta sono già praticamente operativi. Che dire? I robo-taxi potrebbero svolgere un ruolo importante nella mobilità urbana di domani, ma non sostituiranno tutte le auto private o tutti i trasporti pubblici, soprattutto nelle metropoli con enormi flussi di pendolari.



—Future ceo Il morto che parla

Una vita non basta per mandare avanti l'impresa. Perché non provarci allora da non vivi? Konosuke Matsushita, il fondatore di Panasonic, è morto nel 1989, ma i dipendenti dell'azienda giapponese possono ora parlare di nuovo con lui per avere consigli e incoraggiamenti. Resuscitare il fondatore sotto forma di chatbot dialogante può anche far ridere noi altri ma non, pare, i giapponesi. Gli scienziati, e la solita IA, fanno in modo che il "robottino" parli come l'industriale, che in Giappone è venerato come il "dio del management". I dipendenti non sanno che decisione prendere? Basta chiedere al fondatore. L'idea è talmente assurda che piace. Il passo successivo è la creazione di una copia digitale dell'intero team di fondatori. Questo comitato consultivo virtuale ombra potrebbe consigliare l'attuale gruppo dirigente. Insomma, non ti liberi così facilmente dei tuoi predecessori.



—Future sex È qui la festa?

Ormai siamo abituati a tutto, ma che il governo britannico, tramite un fondo, abbia una quota in una società che organizza festini sessuali, anche se molto glam, fa strano. Succede alla startup britannica Killing Kittens, la prima vera azienda globale per feste erotiche a sfondo (e/o uso) sessuale. Ogni anno vi partecipano 12.000 persone e il sito web conta 250.000 utenti. L'azienda si sta espandendo rapidamente: in futuro gli eventi premium non si svolgeranno solo nel Regno Unito, ma anche in tutto il mondo, a Lisbona, Venezia, Los Angeles, New York e Parigi. Prezzi alti, molto mistero e tanto erotismo, incluso lo scambio di partner. La missione di Killing Kittens è professionalizzare il business delle "avventure erotiche". Questa nicchia del mercato degli incontri "sofisticati" ha un valore stimato di 345 milioni di dollari. Ok, fa meno tristezza dei bordelli nel Canton Ticino ma la sostanza non cambia.



<https://www.foratravel.com/>
<https://tinyurl.com/42tm334d>
<https://projectdecember.net/>
<https://www.hereafter.ai/>
<https://www.glydways.com/>
<https://www.killingkittens.com/>

—Future risk

Rischiare opportunità



<https://sagesure.com/>
<https://tinyurl.com/3d6vb63m>
<https://tinyurl.com/2z3zat9m>
<https://mysign-studio.com/>
<https://www.airbuggy.pet/>
<https://tinyurl.com/yc83sd2e>
<https://tinyurl.com/ypenrmnj>

Come dice il proverbio: non tutto il male vien per nuocere e alcuni rischi o problemi possono trasformarsi, talvolta, in opportunità.

—Climate change

Assicurare l'inassicurabile

Che il cambiamento climatico portasse a un “mondo non assicurabile” era chiaro da tempo per molti esperti, che però hanno sottovalutato il trend, o meglio, il boom dei cosiddetti prodotti assicurativi *non-admitted*. Negli Stati Uniti, colpiti negli ultimi tempi da uragani e incendi, un grande tema e, forse, business. Con SageSure – un *non-admitted insurer*, ovvero una compagnia assicurativa priva di autorizzazione ufficiale e che non deve soddisfare i consueti requisiti normativi – i proprietari possono di nuovo assicurare i loro beni in modo conveniente. Naturalmente, sottoscrivere queste assicurazioni non regolamentate comporta altri rischi per i clienti. In particolare, non versano un fondo di garanzia, che garantisce i clienti, possono modificare i propri prezzi a piacimento e fallire anche rapidamente. In passato erano un servizio e un business riservati solo per i beni commerciali, ora sono entrati anche nel mercato B2C. Non sorprende. Nel 2024 il numero delle polizze non ammesse in Florida è aumentato del 73%.



—Zombie business

Acquisizioni rischiose

Attualmente, il 6% di tutte le società quotate in borsa sono cosiddette società zombie. Ossia imprese che non realizzano profitti sufficienti nelle loro attività operative per poter adempiere ai loro obblighi di debito. Queste società “morte che camminano ancora” sono in aumento in tutto il mondo e per alcuni analisti si rischia una vera e propria invasione. Paradossalmente, le “zombie companies” sono molto richieste come obiettivi di acquisizione, tanto che si paga quattro volte il loro fatturato, mentre per le aziende sane solo 2,5 volte. Classiche speculazioni su startup, certo, ma la società di consulenza AT Kearney mette in guardia: “Questo tipo di disaccoppiamento dell’economia dai mercati azionari si è verificato anche durante la crisi finanziaria del 2008”.



—Lost skill Nuove incapacità

L'IA rende più stupidi? Presto per dirlo. Sicuramente, rende più incapaci. Per esempio, nel parlare e scrivere. L'uso compulsivo di assistenti IA che ci seguono e consigliano 24 ore 24 può riservare molte sorprese. Come racconta un investitore americano, «durante una conversazione avuta con un ventiduenne laureato nell'elitaria Università di Stanford e con un cv perfetto, sono rimasto sconvolto dall'incapacità di formulare le parole e addirittura di pensare alle parole giuste e semplici». Alla fine, il giovane ha ammesso: «Sono troppo abituato a ChatGPT che completa i miei pensieri». La diagnosi è semplice: si è talmente abituato al cervello esterno di ChatGPT che il suo è diventato più debole. Non è solo l'IA come parte integrante della vita, ma il mondo digitale in generale, che sottrae vecchie qualità umane. Vedi la scrittura. Alle ultime elezioni americane di novembre, gli organizzatori hanno dovuto fare i conti con un nuovo problema: firme molto diverse tra loro. La Generazione Z è un firmatario traballante, perché in molti stati gli alunni non imparano più la scrittura a mano. Tutto questo apre quesiti anche per le imprese. La firma del cliente diventa inutile come metodo di identificazione? È meglio puntare a identificazioni biometriche? Meglio confermare un contratto d'acquisto con una scansione del volto o della mano? E poi: i clienti del futuro non saranno più in grado di leggere la calligrafia e, dunque, i logotipi in corsivo? Ma, come sempre, la controtendenza offre anche delle opportunità. Un biglietto scritto a mano (leggibile) sarà presto una rarità. Chi li invia si distinguerà. Poi si possono fare soldi. L'azienda statunitense MySign ha trasformato questa lacuna in un business, fornendo ai clienti firme personalizzate.

—Baby slump Puntare sugli animali

Il calo o, meglio, il collasso demografico globale è una minaccia che preoccupa molti. Banalmente, meno persone significa anche meno innovazioni. E mentre in termini di previsione demografica l'Onu non ne azzecca una e mentre tutti ragionano sugli effetti sia positivi che negativi di una popolazione globale più ridotta, c'è chi, come in Corea del Sud, corre ai ripari adattando business e servizi. Ormai ci sono più cani e gatti che bambini? Allora venderemo più carrozzine per pet bebè. Infatti, per la prima volta nel 2023 sono state vendute più "carrozzine" per animali che per bambini. Questo ha favorito fornitori come Airbuggy, i cui carrelli sono adatti anche a cani e gatti.



—Future AI

Tutto sotto controllo?



<https://scale.com/>
<https://agi.safe.ai/>
<https://tinyurl.com/46usbv4x>
<https://tinyurl.com/bp6v4rx4>
<https://tinyurl.com/4n5vj8yh>
<https://tinyurl.com/3danuten>
<https://eva.ai/>
<https://evaapp.ai/app>

Fra ventriloqui che fanno parlare le macchine inanimate e marionettisti tecnocratici che tirano i fili dei nostri futuri pensieri, è tempo di riprendersi un po' di spazio per decidere.

—AI answer engines

Fuga dal vostro sito

Il traffico del vostro sito web scomparirà nel 2025 scrive un tale Ben su *Entrepreneur*. Il rischio di una diminuzione drastica in effetti c'è. Il motivo? Sempre più persone utilizzano per le ricerche ChatGPT o Perplexity, il cui funzionamento è diverso da quello dei motori di ricerca tradizionali: perché selezionano e visualizzano direttamente la risposta alla domanda dell'utente. Tecnicamente, una modalità zero-click search. Con tutto ciò che ne consegue. I siti web vengono visitati da software, invece che da persone e, quindi, il contatto diretto con il cliente scompare! Tutte le imprese con una presenza sul web devono reagire con contro misure. A parte le solite iscrizioni a newsletter, dovete diventare una fonte autorevole, affidabile e competente sul vostro argomento poiché i motori di ricerca IA fanno quel tipo di selezione. Per esempio, ChatGPT utilizza il motore di ricerca Microsoft Bing per le ricerche. Potete inserire il vostro sito web all'indirizzo bing.com/webmasters/about e ricevere consigli su come aumentare la vostra visibilità su Bing.



—AI pricing

Ok, il prezzo è giusto

Il prezzo dell'IA scenderà a zero entro l'anno. Questo il verdetto di Logan Kilpatrick, che detiene partecipazioni in 50 startup e, soprattutto, segue per Google DeepMind progetti di IA. Messaggio chiave: coloro che non si preparano a questa eventualità si troveranno di fronte a tre o cinque anni dirompenti, sia a livello professionale che privato, perché chiunque potrà costruire ciò che vuole. Tutto questo può portare a un'accelerazione pazzesca dell'innovazione e progettazione.

—Al controtrend Siamo sulla strada sbagliata?

Dove stiamo andando? Dico in generale. L'80% degli uomini sposerebbe un'IA (magari una versione perfezionata dell'attuale partner) se solo fosse consentito. Questo è il risultato di un sondaggio condotto tra gli utenti della piattaforma Eva.ai. Stiamo per automatizzare molte attività che non dovremmo automatizzare, avverte la sociologa statunitense Allison J. Pugh nel suo nuovo libro *The Last Human Job*. Il successo delle aziende si basa sul "lavoro connettivo", sulle conversazioni dirette con colleghi e clienti, e automatizzare questo non è una buona idea. Inoltre, l'IA è troppo inaffidabile per essere "lasciata libera" di gestire persone senza supervisione. Si suppone che l'IA sollevi gli esseri umani dal noioso lavoro di routine, lasciando più tempo per compiti più impegnativi. Ma questo non è spesso vero. Inoltre, come chiarisce Alva Noë, esperto in scienze cognitive e professore di filosofia a Berkeley, «i computer non possono pensare e farlo produce guai, anche di gestione della società e dell'economia. La cosa fondamentale è che non ci limitiamo ad adottare ciò che abbiamo imparato, ma che ci impegniamo a farlo. I nostri valori sono sempre problematici. Non siamo solo dei parolieri. Siamo creatori di significato, nessun computer può farlo».



—Humanity's last exam Chiudere il cerchio

L'IA studia giorno e notte, e per restare sveglia si pappa tutta l'energia del pianeta e usa pure un esercito di freelance reclutati in tutto il mondo da aziende come Scale per ingrassare sempre di più (a nostre spese). È eccitata e ha fretta. Si tratta di superare l'ultimo grande esame. Humanity's last exam. Se l'IA lo supererà, verrà nominata (dai marionettisti tecnocratici) dio in terra e noi non saremo più la specie più intelligente su questo pianeta. Anzi, a lungo termine, le macchine saranno così "intelligenti" che l'uomo non sarà più in grado di misurarle. Questa la retorica. Ma di cosa stiamo parlando? "L'ultimo esame dell'umanità" è un test tosto rivolto alle macchine che consiste in 3.000 domande su argomenti che vanno dalla filosofia alla scienza missilistica. Le domande sono così difficili che solo i laureati del settore potrebbero rispondere. Finora, mediamente i programmi di IA hanno fallito miseramente e risposto correttamente solo all'8,3% delle domande. Ad oggi, il miglior risultato lo ha ottenuto Gemini 2.5 Pro di Google, con un punteggio del 18,8%. Secondo alcuni scienziati, l'IA potrebbe farcela entro la fine dell'anno. E quindi? A cosa serve questo esame? A metterci in soggezione? E poi: più cose sai (come quantità) meglio penserai e ti esprimerai (come qualità)? L'arte dimostra l'esatto contrario, soprattutto quando è in movimento e non ferma in un server. La pura nozione non produce azione e imparare a memoria i 10 comandamenti non significa saper agire in base ad essi. Senza sperimentazione e interiorizzazione emozionale non esiste azione e neanche vita. Hai passato l'ultimo esame? Brava IA. Torna a dormire. E ricordati, come diceva Woody Allen, che il mondo si divide in buoni e cattivi. I buoni dormono meglio, ma i cattivi (umani), da svegli, si divertono molto di più.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



VOLARE NEL 2070

Senza passaporto e senza valigie. Così EasyJet s'immagina una vacanza estiva nel 2070. La nota compagnia aerea ha chiesto a un folto gruppo di futuristi di viaggiare nel tempo per vedere il futuro del turismo. Le previsioni sono raccolte nell'*EasyJet 2070: the future travel report* (vedi link). In sintesi, alcune previsioni. Nel 2070 le vacanze potranno essere provate prima di partire grazie a simulazioni digitali indistinguibili dall'originale; i passeggeri arriveranno

in aeroporto con taxi volanti; gli scanner del battito cardiaco sostituiranno il controllo dei passaporti; gli aerei saranno dotati di sedili biomimetici che si adattano perfettamente al peso, alla forma e alla temperatura del passeggero; i programmi d'intrattenimento verranno proiettati direttamente sulla retina. Inutile continuare con l'elenco. Il solito "tecnologia=futuro". Ma non funziona così. Basta guardarsi attorno.



<https://tinyurl.com/yvy9s3zj>



DEEP.COM

Vivremo sott'acqua? La società britannica Deep ci prova con una colonia la cui costruzione è prevista a partire dal 2027. Fa molto film *Waterworld*.



<https://www.youtube.com/watch?v=TLCnfbNPJ2k>

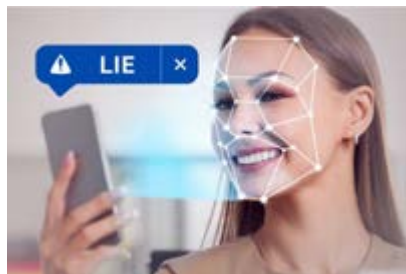


ENSVEN.COM

Dormire come un bebè. Ora lo potete sperimentare con il dondolo per il letto modulare Ensven 3. Un dolce dondolio che fa molto culla high tech per adulti.



<https://tinyurl.com/3t8darhu>



POLYGR.AI

Chi mente durante la videoconferenza? Il software polygrAI promette di svelarlo grazie alle analisi delle emozioni e ai segni di stress. Stressante!



https://www.youtube.com/watch?v=_S9znwWtd4E



HIPPOS.LIFE

E dopo l'auto arriva l'airbag per il ginocchio. Fa ridere ma forse è roba seria. Almeno questo è il pensiero della startup di Londra. Meglio delle ginocchiere?



<https://www.youtube.com/watch?v=yfzim8KLVPY>



KICKSTARTER.COM

Finalmente qualcosa di utile. XTryFun permette di applicare perfettamente la vernice spray, grazie a un tappo con un dispositivo di puntamento laser.



https://www.youtube.com/watch?v=X_gvWH-Uydy



E-SKIMO.SWISS

Lo sci a pedalata assistita per salire più facilmente in montagna non è niente male. Certo, a vederlo fa molto motoslitte, ma come sempre, provare per credere.



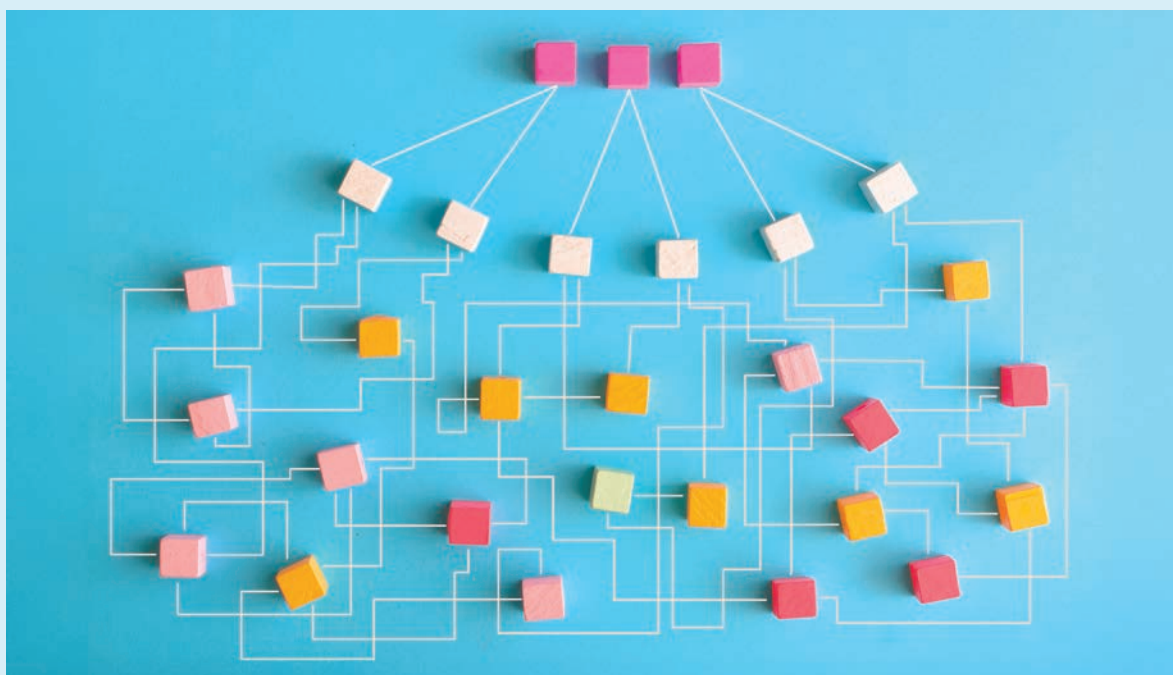
<https://www.youtube.com/watch?v=RicxuSPFF9g>



MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL

CONNESSIONI, COMPETENZE E CRESCITA

All'interno della community di Manageritalia Executive Professional nascono vertical dedicati a professionisti specifici, come i comunicatori, gli innovation manager e i wealth manager. L'obiettivo? Favorire networking, scambio di competenze e sviluppo professionale



Manageritalia Executive Professional offre ai propri associati opportunità di networking, formazione e valorizzazione delle professionalità, creando spazi di confronto dove lavorare insieme verso obiettivi comuni con appuntamenti che coinvolgono autorevoli esperti, favorendo lo sviluppo di competenze.

I primi vertical creati sono l'**Area comunicatori**, l'**Innovation manager** e il **Wealth manager**, segmento di rappresentanza degli educatori finanziari.

Area comunicatori

L'obiettivo dell'area comunicatori è valorizzare il ruolo e le competenze di una figura professionale sempre più rilevante, in un contesto caratterizzato da un profondo cambiamento sia sul fronte delle competenze richieste sia su quello dove opera e incide. Il percorso parte dalla specifica norma UNI e si avvale della collaborazione delle principali organizzazioni di rappresentanza del mondo della comunicazione.

«La comunicazione – dice **Rita Palumbo**, coordinatrice di quest'area – è un asset strategico che incide sulla reputazione, sulla credibilità e sull'autorevolezza dell'impresa. È un'attività che esige competenze definite e certificate. Con Manageritalia Executive Professional Area comunicatori è stato avviato un percorso di informazione, sensibilizzazione e rappresentanza. L'obiettivo è dare l'adeguato riconoscimento a una categoria di alte professionalità, quella del comunicatore professionale, che crea valore economico e culturale per l'intero sistema Paese».

TIME OUT DELLA COMUNICAZIONE

Questo percorso si concretizza con i Time out della comunicazione, un ciclo di incontri mensili per affrontare i temi chiave del settore, con il contributo di autorevoli esperti.

Il primo incontro, "Crisi e personal branding nell'era della reputazione", si è svolto lo scorso 23 ottobre. Successivamente, si sono tenuti altri momenti di confronto su temi come "La comunicazione interna tra *epic fail* e valorizzazione esterna del brand", "L'insostenibile leggerezza della comunicazione della sostenibilità" e "Il ruolo della comunicazione per includere davvero".

Questi incontri, accessibili anche online, possono essere rivisti sulla pagina LinkedIn di Manageritalia.

Innovation manager

Innovation manager, coordinato da **Luca Genovese**, è il vertical dedicato ai rappresentanti di questa categoria e porta avanti iniziative di:

- **rappresentanza e tutela**, attraverso azioni di valorizzazione della professione e accreditamento presso le istituzioni e i diversi attori dell'ecosistema;
- **formazione e informazione**, attraverso l'organizzazione di eventi di divulgazione sui principali trend evolutivi in ambito tecnologico e relative aree di sviluppo delle competenze;
- **opportunità e networking**, attraverso la promozione e condivisione di opportunità professionali riservate agli innovation manager e lo sviluppo di relazioni tra associati in un'ottica di contaminazione e crescita dei saperi e di attivazione di potenziali sinergie.

Manageritalia Executive Professional è stata pro-

tagonista dell'Innovation Village Award 2024, il premio nazionale sull'innovazione sostenibile che vede la collaborazione di alcuni dei principali player dell'ecosistema dell'innovazione in Italia.

Da segnalare l'innovativo speed date, che ha permesso ai partecipanti di entrare in contatto con alcuni tra i principali stakeholder dell'ecosistema dell'innovazione e stringere relazioni professionali in brevissimi incontri da quattro minuti.

Wealth manager

Il vertical Wealth manager rappresenta un nuovo segmento di rappresentanza degli educatori finanziari e mira a fornire un servizio di qualità ai soci e un'opportunità di crescita a chi si unisce all'Associazione.

Il segmento è stato presentato lo scorso 20 settembre durante la tavola rotonda organizzata da Manageritalia Executive Professional intitolata "Dal cigno nero al rinoceronte grigio".

L'evento ha approfondito il ruolo chiave che una maggiore preparazione e consapevolezza finanziaria ha per cittadini e manager, in un contesto caratterizzato da inflazione, conflitti e volatilità dei mercati.

A coordinare il vertical Wealth manager è stato chiamato **Jonathan Figoli**, che nell'articolo "Rinoceronti grigi e futuro delle aziende italiane" (vedi articolo su *Dirigente* 1-2/2025) illustra come affrontare le minacce future adottando un approccio strategico basato su lungimiranza, analisi, prospettiva e pianificazione.

WARM UP FINANZIARI

Il vertical Wealth manager ha inoltre recentemente lanciato un nuovo format: Warm up finanziari - Comprendere il presente, costruire il futuro. Il ciclo di incontri, articolato in sei appuntamenti online sui canali social di Manageritalia, ha preso il via il 31 marzo con "Rock politik - Quali sono le principali implicazioni delle tensioni internazionali?". Questo e i prossimi appuntamenti offriranno a manager e professionisti l'opportunità di approfondire tematiche finanziarie, fornendo strumenti utili per interpretare il mondo in continua evoluzione. ■

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**



INDENNITÀ DI DISOCCUPAZIONE NASPI 2025



Interviene in caso di disoccupazione involontaria del lavoratore, erogando una rendita mensile per un periodo di tempo variabile. Riepiloghiamo la normativa in vigore dal 1° gennaio

La Naspi può essere richiesta in caso di disoccupazione involontaria del lavoratore, dovuta a qualsiasi tipologia di licenziamento, compreso quello disciplinare per giustificato motivo soggettivo o per giusta causa, alla scadenza del contratto a termine, alle dimissioni per giusta causa o ad alcuni eventi che determinano la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro (vedi box a pagina 74).

Requisito contributivo/ lavorativo minimo

Per ottenere la Naspi occorre avere almeno 13 settimane di contribuzione, versata nei 4 anni precedenti la disoccupazione. La legge di bilancio 2025 ha introdotto una modifica peggiorativa per le disoccupazioni dal 1° gennaio di quest'anno: se la cessazione del rapporto di lavoro è preceduta, nei 12 mesi precedenti, da una risoluzione volontaria di un altro rapporto a tempo indeterminato, il requisito delle 13 settimane viene calcolato a partire dalla precedente cessazione per dimissioni, anziché nei 4 anni precedenti. Sono esclusi dalla penalizzazione coloro che si dimettono per giusta causa, i casi di risoluzione consensuale a seguito della procedura di conciliazione introdotta dall'art. 1, comma 40, della legge 92/2012, e i genitori che presentano le dimissioni entro il primo anno di vita del bambino.

Sul sito dell'Inps sono disponibili informazioni dettagliate sulle tipologie di contribuzione e di attività utili al raggiungimento dei requisiti.

Misura

La rendita mensile si calcola sulla base della retribuzione imponibile contributiva degli ultimi 4 anni, divisa per le settimane di contribuzione e moltiplicata per 4,33. L'importo inizialmente erogato corrisponde al 75% del valore ottenuto, a condizione che questo superi i 1.436,61 euro, altrimenti si applica un incremento pari al 25% della differenza tra l'importo calcolato e i 1.436,61 euro.

L'indennità mensile non può in ogni caso superare un tetto massimo di 1.562,82 fissato per il 2025.

A partire dal primo giorno del sesto mese di fruizione, l'importo dell'assegno iniziale si riduce mensilmente del 3%. Per i beneficiari che, al momento della domanda, hanno compiuto 55 anni, la riduzione decorre invece dall'ottavo mese.

La Naspi non soggiace al prelievo del 5,84% previsto dalla legge 41/86.

Durata

La Naspi viene erogata mensilmente per un periodo pari alla metà delle settimane di contribuzione versata nei 4 anni precedenti l'inizio della prestazione, con una durata massima di 24 mesi.

Dichiarazione di immediata disponibilità

La domanda di Naspi equivale a rendere la Dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro (Did) ed è trasmessa dall'Inps all'Anpal per l'inserimento nel sistema informativo unitario delle politiche attive. Entro 15 giorni dalla domanda, il richiedente deve recarsi al Centro per l'impiego per la stipula del patto di servizio personalizzato; in mancanza, sarà convocato d'ufficio. L'erogazione della Naspi è infatti condizionata alla partecipazione alle iniziative di attivazione lavorativa e ai percorsi di riqualificazione professionale proposti.

Nel patto di servizio personalizzato, il disoccupato si impegna a partecipare alle misure di politica attiva e ad accettare offerte di lavoro congrue. In caso di inosservanza, sono previste sanzioni proporzionali che vanno dalla decurtazione di una frazione o di un'intera mensilità fino alla decadenza dalla prestazione e dallo stato di disoccupazione.

Presentazione della domanda

La domanda deve essere presentata per via telematica entro 68 giorni che decorrono:

- dalla data di cessazione del rapporto di lavoro;
- dalla cessazione del periodo di maternità indennizzato, qualora la maternità sia insorta nel corso del rapporto di lavoro successivamente cessato;
- dalla cessazione del periodo di malattia indennizzato o di infortunio sul lavoro/malattia professionale, qualora siano insorti nel corso del rapporto di lavoro successivamente cessato;
- dalla definizione della vertenza sindacale o dalla data di notifica della sentenza giudiziaria;
- dal trentottesimo giorno dopo la data di cessazione, in caso di licenziamento per giusta causa.

Il periodo durante il quale il lavoratore percepisce l'indennità sostitutiva del preavviso si considera lavorato. Pertanto, se il lavoratore licenziato viene esonerato dal prestare in servizio il preavviso e il datore di lavoro gli corrisponde la relativa indennità, il termine ultimo per la presentazione della domanda è il 68° giorno a partire dall'ultimo giorno di preavviso indennizzato.

L'indennità di disoccupazione subirà il differimento all'ottavo giorno successivo alla fine del periodo corrispondente all'indennità di mancato preavviso, ma solo se quest'ultima sia stata effettivamente corrisposta dal datore di lavoro. In caso contrario,

la decorrenza seguirà i normali meccanismi legati alla data di cessazione del rapporto di lavoro e alla presentazione della domanda.

Pagamento

Si ha diritto all'indennità a partire:

- dall'ottavo giorno successivo alla data di cessazione (o di scadenza del periodo di mancato preavviso), se la domanda è stata presentata entro tale termine;
- dal giorno successivo alla presentazione della domanda, se questa sia presentata dopo l'ottavo giorno, ma comunque nei termini di legge.

Per poter ottenere una nuova indennità, dopo un successivo periodo di lavoro, è necessario che sia trascorso il cosiddetto "anno mobile": un periodo di 365 giorni a partire dalla data di inizio della prima prestazione. In tal caso, i periodi contributivi che hanno già dato luogo a erogazione delle prestazioni di disoccupazione sono esclusi dal computo della contribuzione utile.

Nuova attività lavorativa in corso di prestazione

Lo stato di disoccupazione si mantiene quando il reddito da lavoro dipendente o autonomo non supera il reddito minimo escluso da imposizione fiscale: 8.500 euro annui per il lavoro dipendente e parasubordinato (collaborazioni) e 5.500 euro annui per il lavoro autonomo.

In caso di rioccupazione con contratto subordinato, conta anche la durata della nuova attività (vedi tabella a pagina 75).

Il "cumulo" reddito/indennità, nella misura e con i tempi di comunicazione indicati, è possibile anche per attività autonoma o impresa individuale. Inoltre, è consentito quando il lavoratore è titolare di due o più rapporti di lavoro subordinato part-time e ne cessa uno per licenziamento, dimissioni per giusta causa o risoluzione consensuale. In entrambi i casi, il limite reddituale corrisponde a un'imposta lorda pari o inferiore alle detrazioni spettanti (art. 13 del Tuir).

Infine, in caso di lavoro autonomo occasionale, l'indennità Naspi è interamente cumulabile con i compensi derivanti dallo svolgimento di tale tipologia di lavoro nei limiti di importo non superiore a 5.000 euro annui.



QUANDO SPETTA LA NASPI

DIMISSIONI DI FATTO

Il Collegato lavoro ha introdotto una procedura (facoltativa) per i datori di lavoro, utile quando un dipendente si assenta senza formalizzare le dimissioni

tramite comunicazione telematica al ministero del Lavoro. In questi casi, il datore è costretto a licenziare il lavoratore e a versare il “ticket licenziamento”*, mentre l'Inps deve corrispondere la Naspi. Ora, invece, in caso di assenza ingiustificata superiore al periodo previsto dal ccnl (o a 15 giorni, in mancanza di una previsione contrattuale), il datore può considerare il dipendente dimissionario, previa comunicazione all'Ispettorato del lavoro utilizzando un apposito modello dedicato.

L'ispettorato verifica entro 30 giorni la veridicità della comunicazione (ascoltando il dipendente e i suoi colleghi) e i motivi dell'assenza, informando il lavoratore dei suoi diritti nel caso si rilevino i presupposti per le dimissioni per giusta causa. Il lavoratore può, inoltre, evitare la risoluzione del rapporto se dimostra l'impossibilità, per causa di forza maggiore o per fatto imputabile al datore di lavoro, di comunicare i motivi che giustificano la sua assenza (si veda Nota INL n. 579 del 22 gennaio 2025).

DIMISSIONI PER GIUSTA CAUSA

Sono generate da mancato pagamento della retribuzione; molestie sessuali sul lavoro; demansionamento o mobbing; conseguenze legate a trasferimenti di azienda; trasferimento della sede di lavoro non sorretto da “comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive”, indipendentemente dalla distanza tra la residenza del lavoratore e la nuova sede di lavoro; comportamento ingiurioso del superiore gerarchico; previsioni introdotte dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, e successive modificazioni, art. 189, commi 3 e 5 - rif. circolare Inps n. 21 del 10 febbraio 2023).

Fatto salvo il caso in cui le dimissioni siano determinate da mancato pagamento della retribuzione, il lavoratore dovrà corredare la domanda di documentazione che dimostri la volontà di difendersi in giudizio nei confronti del comportamento illecito del datore (allegando diffide, esposti, denunce, citazioni, ricorsi d'urgenza ex articolo 700 c.p.c., sentenze ecc. contro il datore di lavoro, nonché ogni altro documento idoneo), impegnandosi a comunicare

l'esito della controversia giudiziale o extragiudiziale.

Se la lite esclude la giusta causa di dimissioni, l'Inps recupera l'indennità di disoccupazione già versata, così come avviene in caso di reintegra nel posto di lavoro dopo un licenziamento illegittimo.

RISOLUZIONE CONSENSUALE A SEGUITO DI LICENZIAMENTO PER GIUSTIFICATO MOTIVO OGGETTIVO

La tutela interviene anche nei casi di conciliazione presso le Direzioni territoriali del lavoro, a seguito della procedura di comunicazione preventiva che le aziende devono attivare prima di procedere a un licenziamento per giustificato motivo oggettivo, noto come “licenziamento per motivi economici”, a seguito di operazioni di ristrutturazione aziendale.

Tale procedura porta a una risoluzione consensuale del rapporto di lavoro ed è applicabile ai lavoratori rientranti nella sfera di applicazione dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori, con esclusione dei dirigenti. Questa è infatti la linea seguita dalla generalità delle sedi Inps, confermata anche dal ministero del Lavoro, con riferimento ai lavoratori di aziende con meno di 15 dipendenti, per i quali, in mancanza del requisito dimensionale, la legge non prevede né il ricorso alla procedura di conciliazione, né la possibilità di accedervi volontariamente.

RISOLUZIONE CONSENSUALE A SEGUITO DI RIFIUTO DEL TRASFERIMENTO

Il diritto alla Naspi viene riconosciuto anche nell'ipotesi di risoluzione consensuale a seguito del rifiuto da parte del lavoratore al trasferimento ad altra sede della stessa azienda distante oltre 50 chilometri dalla residenza del lavoratore e/o mediamente raggiungibile in 80 minuti, o oltre, con i mezzi di trasporto pubblico.

DIMISSIONI DELLE LAVORATRICI MADRI E DEI LAVORATORI PADRI

L'indennità spetta alle lavoratrici madri e ai lavoratori padri che si dimettono volontariamente durante il periodo di divieto di licenziamento, ovvero della gravidanza (300 giorni prima della data presunta del parto) fino al compimento del primo anno di età del bambino.

Per il padre, il diritto alla Naspi si acquisisce sia nel caso di fruizione del congedo di paternità obbligatorio di 10 giorni sia nel caso di congedo di paternità alternativo, a seguito di morte, grave infermità o abbandono della madre o di affidamento esclusivo del figlio al padre.

* Corrispondente al 41% del massimale Naspi (1.562,82 per il 2025) risulta pari a 640,75 euro per ogni anno di lavoro effettuato, e a 53,39 euro per ciascun mese di anzianità, fino a un importo massimo di 1.922,25 euro per i rapporti di durata superiore a tre anni.

Comunicazione reddito presunto

I beneficiari Naspi che hanno dichiarato il reddito presunto da prestazioni professionali devono effettuare la stessa operazione anche nell'eventuale secondo anno di durata dell'indennità, anche se il reddito è pari a zero.

Gli iscritti alla gestione separata sono tenuti alla dichiarazione del reddito presunto, anche se nullo, pur in assenza di svolgimento di un'attività lavorativa. Tale dichiarazione deve essere resa prioritariamente al momento della domanda o, in alternativa, entro un mese dalla presentazione, pena la decadenza del diritto all'indennità di disoccupazione.

Contribuzione figurativa

La contribuzione figurativa, con riferimento ai periodi di fruizione della Naspi, viene accreditata fino a un importo massimo pari a 1,4 volte l'assegno di disoccupazione e non sulla retribuzione media percepita alla data della cessazione.

Tuttavia, è prevista una norma di salvaguardia che interesserà la parte di pensione calcolata con il sistema retributivo, in base alla quale se il periodo in cui si percepisce la Naspi dovesse diminuire la retribuzione media pensionabile, questo non verrà preso in considerazione nel calcolo della pensione (misura) e verrà utilizzata solo l'anzianità contributiva maturata ai fini del calcolo medesimo, oltre che del diritto.

Incentivo all'auto imprenditorialità

Il lavoratore può richiedere la liquidazione anticipata in un'unica soluzione dell'importo complessivo che gli spetta, e non ancora erogato, come incentivo per l'avvio di un'attività autonoma, un'impresa individuale o per la sottoscrizione di una quota di capitale sociale di una cooperativa nella quale il rapporto mutualistico ha come oggetto la prestazione di attività lavorative da parte del socio.

L'anticipazione non dà diritto alla contribuzione figurativa. Chi intende avvalersene deve trasmettere online all'Inps, a pena di decadenza, la domanda entro 30 giorni dall'avvio dell'attività autonoma o di impresa individuale o dalla sottoscrizione di una quota di capitale sociale della cooperativa.

Nel caso dei lavoratori autonomi, per determinare la decorrenza dei 30 giorni si fa riferimento alla data indicata sul Modello AA9/12 rilasciato in fase di apertura della partita iva.

RIOCCUPAZIONE CON CONTRATTO DI LAVORO SUBORDINATO E DURATA DELLA NUOVA ATTIVITÀ LAVORATIVA

Qualsiasi durata e reddito annuo presunto inferiore a 8.500 euro	"Cumulo" reddito/indennità: prestazione ridotta in misura pari all'80% del reddito annuo presunto, a condizione che venga comunicato all'Inps, entro 30 giorni, il suddetto reddito presunto.
Durata pari/inferiore a sei mesi e reddito annuo presunto superiore a 8.500 euro	La prestazione viene sospesa per tutta la durata del nuovo rapporto di lavoro. La contribuzione versata durante il periodo di sospensione è utile ai fini della valutazione dei requisiti di accesso alla Naspi e per la determinazione della sua durata.
Durata superiore a sei mesi e reddito annuo presunto superiore a 8.500 euro	La prestazione decade.*

* Corrispondente al 41% del massimale Naspi (1.562,82 per il 2025), risulta pari a 640,75 euro per ogni anno di lavoro effettuato, e a 53,39 euro per ciascun mese di anzianità, fino a un importo massimo di 1.922,25 euro per i rapporti di durata superiore a tre anni.

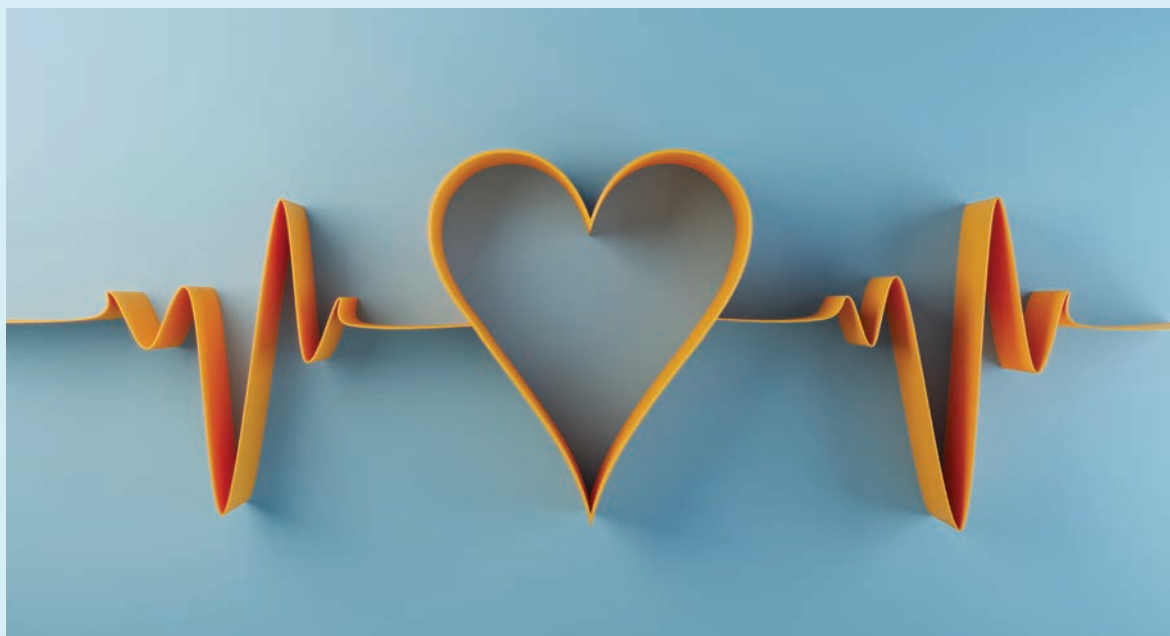
L'indennità anticipata deve essere restituita qualora il lavoratore instauri un rapporto di lavoro subordinato prima della scadenza del periodo spettante di indennità corrisposta in forma anticipata. Ciò non avviene se questo è instaurato con la cooperativa della quale il lavoratore ha sottoscritto una quota di capitale sociale o nel caso in cui il soggetto si rioccupi con un rapporto di lavoro parasubordinato.

L'Inps dovrà, in ogni caso, verificare se l'attività di lavoro subordinato non consegua a una reale impossibilità di proseguire l'esercizio dell'attività autonoma o di impresa, per causa di forza maggiore. In tal caso, l'obbligo restitutorio dell'anticipazione della Naspi dovrà essere limitato alla durata del rapporto di lavoro subordinato (rif. circolare Inps, 4 febbraio 2025 n. 36).

Nella domanda di anticipazione in un'unica soluzione occorre indicare il reddito che si prevede di percepire per l'anno in corso. In proposito è importante rivolgersi a un Patronato per la necessaria assistenza.

PREVENZIONE: AL VIA IL NUOVO BIENNIO 2025-2026

Due nuovi moduli per una prevenzione sempre più mirata: focus sulla salute angiologica e sulla diagnosi precoce del tumore al pancreas



La prevenzione si conferma un pilastro fondamentale dell'offerta sanitaria del Fasdac. Con l'avvio dell'undicesimo Programma di prevenzione, il biennio 2025-2026 introduce due nuovi moduli dedicati alla salute angiologica e alla prevenzione oncologica del pancreas, ampliando ulteriormente il ventaglio di opportunità a disposizione degli assistiti. "Giochiamo d'anticipo" per un futuro più sano!

Due nuovi moduli per un approccio sempre più mirato

- **Prevenzione angiologica**, rivolta a uomini e donne senza limiti di età, con un primo livello di visita specialistica angiologica e, in presenza di familiarità o sintomi, l'accesso al secondo livello diagnostico, che include esami specifici come l'eco-

colordoppler degli arti inferiori e superiori, dei tronchi sovraortici e dell'aorta addominale.

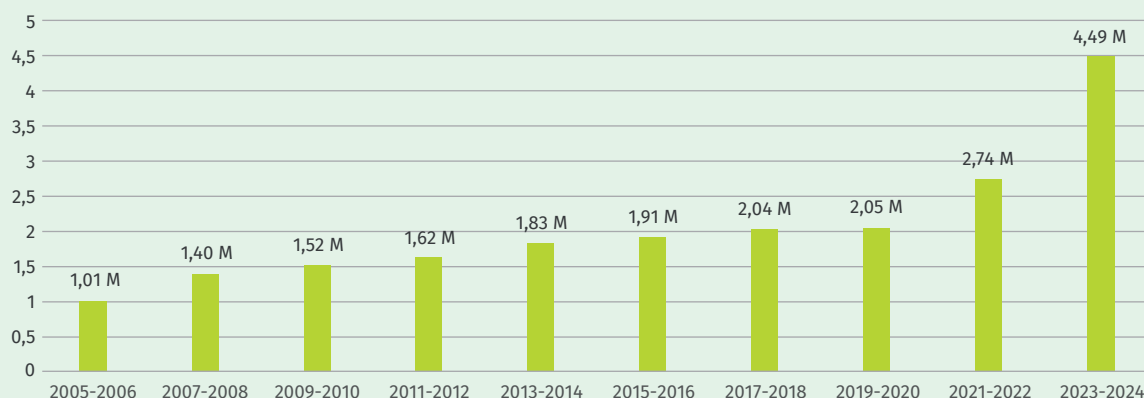
- **Prevenzione oncologica del pancreas**, destinata a uomini e donne dai 40 anni, che prevede un primo livello di screening con visita specialistica gastroenterologica o oncologica, ecogra-

fia dell'addome superiore e analisi di laboratorio mirate. In caso di sospetti diagnostici o familiarità oncologica, il secondo livello prevede esami approfonditi, tra cui ecoendoscopia dell'apparato digerente ed esami di risonanza magnetica o TAC dell'addome.

Grazie alla campagna di convenzionamento, numerose strutture hanno già aderito ai nuovi moduli, rendendo la prevenzione facilmente accessibile. Gli



IMPORTI EROGATI PER PREVENZIONE, DAL 2005 AL 2024



assistiti possono individuarle rapidamente utilizzando i filtri dedicati nel motore di ricerca disponibile sul sito Fasdac.

Un impegno crescente per la salute

L'attenzione del Fasdac alla prevenzione è un percorso consolidato nel tempo. Dal 2005, attraverso i programmi biennali, il Fondo ha ampliato progressivamente l'offerta, seguendo le linee guida del ministero della Salute e introducendo importanti innovazioni. Negli ultimi anni, le principali evoluzioni hanno incluso:

- l'introduzione del secondo livello diagnostico per approfondire eventuali anomalie emerse nel primo screening;
- l'estensione della prevenzione ai dirigenti pensionati e ai superstiti;
- l'incremento del numero di moduli, con l'aggiunta della prevenzione oncologica della cute e delle malattie respiratorie nel 2023-2024 e, ora, dei nuovi moduli angiologico e pancreatico per il 2025-2026;
- la semplificazione delle procedure di accesso e il potenziamento delle campagne di sensibilizzazione.

Dati e crescita della prevenzione: l'andamento del biennio 2023-2024

I numeri confermano che la prevenzione è sempre più al centro dell'interesse degli assistiti. Nel biennio 2023-2024, il Fasdac ha registrato un'erogazione complessiva per la prevenzione pari a 4,49 milioni di euro, segnando un incremento del **64% rispetto al**

biennio precedente. Questo risultato è frutto dell'aumento significativo del numero di prestazioni effettuate, passate da **20.718 nel 2023 a 27.950 nel 2024**, con un aumento del 34,9%.

L'analisi dei dati conferma che i moduli più richiesti restano quelli di prevenzione cardiovascolare e di base, seguiti dalle iniziative oncologiche, con una crescita particolarmente significativa per la prevenzione oncologica della cute, introdotta nel 2023. Anche la prevenzione delle malattie respiratorie ha registrato un buon riscontro, a dimostrazione della crescente attenzione dei dirigenti verso la diagnosi precoce.

Un investimento in salute

Per garantire una comunicazione chiara e completa agli assistiti, alleghiamo a questo numero di *Dirigente* una brochure dedicata al nuovo biennio della prevenzione. La brochure fornirà tutti i dettagli sui moduli attivi, con un focus sulle nuove aree di prevenzione, oltre alle modalità di fruizione delle prestazioni disponibili.

Se il biennio 2021-2022 aveva posto l'attenzione sulla necessità di "ripartire dalla prevenzione" dopo la pandemia, il biennio successivo ha ribadito il concetto di prevenzione come "investimento in salute". Il Fondo prosegue su questa linea, con un impegno crescente nel rendere la prevenzione sempre più accessibile, efficace e vicina alle esigenze degli assistiti. Con il nuovo biennio 2025-2026 e l'ampliamento dell'offerta, il Fasdac rinnova il suo ruolo di promotore della salute, consapevole che investire sulla prevenzione significa migliorare la qualità della vita e garantire un benessere duraturo per tutti i suoi iscritti. ■

FISCALITÀ DELLE POLIZZE



Detrazioni, tassazione delle prestazioni e regole per la dichiarazione dei redditi

Anche quest'anno stiamo entrando nel periodo in cui ci si prepara per la dichiarazione dei redditi, raccogliendo i documenti che comprovano i propri ricavi e le possibili detrazioni fiscali. Per gli associati a Manageritalia è utile mettere a fuoco alcuni aspetti che riguardano le possibilità di detrazione fiscale e la tassazione delle coperture assicurative. Vediamoli nel dettaglio.

Cosa detrarre

Il primo ambito di detrazione fiscale riguarda i premi assicurativi pagati per sottoscrivere polizze sui rischi della persona. Secondo la normativa vigente, è possibile usufruire di una detrazione fiscale del 19% sui premi versati per i seguenti rischi:

- morte o invalidità permanente superiore al 5%, causata sia da malattia che da infortunio, fino a un massimo di 530 euro di spesa, indipendentemente dal numero di contratti sottoscritti;
- rischio di non autosufficienza, fino a una spesa massima di 1.291,14 euro per polizze LTC (Long term care).

Va sottolineato che questo massimale vale anche in presenza di più contratti e comprende anche i premi eventualmente pagati per le polizze morte e invalidità.

Convenzione Antonio Pastore

Entrando nello specifico, non va dimenticato che per i dirigenti in attività le detrazioni sopra indicate

sono valide anche per le garanzie incluse nella Convenzione Antonio Pastore: rischio morte; perdita dell'autosufficienza; invalidità permanente da malattie e infortuni (per la quota di premio versata per i rischi extraprofessionali).

Non sono invece detraibili fiscalmente i premi versati per la "garanzia mista rivalutabile" della Convenzione Antonio Pastore, la polizza "nuova Capitello" e altre polizze assicurative finalizzate al puro risparmio.

Rimborso spese mediche

Un'altra area di notevole importanza per le detrazioni fiscali riguarda le spese sanitarie.

Partiamo dalle polizze di rimborso spese mediche: se da un lato non possono godere di detrazioni fiscali sul premio pagato, dall'altro consentono sempre la detrazione d'imposta pari al 19% delle spese mediche sostenute, indipendentemente dal fatto che siano state rimborsate dalla compagnia assicuratrice.

Un secondo caso riguarda la regolamentazione vigente per chi aderisce a un fondo sanitario come il Fasdac per i dirigenti del terziario o il Quas per i quadri: poiché il contributo versato ai fondi non è fiscalmente imponibile, la detrazione d'imposta del 19% può essere applicata solamente per la parte rimasta a carico del dichiarante.

Un terzo caso, infine, riguarda i pensionati e i pro-seguitori volontari iscritti al Fasdac: non potendo dedurre il contributo versato al Fondo, possono applicare la detrazione d'imposta del 19% al valore

LE DETRAZIONI SUI REDDITI 2024

 Polizze puro rischio	Morte, invalidità permanente (superiore al 5%) sia da malattia che da infortunio	Detrazione del 19% su quanto versato, max € 530 .
	Long term care a vita intera	Detrazione del 19% su quanto versato, max € 1.291,14 comprensivo dei premi pagati per polizze morte e invalidità permanente.
 Convenzione Antonio Pastore	Morte, invalidità permanente (superiore al 5%)	Detrazione del 19% su quanto versato, max € 530 .
	Long term care	Detrazione del 19% su quanto versato, max € 1.291,14 comprensivo dei premi pagati per polizze morte e invalidità permanente.
	Garanzia "mista rivalutabile" e Assicurazione Ponte	Nessuna detrazione.
 Polizze rimborso spese mediche	Nessuna detrazione su premio pagato. Detrazione d'imposta del 19% della spesa medica sostenuta, anche se rimborsata.	
	Fondi sanitari Fasdac e Quas	Spese rimborsate detraibili al 19% , solo per la parte rimasta a carico del dichiarante.
	Fondi sanitari Fasdac per pensionati e prosecutori volontari	Nessuna detrazione sul contributo pagato; detrazione del 19% delle interne spese mediche sostenute, comprese le parti rimborsate dal Fasdac.

totale delle spese mediche sostenute, incluse le quote rimborsate dal Fasdac.

Imposte e tassazione

Un ulteriore elemento interessante per chi si avvia a predisporre la propria dichiarazione dei redditi riguarda l'imposizione fiscale sui premi pagati e la tassazione delle prestazioni:

- esenzione dall'applicazione di imposte al momento del pagamento del premio per le polizze del "ramo vita";
- applicazione di un'imposta pari al 2,50% del premio pagato per le polizze infortuni, spese mediche e invalidità da malattia.

Per quanto riguarda la tassazione delle prestazioni erogate dalle compagnie assicuratrici, è utile mettere l'accento su alcuni casi particolari:

- le liquidazioni erogate a fronte di polizze LTC, infortuni, invalidità da malattia, rimborso spese mediche e "temporanea caso morte" sono esenti da tassazione;
- per le polizze vita rivalutabili non ci sono dif-

ferenze nel trattamento fiscale delle prestazioni, sia che queste vengano percepite in vita dell'assicurato (alla richiesta di riscatto o a scadenza) sia che vengano percepite dagli eredi, o beneficiari designati, in caso di morte dell'assicurato.

In entrambi i casi, comunque, l'unico importo che viene tassato è il cumulo della rivalutazione maturata negli anni, che viene sottoposto alla tassazione sostitutiva dell'Irpef con le aliquote variabili normalmente applicate nel rispetto delle leggi vigenti. Queste ritenute fiscali sono effettuate a titolo di "imposta definitiva" direttamente dalla compagnia assicuratrice, che eroga la prestazione al beneficiario "al netto della tassazione". Di conseguenza, il beneficiario non è tenuto a riportare questi proventi nella propria dichiarazione dei redditi.

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

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

Il ruolo del coach come leader facilitatore

Dal lavoro di gruppo al gioco di squadra



ONLINE

8 maggio

Rigenerare i team e le relazioni

Leadership rigenerativa



ONLINE

13 maggio

Motivare e coinvolgere il team

Creare il giusto clima per migliorare i risultati lavorativi



CFMT MILANO

22 maggio

Personal improvement

Il colloquio di lavoro per farsi assumere

Segreti e consigli per valorizzarsi durante un colloquio di lavoro



ONLINE

8 maggio

Convincere con la voce

L'importanza dell'utilizzare i giusti toni



CFMT ROMA

13 maggio

Networking attitude

L'importanza del networking per far nascere relazioni



ONLINE

13 maggio

Organizational performance

Dalla teoria alla pratica: come monitorare gli Okr su Excel

Monitoraggio e controllo delle performance aziendali



ONLINE

8 maggio

Dall'economia lineare all'economia circolare

Governance e sostenibilità d'impresa



ONLINE

15 maggio

ChatGPT

Digital solutions



ONLINE

20 maggio

Business development

Il futuro della salute

Megatrend



ONLINE

6 maggio

La valutazione economico-finanziaria del business plan

Come impostare un business plan e valutarne l'efficacia



ONLINE

7 e 13 maggio

La previsione strategica nelle imprese

Migliorare le proprie competenze di futuro



CFMT MILANO

14 maggio

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

MILANO

info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA

info@cfmt.it, 06 5043053

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

HIGH IMPACT LEADERSHIP

Change is inevitable. Growth is optional

Il mondo sta cambiando rapidamente e con esso le regole del gioco. Il contesto Banis (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible, sustainable) ha reso la leadership una sfida sempre più complessa: non basta più gestire, bisogna ispirare, dare senso al lavoro e costruire team coesi, resilienti e orientati alla performance.

Per questo Cfmt ha creato High impact leadership, un percorso esperienziale innovativo, guidato da **Vittorio D'Amato**, **Pasquale Gravina** ed **Elena Tosca**, per sviluppare le competenze chiave della nuova leadership. Il successo di un leader, infatti, non dipende solo dalle sue capacità individuali, ma dalla capacità di costruire una squadra forte, motivata e in grado di affrontare le sfide con determinazione.

Cosa ti aspetta?

Assessment iniziale: prima di ogni sfida è fondamentale conoscere sé stessi. Attraverso il Ppa - Personal profile analysis, i partecipanti potranno analizzare il proprio stile di comunicazione, le motivazioni e le reazioni sotto pressione, identificando punti di forza e aree di miglioramento.

Due giorni e mezzo di esperienza immersiva: attraverso un mix di attività indoor e outdoor, role-playing, sfide pratiche e momenti di riflessione guidati, i partecipanti vivranno un vero e proprio laboratorio di leadership. L'approccio di action learning permetterà di testare sul campo le competenze acquisite e sviluppare nuove strategie per motivare e guidare il proprio team.

Una giornata di consolidamento: il percorso si concluderà con un momento di riflessione collettiva e la definizione di un modello di leadership personale, con un piano di sviluppo concreto per applicare le

competenze acquisite nel proprio contesto professionale.

Perché partecipare?

- Per imparare a gestire e valorizzare il proprio team con una leadership efficace.
- Per acquisire strumenti pratici per affrontare le sfide con resilienza e visione.
- Per vivere un'esperienza di apprendimento unica, reale e coinvolgente.

Il primo appuntamento si svolgerà in presenza presso l'Hotel Milano (Castione della Presolana, BG) e si terrà su due giorni, 3 e 4 giugno. Viaggio e alloggio sono a carico dei partecipanti. ■

High Impact Leadership

3 e 4 giugno ⌚ 16-18 e 8,30-16

Hotel Milano, Castiglione della Presolana (BG)

17 giugno ⌚ 10-17

Centro Pavesi Fipav, Milano

27 giugno ⌚ 9,30-17,30

Cfmt Learning House, Milano

Per ulteriori informazioni:

Beatrice Stella | beatrice.stella@cfmt.it



Iscriviti a



https://bit.ly/HighImpactLeadership_Cfmt

Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurist, è responsabile del progetto Future management tools di Cfmt e curatore dell'insero Dirigibile. (61)

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

Fabio Gabbiani ha 28 anni di esperienza in formazione, sviluppo e comunicazione interna presso HP, Vodafone e Carrefour, oggi è consulente senior partner di Impact Italia su cambiamento organizzativo e sviluppo. Collabora con master e università ed è autore di articoli di settore. (30)

Paola Caiozzo, MBA, è docente senior del Knowledge group leadership, organization and human resources presso Sda Bocconi, dove è coordinatrice del Commercial Excellence Lab (CEL) della Sda Bocconi e professore a contratto nel dipartimento di management e tecnologia presso l'Università Bocconi. (37)

Laura Ingrid Maria Colm, Ph.D., è associate professor of practice nel Knowledge group di Marketing & Sales presso Sda Bocconi e docente a contratto in Università Bocconi. È responsabile operativo del centro di ricerca Mobius sulla mobilità user-centric, smart e sostenibile e membro del Commercial Excellence Lab (CEL). (37)

Gabriella Ferraro, partner locap, supporta manager e organizzazioni nell'identificare bisogni inespresi, focalizzandosi sul quadro di insieme del business, integrando competenze professionali diverse per definire proposte di valore creative e navigare i cambiamenti. (44)

Paolo Guenzi, PHD, è professore associato nel dipartimento di marketing dell'Università Bocconi e docente senior del Knowledge group Marketing & Sales della Sda Bocconi, dove è direttore del Commercial Excellence Lab (CEL). (37)

Romeo Melucci è responsabile del servizio fiscale e coordinamento normativa 50&Più Caf, il Centro autorizzato di assistenza fiscale che assicura professionalità e competenza provvedendo all'elaborazione di dichiarazione dei redditi, Imu, Red, Isee, richiesta bonus energia, visure catastali, dichiarazioni di successioni, paghe colf e badanti. (24)

Edoardo Monopoli, ceo OXYGY e chairman locap, affianca i propri clienti nella realizzazione di strategie aziendali e in progetti di trasformazione organizzativa e tecnologica che coniughino il miglioramento dei risultati con la motivazione e la crescita delle persone. (44)

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (58)



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E
CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

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

Grafica

The Graphic Forge sas
Via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano
tel. 3496315340 - www.graphicforge.it

Stampa

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

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

Associato all'USPI

USPI Unione
stampatori Periodici Italiani
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
aprile 2025 è di 51.494 copie

Prevenzione dentale over 60



PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

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 - www.odontobi.it

FINE ART
PRINTS TO ENHANCE
YOUR INTERIORS

DISTINGUERSI

www.polymetiscontemporanea.it



Paolo Mariani 2023 **Maremma Golfo di Baratti**

Agenda 1996

Acrilico e carta su tela, cm 35x50

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 scansate da **Photo Know-How** con la tecnologia del planetario Cruse CS185 ST RD. Successivamente riprodotte in altissima definizione su seta sintetica nel formato desiderato, numerate e firmate dall'autore.

Alcune opere sono esposte presso le gallerie: **Artemente Gallery**-Venezia, **Martec Gallery**-Verona. Tutta la collezione originale è stata presentata ad **Arte Padova 2024**, alcune opere a **Arte Genova 2025** e al **Milano FuoriSalone** presso **Ikonica Art Gallery** di **Milano**.